



Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn

Praktische gidsen van het EASO

September 2021



Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers

Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn

Praktische gidsen van het EASO

September 2021

Deze vertaling is niet op kwaliteit gecontroleerd door de bevoegde nationale autoriteiten. Indien u van mening bent dat de vertaling niet in overeenstemming is met de relevante terminologie op nationaal niveau, neem dan contact op met het [EASO](#).



Manuscript voltooid in augustus 2021

Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) of personen die namens het EASO optreden, zijn niet aansprakelijk voor het gebruik dat eventueel van de volgende informatie wordt gemaakt.

© Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-624-9	doi:10.2847/86365	BZ-02-21-923-NL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-636-2	doi:10.2847/851986	BZ-02-21-923-NL-N

© Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken, 2021

Voor gebruik of overname van foto's of andere materialen die niet onder het auteursrecht van het EASO vallen, moet u rechtstreeks toestemming vragen aan de houders van het desbetreffende auteursrecht.

DANKBETUIGING

Deze *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) is tot stand gekomen dankzij de bekwame en hardwerkende deskundigen die door de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen zijn aangewezen om deel te nemen aan de werkgroep voor medewerkerswelzijn. De deskundigen die een bijdrage hebben geleverd, komen uit België (Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers), Duitsland (Federale dienst voor migratie en vluchtelingen), Griekenland (de Griekse vluchtelingenraad), Nederland (Centraal Orgaan opvang asielzoekers) en Roemenië (Ministerie van Binnenlandse Zaken).

Het EASO-kwetsbaarheidsteam toont zich ook erkentelijk voor de ondersteuning door EASO-medewerkers die betrokken zijn bij de EASO-operaties en de psychologen die de EASO-operaties in Griekenland ondersteunen.

We willen onze dank uitspreken aan het Bureau van de Hoge Commissaris van de Verenigde Naties voor de Vluchtelingen en het Europees Agentschap voor de veiligheid en de gezondheid op het werk, die samen de referentiegroep voor deze gids vormden en nuttige en constructieve input hebben geleverd ter verbetering van de eerste ontwerpversie.

Daarnaast zijn wij veel dank verschuldigd aan de leden van het adviesforum van het EASO voor hun feedback en aan de leden van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen voor het delen van hun inzichten.

OVER DE GIDS

Waarom deze gids? Het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) heeft de opdracht de lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) te ondersteunen, onder meer met gemeenschappelijke opleidingen, gemeenschappelijke kwaliteitsnormen en gemeenschappelijke informatie over het land van herkomst. Het EASO ontwikkelt gemeenschappelijke praktische instrumenten en richtsnoeren met als overkoepelend doel EU+-landen te helpen gemeenschappelijke normen en hoogwaardige processen binnen het gemeenschappelijk Europees asielstelsel tot stand te brengen.

Deze gids over medewerkerswelzijn is samengesteld op verzoek van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Erkend wordt dat het werk op het gebied van asiel en opvang zijn tol eist van het algehele welzijn van managers en hun teams. Autoriteiten hebben aangegeven behoefte te hebben aan richtsnoeren voor het integreren van maatregelen voor medewerkerswelzijn in de lopende activiteiten en geboden ondersteuning.

Hoe is deze gids tot stand gekomen? Allereerst werd een inventarisatie uitgevoerd in de EU+-landen om te achterhalen wat de behoeften zijn van eerstelijnsfunctionarissen die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang en op welke bestaande goede praktijken kan worden voortgebouwd. De uitkomsten van deze inventarisatie dienden als basis voor de totstandbrenging van deze gids. Deskundigen uit de lidstaten leverden inhoudelijke bijdragen, en het redactieproces werd gecoördineerd door het EASO. Voordat de gids werd voltooid, vond een gerichte raadpleging van deskundigen op het gebied van medewerkerswelzijn plaats en werd de gids gereviseerd door het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen.

Voor wie is deze gids bedoeld? Deze gids is hoofdzakelijk bedoeld voor managers bij asiel- en opvangautoriteiten. Toch kunnen delen van deze gids ook van nut zijn voor HR-afdelingen, eerstelijnsfunctionarissen, interne en externe specialisten en maatschappelijke organisaties.

Hoe moet deze gids worden gebruikt? Deze gids bestaat uit drie losse delen die elkaar aanvullen. [Deel I: Normen en beleid](#) beschrijft hoe autoriteiten een medewerkerswelzijnsstrategie kunnen opstellen als deze er nog niet is, en stelt hiervoor normen en indicatoren voor. [Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn](#) bevat alle praktische instrumenten die als goede praktijken worden beschouwd en in sommige EU+-landen al worden toegepast. [Deel III: Monitoring en evaluatie](#) biedt een monitoring- en evaluatiemechanisme om autoriteiten de instrumenten in handen te geven om de voortgang bij doorgevoerde maatregelen op eenvoudige wijze te monitoren. Deze gids is bedoeld om lokaal beleid en strategieën gericht op medewerkerswelzijn bij autoriteiten in EU+-landen aan te vullen, en niet om deze te vervangen.

Hoe verhoudt deze gids zich tot nationale wetgeving en de praktijk? Dit instrument is gericht op ‘zachte convergentie’ en is niet juridisch bindend. Het grijpt terug op goede praktijken die door EU+-landen en hun deskundigen worden toegepast; deze zijn vertaald naar normen die als leidraad dienen voor de inspanningen van autoriteiten op het gebied van medewerkerswelzijn.

Neem contact met ons op. Neem bij vragen of feedback op dit document per e-mail contact op met het EASO-kwetsbaarheidsteam via vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

INHOUDSOPGAVE

Dankbetuiging	3
Over de gids	4
Afkortingen	7
Achtergrond	8
1. INLEIDING	10
1.1. Belangrijkste doelgroepen van deze praktische gids	14
1.2. Hoe moet deze praktische gids worden gebruikt?	14
2. BEOORDELINGSINSTRUMENTEN	18
2.1. Eerste screening medewerkerswelzijn	20
2.2. Semigestructureerde een-op-eengesprekken	21
2.3. Focusgroepdiscussies	22
2.4. Enquête arbeidskwaliteit	24
2.5. Zelfbeoordeling: burn-outtest	25
3. ONDERSTEUNINGSINTERVENTIES DOOR MANAGERS EN COLLEGA'S	28
3.1. Intervisie	29
3.2. Teambuilding	35
3.3. Gerichte ondersteuningsinterventies bij kritieke incidenten	39
4. ONDERSTEUNINGS-INTERVENTIES VAN INTERNE EN EXTERNE SPECIALISTEN	48
4.1. Psychosociale groepssessies en coaching	50
4.2. Individuele counselingsessies	50
4.3. Educatieve supervisie	51
4.4. Mediation	52
5. ZELFZORG	54
5.1. Ontwikkeling van een zelfzorgplan	57
5.2. Gezonde grenzen stellen	59
6. INTERVENTIES VOOR CAPACITEITSOPBOUW	60
6.1. De voordelen van investeren in de capaciteit van medewerkers	62
6.2. Capaciteitsopbouw gericht op medewerkerswelzijn	63
BIJLAGEN	70
Bijlage 1. Definities	71
Bijlage 2. Modelschema voor sollicitatiegesprekken	75
Bijlage 3. Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken	78
Bijlage 4. Voorbeeldvragen enquête arbeids-/inzetkwaliteit	80
Bijlage 5. Zelfbeoordeling: burn-outtest	86
Bijlage 6. Interviethoden	88
Bijlage 7. Teambuildingactiviteiten per fase	99
Bijlage 8. Checklist voor kritieke incidenten	113
Bijlage 9. Interne steunverlening bij kritieke incidenten	119
Bijlage 10. Formulier voor de melding van kritieke incidenten	129
Bijlage 11. Reflectie-instrument voor na een kritiek incident	131
Bijlage 12. Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident	132
Bijlage 13. Zelfzorgplan	134
Bijlage 14. Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn	135
Bijlage 15. Focusgroepdiscussie	143

AFKORTINGEN

COA	Centraal Orgaan opvang asielzoekers
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DT&V	Dienst Terugkeer en Vertrek
EU	Europese Unie
EU+-landen	De lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen
EASO	Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken
EU-OSHA	Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk
Fedasil	Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers
FGD	Focusgroepdiscussie
HR	Human Resources (personeelszaken)
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg
KCT	Ketenbreed calamiteitenteam
SOP	Standaardwerkwijze (standard operating procedure)
SWS	Medewerkerwelzijnsnorm (staff welfare standard)

ACHTERGROND

Uit academisch onderzoek ⁽¹⁾ over dit onderwerp en gesprekken van het Europees Ondersteuningsbureau voor asielzaken (EASO) met medewerkers in het veld komt naar voren dat professionals die werkzaam zijn op het gebied van humanitaire hulp en asiel, vaker lijden aan depressie, angst of burn-out dan medewerkers in andere werkomgevingen. Als redenen hiervoor werd genoemd dat het werk bijzonder zwaar is vanwege gebrek aan middelen, blootstelling aan het leed van de mensen waarmee ze werken en baanonzekerheid, wat allemaal zijn tol kan eisen van hun welzijn. Begin 2019 verzochten de nationale contactpunten van het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen het EASO tijdens de jaarvergadering van het netwerk om goede praktijken op het gebied van zelfzorg en medewerkerswelzijn uit heel Europa te delen. Om te beginnen heeft het EASO een enquête verspreid onder de nationale contactpunten in alle lidstaten van de Europese Unie en geassocieerde landen (EU+-landen) die lid zijn van de EASO-netwerken voor opvang en asielprocedures en het EASO-netwerk van kwetsbaarheidsdeskundigen. Het doel van de enquête was om meer te weten te komen over de inspanningen van autoriteiten en maatschappelijke organisaties op het gebied van medewerkerswelzijn. De momenteel toegepaste praktijken en de behoeften en hiaten die door de respondenten werden genoemd werden bijeengebracht in een overzichtsverslag ⁽²⁾, dat in december 2019 werd gedeeld met de drie EASO-netwerken.

Een belangrijke les uit de inventarisatie was dat onbehandelde chronische werkgerelateerde stressfactoren tot gedragsveranderingen bij medewerkers kunnen leiden, van invloed kunnen zijn op hun overtuigingen en gemoedstoestand en gevolgen kunnen hebben voor hun lichamelijk welzijn. Dit blijkt met name uit hoe medewerkers zich voelen als ze langdurig worden blootgesteld aan stress. Langdurige stress leidt tot een toename van stemmingswisselingen, gevoelens van woede en een gebrek aan arbeidsmotivatie, zo gaven respondenten in een enquête van het EASO in 2019 aan.

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

(2) Er namen in totaal 23 landen aan de enquête deel, waarvan 21 EU-lidstaten. Ook Noorwegen en Servië leverden een bijdrage. Er namen in totaal 89 personen deel. Eerstelijnsfunctionarissen noemden de dagelijkse blootstelling aan traumatische inhoud, een hoge werkbelasting en een laag salaris als de voornaamste stressfactoren. Managers noemden echter onder andere de hoge mate van bureaucratie, het gebrek aan structuur bij het werk en baanonzekerheid als de belangrijkste redenen voor stress. Uit de bevindingen komt naar voren dat de deelnemers veranderingen hadden opgemerkt in hun gevoelens, gedrag en optreden, zowel op het werk als in hun privéleven.

Over het algemeen bleek uit de enquête dat de volgende gebieden in de werkomgeving verbetering behoeven **om het risico** van een slechte (lichamelijke en geestelijke) gezondheid voor medewerkers **te vermijden**:

- inzet en bewustzijn van het senior management ten aanzien van de **zorgplicht** en het belang van voortdurende steunverlening aan medewerkers gedurende de hele inzetperiode/tewerkstellingscyclus;
- versterking van activiteiten voorafgaand aan indiensttreding (zoals **medische en psychologische screening** van alle medewerkers);
- de **beschikbaarheid van en toegang tot** duidelijke informatie over **beleid** en **activiteiten** in verband met medewerkerswelzijn.

Tot slot lijkt het cruciaal om de druk aan te pakken die in de werkcontext wordt ervaren door de manier waarop er in Europa momenteel wordt aangekeken tegen **migratie**. Uit de bevindingen komt naar voren dat bij de beoordeling en aanpak van de behoeften van managers en eerstelijnsfunctionarissen op het gebied van medewerkerswelzijn rekening moet worden gehouden met de vaak nogal negatieve verhalen over het onderwerp.

In 2020 ontwikkelde het EASO in samenwerking met deskundigen uit de lidstaten **België, Duitsland, Griekenland, Nederland** en **Roemenië** deze praktische gids. Daarin werden bevindingen van de eerste inventarisatie van 2019 opgenomen. De gids bestaat uit **drie losse delen** die asiel- en opvangautoriteiten moeten ondersteunen in hun streven naar medewerkerswelzijn.



1. INLEIDING

Deze gids gaat over het werk op het gebied van operationeel asiel, dat op grond van de aard van het werk plaatsvindt in specifieke werkomgevingen. Medewerkers die werkzaam zijn op asielgebied (zoals behandelend ambtenaren, werkstroommanagers, registratiefunctionarissen, opvangfunctionarissen en teamleiders) hebben vaak te maken met diverse fysiek en psychisch uitdagende situaties. Bij deze uitdagingen kan het gaan om een continue hoge werkbelasting, een vaak onvoorspelbare werkomgeving vanwege de steeds wisselende aantallen aankomende verzoekers om internationale bescherming, de blootstelling aan getraumatiseerde mensen, en in sommige gevallen een gebrek aan middelen om de dagelijkse taken uit te voeren.

In deze praktische gids worden deze risicofactoren ingedeeld in **twee** hoofdcategorieën ⁽³⁾:

- **Risicofactoren** waaraan **eerstelijnsfunctionarissen** die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werken, worden blootgesteld. De risicofactoren kunnen mogelijk tot plaatsvervangend trauma leiden. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om behandelend ambtenaren die naar traumatische ervaringen van verzoekers luisteren en opvangfunctionarissen die dagelijks met getraumatiseerde mensen werken.
- **Stressfactoren** ⁽⁴⁾ waaraan **hele teams** kunnen worden blootgesteld. Stressfactoren kunnen tot een burn-out leiden aangezien langdurige stress in de werkomgeving het welzijn van medewerkers kan aantasten, van eerstelijnsfunctionarissen tot managers.



Hierbij moet worden opgemerkt dat mensen die in deze sector werkzaam zijn, dit vol overtuiging doen om mensen die internationale bescherming nodig hebben en naar Europa komen, te helpen. Zij komen elke dag naar hun werk omdat het werk zinvol is, en ze zijn blij dat ze bij hun organisatie en op het gebied van asiel en migratie werken. Bovendien ervaren veel medewerkers hun werk als zeer bevredigend, ondanks de uitdagingen die ermee gepaard gaan.

Het doel van deze praktische gids is daarom om **managers te ondersteunen** bij het **voorkomen en verminderen van en omgaan met druk** bij medewerkers die werkzaam zijn in de asielcontext. Alle organisaties kampen met werkdruk en gerelateerde (fysieke en psychische) gezondheidsrisico's. Werkdruk is vaak het gevolg van **het niet kunnen omgaan met stress en druk** op het werk. Dit kan zowel individuele medewerkers als de hele organisatie schade toebrengen ⁽⁵⁾.

(3) In deze praktische gids wordt niet ingegaan op werkomgevingsgerelateerde veiligheids- en beveiligingsrisico's zoals ongevallen en andere onopzettelijke problemen met bescherming wegens een gebrek aan planning of gebrekkig onderhoud van kantoorgebouwen, bedrijfspaginas en dergelijke.

(4) Zie ook Leka, S., Griffiths, A. en Cox, T., "Chapter 5.1. Assessing risks at work", in *Work Organisation and Stress*, Wereldgezondheidsorganisatie, Genève, 2004, blz. 10: "Werkstress kan doeltreffend worden beheerd door middel van een risicobeheersbenadering, net als bij andere grote gezondheids- en veiligheidsproblemen. Bij een risicobeheersbenadering worden de mogelijke risico's in de werkomgeving geanalyseerd die ertoe kunnen leiden dat bepaalde bestaande gevaren schade toebrengen aan medewerkers. Een gevaar is een gebeurtenis of situatie die potentieel schade kan berokkenen. Schade betekent lichamelijke of psychische verslechtering van de gezondheid. De oorzaken van stress zijn gevaren in verband met de organisatie en het beheer van werk en arbeidsomstandigheden, en net als bij andere gevaren kunnen deze gevaren worden beheerd en hun gevolgen worden beheerst."

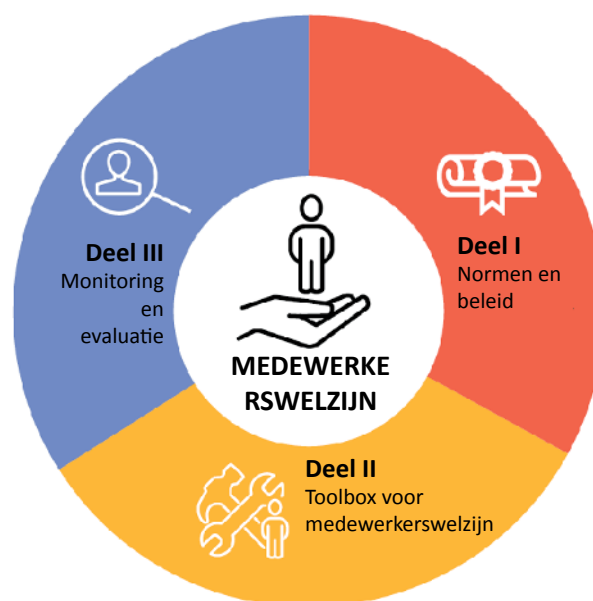
(5) Mezomo, D. S. en de Oliveira, T. S., "Stress prevention and management program for public security professionals", in Rossi, A. M., Meurs, J. A. en Perrewé P. L. (Reds.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

Tegelijkertijd heeft het creëren van een cultuur van steun en begrip in een organisatie of autoriteit een positieve impact op het subjectieve gevoel van welzijn van individuele medewerkers en op hun doeltreffendheid ⁽⁶⁾.

Deze benadering gericht op **het voorkomen van werkdruk** bij medewerkers staat ook wel bekend als **trauma-geïnformeerde zorg op de werkplek**, met name bij organisaties die zorg bieden aan getraumatiseerde mensen. Dit gebeurt tot op zekere hoogte ook bij de Europese asiel- en opvangautoriteiten. **Trauma-geïnformeerde zorg** betreft over het algemeen zorg voor medewerkers door de organisatie, zelfzorgbeheer, teamondersteuning en persoonlijke zelfzorg. Dit alles is bedoeld om burn-outs en secundaire trauma's bij medewerkers te voorkomen en medeleven, tevredenheid en stressbestendigheid te vergroten. Deze onderwerpen komen in deze driedelige praktische gids aan bod.

De *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* van het EASO bestaat uit drie onderling verbonden delen die tezamen een langetermijnpact op het medewerkerswelzijn teweeg moeten brengen. De drie delen van de gids kunnen als één geheel, in combinatie of als zelfstandige instrumenten worden gebruikt, al naargelang de behoeften van de asiel- of opvangautoriteit. In de gids wordt een holistische driedelige benadering van medewerkerswelzijn voorgesteld. Er wordt aandacht besteed aan de vaststelling van normen en de ontwikkeling van beleid (deel I), de selectie en implementatie van praktische instrumenten (deel II) en de uitvoering van monitoring- en evaluatiemechanismen (deel III) om te garanderen dat medewerkerswelzijnsbeleid te allen tijde op de behoeften van medewerkers is afgestemd. Maatregelen worden op participatieve wijze uitgewerkt op basis van behoeftenanalyses en risicobeoordelingen.

FIGUUR 1. Holistische benadering van medewerkerswelzijn



(6) Zie ook het onderzoek van Hart, P. M. en Cotter, P., "Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research", *Australian Psychologist*, vol. 38, nr. 2, 2003, blz. 118-127.

Deel I: Normen en beleid: hierin worden **acht normen** voorgesteld om te helpen bij het opstellen, uitvoeren en evalueren van beleid voor medewerkerswelzijn binnen de werkomgevingen in de asiel- en opvangsector van EU+-landen. Deze normen zijn gekoppeld aan kwaliteitsbenchmarks, indicatoren en voorgestelde activiteiten die autoriteiten zouden moeten uitvoeren door om het medewerkerswelzijn op hun afdelingen te stroomlijnen. Er worden aanbevelingen gedaan voor het opstellen van een medewerkerswelzijnsstrategie als basis voor de ontwikkeling en uitvoering van een beleid op dit gebied om het welzijn van medewerkers om het medewerkerswelzijn te waarborgen. De **belangrijkste doelgroep** van deel I is **het management en afdelingen personeelszaken (HR)**.

Deel II: Toolbox medewerkerswelzijn omvat een reeks praktische instrumenten, oefeningen en opleidingsvoorstellen voor zachte vaardigheden. Hiermee kunnen managers en eerstelijnsfunctionarissen en interne en externe specialisten aan de in deel I genoemde normen voor medewerkerswelzijn voldoen. De lijst van instrumenten, oefeningen en aanbevolen activiteiten voor capaciteitsopbouw, waaronder zelfzorgactiviteiten, is niet volledig, maar geeft een overzicht van goede praktijken die deskundigen uit de lidstaten hebben aangedragen. De **belangrijkste doelgroep** van deel II omvat alle **medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang**: het management en HR-medewerkers, teams die verantwoordelijk zijn voor het beheer van kritieke incidenten en medewerkers die betrokken zijn bij interne capaciteitsopbouw. Hiertoe worden ook de specialisten gerekend die bijdragen aan het creëren van medewerkerswelzijn binnen teams die voor asiel- en opvangautoriteiten werken.

Deel III: Monitoring en evaluatie: hierin worden maatregelen voorgesteld die kunnen worden genomen om te beoordelen of en hoe het welzijn van medewerkers positief door de genomen maatregelen wordt beïnvloed. De **belangrijkste doelgroep** van deel III zijn de **medewerkers die zich bij een asiel- en opvangautoriteit bezighouden met monitoring en rapportage**. Op basis van de geleerde lessen uit de monitoring kan het management zien waar aanpassingen nodig zijn om algehele effectiviteit te bewerkstelligen.

In de drie delen van de *Praktische gids over het welzijn van asiel- en opvangmedewerkers* wordt een aantal termen in verband met medewerkerswelzijn gebruikt, waaronder 'welzijn', 'stress' en 'burn-out'; deze zijn gebaseerd op de definities van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA), andere EU-organen en wetenschappelijke bronnen. Meer informatie over de in de drie delen van deze gids gebruikte terminologie is te vinden in [bijlage 1 "Definities"](#).

1.1. BELANGRIJKSTE DOELGROEPEN VAN DEZE PRAKTISCHE GIDS

Dit deel richt zich op alle **medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang**, van eerstelijnsfunctionarissen die rechtstreeks met verzoekers werken, tot het senior management. De inhoud van dit deel kan ook relevant zijn voor interne en externe specialisten die psychosociale ondersteuning bieden aan medewerkers die met en voor de betrokken autoriteiten werken.

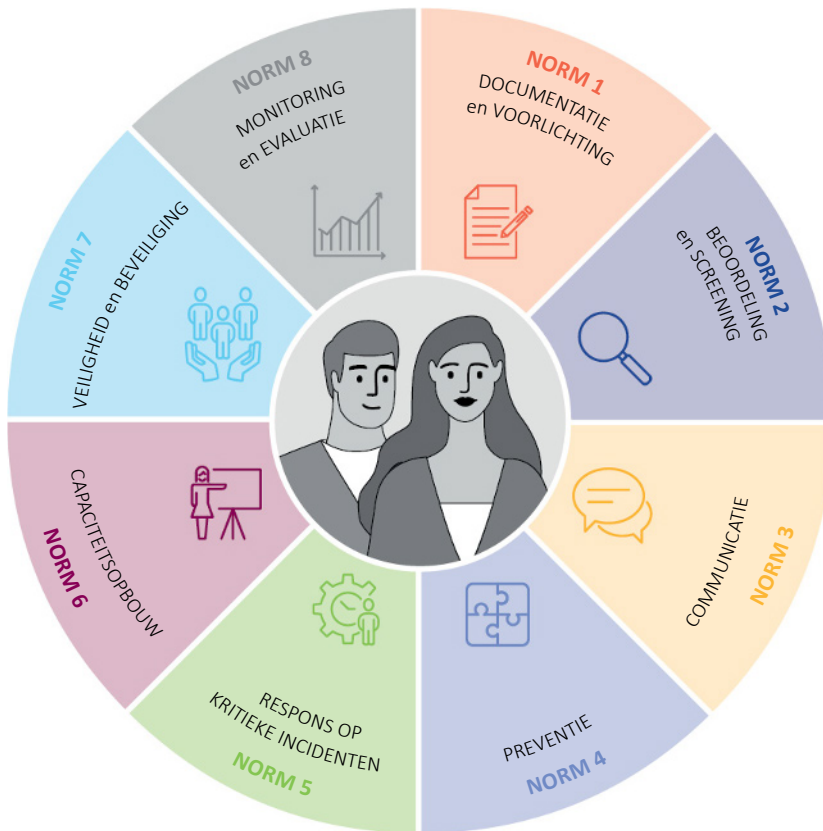
Deel II van deze praktische gids is met name bestemd voor:

- eerstelijnsfunctionarissen;
- senior en middenmanagers, teamleiders en coördinatoren werkzaam op het gebied van asiel en opvang;
- HR-medewerkers en veiligheids- en beveiligingsfunctionarissen;
- interne en externe specialisten.

Hoewel deze gids voorstellen bevat voor interventies ter ondersteuning van eerstelijnssteams, worden alle medewerkers ook gewezen op het belang van zelfzorg en de verantwoordelijkheid die iedereen hiervoor draagt.

1.2. HOE MOET DEZE PRAKTISCHE GIDS WORDEN GEBRUIKT?

De verzamelde goede praktijken die in dit deel van de gids zijn opgenomen, geven een niet-uitputtend overzicht van benaderingen uit EU+-landen. Deze goede praktijken betreffen ondersteuningsinstrumenten op het werk voor medewerkers, die de communicatie tussen managers en medewerkers en tussen collega's kunnen verbeteren als ze binnen autoriteiten worden ingevoerd en benut. Ze kunnen tevens angst, stress en burn-out voorkomen en de emotionele impact van kritieke incidenten helpen verwerken, teams versterken en zorgen voor een doelmatigere en doeltreffendere uitvoering van dagelijkse taken. De instrumenten kunnen worden gebruikt om op team- of individueel niveau ondersteuning te bieden aan alle medewerkers, met inbegrip van eerstelijnsfunctionarissen, teamleiders en managers. Deze praktijken kunnen worden toegepast door managers, collega's, interne of externe specialisten of, in het geval van zelfhulpinstrumenten, door de medewerkers zelf. Welke instrumenten door een bepaalde autoriteit worden ingezet, hangt af van de werkomgeving, de behoeften op het gebied van medewerkerswelzijn en de middelen. Ze kunnen op regelmatige basis door het management worden ingezet, of worden aangeboden als daar behoefte aan is. De instrumenten, interventies en praktijken zijn gekoppeld aan de in deel I van de gids beschreven normen, zoals ook weergegeven in figuur 2.

FIGUUR 2. De acht medewerkerswelzijnsnormen

Figuur 3 geeft een volledig overzicht van **alle goede praktijken** en **instrumenten** die in dit deel van de gids worden gepresenteerd en de voorgestelde manieren om deze toe te passen.

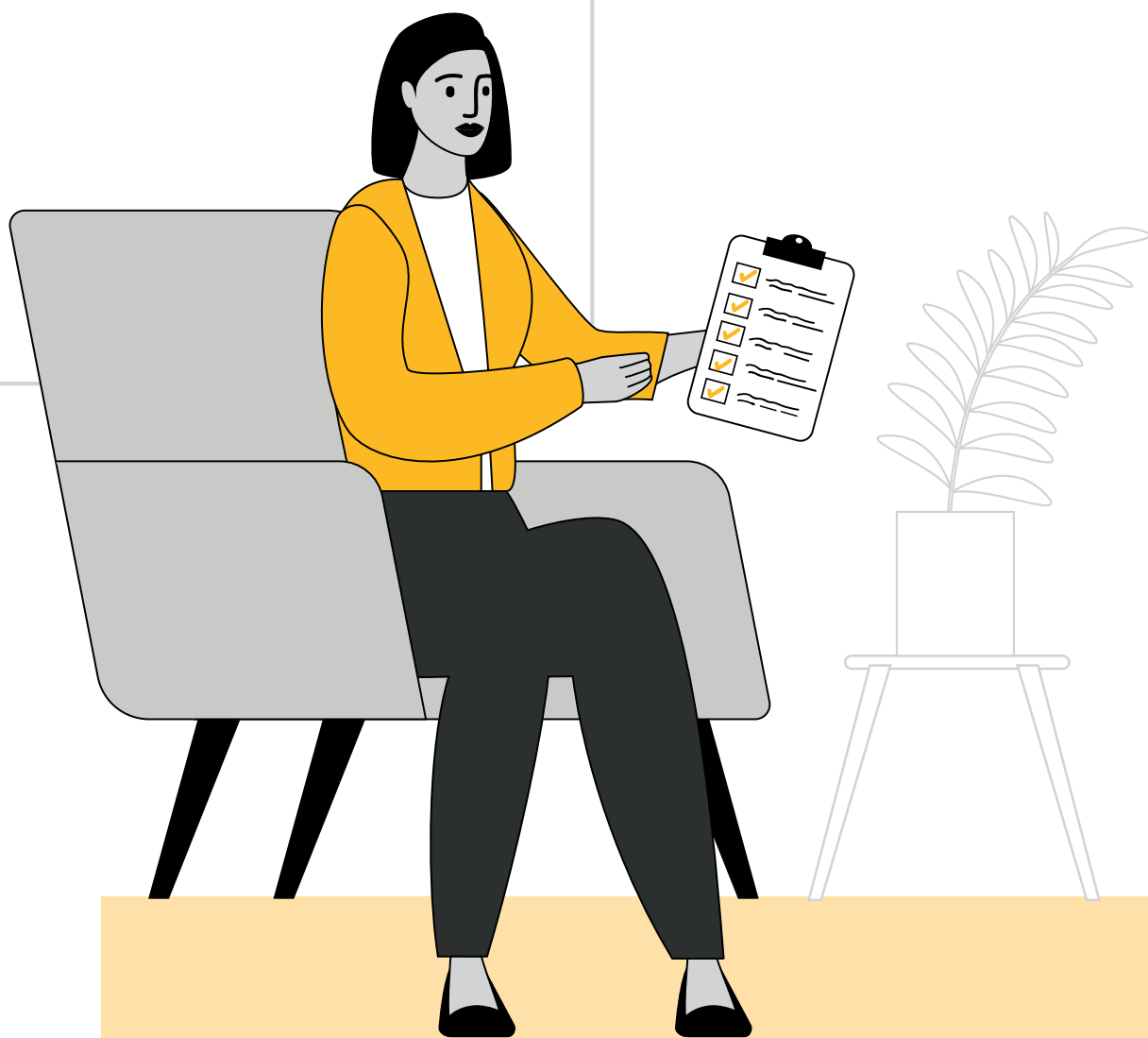
FIGUUR 3. Overzicht van alle interventies

SOORT INSTRUMENT			
Beoordelingsinstrumenten Gebruikt door managers	Interventies Uitgevoerd door managers en collega's	Interventies Uitgevoerd door specialisten	Zelfzorginstrumenten Gebruikt door alle medewerkers
1. Screeningvragen 2. Semigestructureerde een-op-eengesprekken 3. Focusgroepen 4. Enquête arbeidskwaliteit 5. Zelfbeoordelingsinstrument: burn-outtest	1. Intervisie 2. Teambuilding 3. Beheer van kritieke incidenten	1. Psychologische groepsessies en coaching 2. Individuele counselingsessies 3. Educatieve supervisie 4. Mediation	1. Ontwikkeling zelfzorgplan 2. Gezonde grenzen stellen
Capaciteitsopbouw <i>Uitgevoerd door interne of externe specialisten</i>			

De noodzaak van capaciteitsopbouw van medewerkers die op het gebied van asiel en opvang werkzaam zijn, moet door de autoriteiten gedurende de hele tewerkstellingscyclus van medewerkers in aanmerking worden genomen; in [hoofdstuk 6 "Interventies voor capaciteitsopbouw"](#) wordt hier verder op ingegaan.

Belangrijke opmerking over vertrouwelijkheid. Voor alle in deze gids gepresenteerde interventies moeten vertrouwelijkheidsoverwegingen in acht worden genomen. De inhoud van gesprekken met medewerkers mag in geen geval met collega's of het management worden gedeeld zonder de toestemming van de desbetreffende medewerker(s). De enige uitzondering hierop zou zijn als er een risico op mogelijke zelfbeschadiging of het berokkenen van schade aan anderen wordt vastgesteld omdat hierdoor de veiligheid en beveiliging van alle betrokkenen in het geding zouden zijn.

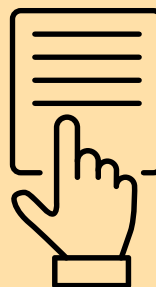
Tot slot zouden werkgevers, hoewel ze alleen verantwoordelijk zijn jegens hun medewerkers, in sommige gevallen ook directe steun aan getroffen familieleden moeten overwogen. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn wanneer die medewerker betrokken is geweest bij een kritiek incident met blijvende gevolgen.



2. BEOORDELINGS- INSTRUMENTEN

ONDERWERPEN DIE IN DIT HOOFDSTUK AAN BOD KOMEN

- ✓ [2.1. Eerste screening medewerkerswelzijn](#)
- ✓ [2.2. Semigestructureerde een-op-eengesprekken](#)
- ✓ [2.3. Focusgroepdiscussies](#)
- ✓ [2.4. Enquête arbeidskwaliteit](#)
- ✓ [2.5. Zelfbeoordeling: burn-outtest](#)



Deze instrumenten worden voornamelijk gebruikt door managers en HR-medewerkers; de zelfbeoordelingsinstrumenten worden gebruikt door alle medewerkers.

In dit hoofdstuk worden **vijf beoordelingsinstrumenten voor het identificeren van de welzijnsbehoeften van medewerkers** en voor de beoordeling van stressmanagementcapaciteiten bij eerstelijnsmedewerkers gepresenteerd. Deze screening dient om stressreacties te voorkomen en de tijdige invoering van ondersteuningsinterventies op individueel en teamniveau te bevorderen (7).

Regelmatige **beoordelingen** zijn nuttig en nodig om de omstandigheden voor en veranderingen bij medewerkers te meten, monitoren, evalueren en documenteren en meer inzicht hierin te krijgen. Zij geven een algemeen beeld van de behoeften en zwakke punten van medewerkers gedurende de tewerkstellingscyclus. Beoordelingsinstrumenten helpen managers het welzijn van medewerkers op peil te houden, maar kunnen eerstelijnsfunctionarissen ook inzicht verschaffen in hun sterke en zwakke punten. Dit gebeurt op basis van de feedback uit deze instrumenten, die medewerkers helpt bij hun professionele en persoonlijke groei. De voorgestelde instrumenten zijn voornamelijk bedoeld voor managers, die in staat moeten zijn om fysiologische en psychologische druk te herkennen om deze instrumenten doeltreffend te kunnen inzetten. Het is dus van belang deze inspanningen te koppelen aan het deel over aanbevolen opleidingsonderwerpen zoals uiteengezet in [bijlage 14 "Voorbeeld van een opleidingsprogramma met focus op medewerkerswelzijn"](#).

Er zij op gewezen dat de via beoordelingen verzamelde informatie als strikt vertrouwelijk moet worden behandeld. Bevindingen die op team- of organisatieniveau worden vastgesteld, mogen alleen waar nodig met relevante professionele groepen worden gedeeld, en altijd in geanonimiseerde vorm.

Door de **vijf interventies** in een actieplan voor medewerkerswelzijn te integreren, kunnen autoriteiten aan de volgende normen voldoen.

(7) Beoordelingen van het medewerkerswelzijn moeten niet worden verward met beoordelings- of functioneringsgesprekken. Het doel is om de behoeften van medewerkers boven tafel te krijgen, ook in verband met hun professionele ontwikkeling.



SWS 2 beoordeling en screening



SWS 4 preventie



SWS 8 monitoring en evaluatie

2.1. EERSTE SCREENING MEDEWERKERSWELZIJN

Slechts 19 % van de deelnemers aan de EASO-inventarisatie van 2019 gaf aan dat hun werkgever systematisch onderzocht of medewerkers kunnen reageren op en omgaan met verwachte stressfactoren in hun werk (bv. door middel van een psychologische beoordeling voorafgaand aan indiensttreding). In totaal gaf 52 % van de deelnemers duidelijk aan dat er voorafgaand aan indiensttreding geen screening had plaatsgevonden ⁽⁸⁾.

In de beginfase van het dienstverband zou een screening van het medewerkerswelzijn in termen van stressblootstellingsrisico's en copingvaardigheden kunnen worden uitgevoerd. Deze zou zelfs al in de selectiefase of tijdens de eerste werkdagen kunnen plaatsvinden. Screeningvragen over medewerkerswelzijn zouden kunnen worden opgenomen in bestaande **modelvragenlijsten voor gesprekken** ⁽⁹⁾ die autoriteiten in de selectieprocedure gebruiken of zouden kunnen worden gesteld tijdens kennismakingsgesprekken met lijnmanagers. Een dergelijk model werd voorgesteld in [Deel I: Normen en beleid](#). Als het later wordt gebruikt in het wervings- en inwerkproces, kunnen de vragen enigszins worden aangepast om beter te passen bij de situatie. Een eerste screening van het medewerkerswelzijn zou gericht kunnen zijn op vragen over stressmanagementvaardigheden, copingmechanismen bij stress en zelfzorgactiviteiten. Vragen moeten er ook op gericht zijn meer te weten te komen over de motivatie, houding tegenover teamwerk en conflictoplossingsvaardigheden van een (toekomstige) medewerker.

De algemene vragenlijst voor het selectiegesprek moet worden opgesteld door de HR-afdeling en de relevante gespecialiseerde afdelingen. Afhankelijk van het functieprofiel zal het selectiegesprek gericht zijn op de zelfpresentatie, technische expertise (kennis, vaardigheden en ervaringen), houding tegenover samenwerking (bv. met donoren of het management van lokale partners), financiële expertise (begrotingscyclus) en monitoring- en evaluatiecompetenties van de kandidaat. Het gesprek of de

(8) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 11 (beperkt toegankelijk document).

(9) Zie voorbeelden van voorgestelde screeningvragen voor sollicitatiegesprekken in Bijlage 2 'Modellschema voor sollicitatiegesprekken'.

introdutiebijeenkomst kunnen door de opname van deze vragen weliswaar iets langer duren, maar de antwoorden kunnen worden gezien als referentiewaarde die managers in staat stelt om de medewerker tijdens zijn dienstverband/inzet beter te monitoren ⁽¹⁰⁾. Zo'n eerste screening kan managers ook informatie verschaffen ten behoeve van opleidingsaanbevelingen en teambuildingactiviteiten voor nieuwe medewerkers. Dit komt de medewerker in kwestie en het team waarin hij komt te werken ten goede.

2.2. SEMIGESTRUCTUREERDE EEN-OP-EENGESPREKKEN

Een semigestructureerd een-op-eengesprek ⁽¹¹⁾ mag niet worden verward met een beoordelings- of functioneringsgesprek, al is er mogelijk enige overlap in termen van de informatie die wordt gedeeld. Deze een-op-een-check-ins zijn bedoeld om medewerkers de mogelijkheid te bieden aan te geven wat hun behoeften zijn en hen in staat te stellen hun dagelijkse taken succesvol uit te voeren. Bovendien kunnen managers er door deze regelmatige gesprekken in een vroeg stadium achter komen of een medewerker extra hulp nodig heeft om de risico's van stress en burn-out (in verband met hun werk of hun privéleven) te verkleinen. Een vroegtijdige signalering van deze behoeften en de beschikbaarstelling van de benodigde ondersteuning verbeteren het medewerkerswelzijn, waardoor medewerkers beter hun werk kunnen doen.

Deze een-op-een-check-ins zijn semigestructureerde gesprekken waarbij de manager niet nauwgezet een formele vragenlijst afwerkt. Er wordt veeleer een flexibel gespreksprotocol gevolgd, waarbij de manager doorvraagt om een dialoog met de medewerker te bevorderen. Dit format stimuleert een communicatie in twee richtingen, waardoor uitgebreid over relevante onderwerpen kan worden gediscussieerd. Mede door de informele set-up van het gesprek kan de medewerker zich op zijn gemak voelen om dieper in te gaan op zijn ideeën over bepaalde onderwerpen.

Bij deze gesprekken kunnen managers ervoor zorgen dat ze een aantal vragen klaar hebben liggen, buiten het zicht van de medewerker. Hoewel de check-in eerder op een dialoog dan op een vraaggesprek moet lijken, is het handig om een aantal vragen in uw hoofd te hebben om het medewerkerswelzijn gedurende een langere periode te monitoren en vast te stellen welke ondersteuning nodig is. Door iets te doen met de antwoorden op de vragen in zo'n semigestructureerd gesprek kan worden voorkomen dat de medewerker zich niet goed voelt of gestrest raakt. Deze gesprekken zijn belangrijk in verschillende fasen van het dienstverband. Ze moeten plaatsvinden als een medewerker in dienst komt en tijdens zijn dienstverband, en ook als hij ander werk gaat doen of

(10) Sommige deskundigen hebben mogelijk meer aandacht nodig als ze ver weg van familie en vrienden worden ingezet in een land waar een andere taal wordt gesproken. Sommigen hebben het hier moeilijk mee, nog afgezien van het veeleisende werk dat gedaan moet worden.

(11) Zie voor meer uitleg over semigestructureerde een-op-eengesprekken bijlage 3 'Semigestructureerde check-ins of een-op-eengesprekken'.

een andere functie krijgt en in een overgangperiode zit. Managers moeten worden aangemoedigd om waar mogelijk ook buiten deze bepaalde overgangperioden geregeld dit soort gesprekken te houden.

DOELSTELLINGEN VAN SEMIGESTRUCTUREERDE EEN-OP-EENGESPREKKEN

- De kernmotivaties van de werknemers in het algemeen identificeren ⁽¹²⁾.
- De ervaringen/uitdagingen/beschermende factoren en copingmechanismen in kaart brengen die medewerkers in het verleden hebben toegepast.
- Begrijpen welke negatieve en positieve copingmechanismen ⁽¹³⁾ ze toepassen als ze aan stress zijn blootgesteld ⁽¹⁴⁾.
- Vaststellen wat hun behoeften, verwachtingen en zorgen op dit moment zijn ⁽¹⁵⁾.

De tijdens het gesprek ontvangen feedback moet worden gedocumenteerd. Als er direct gespecialiseerde follow-up nodig is, moet de persoon in kwestie naar een relevante interne of externe professional worden doorverwezen. Ook andere geuite behoeften, zoals een behoefte aan professionele ontwikkeling, moeten schriftelijk worden vastgelegd. Hiermee zal naar mogelijkheid rekening worden gehouden. Deze gesprekken dienen vier tot zes keer per jaar plaats te vinden en ongeveer een halfuur te duren.

Belangrijke opmerking. Voor het voeren van dit soort gesprekken moeten managers voldoende zijn opgeleid om een onderscheid te kunnen maken tussen beoordelingsgesprekken en check-ins en om **niet te oordelen**. Over het algemeen geldt dat dit soort gesprekken waar mogelijk gevoerd moeten worden door managers die niet verantwoordelijk zijn voor de beoordeling van de medewerker in kwestie, of door een andere derde.

2.3. FOCUSGROEPDISCUSSIES

Een focusgroepdiscussie (FGD) is een kwalitatieve onderzoeksmethode die in de sociale wetenschappen wordt toegepast. Een FGD is een effectieve manier om mensen van een vergelijkbare achtergrond of met vergelijkbare ervaringen samen te laten discussiëren over een bepaald onderwerp. De groep deelnemers wordt geleid door een moderator (of groepsfacilitator) die onderwerpen voor discussie aandraagt en de groep helpt een levendige en natuurlijke discussie te voeren.

(12) Deze doelstellingen zijn overgenomen uit een intern document over EASO-operaties van Panou, A. en Triantafyllou, D. getiteld *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Een voorbeeld van een negatief copingmechanisme voor de omgang met stress is een hoger alcoholgebruik, terwijl voldoende nachtrust een voorbeeld is van een positief copingmechanisme.

(14) Het is ook voor managers belangrijk zich bewust te zijn van hun eigen copingmechanismen. Managers die weten welke positieve of voorkeurscopingmechanismen medewerkers gebruiken, kunnen deze indien nodig herkennen in stresssituaties.

(15) Weten wat medewerkers in een stressvolle werkomgeving nodig hebben om gezond te blijven en welke middelen beschikbaar zijn, is belangrijk om te laten zien dat u er voor ze bent en om managers in staat te stellen snel te reageren als dit nodig is.

De moderator stelt brede vragen (semigestructureerde gesprekstijl) om reacties uit te lokken en een discussie tussen de deelnemers op gang te brengen.

Er kan gebruik worden gemaakt van een FGD om dieper in te gaan op een onderwerp. Voorafgaand kan een enquête worden rondgestuurd om uitdagingen in kaart te brengen waarover tijdens de FGD uitvoerig kwalitatieve informatie zal worden verzameld. FGD's zijn nuttig om dieper inzicht te krijgen in de aanwezige kennis of om het 'hoe' en 'waarom' van een onderwerp boven tafel te krijgen. Door middel van FGD's kunnen autoriteiten meer te weten komen over uitdagingen op het gebied van medewerkerswelzijn die anders niet snel aan het licht zouden komen.

Een facilitator voor een FGD selecteren. De facilitator speelt een belangrijke rol in een focusgroep. Zijn of haar rol gaat veel verder dan alleen vragen te stellen over het onderwerp van discussie (bv. in het geval van medewerkerswelzijn, de tevredenheid met het niveau van beschikbare interventies, verbeterpunten). De facilitator zorgt ervoor dat de samenstelling van de groep past bij het doel (door bijvoorbeeld rekening te houden met de rollen/verantwoordelijkheden van de deelnemers binnen de autoriteit in kwestie of met gender) en is uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitkomst van de sessie. Als de facilitator zijn/haar rol goed speelt, is de kans veel groter dat de discussie iets nuttigs oplevert. Aangeraden wordt de discussie schriftelijk vast te leggen, in overeenstemming met geheimhoudingsverklaringen. Het verdient aanbeveling enkele basisregels op te stellen om de FGD in goede banen te leiden en vast te leggen hoe groepsleden op elkaar reageren. Deelname op vrijwillige basis wordt aanbevolen.

Belangrijke opmerking. Afhankelijk van het te bespreken onderwerp moeten managers of afdelingshoofden **niet** de rol van facilitator op zich nemen als de focusgroep bestaat uit ondergeschikten ⁽¹⁶⁾. Deelnemers zullen minder gemakkelijk open hun mening geven; medewerkers voelen zich mogelijk niet op hun gemak en zeggen wat ze denken dat de facilitator wil horen om de senior medewerker ter wille te zijn. HR-medewerkers zijn geschikte facilitatoren, evenals bekwame externe specialisten. De gekozen facilitator moet neutraal blijven en over de vaardigheden beschikken om de discussie in goede banen te leiden en te voorkomen dat er alleen maar algemene klachten worden gespuid of dat de discussie weinig voorstelt of stilvalt. Ook moet worden opgemerkt dat in sommige gevallen een vervolgesprek met een medewerker nodig kan zijn (bv. wanneer iemand zegt dat hij op het werk meer stress ervaart of aan zijn vaardigheden of andere uitdagingen wil werken).

Vertrouwelijkheidsoverwegingen. De uitkomst van de discussie wordt samengevat en in geanonimiseerde vorm beschikbaar gesteld aan het management. De hoofdpunten en voorgestelde aanbevelingen worden zo gegroepeerd dat het senior management eenvoudig en direct follow-upmaatregelen kan nemen.

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

2.4. ENQUÊTE ARBEIDSKWALITEIT

Ongeveer een derde (36 %) van de respondenten was van mening dat de diensten op het vlak van medewerkerswelzijn die momenteel binnen hun agentschap beschikbaar zijn, voldoen aan de behoeften van medewerkers die rechtstreeks werken met verzoekers om internationale bescherming en personen die internationale bescherming genieten ⁽¹⁷⁾.

Het voornaamste doel van deze interventie is te meten hoe het arbeidsleven en de ervaring van het werk in de loop der tijd zijn veranderd. Een enquête arbeidskwaliteit ⁽¹⁸⁾ helpt benchmarks vast te stellen die in de toekomst gebruikt kunnen worden. Via deze vragenlijsten kunnen meer behoeften en hiaten in de zorg voor medewerkers worden opgespoord en vastgelegd, zodat verdere actie kan worden ondernomen ten behoeve van het (op peil houden van) medewerkerswelzijn. Secundaire doelen zijn onder meer de relatie tussen functie-/organisatiekenmerken en de gezondheid en veiligheid van werknemers, en het identificeren van doelen voor preventieve interventies. Daarnaast is het belangrijk om de psycho-emotionele status en het welzijn van medewerkers vast te stellen, de teamdynamiek te onderzoeken en aanwezige en opkomende uitdagingen en stressfactoren te identificeren. De vragen zijn over het algemeen kwalitatief van aard, en bepaalde onderwerpen kunnen in elke fase van de inzet aan bod komen. Aan de hand van de geanonimiseerde resultaten kan de HR-afdeling bepalen welke onderwerpen aangepakt moeten worden en welke maatregelen hiervoor nodig zijn.

Categorieën die in de enquête aan bod kunnen komen:

- ervaringen van medewerkers — werkbelasting, benutting van vaardigheden, medezeggenschap, professionele ontwikkeling, repetitief karakter van taken, toereikendheid van middelen, onderwerpen rond beloning/erkenning/promotie, toezicht op het werk, duur van het dienstverband, opleidingsbehoeften en-mogelijkheden, ontslagen, teamwerk, duidelijkheid over de rol en conflicten in rol, personele bezetting, veiligheid en gezondheid, billijkheid, stressmanagement en fysieke inspanning;
- werkcultuur/-klimaat — gezondheid en veiligheid, discriminatie, intimidatie, respect, vertrouwen;
- gezondheidsresultaten — lichamelijke gezondheid, geestelijke gezondheid, letsel, slaapproblemen;
- overig — waaronder prestaties, algemene werktevredenheid, vertrekplannen, betrokkenheid bij het werk, overwerk, flexibiliteit op het werk.

(17) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 10 (beperkt toegankelijk document).

(18) Zie bijvoorbeeld bijlage 4 'Voorbeeldvragen enquête arbeids-/inzetkwaliteit'.

Lange enquêtes hebben nadelen, dus verdienen kortere en gerichtere enquêtes aanbeveling. Indien nodig geacht kunnen gedetailleerdere modules over specifieke onderwerpen worden toegevoegd. Door regelmatig een enquête arbeidskwaliteit uit te voeren, kunnen HR-medewerkers en het senior management de vooruitgang op het gebied van medewerkerswelzijn en het succes van genomen maatregelen monitoren.

2.5. ZELFBEOORDELING: BURN-OUTTEST

Soms kan iemand al langer het gevoel hebben dat er iets niet klopt, maar kan hij er moeilijk de vinger op leggen waar dat aan ligt. Wanneer u zich al een tijdje vermoeider voelt dan normaal, moeite hebt om u te concentreren, minder gemotiveerd bent dan voorheen of helemaal niet gemotiveerd bent om naar uw werk te gaan, of wanneer u fouten begint te maken, is het wellicht een goed idee om een zelfbeoordeling of test te doen om te kijken of u kans loopt op een burn-out⁽¹⁹⁾. Burn-out is niet iets dat ineens opduikt, maar een proces dat zich langzaam ontwikkelt. De eerste tekenen van een burn-out kunnen zijn dat iemand sneller gefrustreerd of gemakkelijk geïrriteerd raakt⁽²⁰⁾.

Een burn-out⁽²¹⁾ begint vaak met een fase van **extreem enthousiasme** voor het werk en het stellen van onrealistische doelen. De medewerker voelt zich betrokken en kan niet stoppen. Deze fase wordt doorgaans gevolgd door een moment van **stagnatie en pessimisme**, wanneer de persoon in kwestie zich realiseert dat de aanvankelijke verwachtingen en doelen niet kunnen worden waargemaakt. De volgende fase wordt gekenmerkt door **frustratie en sociale terugtrekking**. Deze derde fase kan verbonden zijn met gevoelens van incompetentie, niet kunnen presteren, negativiteit en dergelijke. In de laatste fase kan een medewerker **apathisch worden en het vertrouwen verliezen** in zijn/haar professionele kunnen. In deze laatste fase kan er sprake zijn van tekenen van depressie en kleine ongelukken, een gevoel van fysiek onwel zijn en vaker ziek melden.

Burn-out is een syndroom dat wordt gekenmerkt door onder meer uitputting, cynisme en minder werk aankunnen; het is nauw verbonden met de werkomgeving. De uitputtingscomponent bestaat uit vermoeidheid en emotioneel en fysiek 'op' zijn⁽²²⁾. Nadat onderzoekers het fenomeen burn-out, hadden geïdentificeerd, hebben zij dit nader gedefinieerd, meetinstrumenten ontwikkeld die de complexiteit ervan vastleggen, en onderzoek gedaan naar verschillende oorzaken en gevolgen. Waar onderzoek zich in het verleden richtte op een beschrijvend model van burn-out, ligt de nadruk nu op interventie en preventie⁽²³⁾. Naast het voorbeeld van een burn-outtest dat in deze gids wordt gepresenteerd, zijn er online verschillende **zelfbeoordelingsinstrumenten** beschikbaar,

(19) Zie bijvoorbeeld [bijlage 5 'Zelfbeoordeling: burn-outtest'](#).

(20) Bekijk de EASO-animatie over [het belang van het vroegtijdig opmerken van tekenen van stress](#), 2021.

(21) Zie voor meer achtergrondinformatie over het onderwerp burn-out Finlay, L., 'Burnout', Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. en Leiter, M. P., 'Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry', *World Psychiatry*, vol. 15, nr. 2, 2016, blz. 103-111.

(23) Zie voor meer informatie over dit onderwerp de Eurofound-studie [Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU](#), Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2018.

waarmee mensen hun eigen stressniveaus kunnen bijhouden. Deze instrumenten kunnen helpen het bewustzijn te vergroten en daarmee het risico op een burn-out verkleinen.

Autoriteiten kunnen het gebruik van deze zelfbeoordelingsinstrumenten bevorderen door online-informatiesessies onder leiding van een interne of externe specialist te organiseren. In deze gerichte sessies kan een reeks zelfbeoordelingsinstrumenten worden voorgesteld en besproken, zodat medewerkers deze instrumenten kunnen gebruiken en de resultaten daarvan kunnen analyseren. Tijdens dit soort informatiesessies is het belangrijk dat de specialist uitlegt hoe deze instrumenten werken, maar ook dat hij of zij aangeeft wanneer, waar en hoe medewerkers hulp van de autoriteit in kwestie kunnen krijgen.

Tot slot biedt EU-OSHA een eenvoudige e-gids over stress ⁽²⁴⁾ aan met daarin enkele basisinzichten in het onderwerp, waarbij rekening is gehouden met gender.

(24) EU-OSHA, *E-guide to managing stress and psychosocial risks*, 2021.



3. ONDERSTEUNINGSINTERVENTIES DOOR MANAGERS EN COLLEGA'S

ONDERWERPEN DIE IN DIT HOOFDSTUK AAN BOD KOMEN

- ✓ [3.1. Intervisie](#)
- ✓ [3.2. Teambuilding](#)
- ✓ [3.3. Gerichte ondersteuningsinterventies bij kritieke incidenten](#)



Instrumenten voor gebruik door managers en interne of externe specialisten.

In dit hoofdstuk presenteren we **drie interventies die in sommige EU+-landen al volop worden toegepast**. Deze interventies verbeteren de communicatie en interactie tussen managers en hun medewerkers, evenals tussen collega's en binnen teams, en helpen een constructieve teamdynamiek te creëren om teams te versterken. Ook kunnen zij de doeltreffendheid en efficiëntie van eerstelijnsfunctionarissen bij hun dagelijkse taken verbeteren. Deze interventies zijn een krachtig instrument om de samenhang en het saamhorigheidsgevoel onder medewerkers te bevorderen en kunnen daarnaast de motivatie en tevredenheid van medewerkers verhogen; al deze factoren zijn cruciaal voor het behoud van medewerkerswelzijn. De meeste medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel, zijn zeer gemotiveerd. Het is dus belangrijk om hun betrokkenheid te koesteren.

Door deze **drie interventies** uit te voeren als onderdeel van een actieplan voor medewerkerswelzijn kunnen autoriteiten aan de volgende normen voldoen.



SWS 3: communicatie



SWS 4: preventie



SWS 5: respons op kritieke incidenten



SWS 7: veiligheid en beveiliging

3.1. INTERVISIE

Intervisie ⁽²⁵⁾ is een vorm van kennisontwikkeling in een kleine groep van professionals, managers of andere medewerkers die voor een gemeenschappelijk(e) uitdaging of probleem staan ⁽²⁶⁾. Hoofdkenmerken zijn wederzijdse ondersteuning en consultatie tussen

(25) Zie voor meer achtergrondinformatie over het integreren van intervisie binnen uw autoriteit de '10-stappenmethode' in [bijlage 6 'Intervisiemethoden'](#).

(26) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019 (beperkt toegankelijk document). Definitie van 'intervisie' overgenomen uit Janse, B., 'Intervisie', Toolshero, 2019.

gelijken. Intervisie geeft professionals en collega's de mogelijkheid een beroep te doen op de expertise van anderen waardoor zij waardevolle nieuwe inzichten kunnen opdoen.

WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN INTERVISIE?

Wanneer intervisie wordt toegepast binnen een team ⁽²⁷⁾:

- helpt zij om het volledige potentieel van de expertise, ervaringen en vaardigheden die in een team of deskundigengroep aanwezig zijn, te benutten;
- vormt zij een kosteneffectieve leer methode;
- draagt zij bij aan een goed functionerend multidisciplinair team;
- biedt zij een platform voor uitwisseling tussen verschillende beroepen en zorgt zij ervoor dat iedereen inziet hoe belangrijk de bijdragen van verschillende vakgebieden aan het werk zijn.

Met betrekking tot het persoonlijk functioneren, kan intervisie helpen:

- om te gaan met problematische kwesties en situaties en daarmee helpen om een burn-out te voorkomen;
- inzicht te verschaffen in persoonlijke gewoonten en patronen die van invloed kunnen zijn op het werk met verzoekers om internationale bescherming;
- de persoonlijke beweegredenen van medewerkers duidelijk te maken;
- de sterke en zwakke punten van medewerkers duidelijk te maken;
- steun (bij elkaar) te vinden voor de te verrichten taken en erkenning te krijgen voor prestaties.

GROEPSSAMENSTELLING

De ideale groep bestaat uit vijf tot acht deelnemers. Samen ontleden zij een probleem dat door een deelnemer naar voren is gebracht. Degene die het probleem aandraagt, wordt als 'casusinbrenger' beschouwd. Intervisie is er niet hoofdzakelijk op gericht om een probleem op te lossen; in plaats daarvan stimuleren groepsleden elkaar om antwoorden te vinden door vragen te stellen aan de casusinbrenger. Deze vragen moeten de casusinbrenger helpen anders te gaan denken om inzicht te krijgen in de casus in kwestie en de uitdagingen die daarmee verbonden zijn.

Intervisie kan ook op persoonlijk niveau plaatsvinden. Het kan hierbij gaan over de omgang met problemen op het werk, problemen met een aanpak of andere soorten problemen. Intervisie is altijd op de een of andere manier verbonden met de dagelijkse praktijk, professionalisering en verbetering en met leren en ontwikkeling. De betrokkene wordt zich hierdoor bewust van individuele stijlen en voorkeuren, zijn persoonlijke kijk op het werk en de manieren waarop het werk gedaan kan worden.

(27) Projectbureau voor de Baltische Staten, VN-Bureau voor drugs- en misdaadbestrijding, [Intervision Guidelines](#), VN-Bureau voor drugs- en misdaadbestrijding, Wenen, 2010.

INTERVISIE VERSUS ANDERE METHODEN

Intercollegiale consultatie ⁽²⁸⁾. Intercollegiale consultatie wordt gedefinieerd als een gedisciplineerd proces waarbij professionals profiteren van elkaars kritische en ondersteunende feedback en elkaar helpen beter te functioneren in hun professionele rol (29). Intervisie is bedoeld om mensen in staat te stellen hun eigen stijl te ontdekken en erachter te komen wat voor hen het beste werkt.

Coaching ⁽³⁰⁾. Coaching is een proces dat bedoeld is om de prestaties te verbeteren. Het is vooral gericht op het 'hier en nu' en niet op het verre verleden of de verre toekomst. De relatie tussen de coach en de gecoachte persoon is hiërarchisch, aangezien de laatste van de discussie leert en de coach hem/haar ondersteunt bij zijn/haar problemen. Coaching verschilt van intervisie omdat er sprake is van hiërarchie.

Supervisie ⁽³¹⁾. In de context van dit hoofdstuk worden zowel supervisie als intervisie gezien als beroepsgerichte begeleiding op het werk waarbij iemand systematisch leert om te gaan met een specifiek probleem waar hij in zijn werk tegenaan loopt. Supervisie vindt echter plaats onder leiding van een supervisor, iemand die een andere relatie met de begeleide persoon heeft dan de deelnemers aan de intervisie, ofwel omdat zij hier meer van weten, ofwel omdat zij een hogere positie in de hiërarchie hebben (bv. een lijnmanager). In dit licht verschilt supervisie (32) van intervisie vanwege de ongelijke verhouding tussen de deelnemers en omdat het hierbij gaat om een een-op-eenrelatie, terwijl bij intervisie gebruik wordt gemaakt van een groepsformat.

HET KIEZEN VAN EEN FACILITATOR

Bij de intervisiemethode kan ervoor worden gekozen een directe collega of iemand van elders binnen de autoriteit als facilitator aan te wijzen. In sommige gevallen wordt een externe deskundige gevraagd om de rol van facilitator op zich te nemen. Een interne facilitator is kosteneffectiever en is al bekend met de problemen waar het team tijdens het werk tegenaan loopt. Informele intervisiesessies kunnen daarom baat hebben bij een interne facilitator. Deze bekendheid kan echter ook een nadeel zijn. Een interne facilitator heeft een positie op de werkplek verworven en heeft misschien al relaties binnen het team (en heeft wellicht ook een aantal favorieten). Mogelijk heeft hij/zij onvoldoende afstand om objectief te reflecteren op de groepsprocessen binnen het team. Een externe facilitator is niet bij deze processen betrokken. Bij een externe facilitator is het wellicht gemakkelijker om buiten de gebaande paden te denken en met alternatieve voorstellen

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

(32) 'Supervisie' verwijst in deze context naar administratieve supervisie en mag niet worden verward met collegiale, opleidings-, klinische of directe supervisie.

te komen. Voor een formeler intervisieprogramma is het daarom raadzaam een externe facilitator in te zetten.

Als algemene regel geldt dat de (interne of externe) facilitator niet deelneemt aan de discussie tijdens een intervisiesessie. De facilitator leidt de bijeenkomst (d.w.z. hij of zij ziet erop toe dat de agenda wordt gevolgd, dat alle deelnemers aan het woord komen, dat alle deelnemers zich aan de afgesproken gedragsregels houden enz.). Een facilitator kan waar nodig ook voorzichtig voorstellen doen voor alternatief groepsgedrag.

DE FACILITATOR

Er mag geen sprake zijn van een hiërarchische relatie tussen de deelnemers en de facilitator. Dat wil zeggen dat een teamleider/coördinator **geen** deelnemer kan zijn bij intervisiesessies.

Bovendien moet de facilitator aan de volgende eisen inzake kennis, vaardigheden en houding voldoen. De facilitator moet:

- een deskundige zijn met een relevante opleidingsachtergrond (bv. psychologie of maatschappelijk werk);
- over kennis van/ervaring met motivationele gespreksvoering en groepsdynamiek (groepsdynamische processen) beschikken;
- over werkervaring op dit gebied of aanverwante gebieden beschikken (zodat hij/zij begrijpt waar de discussie over gaat en ervaring heeft met het leiden van groepssessies);
- een positieve/ondersteunende houding hebben;
- kunnen luisteren zonder te oordelen en mensen kunnen motiveren;
- het juiste evenwicht kunnen vinden tussen sturend en niet-sturend gedrag.

ROL VAN DE FACILITATOR

De taken van de facilitator zijn onder meer:

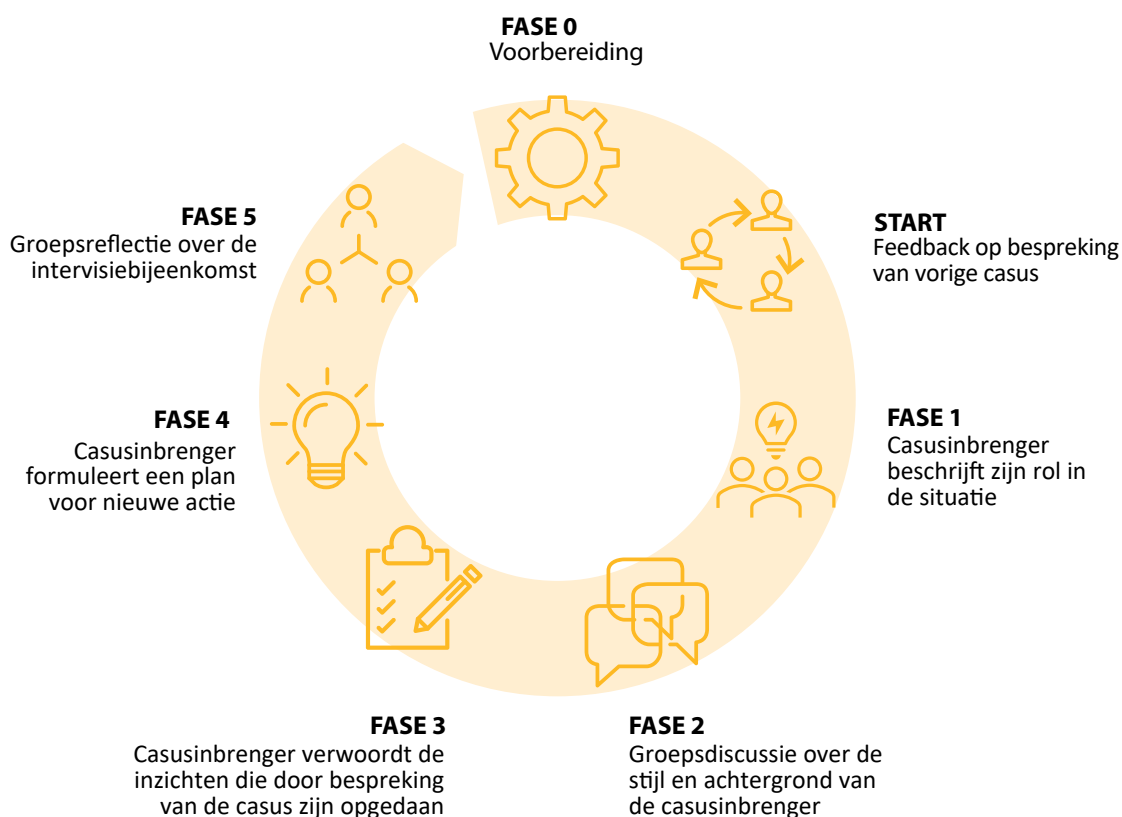
- de groep voor de intervisiesessie samenstellen;
- informatie verzamelen over de opleidings- en professionele achtergrond en de interesses van de deelnemers;
- wanneer er een reeks intervisiesessies plaatsvindt, ervoor zorgen dat er een duidelijk plan voor de reeks is en dit aan de deelnemers mededelen;
- ervoor zorgen dat passende accommodatie en alle praktische zaken (flip-over, markeerstiften, pennen, drankjes enz.) zijn geregeld;
- deelnemers op tijd informeren over de intervisiesessie (datum, tijd, agenda);
- ervoor zorgen dat de agenda voor alle deelnemers duidelijk is;
- ervoor zorgen dat de tijd goed in de gaten wordt gehouden;
- zijn/haar rol beperken tot het leiden van de sessie en zich onthouden van deelname aan de discussie;

- regelmatig nagaan of er overeenstemming heerst binnen de groep door de bijdragen van de deelnemers samen te vatten;
- ervoor zorgen dat alle deelnemers een bijdrage kunnen leveren en meedoen (d.w.z. voorkomen dat de deelnemers die vaak aan het woord zijn de discussie domineren en stillere deelnemers motiveren om ook hun mening te geven — soms kan het nuttig zijn om alle deelnemers om de beurt naar hun mening over een bepaald onderwerp te vragen);
- groepsregels opstellen waaraan alle deelnemers zich moeten houden.

HOE WERKT INTERVISIE?

Elke casusdiscussie doorloopt een proces dat afhankelijk is van de kenmerken van de gekozen intervisiemethode ⁽³³⁾. Elke bijeenkomst begint met voorbereiding en eindigt met reflectie. Tijdens de reflectiefase wisselen de deelnemers, de facilitator en de casusinbrenger van gedachten over de resultaten van de bijeenkomst. Alle intervisiemethoden omvatten een aantal kernfasen, en elke sessie begint met een terugblik op de vorige casusdiscussie.

FIGUUR 4. De vijf fasen van intervisie



NB: Zie voor meer informatie over hoe intervisie in de praktijk werkt “De 10 stappen van intervisie” in [bijlage 6](#) “Intervisiemethoden”.

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

UITLEG VAN DE FASEN

- **Fase 0.** Voorbereiding. De facilitator bereidt de casusdiscussie samen met de casusinbrenger voor.
 - **Voorbeeld.** De casusinbrenger heeft een heel veeleisende verzoeker in een zaak die hij of zij behandelt. Elke ochtend komt de verzoeker met vragen en verwacht hij/zij dat de casusinbrenger onmiddellijk al zijn/haar problemen oplost. Als de casusinbrenger niet antwoordt of aan zijn/haar eisen voldoet, raakt de verzoeker erg van streek.
 - **De vraag van de casusinbrenger.** Hoe kan ik persoonlijke en professionele grenzen bewaren bij een zeer veeleisende verzoeker?
- **Start.** De facilitator, casusinbrenger en deelnemers nemen kort te tijd om te reflecteren op de casus uit de vorige sessie en op het voordeel van intervisie voor de casusinbrenger en de verzoekers, voordat er een nieuwe casus wordt gepresenteerd.
- **Fase 1.** De casusinbrenger beschrijft de aard van de casus, wat hij/zij wil bereiken en welke rol hij/zij in deze situatie heeft gespeeld.
- **Fase 2.** In deze fase maken de deelnemers gebruik van een intervisiemethode om de casus en het gedrag van de casusinbrenger te onderzoeken. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de '10-stappen'-methode of de 'helpende vragen'-methode.
- **Fase 3.** De casusinbrenger geeft aan welke inzichten hij/zij door de casusdiscussie heeft opgedaan. De casusinbrenger wordt zich bewust van zijn/haar gedrag (bv. zijn/haar wens om mensen een plezier te doen of conflictvermijdend gedrag, die het moeilijk maken om persoonlijke en professionele grenzen te bewaren).
- **Fase 4.** De casusinbrenger stelt een plan voor nieuwe actie op. De casusinbrenger beschrijft bijvoorbeeld hoe hij/zij zich ten opzichte van de verzoeker wil gedragen, onder meer door de verzoeker niet elke morgen meer te helpen, maar hem/haar uit te nodigen voor een wekelijkse sessie waarbij hij/zij al zijn/haar vragen in één keer kan stellen.
- **Fase 5.** Groepsreflectie en feedback op de intervisiesessie.

INTERVISIENIVEAUS

Er zijn drie intervisieniveaus⁽³⁴⁾. Deze niveaus beschrijven de mate van diepgang die bij een casusdiscussie wordt bereikt.

1. Niveau van de casus: specifiek vraagstuk

De casus wordt besproken in termen van het vraagstuk. Wat zou effectiever zijn? Wat zou ik kunnen doen? Wat zijn mijn alternatieven? Wat werkte goed en wat had beter gekund? Hier gaat het met name om de inhoud van de casus. Bij deze discussie gaat het vooral over de inhoud, en minder over de onderliggende casusvraag en de reden dat het onderwerp is ingebracht.

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

2. Niveau van kenmerken van handelen: de aanpak

De discussie over deze casus draait om de handelingen van de casusinbrenger in deze specifieke situatie. Hoe gaat hij/zij te werk en waarom op deze manier? Waarom heeft hij/zij voor deze aanpak gekozen? Wat zijn de kenmerken van zijn/haar manier van werken? Welke stijl van werken of aanpak kiest hij/zij normaliter voor opdrachten? Het gaat hier om de casusinbrenger. Er is niet zozeer sprake van een diepgaande discussie over de casus zelf.

3. Niveau van opvattingen: verborgen bestuurders

De casus wordt besproken in termen van de professionele en persoonlijke opvattingen van de casusinbrenger. Welke opvattingen liggen ten grondslag aan zijn/haar inschattingen of conclusies? Hoe kan de casusinbrenger deze uitleggen? Wat betekenen deze inschattingen en welk effect hebben ze op de betreffende situatie? Welke aannamen van de casusinbrenger ten aanzien van het beroep, zichzelf en anderen kwamen naar voren tijdens de casusdiscussie? Wanneer begon de casusinbrenger zich ongemakkelijk te voelen? Door de analyse van specifieke situaties leren deelnemers hoe ze hun verborgen bestuurders kunnen herkennen. Deze bestuurders sturen ons gedrag dat een patroon vormt en ongemerkt onze manier van denken en handelen beïnvloedt.

Voor gedetailleerde aanwijzingen over hoe intervisie binnen teams in autoriteiten kan worden vormgegeven, worden in [bijlage 6 "Intervisiemethoden"](#) twee methoden gepresenteerd, de 10-stappenmethode en de 'helpende vragen'-methode.

3.2. TEAMBUILDING

Teambuildingactiviteiten ⁽³⁵⁾ zijn belangrijk voor het goed functioneren van teams, met name als gewerkt wordt in een volatiele omgeving. Mensen die deelnemen aan teambuildingactiviteiten zijn positiever over hun team. Dit positieve gevoel komt op bepaalde manieren tot uiting, zoals meer vertrouwen in teamgenoten, meer tevredenheid omdat deelnemers zich deel voelen uitmaken van het team, en meer vertrouwen dat het team zijn doelen zal bereiken. Teams die aan teambuildingsessies deelnemen, gaan bovendien beter met elkaar om. De communicatie, afstemming en conflictbeheersing verloopt bij deze teams beter. Deze processen dragen significant bij aan het welzijn van medewerkers en zijn essentieel om de taken van het team succesvol uit te voeren, wat zeker op het gebied van asiel en opvang belangrijk is. Dit hoofdstuk gaat over teams en de verschillende teambuildingtechnieken die managers kunnen toepassen.

Wat teambuilding betekent, is niet altijd duidelijk ⁽³⁶⁾. Onderzoekers die onderzoek doen naar het onderwerp, zijn van mening dat er niet één enkele definitie van 'teambuilding' bestaat. De term verwijst veeleer naar een categorie van interventies gericht op teams. Deze interventies hebben het volgende gemeen.



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

(35) Zie voor meer informatie over de fasen van teambuilding en teambuildingactiviteiten [bijlage 7 "Teambuildingactiviteiten per fase"](#).

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

- **Doel.** Het doel is om het team in het algemeen beter te laten functioneren door interpersoonlijke relaties op te bouwen, duidelijkheid te bieden over rollen of aanwezige problemen op te lossen.
- **Methode.** De interventie betreft hoofdzakelijk informele teambuildingactiviteiten, zoals spellen en lichamelijke oefeningen in plaats van een klassikale sessie waarbij een onderwerp wordt besproken.
- **Locatie.** De activiteiten vinden doorgaans op een andere locatie plaats dan waar het team werkt (bv. in de natuur, in een evenementenhal).

Teambuildinginterventies lijken op het eerste gezicht misschien op teamwerkopleidingen, een ander type interventie waarbij teams leren hoe ze beter kunnen samenwerken. Toch gaat het om twee verschillende dingen. Teamwerkopleidingen zijn gericht op het aanleren van specifieke vaardigheden; teamleden leren bijvoorbeeld hoe je een actieplan opstelt. Ze zijn formeler en systematischer. De opleider stelt bijvoorbeeld voor elke sessie specifieke doelstellingen vast en kijkt achteraf of deze zijn bereikt. Dit type opleiding wordt normaliter op dezelfde locatie gegeven als waar het team werkt (bv. in een vergaderruimte op kantoor).

KIEZEN TUSSEN TEAMBUILDINGINTERVENTIES EN TEAMWERKOPLEIDINGEN VOOR UW TEAM

Als u weet wat de specifieke behoeften van uw team zijn en gerichte ondersteuning wilt bieden om aan deze behoeften tegemoet te komen, is een teamwerkopleiding mogelijk de betere keuze. Bent u echter op zoek naar een interventie die het algemeen functioneren van het team en de tevredenheid van de teamleden verbetert, dan verdient teambuilding wellicht de voorkeur. In de asiel- en opvangsector met al zijn uitdagingen is het voor de teamgeest van cruciaal belang om tijd vrij te maken voor teambuilding. De individuele teamleden hebben teamgeest nodig om hun taken professioneel en effectief te kunnen uitvoeren. Uit de in 2019 door het EASO uitgevoerde inventarisatie op dit vlak kwam duidelijk naar voren dat teamwerk als nuttig wordt gezien om een vertrouwensvolle werkomgeving te creëren. Het geven en krijgen van feedback op een georganiseerde, respectvolle en gestructureerde manier wordt cruciaal geacht bij dit soort werk ⁽³⁷⁾.

De teameffectiviteit ⁽³⁸⁾ wordt verbeterd als teams reflectie en doorlopende evaluatie opnemen in hun processen. Om succesvol te zijn, moeten teams niet alleen beoordelen of hun prestaties voldoen aan specifieke doelen, maar moeten ze ook begrijpen welke ontwikkeling ze **als team** hebben doorgemaakt. Het meest gebruikte kader voor fasen van teamontwikkeling werd halverwege de jaren zestig ontwikkeld door Bruce W. Tuckman. Hij ontwikkelde een herkenbaar patroon van vijf fasen: de **vormfase**, **stormfase**, **normfase**, **prestatiefase** en **afscheidsfase** ⁽³⁹⁾.

(37) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 20.

(38) Hieronder vallen ook nieuwe en vertrekkende medewerkers. Nieuwe medewerkers nemen mogelijk het stokje over van huidige of vertrekkende teamleden; de overdracht moet daarom goed worden afgehandeld, en de integratie van nieuwkomers en geleidelijke overdracht van taken van vertrekkende medewerkers moeten serieus worden genomen.

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

TABEL 1. Fasen van teambuilding

Fase 1	Vormfase
Gevoel	Tijdens de vormfase van teamontwikkeling zijn teamleden meestal enthousiast om deel uit te maken van het team en hebben ze zin om aan de slag te gaan. De leden hebben vaak hooggespannen positieve verwachtingen van de teamervaring. Tegelijkertijd vinden ze het misschien ook wel spannend en vragen ze zich af of ze in het team passen en of hun prestaties wel zullen voldoen.
Gedrag	Tijdens de vormfase stellen teamleden mogelijk veel vragen, waaruit blijkt dat ze enthousiast zijn over het nieuwe team en zich misschien onzeker voelen of zorgen maken over hun plek in het team.
Teamtaken	De hoofdtaak voor het team tijdens de vormfase bestaat daarin een team te creëren met een duidelijke structuur en richting en duidelijke doelen en rollen zodat leden vertrouwen opbouwen. Een goed oriëntatie-/kick-offproces kan helpen de leden te gronden in termen van de missie en doelen van het team. Er kan worden vastgesteld wat het team verwacht ten aanzien van zijn producten en, nog belangrijker, zijn processen. Tijdens de vormfase gaat veel van de energie van het team naar de teamdefinitie, waardoor er mogelijk relatief weinig taken worden uitgevoerd.
Fase 2	Stormfase
Gevoel	Naarmate het team zich in de richting van zijn doelen beweegt, ontdekken de leden dat het team niet kan beantwoorden aan al hun aanvankelijk enthousiasme en aanvankelijke verwachtingen. Hun focus verschuift van de te verrichten taken naar gevoelens van frustratie of boosheid over de voortgang van de teamprocessen. De leden uitten mogelijk zorgen dat de doelen van het team niet gehaald zullen worden. Tijdens de stormfase proberen de leden te achterhalen hoe het team reageert op verschillen en zal omgaan met conflicten.
Gedrag	Tijdens de stormfase gedragen leden zich mogelijk minder beleefd dan tijdens de vormfase, en worden frustratie of onenigheid over doelen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden openlijk geuit. Leden kunnen gefrustreerd zijn over belemmeringen die een rem zetten op hun eigen voortgang of die van het team. Deze frustratie kan zich richten op andere teamleden, de teamleider of de teamsponsor. Tijdens de stormfase maken teamleden mogelijk ruzie of worden ze kritisch over de oorspronkelijke missie of doelen van het team.
Teamtaken	Om de teamtaken tijdens de stormfase van ontwikkeling uit te kunnen voeren, moet het team zich opnieuw focussen op zijn doelen en grotere doelen eventueel opsplitsen in kleinere haalbare stappen. Het team moet mogelijk zowel taakgerelateerde vaardigheden als vaardigheden op het gebied van groepsprocessen en conflictbeheersing ontwikkelen. Herdefinitie van de doelen, rollen en taken van het team kan teamleden helpen de frustratie of verarring die ze hebben ervaren tijdens de stormfase, achter zich te laten.
Fase 3	Normfase
Gevoel	Tijdens de normfase van teamontwikkeling beginnen de teamleden een oplossing te vinden voor de discrepantie tussen hun eigen verwachtingen en de realiteit van de teamervaring. Als het team erin slaagt flexibeler en inclusievere normen en verwachtingen te creëren, voelen leden zich meer op hun gemak om hun 'werkelijke' ideeën en gevoelens te uiten. Teamleden voelen zich meer geaccepteerd door andere teamleden en zien in dat de verscheidenheid aan meningen en ervaringen het team sterker maakt en de teamprestaties verrijkt. Constructieve kritiek is mogelijk en welkom. Leden beginnen zich thuis te voelen in het team en zijn blij met de grotere groepscohesie.
Gedrag	Tijdens de normfase kan het voorkomen dat leden bewust proberen problemen op te lossen en harmonie binnen de groep te creëren. Er is mogelijk meer zinvolle communicatie tussen teamleden en meer bereidheid om ideeën te delen of teamgenoten om hulp te vragen. Teamleden nemen de afgesproken basisregels en -praktijken weer in acht en richten zich weer op de taken van het team. Soms beginnen teams een eigen taal te ontwikkelen of grapjes die alleen insiders begrijpen (bv. bijnamen).
Teamtaken	Tijdens de normfase stoppen leden hun energie in de doelen van het team en worden ze productiever, zowel wat hun eigen taken betreft als die van het team. Dit kan voor het team een goed moment zijn om de processen en productiviteit van het team te evalueren.

Prestatiefase	
Fase 4	
Gevoel	In de prestatiefase van teamontwikkeling zijn de leden tevreden met de door het team geboekte vooruitgang. Zij delen inzichten in persoonlijke en groepsprocessen en zijn zich bewust van hun eigen (en elkaars) sterke en zwakke punten. De leden voelen zich verbonden met het team als een geheel dat 'groter is dan de som van zijn delen' en zijn tevreden met de teameffectiviteit. De leden hebben vertrouwen in hun individuele vaardigheden en die van hun teamgenoten.
Gedrag	De teamleden kunnen problemen in de processen of bij de voortgang van het team voorkomen of oplossen. Er heerst een 'can do'-mentaliteit, en teamleden bieden elkaar hulp aan. De rollen binnen het team zijn niet meer zo duidelijk afgebakend; leden nemen waar nodig verschillende rollen en verantwoordelijkheden op zich. De verschillen tussen de leden worden gewaardeerd en worden benut om de prestaties van het team te verbeteren.
Teamtaken	In de prestatiefase boekt het team aanmerkelijke vooruitgang bij de verwezenlijking van zijn doelen. De teamleden voelen zich nauw betrokken bij de missie van het team en zijn zeer competent. De teamleden moeten hun kennis en vaardigheden blijven verdiepen en in dit kader blijven werken aan een steeds betere teamontwikkeling. Prestaties op het gebied van teamprocessen en -voortgang worden gemeten en gevierd.
Is de 'prestatiefase' de laatste stap in het proces?	
Hoewel het werken in een goed presterend team een zeer aangename en verrijkende ervaring kan zijn, stopt de teamontwikkeling hier niet. Het team moet zich blijven focussen op processen en producten, en waar nodig nieuwe doelen stellen. Veranderingen zoals nieuwe of vertrekkende leden of grootschalige veranderingen in de externe omgeving kunnen ertoe leiden dat een team teruggaat naar een eerdere fase. Als deze veranderingen — en de daarmee gepaard gaande gedragingen — direct worden erkend en aangepakt, kunnen teams succesvol in de prestatiefase blijven.	
Fase 5	
Afscheidsfase	
Sommige teams blijven niet bestaan als het werk erop zit of de behoeften van de organisatie veranderen. Hoewel deze fase geen onderdeel uitmaakt van het oorspronkelijke model van Tuckman, is het voor elk team belangrijk aandacht te besteden aan het afsluitings- of opheffingsproces.	
Gevoel	Teamleden kunnen zich om verschillende redenen zorgen maken over de komende opheffing van het team. Ze kunnen zich ongerust voelen omdat ze onzeker zijn over hun eigen rol of toekomstige verantwoordelijkheden. Ze kunnen verdrietig zijn of een gevoel van verlies hebben oor het wegvallen van of wijzigingen in de relaties met teamgenoten. Tegelijkertijd kunnen teamleden grote tevredenheid ervaren over de prestaties door het team. Individuele leden kunnen al deze dingen tegelijk ervaren, of gevoelens van verlies en tevredenheid kunnen elkaar afwisselen. Met al deze tegenstrijdige gevoelens kan het teammoreel in de loop van de eindfase toe- of afnemen. Zeer waarschijnlijk ervaren teamleden op enig moment verschillende emoties over de opheffing van het team.
Gedrag	In de eindfase voelen sommige teamleden zich mogelijk minder gefocust op de teamtaken en zijn ze minder productief. Andere teamleden concentreren zich juist op de te verrichten taak om te kunnen gaan met hun verdriet of gevoel van verlies. Hun productiviteit kan toenemen.
Teamtaken	Het team moet de komende overgang omarmen en inzien dat teamleden en het team op allerlei verschillende manieren kunnen reageren op de aanstaande opheffing van het team. In deze fase moet het team zich op drie taken richten: <ul style="list-style-type: none"> — afronding van producten en afsluiting van het resterende teamwerk; — evaluatie van de teamprocessen (en-producten), waarbij met name gekeken moet worden naar de geleerde lessen en de overdracht daarvan voor gebruik door toekomstige teams; — organisatie van een feestelijke afsluiting waarbij de bijdragen van individuen en de prestaties van het team worden erkend en het betreffende team formeel wordt opgeheven.

Bij elke fase van teamontwikkeling ⁽⁴⁰⁾ horen typische herkenbare gevoelens en gedragingen. Begrijpen **waarom** dingen in uw team op een bepaalde manier gebeuren kan een belangrijk onderdeel zijn van het zelfevaluatieproces. De fasen vormen een nuttig kader om de gedragspatronen in een team te herkennen. Ze zijn buitengewoon nuttig als basis voor teamgesprekken over het functioneren van het team zonder zomaar een 'diagnose' voor het team te stellen. Net zoals de menselijke ontwikkeling niet altijd lineair verloopt, is ook de teamontwikkeling niet altijd een lineair proces. Als het team weet en begrijpt waardoor teamgedrag verandert, kan het succesvol zijn.

(40) Zie voor meer informatie over teambuilding en teambuildingactiviteiten bijlage 7 "Teambuildingactiviteiten per fase".

3.3. GERICHTE ONDERSTEUNINGSINTERVENTIES BIJ KRITIEKE INCIDENTEN

Dit hoofdstuk is met name bedoeld als leidraad voor managers en teamleiders. Relevante en tijdige ondersteuning voor teams is altijd belangrijk, met name in een kritieke situatie. Hoewel duidelijk is dat kritieke incidenten kunnen plaatsvinden, wordt begeleiding vaak pas aangeboden **nadat** een incident heeft plaatsgevonden. Hoewel de meeste medewerkers die worden blootgesteld aan kritieke incidenten met een traumatische inhoud, geen geestelijke gezondheidsproblemen ontwikkelen, zijn sociale ondersteuning en erkenning van de impact door de organisatie (collega's en managers) belangrijk om medewerkers weerbaarder te maken.

WAT WORDT ALS EEN KRITIEK INCIDENT BESCHOUWD?

De belangrijkste kenmerken van een kritiek incident zijn:

- de gebeurtenis is uniek en vindt plotseling en onverwacht plaats;
- de gebeurtenis roept intense gevoelens van hulpeloosheid en emotionele reacties zoals woede, somberheid, angst en verdriet op;
- het incident confronteert het slachtoffer direct of indirect met de dood (de eigen dood of die van anderen) en zijn/haar eigen kwetsbaarheid;
- het verbreekt abrupt de continuïteit tussen het verleden, het heden en de toekomst van het slachtoffer.

Bij kritieke incidenten gaat het onder meer om geweld en agressie (of het dreigen hiermee), dreigen met of pogingen tot zelfbeschadiging, waaronder zelfmoord, honger- en dorststakingen.

3.3.1. BEHEER VAN KRITIEKE INCIDENTEN

Het medewerkerswelzijn in verband met kritieke incidenten kan het beste worden gehandhaafd binnen een goed opgezet en uitgevoerd beheerskader voor kritieke incidenten. Specifieke ondersteuningsinterventies voor medewerkers moeten worden ontwikkeld als onderdeel van een systematische en tijdsafhankelijke managementbenadering voor vraagstukken op het gebied van preventie, de-escalatie en ondersteuning voor zowel verzoekers als betrokken medewerkers. Bij de follow-up van een kritiek incident moeten managers ingaan op drie belangrijke onderdelen: (1) preventie en paraatheid, (2) directe respons en (3) het belang van herstel van het welzijn en vertrouwen van medewerkers.



Medewerkerswelzijn betekent over de kennis en de instrumenten te beschikken om de risico's en mogelijke gevolgen van het werken in een risicovolle omgeving te begrijpen en mogelijke uitdagingen in verband hiermee te voorkomen/aan te gaan ⁽⁴¹⁾.

(41) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 12 (beperkt toegankelijk document).

FIGUUR 5. Drievoudige benadering voor het beheer van kritieke incidenten



Onderdeel 1: preventie en paraatheid

Samenwerking met de afdeling Veiligheid en beveiliging en de HR-afdeling wordt aanbevolen om de potentiële risico's voor medewerkers in de werkomgeving te beoordelen en relevante procedures te stroomlijnen. Om het risico op kritieke incidenten tot een minimum te beperken, is het cruciaal dat er passende maatregelen worden genomen met betrekking tot de veiligheid en gezondheid op het werk en dat de uitvoering van deze maatregelen regelmatig wordt gemonitord ⁽⁴²⁾. In het kader van preventie is het belangrijk om de standaardwerkwijzen (SOP's) onder de aandacht te brengen en capaciteit op te bouwen, bijvoorbeeld door middel van opleidingen over plaatsvervangend trauma, stressmanagement en het herkennen van waarschuwingssignalen bij verzoekers om internationale bescherming dat een kritiek incident zou kunnen plaatsvinden.

Onderdeel 2: directe respons

Beginnelsen die als leidraad dienen voor directe respons na een incident

- Na het incident moet direct actie worden ondernomen, bij voorkeur binnen 24 uur, en uiterlijk binnen 48 uur.
- De gegevens van alle relevante contactpersonen (ondersteuningsmedewerkers) moeten duidelijk zichtbaar worden weergegeven, zodat deze contactpersonen kunnen worden benaderd.
- De ondersteuning dient plaats te vinden volgens een protocol (SOP).
- Eerst moet worden voldaan aan de materiële (fysieke) voorwaarden voor veiligheid, gevolgd door psychosociale zorg.

(42) Zie bijlage 8 "Checklist voor kritieke incidenten" ter ondersteuning van de inspanningen op het gebied van preventie en paraatheid.

- Vervolgens moet doorlopend correcte informatie over het incident en de gevolgen daarvan worden verstrekt. Als er (nog) geen informatie beschikbaar is, moet dit in elk geval worden gecommuniceerd.

NB: Wacht niet tot u een verzoek ontvangt van de door het incident getroffen persoon/ personen voordat u reageert. Het aanbieden van zorg is een plicht, en het ontvangen van zorg een recht.

Contactpersoon

Selecteer een of meer contactpersonen voor kritieke incidenten binnen de autoriteit, waaronder een of meer:

- leden van het management;
- veiligheids- en beveiligingspersoneel;
- contactpersonen medewerkerswelzijn/stressteams/geïntegreerde incidententeams;
- andere relevante contactpersonen van de autoriteit in kwestie.

NB: De geselecteerde contactperso(o)n(en) die interne ondersteuning moet(en) bieden, moet(en) hiervoor zijn opgeleid.

Documentatie van een kritiek incident

De geselecteerde contactperso(o)n(en) heeft/hebben als taak:

- een kritiek incident ⁽⁴³⁾ telefonisch of via e-mail, sms enz. te melden en informatie te delen met de aangewezen persoon (bv. veiligheids- en beveiligingspersoneel en senior management);
- te zorgen dat de verantwoordelijke contactperso(o)n(en) bij kritieke incidenten direct op de hoogte is/zijn;
- het incident te categoriseren (hoge, gemiddelde of lage prioriteit);
- passend en zoals voorgesteld op het incident te reageren en waar van toepassing contact op te nemen met de contactpersoon voor kritieke incidenten;
- het incident af te sluiten nadat het naar behoren is afgehandeld (en gedocumenteerd).

NB: Een teamvergadering waarbij het gebeurde wordt besproken aan de hand van gestuurde vragen ⁽⁴⁴⁾ kan helpen angst bij medewerkers te verminderen en hen beter voor te bereiden op toekomstige incidenten. De discussiepunten bieden mogelijkheden om lessen te trekken om soortgelijke situaties te voorkomen. Het delen van kennis over **de-escalatietechnieken** en het **herkennen van waarschuwingssignalen** moet deel uitmaken van een dergelijke interventie.

In een noodsituatie, zoals bij een kritiek incident, kunnen medewerkers overmand worden door emoties zoals schuldgevoelens, woede, angst en paniek. Het is belangrijk te weten dat deze reacties normaal zijn bij zeer gespannen of risicovolle situaties. Het is daarom

(43) Zie bijlage 10 "Formulier voor de melding van kritieke incidenten".

(44) Zie bijlage 11 "Reflectie-instrument voor na een kritiek incident".

belangrijk bekend te zijn met eenvoudige maar **effectieve technieken** ⁽⁴⁵⁾ **om rustig te blijven**, verbonden te blijven met de realiteit en redelijk te blijven handelen. Hier hebben zowel medewerkers als verzoekers baat bij. Ook moet worden geaccepteerd dat niet alle uitdagende situaties in dit werkgebied kunnen worden beheerst.

Onderdeel 3: herstel van welzijn en vertrouwen

Managers moeten ervoor zorgen dat getroffen medewerkers tijdig de relevante (interne/ externe) ondersteuning krijgen.

Het kan hierbij gaan om:

- collegiale ondersteuning door leden van stressteams, andere toegewezen contactpersonen en eerstelijnsondersteuners (**interne ondersteuning**);
- specialisten zoals psychologen, psychiaters, bedrijfsartsen, verpleegkundigen, de politie of juridisch adviseurs (die in de meeste gevallen vallen onder **externe ondersteuning**).

Hieronder wordt beschreven wat onder interne en externe ondersteuning valt.

Interne ondersteuning

- Erken de emotionele impact van het incident en bied psychosociale eerstelijns hulp aan (luister, erken gevoelens en geef psychosociale informatie (normale reacties op een abnormale gebeurtenis)). Dit aanbod is systematisch en wordt georganiseerd en aangeboden door collega's.
- Voer een vervolgesprek met de getroffen persoon om veranderingen in de tekenen van stress in de dagen en weken na een kritiek incident te evalueren en bespreken.
- Bied zo nodig aan om de persoon door te verwijzen naar externe professionele ondersteuning; **erken de beperkingen** van de psychosociale eerstelijns hulp die intern kan worden geboden.
- Doe aanbevelingen aan het management over geleerde lessen en hoe soortgelijke kritieke incidenten moeten worden behandeld en in de toekomst kunnen worden voorkomen.

Externe ondersteuning

- Externe ondersteuning wordt ingeroepen als de getroffen persoon niet kan omgaan met de impact van een incident, bijvoorbeeld als hij/zij enkele weken na het incident tekenen van psychologische impact vertoont (post-traumatische stressstoornis); in dat geval moet hij/zij worden beoordeeld door een specialist (een psychiater, arts, psycholoog of, bij sommige autoriteiten, een lid van het interne ondersteuningsteam). Externe ondersteuning kan ook worden aangeboden als de getroffen persoon geen psychosociale hulp kan worden geboden via interne ondersteuning. Dit kan komen omdat er geen interne ondersteuning beschikbaar is binnen een bepaalde autoriteit of om andere specifieke redenen.

(45) Zie bijlage 12 "Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident".

3.3.2. COLLEGIALE ONDERSTEUNING NA EEN KRITIEK INCIDENT



Het doel van **collegiale ondersteuning** is de erkenning van de emotionele impact op een persoon. In sommige gevallen wordt dit psychologische eerste hulp genoemd. Deze wordt geboden door een **stressteam of een team voor collegiale ondersteuning** ⁽⁴⁶⁾ na een kritiek incident. Hierdoor kan direct psychosociale ondersteuning en met name een gevoel van veiligheid worden gegeven en krijgt/krijgen de getroffen persoon/personen de kans om te vertellen wat er is gebeurd. Collegiale ondersteuning door dit soort teams kan troost bieden en de getroffen persoon helpen het gebeurde te accepteren, en de stressreactie bij de getroffen persoon zou hierdoor moeten afnemen. De rol van de collega is om psychosociale eerstelijns hulp te verlenen (vaak psychologische eerste hulp genoemd). Dit gebeurt door te **luisteren, de gevoelens van de getroffen persoon te erkennen en psychosociale informatie te verstrekken**. De leden van deze stressteams zijn collega's die zijn geselecteerd en enige aanvullende opleiding hebben gekregen (zoals psychologische eerste hulp, actief luisteren, omgaan met kritieke incidenten). **Managers kunnen geen deel uitmaken van een stressteam** omdat zij een hiërarchische relatie met medewerkers hebben.

Hoewel deze ondersteuning in zekere zin ook systematisch is georganiseerd, is deze wel intuïtief en vindt deze plaats tussen collega's. Stressteams zoals die bij de Belgische autoriteit ⁽⁴⁷⁾ kunnen bestaan uit professionals op dit gebied (psychologen, maatschappelijk werkers enz.). Het team voor collegiale ondersteuning in Nederland bestaat daarentegen uit asiel- of opvangprofessionals, en waar nodig worden medewerkers doorverwezen naar interne/externe professionals en specialisten en worden er aanbevelingen gedaan aan het lijnmanagement wanneer dit noodzakelijk wordt geacht (bv. in gevallen waarin de kans bestaat dat de getroffen persoon zichzelf of anderen beschadigt).

WAAROM WORDT COLLEGIALE ONDERSTEUNING NA EEN KRITIEK INCIDENT ALS ZINVOL BESCHOUWD?

Managers van eerstelijnsfunctionarissen spelen een belangrijke rol. Zij ondersteunen het stressteam via ondersteunend beleid door het team op het juiste moment te benaderen en door te focussen op preventieve maatregelen. Een goede samenwerking tussen managers en het stressteam dat bij een bepaalde autoriteit is aangewezen om collegiale ondersteuning te bieden, is daarom essentieel.

DOELEN VAN STRESSTEAMS EN TEAMS VOOR COLLEGIALE ONDERSTEUNING

- Creëer een kader waarin aandacht kan worden besteed aan het psychosociale welzijn van medewerkers na incidenten en zij vrijuit over het gebeurde kunnen praten.
- Bied psychosociale hulp na incidenten (met name bij potentieel traumatische gebeurtenissen).

Collega's weten het beste wat ik doormaak. We werken in dezelfde omgeving, we zijn getuige van hetzelfde leed. Het is gemakkelijker om met een collega te praten, iemand die dicht bij je staat. Je hoeft niet alles uit te leggen. In de meeste situaties (d.w.z. kritieke incidenten) is collegiale ondersteuning voldoende. Iedereen kan ondersteuning bieden, dat hoeft niet altijd een professional te zijn ⁽⁴⁸⁾

(46) Collegiale ondersteuning wordt in België geboden door een stressteam en in Nederland door een team voor collegiale ondersteuning.

(47) Zie [bijlage 9 "Interne steunverlening bij kritieke incidenten"](#), 'Stressteam' voor een gekozen aanpak van het Federaal Agentschap voor de opvang van asielzoekers in België.

(48) Opmerking van een eerstelijnsfunctionaris die werkzaam is in een opvangvoorziening.

- Bied de persoon in kwestie aan hem/haar indien gewenst of nodig geacht door te verwijzen naar externe hulp.
- Doe managementgerelateerde aanbevelingen voor de verbetering van bepaalde mechanismen om incidenten te voorkomen en bied waar nodig ondersteuning, ook aan managers.
- Verstrek informatie over emotionele, fysiologische en cognitieve reacties op incidenten bij mensen zodat de getroffene weet dat deze gevoelens normaal zijn.

VOOR WIE?

Deze individuele ondersteuning is bedoeld voor medewerkers, stagiairs, vrijwilligers en contractanten. In het geval van België is zij hoofdzakelijk bedoeld voor medewerkers van opvangvoorzieningen. De ondersteuning kan ook worden aangepast voor asielautoriteiten. Het tijdig aanbieden van collegiale ondersteuning helpt om psychologische problemen als gevolg van beangstigende en traumatische incidenten op korte en langere termijn te voorkomen. Voldoende steun van familie en vrienden en van collega's en andere personen in de directe omgeving van de getroffene wordt als een belangrijke factor in het herstel van een moeilijke ervaring gezien ⁽⁴⁹⁾.

BESCHIKBAARHEID

Het stressteam moet de betrokken medewerkers zo snel mogelijk na een incident (waar mogelijk binnen 24 uur) spreken. Een korte tijd tussen incident en respons vermindert de kans dat er meer problemen ontstaan.

INSCHAKELING

Drie voorgestelde manieren om contact op te nemen zijn:

- zo snel mogelijk na het incident vraagt het management (de lijnmanager) het stressteam contact op te nemen met de getroffen medewerker;
- de medewerker neemt rechtstreeks contact op met het stressteam;
- een lid van het stressteam neemt het initiatief om te interveniëren (het is belangrijk om de overige leden van het stressteam hiervan op de hoogte te brengen om te zorgen voor een goede coördinatie).

INTERVENTIES

Afhankelijk van de situatie komt het stressteam kort na het incident naar de locatie voordat de getroffene naar huis gaat, of wordt de interventie voor de volgende dagen gepland. Het stressteam moet de voorkeur geven aan persoonlijke interventie boven ondersteuning per telefoon of via een videoconferentie. Telefoongesprekken moeten hoofdzakelijk gebruikt worden om afspraken te maken.

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

3.3.3. GEÏNTEGREERD INCIDENTENTEAM

Er wordt een geïntegreerd incidententeam opgericht ter ondersteuning van medewerkers die werken met verzoekers die een kritiek incident hebben veroorzaakt of hebben proberen te veroorzaken. De verzoekers in kwestie ontvangen emotionele en psychologische ondersteuning om de kritieke situatie te beëindigen of de-escaleren. Het incidententeam intervineert via gesprekken met de verzoekers. Door verzoekers te ondersteunen en kritieke incidenten te de-escaleren, vermindert het geïntegreerde incidententeam de stress voor blootgestelde medewerkers en kan het veel betekenen voor autoriteiten en hun teams.

Nederland levert een voorbeeld van hoe een incidententeam kan worden opgezet, zoals in dit hoofdstuk verder wordt toegelicht. In 2012 werd binnen het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) een incidententeam opgezet nadat er een kritiek incident had plaatsgevonden waarbij een verzoeker om het leven kwam.

Een incidententeam bestaat uit professionals die verbonden zijn aan de belangrijkste asielinstanties in het land. Zij fungeren in geval van respons op incidenten als neutrale vertrouwenspersonen en zijn daarmee vanuit de betrokken opvangomgeving gezien tot op zekere hoogte een externe partij.

Er kan om de volgende redenen een incidententeam worden opgezet.

- **Tijd.** Medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van asiel en opvang, moeten soms lange dagen maken als er een incident plaatsvindt. Een lid van een incidententeam kan in tegenstelling tot andere eerstelijnsfunctionarissen voor gesprekken met de verzoeker zoveel tijd uittrekken als nodig is. De verzoeker voelt zich hierdoor daadwerkelijk gehoord en gerespecteerd, en voelt zich veilig om openhartig te praten over onderwerpen waarover hij het wil hebben.
- **Vaardigheden en kennis.** De leden van de incidententeam hebben ervaring met en zijn opgeleid in het de-escaleren van een situatie, met name wanneer een verzoeker dreigt met zelfmoord of een zelfmoordpoging heeft gedaan of zichzelf wilde beschadigen, of in geval van een honger- en/of dorststaking. Bovendien geeft het incidententeam in deze gevallen advies.
- **Documentatie.** Tot slot verzamelt het incidententeam in het geval van Nederland alle incidentmeldingen van de diverse organisaties die actief zijn op het gebied van asiel. Het team kan op die manier trends ontdekken, die gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van medewerkers in opvangcentra. Naast het opsporen van trends kan het team op basis van dit overzicht ook verslagen opstellen — maandelijks, driemaandelijks en jaarlijks — op basis waarvan de autoriteiten de procedures en zorg voor verzoekers kunnen verbeteren.

Helaas hebben verzoekers om verschillende redenen niet altijd toegang tot professionele psychologische ondersteuning. Leden van het incidententeam zijn flexibel en zijn binnen één dag en uiterlijk twee dagen nadat het incident heeft plaatsgevonden, beschikbaar voor gesprekken met de verzoeker.

HET INCIDENTENTEAM

Hoewel de grootte van het incidententeam afhangt van het aantal verzoekers en opvangcentra waarvoor het beschikbaar is, leert de ervaring in Nederland dat het uit minimaal vier en maximaal acht tot tien leden zou moeten bestaan.

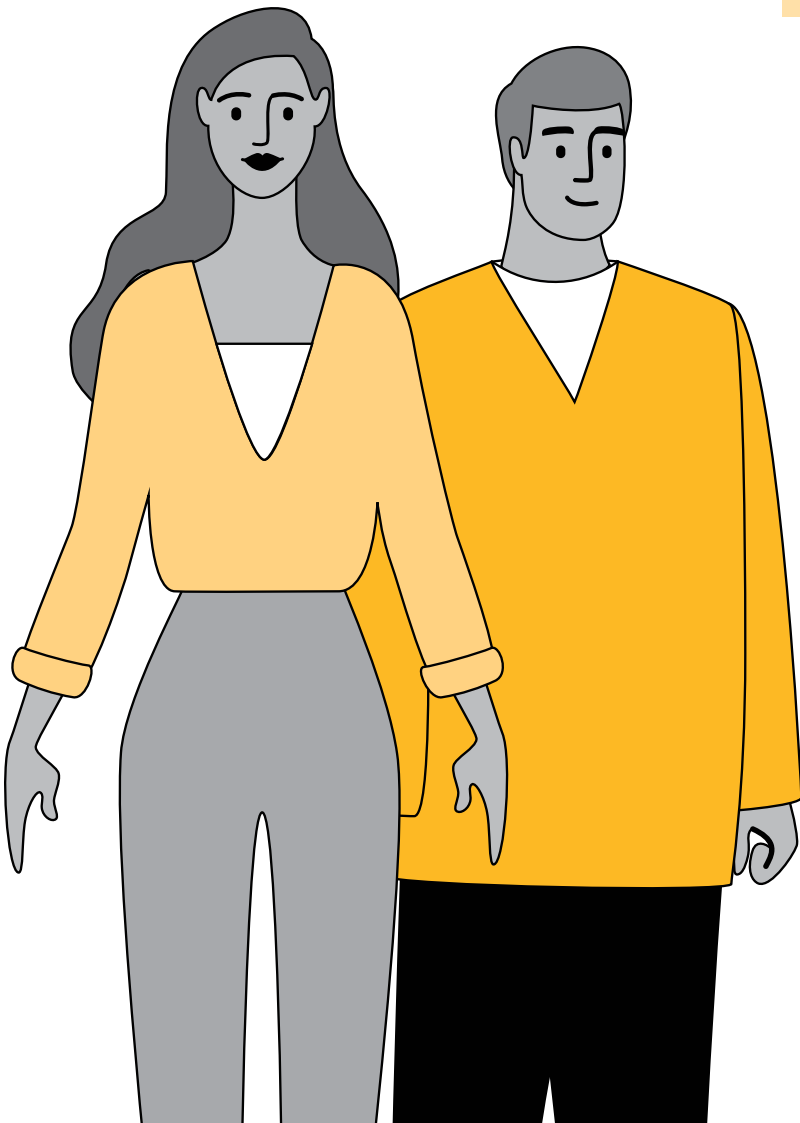
Voor een goed functionerend team is het belangrijk dat er sprake is van een vertrouwensrelatie tussen de leden. Wanneer een team te veel leden heeft, is het moeilijk om vertrouwensrelaties op te bouwen. Een incidententeam zou echter minimaal vier leden moeten hebben. Er zijn verschillende argumenten die deze opvatting ondersteunen.

- Ten eerste staan de leden onder hoge emotionele druk, dus hoe kleiner het team, hoe meer emotionele druk elk lid ervaart.
- Ten tweede is het belangrijk om bij een interventie uiteenlopende medewerkers te kunnen inzetten. Elk teamlid heeft zijn eigen sterke en zwakke punten, en hiermee kan rekening worden gehouden bij het bepalen welk teamlid het meest geschikt zou zijn om een bepaalde interventie uit te voeren.
- Ten derde moet bij het samenstellen van een team rekening worden gehouden met het gender en de leeftijd van teamleden. Als het team te klein is, kan het niet voldoende divers zijn.

Het gemiddelde aantal incidenten dat per week plaatsvindt, bepaalt min of meer hoeveel werktijd het incidententeam gemiddeld kan besteden aan ondersteuning. Dit vormt een onderdeel van de algemene taken van het team binnen de instantie waaraan de teamleden verbonden zijn. Volgens het incidententeam in Nederland is er in praktijk gemiddeld **16 uur per week** nodig.

In Nederland is de beschikbaarheid van een incidententeam dat ondersteuning kan bieden, erg nuttig gebleken voor autoriteiten en medewerkers. Dit voorbeeld kan worden gezien als een goede praktijk in de omgang met kritieke incidenten bij dit soort werk.

4. ONDERSTEUNINGS- INTERVENTIES VAN INTERNE EN EXTERNE SPECIALISTEN



ONDERWERPEN DIE IN DIT HOOFDSTUK AAN BOD KOMEN



- ✓ 4.1. Psychologische groepsessies en coaching
- ✓ 4.2. Individuele counselingssessies
- ✓ 4.3. Educatieve supervisie
- ✓ 4.4. Mediation

Instrumenten voor gebruik door interne of externe specialisten.

Dit hoofdstuk gaat over **vier interventies** die **standaard worden toegepast in veel professionele settings** en met name in zeer veeleisende en stressvolle werkomgevingen hun nut bewijzen, zoals die op het gebied van opvang en asiel. Doel van de interventies is om meer bewustzijn te kweken en het functioneren van medewerkers te verbeteren door veilige ruimten te creëren waar werkgerelateerde uitdagingen en eventuele moeilijke gevoelens kunnen worden besproken. Ze kunnen medewerkers ook helpen omgaan met de lastige aspecten van teamdynamiek door te laten zien hoe je grenzen stelt en angst, stress en burn-out kunt voorkomen ⁽⁵⁰⁾. De instrumenten kunnen erg effectief zijn in het verbeteren van het welzijn, maar ook in het versterken van het team, en kunnen ervoor zorgen dat met name eerstelijnsfunctionarissen hun dagelijkse taken op professionele wijze kunnen verrichten.

Hoewel persoonlijk contact de voorkeur geniet, kunnen de **voorgestelde interventies worden aangepast naar een online of telefonisch format**. Deze kunnen een waardevol alternatief zijn in gevallen waarin medewerkers op meerdere locaties en ver van elkaar werken, wanneer deskundigen een periode in een ander EU+-land worden ingezet of in een crisissituatie die verplaatsingen en gezamenlijke bijeenkomsten van medewerkers lastig maakt (zoals de COVID-19-pandemie of een onveilige situatie in een bepaalde regio). Een online of telefonisch format is ook een nuttige optie voor EU+-landen met een beperkt budget voor medewerkerswelzijnsactiviteiten; interventies in deze formats kunnen mogelijk meer medewerkers bereiken die daar behoefte aan hebben, dan persoonlijke interventies zouden kunnen.

De voorgestelde interventies omvatten ondersteuning aan medewerkers op team- en/of individueel niveau. Zij kunnen worden uitgevoerd door interne en/of externe specialisten die over een relevante expertise en opleiding beschikken. Deze specialisten worden door managers en teamleiders gevraagd om medewerkers en teams op regelmatige basis te ondersteunen. Elke interne of externe specialist kan afhankelijk van zijn/haar professionele opleiding een iets andere aanpak hebben bij de uitvoering van de voorgestelde interventies. De kosten van een gespecificeerd aantal sessies moeten worden gedekt door de autoriteiten en/of het relevante ziekteverzekeringstelsel.

(50) Zie voor definities van gebruikte begrippen [bijlage 1 "Definities"](#).

Door de voorgestelde **vier interventies** uit te voeren, kunnen autoriteiten aan de volgende normen voldoen.



SWS 4 preventie



SWS 5 respons op kritieke incidenten



SWS 6: capaciteitsopbouw

4.1. PSYCHOSOCIALE GROEPSSESSIES EN COACHING

Deelname aan een psychosociale groep heeft tot doel psychische problemen, vermoeidheid en burn-out te voorkomen. Medewerkers kunnen onder werktijd aan deze sessies deelnemen. Volgens Duijts et al. ⁽⁵¹⁾ kan coaching effectief zijn bij het voorkomen van burn-out en bijdragen aan het algemeen welzijn van medewerkers. Deze sessies bieden de mogelijkheid problemen op te lossen, crises te beheersen en om te gaan met stress, en een platform te creëren waar medewerkers van elkaar kunnen leren.

Duur	1,5-2 uur per sessie
Groepsgrootte	Maximaal 5-8 personen
Frequentie	Afhankelijk van de behoefte, maar minimaal een keer per acht weken
Facilitator	Bedrijfspsycholoog of externe specialist

4.2. INDIVIDUELE COUNSELINGSESSIES

Deze sessies kunnen cruciaal zijn voor medewerkers, met name nadat een kritiek incident heeft plaatsgevonden. Deze sessies moeten worden verzorgd door een opgeleide professional (intern of extern, afhankelijk van de beschikbaarheid). De manier waarop deze sessies zijn gestructureerd, hangt af van de opleidingsachtergrond van de professional. De professional rapporteert de voortgang van de sessies aan de cursist, die deze informatie op verzoek doorgeeft aan zijn of haar leidinggevende(n). De interne psycholoog of externe professional documenteert de gehouden sessies, maar deelt niets van de inhoud van de individuele sessies met anderen, tenzij een risico op

(51) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. en 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, nr. 7, 2008, blz. 765-776.

zelfbeschadiging en/of het toebrengen van schade aan anderen wordt vastgesteld. Belangrijke factoren om bij de selectie van de juiste specialist in overweging te nemen zijn onder meer taal, leeftijd, gender en culturele achtergrond. Hoewel persoonlijke sessies worden aanbevolen, kunnen videocounselingsessies een alternatief zijn in geval van uitzending of onvoldoende beschikbaarheid van gekwalificeerde specialisten in een bepaalde setting.

Duur	1 uur per sessie
Groeps grootte	N.v.t. (individuele sessie)
Frequentie	Afhankelijk van de behoefte. Nadat een incident heeft plaatsgevonden, zijn mogelijk een of twee sessies per week nodig; daarna kan eventueel de frequentie worden verlaagd of zijn mogelijk helemaal geen sessies meer nodig
Facilitator	Bedrijfspsycholoog of externe specialist

4.3. EDUCATIEVE SUPERVISIE

Supervisie in deze context verschilt van de administratieve supervisie zoals gedefinieerd in [hoofdstuk 3.1 'Intervisie'](#). Hier verwijst supervisie door een externe specialist naar team- of casussupervisie en biedt teamleden een platform voor gestuurde reflectie en de kans om op een systematische manier met en van elkaar te leren. Er zijn bewijzen ⁽⁵²⁾ dat ondersteuning in de vorm van supervisie een buffer kan zijn tegen angst, stress en een hoge werkbelasting. Team- of casussupervisie kan dus als een goede praktijk en vorm van ondersteuning worden gezien. De wisselwerking tussen deze informele pedagogische leerbenadering in de vorm van supervisiesessies en een formelere interventie voor capaciteitsopbouw, zoals door een specialist gegeven cursussen over plaatsvervangend trauma en stressmanagement, kan de ondersteuning verder versterken.

De supervisor. Een supervisor beschikt over algemene opleidingsvaardigheden en specifieke supervisievaardigheden (groeps-/casussupervisie) en aanverwante technieken (bv. reflectietechnieken en teamdynamiek, coaching, omgang met een divers personeelsbestand en conflictbeheer). Door de inzet van een externe specialist kunnen teamleden vrijer van gedachten wisselen over relevante onderwerpen. Het proces van educatieve en reflectieve supervisie ⁽⁵³⁾ is niet-oordelend van aard.

Voordelen van casussupervisie. Medewerkers krijgen een platform om specifieke gevallen (na) te bespreken, en kunnen in een veilige omgeving onder meer praten over de



Als alles goed gaat, is supervisie een omgeving die basisveiligheid biedt, een plek waar mensen zich veilig genoeg voelen om te praten over onzekerheden, fouten, vragen en verschillen ⁽⁵³⁾.

(52) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 20 (beperkt toegankelijk document).

(53) Zie voor meer informatie 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.

emotionele impact van specifieke gevallen op eerstelijns werkers, wat de weerbaarheid kan verhogen en stressrisico's kan verlagen. Een externe casussupervisor biedt gelegenheid voor gestuurde reflectie en feedback, die medewerkers kunnen helpen zich minder overweldigd of ineffectief in hun werk te voelen. Als medewerkers moeite hebben met dagelijkse taken, kan tijdig worden ingegrepen in een veilige en vertrouwelijke omgeving.

Voordelen van teamsupervisie. Medewerkers krijgen een platform om op gestuurde wijze specifieke uitdagingen (na) te bespreken waar zij binnen hun team mee te maken kunnen krijgen. Zij krijgen hierbij begeleiding van een supervisor zodat er een constructieve discussie plaatsvindt. Door de groepssetting kunnen teamleden reflecteren op hun werk en interacties, met als doel hun capaciteiten voor het werk binnen het team en op individueel niveau te versterken.

Duur	1,5-2 uur per sessie
Groepsgrootte	Maximaal 10 personen
Frequentie	Afhankelijk van de behoefte en het type supervisie. Teamsupervisie kan één keer per kwartaal plaatsvinden, terwijl casussupervisie maandelijks kan worden gepland
Facilitator	Supervisor: externe specialist

4.4. MEDIATION

Mediation ⁽⁵⁵⁾ is een proces waarbij verschillende interpersoonlijke conflicten worden aangepakt als een manier om een probleem op te lossen. Mediation kan daarom worden gezien als een nuttig instrument als in de werkomgeving gespannen en moeilijke situaties of zelfs conflicten ontstaan. Mediation leidt weliswaar niet per se direct tot een oplossing voor de spanning of het conflict, maar de conflictpartijen praten wel met elkaar over de situatie, samen met een neutrale partij. Mediation wordt vaak afgesloten met een soort contract ⁽⁵⁶⁾ tussen de twee conflictpartijen, waar beide partijen zich aan willen houden. Managers binnen een autoriteit moeten duidelijke richtlijnen opstellen voor de toegang tot en beschikbaarstelling van mediation voor hun teams.

ROL VAN DE MEDIATOR

De mediator is neutraal, maar draagt wel bij aan de identificatie en ontwikkeling van opties voor de oplossing van het conflict.

Om het probleem aan te pakken, moet de aandacht verschuiven van een destructieve naar een constructieve aanpak.

(55) Vrijwillige en verplichte bemiddeling/mediation wordt door de Internationale Arbeidsorganisatie genoemd als een manier om een geschil te beslechten. Zie Internationale Arbeidsorganisatie, "Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour disputes", 2008.

(56) Zie Mind Tools, "Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally" voor stappen die kunnen worden ondernomen.

VOORDELEN VAN MEDIATION

- Een neutrale partij treedt op als mediator tussen twee conflictpartijen ⁽⁵⁷⁾.
- Beide partijen krijgen de gelegenheid om hun mening te geven.
- Beide partijen proberen samen actief een oplossing te vinden.
- Zij stellen een contract op waar beide partijen zich in kunnen vinden.

BEPERKINGEN

Gevallen van wangedrag en schendingen van de gedragscode (bv. seksuele intimidatie of pesten) worden via verschillende kanalen aangepakt, omdat anders de ernst ervan zou kunnen worden gebagatelliseerd.

Duur	Ongeveer 2 uur per sessie
Groeps grootte	Mediator en de conflictpartijen/personen die een conflict met elkaar hebben
Frequentie	Normaliter een eenmalige interventie die uitmondt in een contract tussen twee partijen
Facilitator	Mediator: externe specialist

(57) Deze lijst van voordelen is gebaseerd op Camody, M., "Mediation in the workplace", Legal Island, 2016.



5. ZELFZORG

ONDERWERPEN DIE IN DIT HOOFDSTUK AAN BOD KOMEN

- ✓ [5.1. Ontwikkeling van een zelfzorgplan](#)
- ✓ [5.2. Gezonde grenzen stellen](#)

Instrumenten voor gebruik door alle medewerkers.



De twee in dit hoofdstuk voorgestelde activiteiten zijn **relevant voor alle medewerkers**, zowel voor managers en teamleiders als voor eerstelijnsfunctionarissen. Hoewel de werkgever een verantwoordelijkheid heeft voor medewerkerswelzijn, zijn medewerkers verplicht proactief voor zichzelf te zorgen. De gevolgen van zelfzorg worden pas na een poos zichtbaar; zelfzorg moet niet worden gezien als een eenmalige interventie maar als een voortdurende inspanning. Hoewel medewerkerswelzijn een kernverbintenis van de werkgever is, kan de praktijk van zelfzorg door medewerkers een effectieve manier zijn om evenwicht te bewaren tussen werk en privéleven, op een gezonde manier gemotiveerd te blijven voor het werk en doeltreffend te kunnen blijven werken ⁽⁵⁸⁾. Er zijn talloze zelfzorgactiviteiten, die bovendien erg persoonlijk zijn. Sommige zelfzorgactiviteiten kunnen gekoppeld zijn aan het zorgstelsel van het betreffende EU+-land (bv. gebruikmaken van jaarlijkse preventieve gezondheidscontroles zoals bezoeken aan de mondhygiënist, mammografieën en bloedonderzoeken), terwijl andere betrekking hebben op het dagelijks leven. Onder zelfzorg kan zo'n beetje alles worden verstaan wat u kunt doen om u goed en gezond te voelen.

Een medewerker kan zorgen dat hij/zij goed voor zichzelf zorgt, door gebruik te maken van voorzieningen voor medewerkerswelzijn die autoriteiten in het leven hebben geroepen en door regelmatig zelfzorgactiviteiten te doen. Zelfzorg is een persoonlijke verantwoordelijkheid die autoriteiten kan helpen aan de volgende norm te voldoen.



SWS 4 preventie

(58) Bekijk de EASO-animatie over [het belang van het vroegtijdig opmerken van tekenen van stress](#), 2021.

WELKE ZELFZORGSTRATEGIEËN MOETEN WORDEN TOEGEPAST?

Bij zelfzorg ⁽⁵⁹⁾ kunt u denken aan het volgende:

- **Gezonde dagelijkse routines aanhouden.** Hieronder vallen voldoende slaap, een gezond eetpatroon, regelmatige maaltijden, pauzes inlassen, geregelde lichaamsbeweging, vakantiedagen opnemen enz.
- **Zorgen voor emotionele voldoening.** Bijvoorbeeld door uw werkplek zo comfortabel mogelijk te maken, door contact en kletsen met collega's, door na te gaan welke taken u interessant vindt en u voldoening geven, stil te staan bij grote én kleine werkprestaties, een hobby te beoefenen enz.
- **Gezonde grenzen bewaren tussen werk en privéleven.** Bijvoorbeeld door geen werk mee naar huis te nemen, tijd en aandacht te geven aan kinderen en partner, tijd door te brengen met vrienden, te investeren in sociale relaties die u positieve energie geven enz.
- **Vertrouwensband en positieve dynamiek met collega's.** Het delen van moeilijke ervaringen en praten met collega's zijn effectieve manieren om met stressvolle situaties en gebeurtenissen om te gaan.
- **Onderhouden van sterke sociale netwerken.** Bijvoorbeeld door het onderhouden van actieve, levendige relaties met familie, vrienden en collega's waarin je voor elkaar klaarstaat; dit is een belangrijke weerbaarheidsfactor voor asiel- en opvangprofessionals die worden ingezet of in een stressvolle omgeving werken.

De ontwikkeling van een persoonlijk zelfzorgplan is een eerste stap in de goede richting. Er bestaat echter geen universeel toepasbaar plan. Wat voor de een werkt, werkt niet per se net zo goed voor de ander. Het is daarom belangrijk een individueel zelfzorgplan op te stellen.



In opvangvoorzieningen maken medewerkers vaak deel uit van de gemeenschap die zij dienen. Medewerkers hebben vaak dezelfde angsten en emoties als de bewoners. Zij willen de bewoners ook graag ondersteunen en helpen. Maar hoe kunnen zij voldoen aan hun eigen behoeften? Als ze niet voor zichzelf zorgen, hoe kunnen ze dan sterk genoeg zijn om anderen te helpen? ⁽⁶⁰⁾

(59) Zie ook Headington Institute, "Self care and lifestyle balance inventory".

(60) Opmerking van een eerstelijnsfunctionaris die werkzaam is in een opvangvoorziening.

5.1. ONTWIKKELING VAN EEN ZELFZORGPLAN

Dit hoofdstuk moet managers en eerstelijnsfunctionarissen bij autoriteiten helpen hun eigen zelfzorgplan op te stellen. Er zijn verschillende manieren om voor uzelf te zorgen. Het is echter wel belangrijk de verschillende beschikbare instrumenten te personaliseren, ook de instrumenten die online worden aangeboden.

Stap 1. Zelfreflectie

Een persoonlijke reflectie op uw eigen manier van omgaan met stressvolle situaties is belangrijk ⁽⁶¹⁾, bijvoorbeeld door analyse van uw gedrag en uw mogelijke reacties wanneer u wordt blootgesteld aan stressvolle situaties op het werk of bij het contact met verzoekers met ernstige traumatische ervaringen. U kunt dit proces ondersteunen door een eenvoudige tabel te maken waarin u de geïdentificeerde positieve en negatieve copingmechanismen noemt. Noem vijf positieve en vijf negatieve copingstrategieën.

TABEL 2. Voorbeelden van positieve en negatieve strategieën om met stress om te gaan

OMGAAN MET STRESS	
Positief	Negatief
Een wandeling maken/sporten	Schreeuwen en meer agressie
Regelmatig vrij nemen	Te veel eten
Meditatie/yoga	Maaltijden overslaan
Een boek lezen	Meer alcohol drinken/roken dan normaal
Een vriend/familielid bellen	Verslaafd zijn aan uw telefoon

NB: In [bijlage 13 'Zelfzorgplan'](#) vindt u een sjabloon.

Stap 2. Reflectie op persoonlijke en professionele behoeften

In de volgende stap bedenkt u hoe u enkele negatieve manieren om met stress om te gaan kunt vervangen door positieve.

Stap 3. Zet uw gedachten op papier en stel een zelfzorgplan op

Een schema zoals het onderstaande kan u helpen bij het opstellen van een persoonlijk zelfzorgplan.

(61) Dit kan worden gedaan door een zelfzorgbeoordelingswerkblad in te vullen. Een voorbeeld hiervan is te vinden op National Coalition of STD Directors, "Self-care assessment worksheet", in Saakvitne, K. W. en Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

TABEL 3. Voorbeelden van activiteiten die kunnen worden opgenomen in een zelfzorgplan

TYPE ACTIVITEIT	FREQUENTIE
Fysiek	
Ik ga na of het binnenkort weer tijd is voor een jaarlijkse controle en zo ja, dan maak ik een afspraak (bv. bij de tandarts, gynaecoloog, dermatoloog). Ik maak minimaal drie korte wandelingen per week.	
Emotioneel/spiritueel/mentaal	
Ik gebruik bewust positieve zelfbevestigingen. Ik accepteer dat ik niet over alles controle heb.	
Persoonlijk/sociaal/financieel	
Ik probeer regelmatig af te spreken met vrienden/familie (etentje/koffie/wandelingen) (bv. minimaal een keer per week). Soms trakteer ik mezelf ergens op (bv. nieuwe hardloopschoenen, een massage).	
Professioneel	
Na 18.00 uur neem ik geen werkgerelateerde telefoongesprekken aan. Ik zeg soms nee tegen extra verantwoordelijkheden. Ik verken nieuwe werkterreinen die me interessant lijken. Ik sta open voor advies/kennis/meningen/ondersteuning van collega's.	

In de kolom Frequentie (opties: vaak (4), soms (3), zelden (2), nooit (1)) kunt u de voortgang aangeven bij de verschillende activiteiten in het gepersonaliseerde zelfzorgplan; zo ziet u gemakkelijker waar het nu beter gaat en waar u nog aandacht aan moet besteden.

Dit type zelfzorgplan moet gedurende 2-3 maanden worden gebruikt en kan waar nodig worden bijgewerkt en aangepast met als doel u beter te laten voelen.

5.2. GEZONDE GRENZEN STELLEN

Het stellen van gezonde grenzen ⁽⁶²⁾ is een belangrijk onderdeel van een succesvol zelfzorgplan. Gezonde grenzen maken deel uit van het effectief stellen van grenzen, met name in de dagelijkse werkomgeving, maar ook in het privéleven van mensen. Het stellen van gezonde grenzen vermindert het risico op stress en in het ergste geval een burn-out. In tijden waarin meer op afstand wordt gewerkt, is het nog belangrijker om duidelijk tijd in te plannen waarop men niet bereikbaar is.

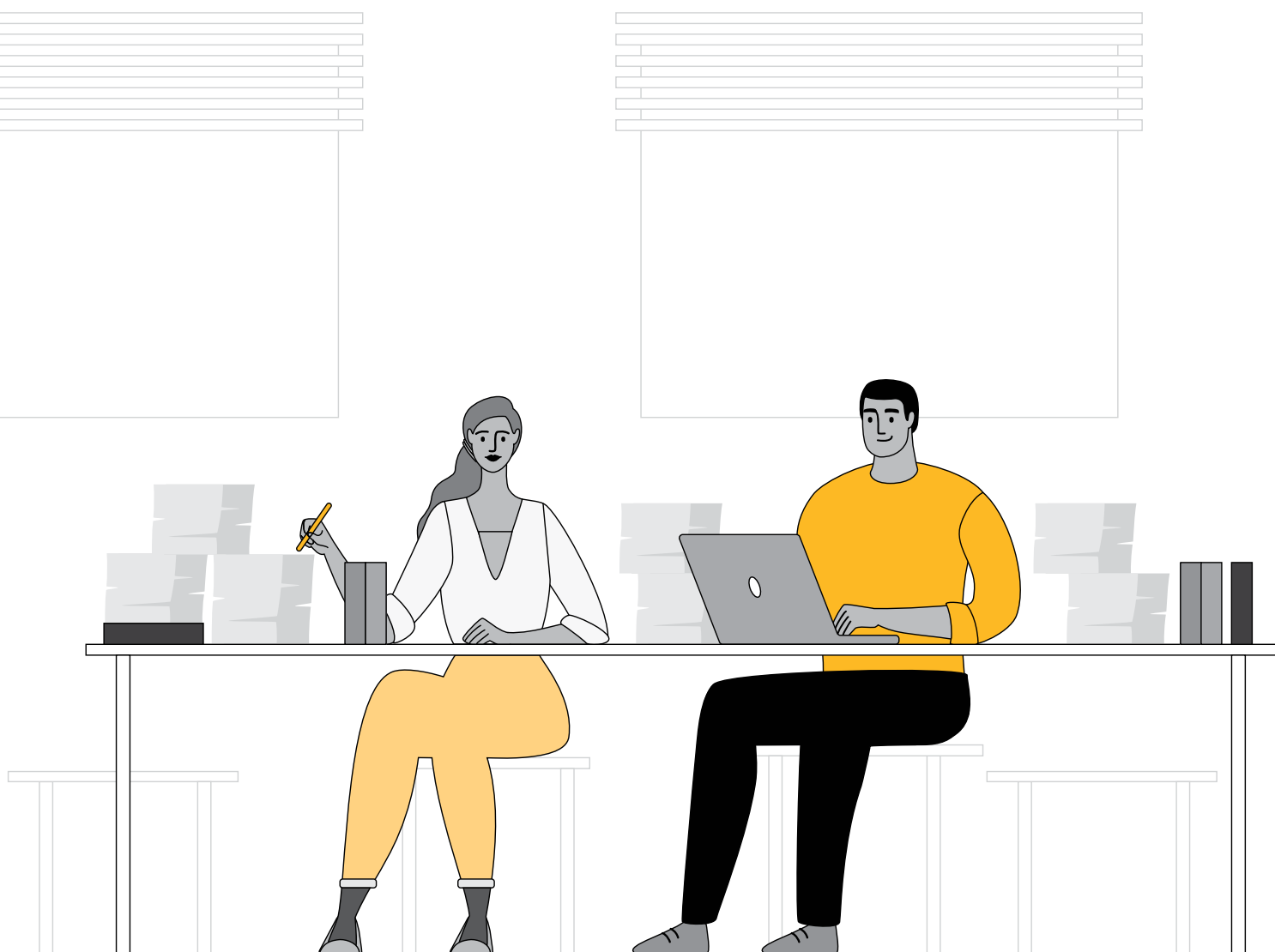
Wat houdt grenzen stellen in? Een grens is een limiet die aangeeft ‘tot hier en niet verder’. Grenzen stellen kan helpen, ruimte geven om te ademen en in het beste geval een gevoel geven van privacy, veiligheid en zekerheid. Grenzen kunnen worden verdeeld in een fysieke en een emotionele categorie. Fysieke grenzen betreffen onder meer het eigen lichaam, een gevoel van persoonlijke ruimte en privacy in het algemeen, terwijl emotionele grenzen het gevoel van eigenwaarde en het vermogen om uw eigen gevoelens te onderscheiden van die van anderen beschermen. Het kan hierbij gaan om opvattingen, gedragingen, keuzes, verantwoordelijkheidsgevoel en dergelijke.

Grenzen stellen kan u helpen om:

- persoonlijke beperkingen te onderkennen;
- te zorgen voor uzelf, uw collega's en verzoekers die aan de autoriteit zijn toevertrouwd;
- duidelijkheid te bieden over taken die binnen een bepaald tijdsbestek moeten worden uitgevoerd;
- verwarring en misverstanden te voorkomen;
- ervoor te zorgen dat werk effectief en efficiënt is en veel impact heeft;
- situaties te voorkomen waarbij individuele managers en eerstelijnsfunctionarissen misbruik zouden kunnen maken van hun machtspositie.

Het is soms moeilijk om interpersoonlijke grenzen aan te geven. Soms vinden mensen het lastig om grenzen te stellen omdat ze bang zijn een collega of lijnmanager te kwetsen of ergeren door ‘nee’ te zeggen of een gevoel van onenigheid of antipathie tussen teamleden of tussen zichzelf en het lijnmanagement te creëren.

(62) Zie bijlage 12 “Grenzen stellen en grondingstechnieken na een kritiek incident” voor een oefening in het aangeven van grenzen.



6. INTERVENTIES VOOR CAPACITEITSOPBOUW

Uit de eerste EASO-inventarisatie van medewerkerswelzijn in EU+-landen van 2019 komt naar voren dat de meeste professionals op het gebied van asiel en opvang **bewust hebben gekozen** voor dit werkterrein. Zij halen hier voldoening uit, ook al vergt het werk met verzoekers om internationale bescherming veel van hen. Blijkens de analyse van antwoorden van eerstelijnsprofessionals bij de inventarisatie zijn drie belangrijke factoren essentieel voor het verbeteren van medewerkerswelzijn.

- **Constructieve en vertrouwensvolle teamdynamiek** waarin ruimte is voor collegiale, professionele en persoonlijke uitwisseling.
- **Effectief en empathisch leiderschap** op alle niveaus zodat medewerkers altijd toegang hebben tot lijnmanagers die over de vaardigheden en tijd beschikken om hun team te ondersteunen. Duidelijke werkinstructies en duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden, en normen voor het uitvoeren van taken, het versterken van het gevoel van veiligheid bij medewerkers en het creëren van een werkplek waar men zich op zijn gemak voelt.
- **Transparante, duidelijke en ongecompliceerde processen** voor medewerkerswelzijn die het gevoel van veiligheid en zekerheid bij medewerkers vergroten.

Naast de interventies die we in de vorige delen hebben voorgesteld, kan het welzijn verder worden verbeterd door speciale beroepsopleidingsprogramma's op te zetten en te verzorgen voor het management en medewerkers in de asiel- en opvangsector. Deze programma's kunnen ook mogelijke stressfactoren die te maken hebben met de **werkomgeving** en **werkcontext** voorkomen en waar nodig tegengaan.

Door onder managers en eerstelijnsfunctionarissen de capaciteit gericht op welzijn op te bouwen, kunnen autoriteiten voldoen aan de volgende norm.



SWS 6: capaciteitsopbouw

Cursussen om de kennis, vaardigheden en competenties van eerstelijnsfunctionarissen en managers te verbeteren zijn een effectief instrument voor het vergroten van medewerkerswelzijn. Als medewerkers de kans krijgen om zich te ontwikkelen en professioneel te groeien, zijn ze in hun werk gemotiveerder en tevredener, twee belangrijke onderdelen van welzijn⁽⁶⁴⁾. Elke organisatie moet ervoor zorgen dat medewerkers over de benodigde vaardigheden beschikken.

Het opzetten en uitvoeren van een samenhangend op medewerkerswelzijn gericht opleidingsprogramma moet bij elke asiel- en opvangautoriteit als een centraal onderdeel van de medewerkerswelzijnsstrategie worden beschouwd. Een opleidingsaanpak gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers, zowel qua



46 % [van de respondenten van de enquête] gaf aan dat hun werkgever cursussen over stressmanagement, zelfzorg en ander gerelateerd beleid aanbiedt⁽⁶³⁾.

(63) EASO, *Overzichtsverslag van initiatieven voor medewerkerswelzijn van agentschappen die werkzaam zijn op asielgebied in Europa en daarbuiten*, 2019, blz. 11 (beperkt toegankelijk document).

(64) Siddiqui, M. N., "Success of an organisation is a result of employees performance", *Advances in Social Sciences Research*, vol. 1, nr. 4, 2014, blz. 179-201.

professionele expertise als bewustzijn van medewerkerswelzijn is cruciaal om alle voorgestelde normen te halen. Een goed opgezet introductieopleidingsprogramma geeft medewerkers een beeld van de aanwezige organisatiestructuren en-systemen, waaronder aanpak en procedures op het vlak van medewerkerswelzijn en veiligheid en beveiliging. Opleidingssessies over communicatie, stressmanagement en-preventie, zelfzorg, management en leiderschap, teambuilding en culturele oriëntatie kunnen burn-outs, miscommunicatie en overbelasting helpen voorkomen, wat het fysieke en mentale welzijn van medewerkers ten goede komt. Hierdoor, en door speciale opleidingssessies over het beheer van kritieke incidenten, beschikken medewerkers over de nodige informatie over de geldende procedures en benodigde vaardigheden om in dergelijke situaties in het belang van verzoekers om internationale bescherming en eerstelijnsfunctionarissen te handelen en samen te werken.

6.1. DE VOORDELEN VAN INVESTEREN IN DE CAPACITEIT VAN MEDEWERKERS

Kennis en vaardigheden zijn cruciaal voor elke organisatie, ook voor asiel- en opvangautoriteiten. Investeren in nieuw en bestaand personeel komt de medewerkerstevredenheid ten goede en vergroot de kans dat autoriteiten de gestelde doelen bereiken.

Asiel- en opvangmedewerkers moeten tijdens hun hele loopbaan worden bijgeschoold zodat zij aan de eisen van hun werk kunnen voldoen dat vaak flexibiliteit vergt vanwege veranderingen in het rechtskader en de asielrends. Als eerstelijnsfunctionarissen in hun toch al uitdagende werkomgeving niet worden ondersteund, voelen zij zich vaak overweldigd en slecht toegerust om hun dagelijkse werk uit te voeren en kunnen zij stressgerelateerde symptomen ontwikkelen. Door opleidingen breiden medewerkers hun kennis uit, maar ontwikkelen zij ook de vaardigheden die voorkomen dat zij het gevoel krijgen niet opgewassen te zijn tegen hun dagelijkse werk. Als medewerkers tijdig op gestructureerde wijze de benodigde informatie krijgen en de kans krijgen hun vaardigheden te ontwikkelen, vergroot dit hun zelfvertrouwen en motivatie. Ze voelen dat er naar hen wordt omgekeken, omdat ze zien dat het management bereid is medewerkers te ondersteunen. Opleidingssessies worden vaak in groepsverband gehouden, wat de teambuilding ondersteunt.

Goed opgeleide eerstelijnsfunctionarissen kunnen efficiënter werken en zijn weerbaarder in de veeleisende asiel- en opvangomgeving, waardoor managers minder toezicht hoeven uit te oefenen zonder dat de professionaliteit in het geding is. Door te investeren in medewerkers verminderen organisaties in veel gevallen ook het risico op een hoog personeelsverloop.

6.2. CAPACITEITSOPBOUW GERICHT OP MEDEWERKERSWELZIJN

In deze gids stellen we een voorbeeldopleidingsprogramma voor dat het medewerkerswelzijn binnen een asielautoriteit of opvang moet bevorderen. Dit kan worden gebruikt als richtinggevend kader voor het conceptualiseren van opleidingsmethoden. Voorgesteld wordt om in het opleidingsprogramma de volgende beginselen centraal te stellen.

- De opzet is gebaseerd op een behoeftenanalyse die is uitgevoerd onder medewerkers en managers.
- Het programma maakt gebruik van een interactieve en participerende leerbenadering waarin het leren van collega's een belangrijke plaats inneemt.
- Binnen het programma verwerven medewerkers zachte vaardigheden die hen helpen weerbaarder te worden tegen de belangrijkste werkgerelateerde stressfactoren.
- Het programma beantwoordt aan de opleidingsbehoeften van medewerkers in verschillende fasen van hun dienstverband (inwerkperiode, dienstverband, einde van het dienstverband).
- Het programma omvat opleidingsmodules op maat voor eerstelijnsfunctionarissen en managers die ervoor zorgen dat alle personeelscategorieën overeenkomstig hun rollen en verantwoordelijkheden bijdragen aan een werkomgeving waarin medewerkerswelzijn een prioriteit is.
- Een beroepsopleiding maakt standaard deel uit van het programma. Dit zorgt ervoor dat medewerkers over de kennis, vaardigheden, verantwoordelijkheid en autonomie beschikken om goed werk te kunnen leveren.
- Er wordt bijgehouden of opleidingsdoelen en leerresultaten worden behaald, en op basis hiervan wordt het programma geregeld bijgewerkt.
- Een opleidingskader voor medewerkerswelzijn dient als aanvulling op de bredere opleidingsstructuren voor asiel- en opvangambtenaren en zorgt voor de toepassing van hoogwaardige normen voor medewerkerswelzijn.

Opleidingssessies voor het inwerken van nieuwkomers zorgen ervoor dat deze op de hoogte zijn van de aanwezige organisatiestructuur en -systemen. Bij deze opleiding komen interne regels en regelgeving, communicatieprocedures en technische systemen alsmede veiligheids- en beveiligingsinstructies aan bod.

De beroepsopleiding kan bestaan uit de professionele cursussen die worden aangeboden door het **EASO-opleidingsprogramma**, dat met name is bestemd voor behandelend ambtenaren en andere asiel- en opvangambtenaren in de hele EU. Het programma bestrijkt kernaspecten van de asielprocedure zodat cursisten worden opgeleid op gebieden die essentieel zijn voor de uitvoering van hun dagelijkse taken en specifieke rollen. De EASO-leermethodiek bestaat uit online e-learning en klassikale sessies, waardoor de opleiding zowel theoretische als praktische componenten kan bevatten. Het EASO-opleidingsprogramma en de opleidingsmodules worden momenteel grondig herzien

in overeenstemming met het vastgestelde Europese sectorale kwalificatiekader voor asiel- en opvangambtenaren, waarin beroepsnormen ⁽⁶⁵⁾ worden gekoppeld aan relevante opleidingsnormen ⁽⁶⁶⁾/leerresultaten voor verschillende categorieën medewerkers op het gebied van asiel en opvang ⁽⁶⁷⁾.

Opleidings sessies over zachte vaardigheden moeten gericht zijn op de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van stressmanagement, het voorkomen van burn-out, traumarespons, communicatie met managers en medewerkers en binnen teams, interculturele gevoeligheid en leiderschap.

Behoeftenanalyses en -evaluaties. Het opleidingsprogramma voor medewerkerswelzijn van een autoriteit wordt opgezet op basis van een behoeftenanalyse van verschillende categorieën medewerkers, zowel nieuwkomers als ervaren professionals. Dit moet gestalte krijgen in een jaarlijks opleidingsplan. Het jaarlijkse opleidingsplan moet net als het opleidingsprogramma regelmatig worden bijgewerkt (jaarlijks of halfjaarlijks) op basis van de monitoring en evaluatie van uitgevoerde opleidings sessies en het behalen van opleidingsdoelen en leerresultaten. De autoriteit die een opleidingsprogramma uitvoert, moet de nodige behoeftenanalyse- en monitoringinstrumenten ontwikkelen.

In de opzet van tabel 4 is rekening gehouden met de fase in het dienstverband: inwerkperiode, dienstverband en einde dienstverband. Voor elke fase is er een minimumaantal aanbevolen opleidings sessies, gericht op introductie, professionele ontwikkeling en zachte vaardigheden. De opleidings sessies kunnen intern worden verzorgd, afhankelijk van de focus, en met de ondersteuning van externe partners en specialisten.

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

(66) EASO, "Europees sectoraal kwalificatiekader voor asiel- en opvangambtenaren – opleidingsnormen voor asiel- en opvangambtenaren", 2021.

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

FASE VAN HET DIENSTVERBAND	SOORT OPLEIDING	ALGEMENE BESCHRIJVING/ OPLEIDINGSONDERWERPEN	INITIATIEFNEEMER/UITVOERDER						OPGELEIDE PERSONEELS-CATEGORIE		
			MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	HR- MEDEWERKER	ANDERE MEDEWERKERS			
Tijdens dienstverband (doorlopende ondersteuning)	Professionele ontwikkeling	<p>Personeelswerving en -selectie en prestatiebeoordelingen</p> <p>Opleidingsmodules voor asielgerelateerde professionele ontwikkeling: aan te bieden in overeenstemming met het EASO-opleidingsprogramma (zoals toegelicht in de EASO-opleidingscatalogus)</p> <p>Leertrajecten voor bepaalde functieprofielen op asielgebied ⁽⁶⁸⁾</p> <p>Gegevensbescherming</p> <p>Soorten communicatie</p> <p>Grenzen stellen</p> <p>Omgaan met lastige collega's</p> <p>Communiceren met kwetsbare personen, waaronder verzoekers</p> <p>Onderhandelings technieken</p> <p>Conflictbeheersing</p> <p>De-escalatiestrategieën</p> <p>Wat zijn stress, burn-out en plaatsvervangend trauma en hoe herken je ze</p> <p>Stress aanpakken en weerbaarheid versterken</p> <p>Stresspreventie en zelfzorginstrumenten</p> <p>Culturele diversiteit</p> <p>Beschermings- en antidiscriminatiebeleid</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(68) Zie voor meer informatie over het EASO-opleidingsprogramma de updates in de [EASO-opleidingscatalogus](#), Valetta, 2021 en het "EASO-opleidingsplan", 2020.

FASE VAN HET DIENSTVERBAND	SOORT OPLEIDING	ALGEMENE BESCHRIJVING/ OPLEIDINGSONDERWERPEN	INITIATIEFNEMER/UITVOERDER					OPGELEIDE PERSONEELS- CATEGORIE	
			MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	HR- MEDEWERKER		ANDERE MEDEWERKERS
Tijdens dienstverband (doorlopende ondersteuning)	Zachte vaardig- heden	Management en leiderschap in de asielcontext	Management	✓	✓	✓	✓		
			Leiderschapsdimensies	✓	✓				
			Verwachtingen van managers	✓	✓				
			Leiderschap in het dagelijks management en tijdmanagement	✓	✓				
			Managementtheorieën	✓	✓				
			Strategisch denken en plannen/noodplannen	✓	✓				
			Besluitvorming	✓	✓				
			Zorgen voor een evenwichtige werkbelasting (beginselen en voordelen)	✓	✓				
			Delegeren	✓	✓				
			Evenwicht bewaren tussen kwaliteit en efficiency	✓	✓				
			Vorming van een team (fasen in teambuilding en teamdynamiek)	Teambuilding ⁽⁶⁹⁾	✓	✓	✓	✓	
			Wat maakt een team succesvol en wat kan teamwerk in de weg staan?		✓	✓	✓	✓	
			Teambuildingstechnieken en-activiteiten		✓	✓	✓	✓	
			Coaching		✓	✓	✓	✓	

(69) Teambuilding moet worden gezien als een doorlopend proces met activiteiten voor elke fase van het dienstverband van teamleden, van het moment dat zij in dienst treden en deel gaan uitmaken van het team, hun lidmaatschap van het team tot hun vertrek uit het team aan het einde van hun dienstverband.

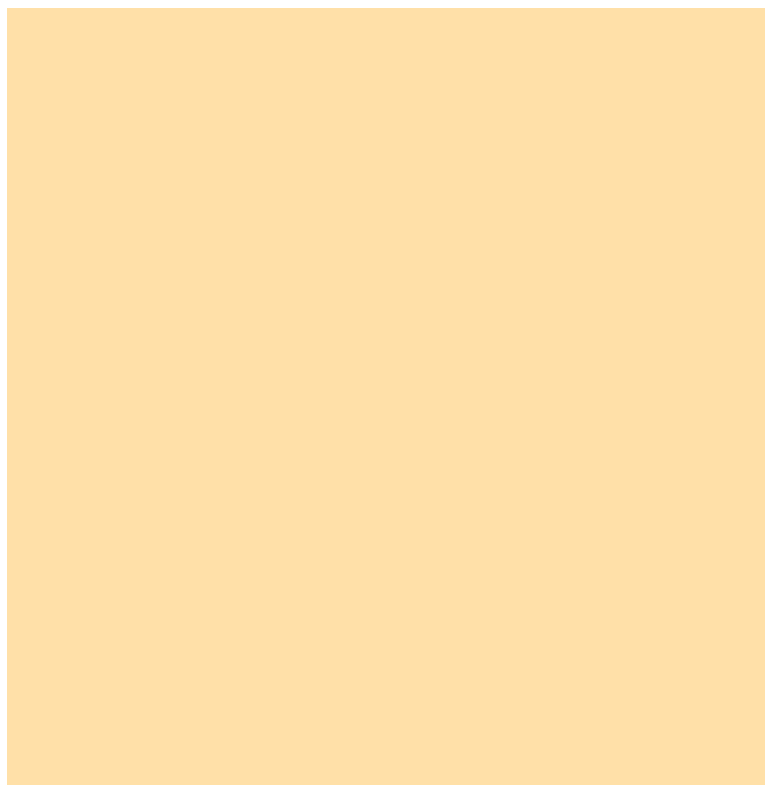
FASE VAN HET DIENSTVERBAND	SOORT OPLEIDING		ALGEMENE BESCHRIJVING/ OPLEIDINGSONDERWERPEN	INITIATIEFNERMER/UITVOERDER					OPGELEIDE PERSONEELS-CATEGORIE	
				MANAGER	HR/ ADMINISTRATIE	INTERNE/ EXTERNE SPECIALIST	MANAGER	HR- MEDEWERKER	ANDERE MEDEWERKERS	
Tijdens dienstverband (doorlopende ondersteuning)	Zachte vaardigheden	Beheer van kritieke incidenten	Strategieën voor de behandeling van een kritiek incident en versterking van de weerbaarheid (op persoonlijk vlak en vanuit de manager gezien die een teamlid wil ondersteunen)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
					✓	✓				
			Trauma en plaatsvervangend trauma (tekenen en copingmechanismen)	✓	✓	✓				
Einde van het dienstverband		Voorbereiding voor vertrek	Directe ondersteuning en ondersteuning op middellange en lange termijn aan eerstelijnsfunctionarissen en verzoekers	✓	✓					
			Het voeren van constructieve exitgesprekken/feedback verzamelen	✓			✓	✓		
		Voorbereiding van documenten (referenties, prestatiebeoordelingen enz.)							✓	✓

NB: COI, informatie over het land van herkomst.

Samenvatting. Opleidingen in de asiel- en opvangcontext moeten medewerkers van **informatie** voorzien en hen vaardigheden bijbrengen zodat ze beter kunnen functioneren en in een team kunnen samenwerken, assertief en empathisch kunnen communiceren en weerbaarder worden tegen stress. Opleidingsprogramma's moeten tot doel hebben de negatieve gevolgen van een constant hoge werkbelasting en een veeleisende en vaak wisselende werkomgeving te **voorkomen**. Een goed opgezet opleidingsprogramma dat regelmatig wordt bijgewerkt op basis van behoeftenanalyses leidt tot een lager personeelsverloop en minder ziekteverzuim, slechte prestaties en interpersoonlijke conflicten op het werk.

Opleidingen kunnen er ook voor zorgen dat asiel- en opvangprofessionals **sterker in hun schoenen staan**. Goed opgeleide medewerkers zijn beter in staat om hun taken uit te voeren en om te gaan met stressvolle situaties (bv. omdat zij over vaardigheden voor het beheer van kritieke incidenten beschikken). Opleidingen alleen zijn echter niet genoeg: er zijn meer interventies voor medewerkerswelzijn nodig, zoals teamvergaderingen, educatieve supervisie en collegiale ondersteuning. Wel hoeven managers hun medewerkers minder op detailniveau en constant aan te sturen. Bovendien kunnen opleidingen de manier waarop teamleden met elkaar omgaan **veranderen**. Wanneer medewerkers voelen dat er voor hen wordt gezorgd, hebben ze meer binding met de organisatie en zijn ze vaker bereid zich hiervoor in te zetten. Mensen willen nu eenmaal voor iemand werken die hen respecteert en dat ook laat zien.

BIJLAGEN



BIJLAGE 1. DEFINITIES

Deze gids gebruikt **medewerkerwelzijn** ⁽⁷⁰⁾ als verzamelnaam voor beleid en maatregelen gericht op het welzijn van medewerkers, zowel in fysieke als emotionele zin. Medewerkerwelzijn houdt in dat in elk aspect van het werk zorg wordt gedragen voor gezondheid en veiligheid. Dit doen werkgevers door de **risico's** waaraan medewerkers in de werkomgeving kunnen worden blootgesteld, te beoordelen en door preventieve en beschermende maatregelen te nemen, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat elke medewerker de nodige **gezondheids- en veiligheidsinformatie** en **-opleiding** heeft gekregen.

Onder **welzijn** ⁽⁷¹⁾ op het werk wordt verstaan de lichamelijke gezondheid, werkvervulling en bevredigende sociale contacten, niet alleen de afwezigheid van ongevallen of beroepsziekten. Positieve aspecten van welzijn op het werk zijn onder meer zelfacceptatie, autonomie, enthousiasme, professionele ontwikkeling, zingeving, positieve relaties met anderen en persoonlijke groei ⁽⁷²⁾.

Stress ⁽⁷³⁾ wordt gedefinieerd in termen van dynamische interacties tussen het individu en zijn omgeving. De stress wordt vaak veroorzaakt doordat individu en omgeving niet goed bij elkaar passen en door de emotionele reacties die ten grondslag liggen aan deze interacties.

Werkgerelateerde stress ⁽⁷⁴⁾ ontstaat als de druk die wordt ervaren door werkbelasting en andere werkgerelateerde stressfactoren, te groot wordt en te lang voortduurt en het individu het gevoel heeft niet over de middelen, mogelijkheden en vaardigheden te beschikken om hiertegen opgewassen te zijn.

Er is een verschil tussen de concepten **werkgerelateerde stress** en **uitdagingen op het werk** ⁽⁷⁵⁾. Uitdagingen op het werk kunnen iemand psychisch en fysiek energie geven en hem aanmoedigen nieuwe vaardigheden te leren. Uitgedaagd worden door het werk is een belangrijk ingrediënt bij de ontwikkeling en handhaving van een psychisch gezonde werkomgeving. Anderzijds zorgen stressgevoelens voor een negatieve psychische toestand met cognitieve en emotionele componenten die hun weerslag hebben op de [gezondheid van het individu en van de organisatie](#).

(70) Your Europe, "Gezondheid en veiligheid op het werk", 2020.

(71) EU-OSHA, "Work-life balance – managing the interface between family and working life", OSHwiki, 2015. In bredere zin ontstaat welzijn, omdat aan de belangrijkste behoeften van een individu wordt voldaan en hij zijn levensdoelen en -plannen kan verwezenlijken. Welzijn houdt in dat mensen positief oordelen over hun leven, met positieve emoties, betrokkenheid, tevredenheid en betekenis.

(72) "Growth and transformation", *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr. 12, 2020, blz. 17. Hoewel tevredenheid en het gevoel van welzijn op het werk deels verband houden met het individuele inkomen, zijn er nog andere factoren die hieraan bijdragen. Vanaf een bepaald punt is de mate van geluk en tevredenheid met het leven niet langer gekoppeld aan het inkomensniveau.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

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

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. en Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Bureau voor publicaties van de Europese Unie, Luxemburg, 2000.

Wanneer stressreacties (cognitieve, emotionele, psychische en gedragsreacties) gedurende een langere periode aanhouden, kan dit blijvendere, minder omkeerbare gevolgen (voor de gezondheid) hebben. Voorbeelden hiervan zijn [chronische vermoeidheid](#), [compassiemoetheid](#), [burn-out](#), [plaatsvervangend trauma](#), [problemen met het bewegingsapparaat](#) en [hart- en vaatziekten](#).

Compassiemoetheid ⁽⁷⁶⁾ verwijst naar een verandering in het vermogen van een individu om empathie te voelen voor de mensen met wie hij werkt en/of voor collega's en familieleden. Een eerstelijnsfunctionaris kan kampen met compassiemoetheid door de jarenlange blootstelling aan traumatische verhalen die verzoekers vertellen, die voor hem allemaal op elkaar kunnen gaan lijken en geen reactie meer teweegbrengen.

Burn-out ⁽⁷⁷⁾ beschrijft de psychologische reactie van een individu op chronische stressfactoren op het werk. Hoewel een burn-out niet als medische aandoening wordt gezien, kan hij effect hebben op de [gezondheidstoestand](#) en is mogelijk een klinische behandeling nodig. Burn-out wordt ook geconceptualiseerd als een crisis in de relatie met werk in het algemeen.

Een burn-out op het werk uit zich in symptomen als (emotionele) uitputting, cynisme (depersonalisatie) en minder effectief werken.

- **Uitputting** verwijst naar gevoelens van overspannenheid en vermoeidheid, die zijn veroorzaakt door langdurig werken in een te veeleisende werksituatie.
- **Cynisme** staat voor een onverschillige en afstandelijke houding tegenover het werk, afstand nemen en een gebrek aan enthousiasme voor het werk. Het is een disfunctionele manier om met uitputtende situaties om te gaan die de mogelijkheden om op het werk creatieve oplossingen te bedenken beperkt.
- **Professionele effectiviteit** bestaat uit gevoelens van competentie, succesvol zijn en presteren op het werk; deze neemt af, naarmate een burn-out zich ontwikkelt.

Een burn-out kan negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid, het cognitieve vermogen en het arbeidsvermogen en voor de perceptie van de algehele arbeidsprestaties.

Plaatsvervangend trauma ⁽⁷⁸⁾ kan worden samengevat als de 'prijs van het helpen van anderen'. Plaatsvervangend trauma kan worden omschreven als een intense reactie en het ervaren van symptomen van trauma door personen die worden blootgesteld aan de traumatische ervaringen van iemand anders. Ambtenaren die met asielzoekers werken hebben hier vaak mee te maken. Plaatsvervangend trauma is cumulatief en ontstaat in de loop van de tijd. Iemand gaat anders tegen de wereld aankijken. Voor mensen die lijden

(76) Vlack, T. V., "Tools to reduce vicarious trauma, secondary trauma & compassion fatigue", TEND Academy, 2017.

(77) EU-OSHA, "Understanding and Preventing Worker Burnout", OSHwiki, 2013. De Wereldgezondheidsorganisatie beschouwt burn-out als 'werkfenomeen': een syndroom als gevolg van chronische stress op de werkplek waar niet goed mee wordt omgegaan. Wereldgezondheidsorganisatie, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases", 2019.

(78) Zie ook de informatie van het Headington Institute: Pearlman, L. A. en McKay, L., "Vicarious trauma: what can managers do?", Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

onder plaatsvervangend trauma, wordt het moeilijk om grenzen aan te geven tegenover de verzoekers met wie zij werken. Het is moeilijk om aan het eind van de dag de deur van kantoor dicht te trekken. Ook kan het ertoe leiden dat mensen zingeving en hoop verliezen.

Psychologische risico's ⁽⁷⁹⁾ verwijzen naar de kans dat werkgerelateerde psychosociale risico's een negatief effect hebben op de gezondheid en veiligheid van medewerkers door hun **percepties en ervaringen**. Psychosociale risico's betreffen aspecten van de opzet en organisatie van het werk, en de sociale en organisatorische context ervan die psychologische of fysieke schade kunnen toebrengen. Psychologische risico's worden aangemerkt als een van de **belangrijkste uitdagingen van dit moment** voor de gezondheid en veiligheid op de werkplek. Psychologische risico's hangen samen met problemen op het werk zoals werkgerelateerde stress en geweld en intimidatie (ook wel pesten genoemd) op het werk. Negatieve gevolgen op het niveau van het individu zijn onder meer **een slechte gezondheid en laag welzijn** en **problemen met interpersoonlijke relaties**, zowel op het **werk als in de persoonlijke levenssfeer**.

De **balans tussen werk en privéleven** ⁽⁸⁰⁾ houdt in dat medewerkers tevreden zijn en goed kunnen functioneren op het werk en thuis, met minimale conflicten tussen de rollen van een individu. Bij het tot stand brengen van een evenwicht tussen werk en privéleven moet worden gekeken naar drie met elkaar samenhangende kernelementen: (1) 'tijdsbalans': er wordt evenveel tijd besteed aan werk- en andere rollen, (2) 'betrokkenheidsbalans': de psychologische betrokkenheid bij werk- en andere rollen is even groot, en (3) 'tevredenheidsbalans': het niveau van tevredenheid met werk- en thuisrol (andere rollen) is even hoog.

Voor het doel van deze praktische gids geeft het EASO de volgende definities van verschillende medewerkerscategorieën op het gebied van asiel en opvang.

Een **eerstelijnsfunctionaris** is een medewerker die rechtstreeks met verzoekers om internationale bescherming werkt binnen een asiel- en/of opvangcontext.

Bij eerstelijnsfunctionarissen kan het gaan om:

- **opvangfunctionarissen** — de medewerkers die ondersteuning bieden bij opvangfaciliteiten;
- **registratiefunctionarissen** — de medewerkers bij de nationale bevoegde autoriteiten die betrokken zijn bij een fase van de registratie en indiening van verzoeken;
- **behandelend ambtenaren** — de ambtenaren die persoonlijke gesprekken voeren met verzoekers om internationale bescherming en/of besluiten nemen over verzoeken om internationale bescherming (ook gespreksvoerders en besluitvormers genoemd);

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

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

Managers (soms ook supervisors, teamleiders en lijnmanagers genoemd) — personen die leidinggeven aan een of meer eerstelijnsfunctionarissen of andere managers, afhankelijk van hun anciënniteit. Voor het doel van deze gids omvat de definitie ook andere personen dan lijnmanagers die een coördinerende of toezichhoudende rol hebben, zoals teamleiders, supervisors en coördinatoren.

BIJLAGE 2. MODELSHEMA VOOR SOLLICITATIEGESPREKKEN

Hieronder volgen enkele voorbeelden van vragen over stressmanagement en zelfzorg die in een bestaand gespreksschema kunnen worden ingevoegd.

Rol: voer functie in

Kandidaat:

Inleiding

- Voorstelronde leden sollicitatiepanel.
- Bedank de kandidaat voor zijn/haar sollicitatie. Geef aan wat het doel is van deze fase van de selectieprocedure.
- Leg uit dat het gesprek ongeveer 1 uur zal duren en dat er aan het eind gelegenheid is om vragen te stellen.

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied: motivatie		
Kunt u ons vertellen waarom u op deze baan solliciteert? Waarin onderscheidt deze functie zich van uw eerdere functies, en hoe zorgt u ervoor dat u voor deze verandering bent toegerust? Wat zijn uw carrièreplannen voor de komende vijf jaar?	Voorbeelden van indicatoren: — Laat een goed begrip zien van de omvang van de rol en kan de persoonlijke uitdagingen die deze met zich meebrengt aanwijzen — Legt uit waarom hij deze baan wil hebben — Wil werken op het gebied van asiel/migratie — Heeft ervaring met de ontwikkeling van programma's — Ontwikkelt en stimuleert nieuwe en innovatieve oplossingen	Opmerking: Eindscore:
Kerngebied: werkhouding en resultaatgerichtheid (bijbehorende waarden: verantwoording, creativiteit en integriteit) (laat zien hoe de kandidaat omgaat met dilemma's en problemen oplost en of hij/zij in staat is om het eigen handelen kritisch onder de loep te nemen en te leren van ervaringen)		
Geef een aantal voorbeelden van uw werkhouding en resultaatgericht gedrag in uw werk. Deze voorbeelden moeten aantonen wat de impact van uw werkhouding en resultaatgerichte gedrag op uw collega's en/of direct ondergeschikten was	Voorbeelden van indicatoren: — Houdt zichzelf eindverantwoordelijk voor het behalen van resultaten — Houdt zichzelf eindverantwoordelijk voor het nakomen van zijn/haar verantwoordelijkheden, levert de nodige ontwikkelingsondersteuning om de prestaties te verbeteren en neemt passende maatregelen als de resultaten niet worden behaald — Werkt samen met en motiveert anderen — Begrijpt het belang van teambuilding — Begrijpt het belang van regelmatige communicatie met teamleden en van constructieve individuele feedback — Waardeert diversiteit en ziet deze als iets dat een gezonde concurrentie bevordert	Opmerking: Eindscore:

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREEK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied: stressmanagement en zelfzorg		
<p>Voor de functie waarop u solliciteert, moet u tijdig kwalitatief hoogwaardig en zeer nauwkeurig werk leveren. Hoe staat u hier tegenover en wat is uw ervaring met productiedoelen met strakke deadlines waarbij u mogelijk tegelijkertijd te maken hebt met tegenstrijdige prioriteiten?</p>	<p>Voorbeelden van indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Houdt zichzelf en teamleden eindverantwoordelijk voor het behalen van resultaten — Hanteert een goede planning — Kan goed delegeren en prioriteiten stellen — Vraagt bij ontbrekende kennis over een onderwerp om bijscholing — Waar nodig bereid tot overwerken, maar niet op regelmatige basis (evenwicht tussen werk en privéleven) 	<p>Opmerking: Eindscore:</p>
<p>Geef ons een voorbeeld van een lastige klus waaraan u hebt gewerkt en/of een situatie waarbij u te maken had met een, wat u betreft, nogal oncoöperatieve collega, en hoe u hierbij tot een oplossing bent gekomen</p>	<p>Voorbeelden van indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Begrijpt het belang van het team — Trekt tijdig aan de bel en vraagt om de benodigde extra expertise — Kiest bij het plannen van de taak/opdracht in kwestie een participatieve benadering — Kan heldere instructies geven — Communiqueert in een vroeg stadium met medewerkers om misverstanden over taken en tijdschema's te voorkomen 	<p>Opmerking: Eindscore:</p>
<p>Wat doet u normaliter als u onder druk of stress staat? Noem gebieden die u volgens u goed hebt aangepakt, en gebieden waar uw aanpak beter zou kunnen.</p>	<p>Voorbeelden van indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Stelt passende grenzen tegenover collega's — Houdt een realistische planning aan — Heeft een gezonde levensstijl (doet bijvoorbeeld geregeld aan lichaamsbeweging) — Zorgt voor een goed evenwicht tussen werk en privéleven — Schaamt zich niet om hulp te vragen 	<p>Opmerking: Eindscore:</p>
<p>Stelt u zich voor dat u de opvangvoorziening (voor opvangfunctionarissen) of de gespreksruimte (voor dossierbehandelaars) binnenkomt en een verzoeker komt op u af met een scheermesje in zijn hand en zegt dat hij zelfmoord zal plegen als zijn asielaanvraag wordt afgewezen. Dit is een lastig scenario, maar probeert u zich voor te stellen wat u zou kunnen/moeten doen om de situatie te de-escaleren</p>	<p>Mogelijke antwoorden:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Over het algemeen zou ik me hebben verdiept in informatie van mijn werkgever over het beheer van kritieke incidenten en de do's-and-don'ts, en zou ik op de hoogte zijn van de SOP's voor dit soort situaties — Ik zou proberen om rustig te blijven praten — Ik zou proberen niet in paniek te raken en zou rustig praten, en een veilige afstand bewaren tot de verzoeker — Ik zou proberen me niet af te wenden van de verzoeker en oogcontact te houden — Ik zou zeggen dat ik merk dat hij heel erg van streek en bang is en dat ik dat beter wil begrijpen. Hiervoor is het nodig dat we gaan zitten en de tijd nemen, en dat hij het scheermesje weglegt — Ik zou vragen of hij een glas water wil. Dat zou ook een gelegenheid zijn om hulp in te roepen 	<p>Opmerking: Eindscore:</p>

VRAGEN SOLLICITATIEGESPREK	KERNINDICATOREN	BEWIJS BEOORDEELD AAN DE HAND VAN INDICATOREN UIT REACTIE VAN KANDIDAAT (GEEF AAN OF KANDIDAAT HIERAAN VOLLEDIG (10 PUNTEN), GEDEELTELIJK (5 PUNTEN) OF NIET VOLDOET (0 PUNTEN))
Kerngebied: gedragscode		
Een medewerker meldt u (manager van een opvangcentrum) dat hij of zij vermoedt dat een andere medewerker mogelijk een jongere misbruikt, omdat hij de jongere regelmatig naar zijn kantoor heeft meegenomen en vervolgens steeds de deur sloot. Wat zou u doen en wie zou u hierbij betrekken?	Voorbeelden van indicatoren: — Erkent dat dit een ernstige beschuldiging is, waar direct iets mee gedaan moet worden via de interne/geëigende meldingskanalen — Vermeldt dat er een nultolerantiebeleid geldt ten aanzien van seksueel misbruik/seksuele intimidatie (en dat geldt ook voor verzoekers om internationale bescherming of personen die internationale bescherming genieten)	Opmerking: Eindscore:
Totale score		

Afsluiting

- Vraag of de kandidaat vragen heeft.
- Leg de fasen van de selectieprocedure uit en zeg wanneer de kandidaat de uitkomst kan verwachten.
- Vraag wanneer de sollicitant kan beginnen als hij/zij de baan krijgt.
- Verifieer gegevens en geschiktheid van referenties die moeten worden benaderd voordat een aanbod kan worden gedaan.
- Vraag na of de sollicitant bereid is een verklaring omtrent gedrag voor te leggen.

Andere kerngebieden die afhankelijk van het functieprofiel moeten worden

opgenomen: technische expertise (kennis, vaardigheden en ervaringen), samenwerking (ook met donoren, beheer van lokale partners), financiën (begrotingscyclus), monitoring en evaluatie enz.

BIJLAGE 3. SEMIGESTRUCTUREERDE CHECK-INS OF EEN-OP-EENGESPREKKEN

Checklist 1. Voor gebruik door managers tijdens hun reguliere semigestructureerde een-op-eengesprekken met leden van hun team.

I. Het gesprek organiseren	Status (afgeronde items afvinken)
1. Informeer de deelnemer ruim van tevoren over de tijd/locatie en het doel van dit gesprek	
2. Zorg dat u op de hoogte bent van de opleiding en werkervaring van de deelnemer	
3. Bereid vragen voor over relevante onderwerpen	
4. Regel een geschikte ruimte/omgeving voor dit gesprek die de nodige privacy biedt	
5. Bedenk welke andere praktische zaken geregeld moeten worden voor dit gesprek (schrijfwaren, drankjes enz.)	
II. Het gesprek voeren	
1. Leid het gesprek in	
2. Zorg ervoor dat de deelnemer het doel van het gesprek begrijpt	
3. Deel de deelnemer mee dat de sessie vertrouwelijk is	
4. Bouw een verstandhouding op	
5. Gebruik woorden die de deelnemer gemakkelijk begrijpt	
6. Maak gebruik van open vragen waarop beschrijvende antwoorden mogelijk zijn	
7. Stel waar nodig vervolgvragen	
8. Formuleer vragen op een constructieve manier	
9. Sta open voor vragen en feedback	
10. Laat ruimte voor uw opmerkingen	
11. Sluit af met een samenvatting en leg uit wat de volgende stappen zijn	
III. Na afloop van het gesprek	
1. Evalueer de informatie en noteer opmerkingen in het daarvoor bestemde gedeelte	
2. Verwijs waar nodig door (cursussen, bedrijfspsychologen)	
3. Zorg dat de informatie correct wordt doorgegeven aan de HR-afdeling voor opname in het dossier van de medewerker	
4. Bespreek de resultaten van het gesprek tijdens het functioneringsgesprek	

Mogelijke vragen ⁽⁸¹⁾ die klaar moeten liggen voor de eerste check-in ⁽⁸²⁾

- Hebt u ooit in een vergelijkbare omgeving gewerkt?
- In welk opzicht was deze vergelijkbaar of anders?
- Met welke uitdagingen had u toen te maken?
- Wat deden deze uitdagingen met u? Hoe voelde u zich eronder?
- Hoe ging u met de uitdagingen om? Waar had u wat aan en wat was misschien wat minder nuttig?
- Waar verwacht u tegenaan te lopen in deze werkomgeving?
- Wat zijn uw sterke kanten? Als ik uw voormalige collega's dezelfde vraag zou stellen, wat zouden ze dan zeggen? Wat zouden ze zeggen over uw persoonlijke uitdagingen?
- Wat motiveert u in dit werkgebied? Waar gaat uw belangstelling naar uit?

(81) Deze vragen kunnen enigszins variëren, afhankelijk van de werklocatie en de uit te voeren taken.

(82) Panou, A. en Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Deze vragen worden aanbevolen voor nieuwe inkomende medewerkers.

BIJLAGE 4. VOORBEELDVRAGEN ENQUÊTE ARBEIDS-/INZETKWALITEIT

Hieronder volgen een aantal vragen die moeten helpen een algemeen beeld te krijgen van de tevredenheid van medewerkers die in een bepaalde omgeving werken. Deze voorbeeldvragenlijst wordt gevolgd door een aantal gerichte vragen die autoriteiten kunnen stellen aan medewerkers die zijn ingezet in andere EU+-landen.

A. VOOR DOORLOPENDE ONDERSTEUNING EN EXITGESPREKKEN

ENQUÊTEVOORBEELD					
1. Werk en privéleven					
1.1. Hoe lang werkt u al in uw huidige functie voor uw huidige werkgever?	MINDER DAN ZES MAANDEN	6-12 MAANDEN	1-3 JAAR	3-5 JAAR	MEER DAN 5 JAAR
1.2. Ontvangt u voor uw hoofdactiviteit een salaris of wordt u per uur betaald, of wordt u op een andere wijze betaald?	MAANDSALARIS	BETALING PER UUR	ANDERS (LICHT TOE)		
1.3. Welke van de volgende opties beschrijft uw normale werkschema het best?	DAGDIENST	AVONDDIENST	NACHTDIENST	WISSELDIENST	OP AFROEP
1.4. Hoeveel dagen per maand werkt u extra uren boven op uw normale werkschema?	GEEF HET AANTAL DAGEN AAN:				
1.5. Wanneer u extra uren werkt bij uw hoofdactiviteit, is dit dan verplicht (vereist door uw werkgever)?	JA	NEE	ANDERS (LICHT TOE)		
1.6. Hoe moeilijk is het om verlof op te nemen om persoonlijke of gezinsaangelegenheden te regelen?	HELEMAAL NIET MOEILIK	ENIGSZINS MOEILIK	TAMELIJK MOEILIK	HEEL MOEILIK	
1.7. Hoe vaak botsen de eisen van uw werk met uw gezinsleven?	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	
1.8. Hoe vaak botsen de eisen van uw gezinsleven met uw werk?	VAAK	SOMS	ZELDEN	NOOIT	
1.9. Hoeveel uur hebt u na een gemiddelde werkdag tijd voor ontspanning of leuke activiteiten?	LICHT TOE:				
1.10. Hebt u nog nevenactiviteiten naast uw hoofdactiviteit of doet u ander betaald werk?	JA	NEE			
2. Arbeidsomstandigheden					
2.1. Ik moet voor mijn werk nieuwe dingen leren	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS	
2.2. Ik heb te veel werk om alles goed te doen	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS	
2.3. Ik kan mijn vaardigheden in mijn werk ten volle benutten	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS	
2.4. Ik word op mijn werkplek met respect behandeld	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS	
2.5. Ik loop op mijn werkplek risico op fysiek letsel	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS	

ENQUÊTEVOORBEELD				
2.6. Als ik mij door de omgeving waarin ik werk onveilig voel, kan ik gebruikmaken van mijn recht om me terug te trekken	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
2.7. We nemen geen genoegen met compromissen of halve maatregelen als de veiligheid van medewerkers in het geding is	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
2.8. Op mijn werk zorgen medewerkers en management samen voor zo veilig mogelijke arbeidsomstandigheden	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
2.9. De veiligheids- en gezondheidssituatie op mijn werk zijn goed	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
2.10. De omstandigheden op mijn werk stellen mij in staat om zo productief mogelijk te werken	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
2.11. De plek waar ik werk wordt goed en efficiënt gerund	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3. Management op het werk				
3.1. De promotiekansen zijn goed	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.2. De manier waarop het werk is georganiseerd en de bedrijfscultuur bevorderen teamwerk	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.3. Medezeggenschap bij besluiten die medewerkers aangaan wordt gestimuleerd	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.4. De verwachtingen in termen van te verrichten taken worden duidelijk gecommuniceerd	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.5. Ik krijg de kans om mijn eigen bijzondere vaardigheden te ontwikkelen	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.6. Ik krijg voldoende hulp en middelen (zoals de benodigde apparatuur) om mijn werk te kunnen doen	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.7. Ik krijg voldoende en relevante informatie om goed werk te kunnen leveren	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.8. Ik krijg veel vrijheid om mijn werk naar eigen inzicht te organiseren, zolang ik maar professioneel werk aflever	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.9. Mijn supervisor/lijnmanager heeft aandacht voor het welzijn van zijn/haar team	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.10. Mijn supervisor ondersteunt me om me waar mogelijk mijn werk te laten doen	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.11. Ik vertrouw het senior management op mijn werkplek	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.12. De veiligheid van medewerkers heeft hoge prioriteit bij de autoriteit waarvoor ik werk	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.13. Promoties worden op een open en eerlijke wijze behandeld	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.14. Ik kan een beroep doen op de mensen waarmee ik werk als ik hulp nodig heb	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS

ENQUÊTEVOORBEELD

3.15. De betrekkingen tussen managers en medewerkers op mijn werk zijn goed, respectvol en professioneel	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
3.16. Je krijgt positieve feedback van je lijnmanager(s) als je een opdracht goed hebt afgerond	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
4. Racisme en discriminatie				
4.1. Voelt u zich op uw werk op wat voor manier dan ook gediscrimineerd vanwege uw ras of etnische afkomst?	JA	NEE		
4.2. Voelt u zich in uw werk op wat voor manier dan ook gediscrimineerd vanwege uw gender?	JA	NEE		
4.3. Voelt u zich op uw werk op wat voor manier dan ook gediscrimineerd vanwege uw leeftijd?	JA	NEE		
4.4. Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk seksueel geïntimideerd door een andere medewerker?	JA	NEE		
4.5. Bent u in de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk door iemand anders (mondeling of fysiek) bedreigd of op andere wijze geïntimideerd?	JA	NEE		
4.6. Hebt u het incident via de desbetreffende meldingsmechanismen gemeld?	JA	NEE	ER IS GEEN MELDINGSMECHANISME	
5. Fysiek en emotioneel welzijn				
5.1. Kunt u op uw huidige werkplek deelnemen aan programma's voor stressmanagement of stressvermindering?	JA	NEE	WEET NIET	
5.2. Hoe vaak had u de afgelopen 12 maanden moeite om in slaap te komen of door te slapen?	IK SLAAP OVER HET ALGEMEEN GOED		EEN PAAR WEKEN ACHTER ELKAAR/AF EN AAN	HET LUKT ME GEWOON NIET OM GOED TE SLAPEN
5.3. Hebben deze problemen om in slaap te komen of door te slapen volgens u te maken met stress op het werk?	JA	NEE		
5.4. Hoeveel dagen voelde u zich de afgelopen maand ziek?	GEEN		1 OF 2	MINSTENS ELKE WEEK
5.5. Is de baanzekerheid op uw werkplek goed?	JA	NEE		
5.6. Hoe vaak had u de afgelopen maand een nogal slechte mentale gesteldheid of voelde u zich terneergeslagen/verdrietig/boos?	TE VAAK		NORMAAL	
5.7. De momenten waarop ik me de afgelopen maand slecht voelde waren voornamelijk werkgerelateerd	JA	NEE		
5.8. De afgelopen maand heeft mijn slechte fysieke of mentale gezondheid mij ervan weerhouden mijn gebruikelijke activiteiten uit te voeren, zoals zelfzorg, werk en ontspanning	JA	NEE		
5.9. Ik vind mijn werk vaak stressvol	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS

ENQUÊTEVOORBEELD				
5.10. Ik voel me aan het eind van de werkdag vaak uitgeput	HELEMAAL MEE EENS	MEE EENS	MEE ONEENS	HELEMAAL NIET MEE EENS
5.11. Ik had de afgelopen maand minstens een week lang elke dag hoofdpijn	JA	NEE		
5.12. Ik had de afgelopen maand minstens een week lang elke dag rugpijn	JA	NEE		
5.13. Ik had de afgelopen maand minstens een week lang elke dag buikpijn	JA	NEE		
5.14. Ik heb de afgelopen maand onder werktijd letsel opgelopen	JA	NEE		
6. Algemene punten				
6.1. Hoe tevreden bent u over het geheel genomen met uw baan?	ZEER TEVREDEN	REDELIJK TEVREDEN	NIET ZO TEVREDEN	HELEMAAL NIET TEVREDEN
6.2. Hoe tevreden bent u over het geheel genomen met de algemene werksfeer binnen uw organisatie?	ZEER TEVREDEN	REDELIJK TEVREDEN	NIET ZO TEVREDEN	HELEMAAL NIET TEVREDEN
6.3. Hoe tevreden bent u over het geheel genomen met de algemene leiderschapsstijl binnen uw organisatie?	ZEER TEVREDEN	REDELIJK TEVREDEN	NIET ZO TEVREDEN	HELEMAAL NIET TEVREDEN

Tijdens de analyse moet in een eerste stap vooral aandacht worden besteed aan de oranje gemarkeerde delen. Hoewel een of twee antwoorden in de oranje gemarkeerde vakken niet per se een belangrijk punt van zorg zijn, is het raadzaam alert te blijven, omdat ze kunnen wijzen op een behoefte bij de medewerker. Het is belangrijk om alle gegeven antwoorden holistisch te bekijken. Alleen zo kunnen punten worden geïdentificeerd die dringend aandacht nodig hebben en kunnen minder urgente kwesties in een later stadium worden opgepakt. Aanbevolen wordt om medewerkers en behoeften centraal te stellen. Als de medewerker **op vragen over discriminatie, seksueel misbruik en seksuele intimidatie of persoonlijke veiligheid** bevestigend antwoordt, moet hier **in overleg met de medewerker direct iets mee gedaan worden**. Bij deze vragenlijsten moet de vertrouwelijkheid te allen tijde worden gewaarborgd.

B. VOORBEELDVRAGEN BIJ TERUGKEER VAN INZET

Als een deskundige zich heeft opgegeven voor inzet in een ander EU+-land om ondersteuning te bieden op het gebied van asiel of opvang, is het raadzaam om na zijn/haar terugkeer om feedback te vragen op de volgende gebieden, zodat de organisatie in de toekomst betere ondersteuning kan bieden.

Vorbereidingsfase
<p>Hebt u naar uw mening voorafgaand aan uw vertrek voldoende informatie gekregen over de te verrichten taken (de verwachtingen van de organisatie waar u werd ingezet)? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Hebt u naar uw mening voorafgaand aan uw vertrek voldoende informatie gekregen over de algemene werkomgeving? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Hebt u naar uw mening voorafgaand aan uw vertrek voldoende informatie gekregen over een contactpersoon met wie u op de inzetlocatie contact kon opnemen? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Was de informatie die u voor vertrek hebt ontvangen over het verzoeken om ondersteuning in een noodgeval (gezondheid, veiligheid en beveiliging) naar uw mening voldoende? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Hebt u informatie ontvangen en de mogelijkheid gekregen om indien nodig contact op te nemen met een vertrouwenspersoon/stressteam? JA/NEE</p>
Inzetfase
<p>Hebt u naar uw mening tijdens uw inzet voldoende ondersteuning gekregen van uw eigen team om uw dagelijkse taken uit te kunnen voeren? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Hebt u naar uw mening voldoende effectieve ondersteuning gekregen van de organisatie in het andere land waar u bent ingezet om uw dagelijkse taken uit te kunnen voeren? JA/NEE</p> <p><i>Voorstellen voor verbetering:</i></p>
<p>Werd u bij aankomst over het algemeen duidelijk verteld waar u zaken (zoals noodgevallen op het gebied van gezondheid, veiligheid en beveiliging) kon melden? JA/NEE</p>
<p>Optioneel: Hebt u gebruikgemaakt van het aanbod om tijdens uw inzet te praten met een vertrouwenspersoon? JA/NEE/deze mogelijkheid was er niet</p>

Fase na inzet

Hebt u de kans gekregen om uw inzet na te bespreken met uw lijnmanager en/of iemand anders van uw keuze (bv. ondersteuningsteams, vertrouwenspersoon)? JA/NEE

Voorstellen voor verbetering:

Hoe groot is gezien uw algehele ervaring met de ondersteuning van een ander land de kans dat u de mogelijkheid van een dergelijke inzet zou aanbevelen bij uw collega's?

BIJLAGE 5. ZELFBEOORDELING: BURN-OUTTEST

Er zijn online veel zelfbeoordelingen beschikbaar die u er een idee van geven hoe dicht u tegen een echte burn-out aanzit. Het onderstaande voorbeeld is afkomstig van het internet (zie mindtools.com).

Voorbeeld burn-outtest ⁽⁸³⁾

VIJFTIEN TE BEANTWOORDEN STELLINGEN	HELEMAAL NIET (1 PUNT)	ZELDEN (2 punten)	SOMS (3 PUNTEN)	VAAK (4 punten)	ZEER VAAK (5 punten)
1. Ik voel me leeg en heb geen fysieke of emotionele energie meer					
2. Ik heb negatieve gedachten over mijn werk					
3. Ik ben harder voor en minder begaan met mensen dan ze misschien verdienen					
4. Ik erger me snel aan kleine problemen of aan mijn collega's en team					
5. Ik voel me niet begrepen of gewaardeerd door mijn collega's					
6. Ik heb het gevoel dat ik met niemand kan praten					
7. Ik presteer naar mijn gevoel minder dan ik zou moeten					
8. Ik sta onder een onaangenaam grote prestatiedruk					
9. Ik haal te weinig voldoening uit mijn werk					
10. Ik heb het gevoel dat ik bij de verkeerde organisatie of in het verkeerde beroep werk					
11. Ik ben gefrustreerd over onderdelen van mijn werk					
12. Ik kan mijn werk niet goed doen door kantoorpolitiek of bureaucratie binnen de organisatie					
13. Er is meer werk dan ik praktisch aankan					
14. Ik heb geen tijd voor veel van de dingen die belangrijk zijn om goed werk te kunnen leveren					
15. Ik heb minder tijd om mijn werk te plannen dan ik zou willen					
Eindscore					

Tel op hoe vaak u met helemaal niet, zelden, soms, vaak en zeer vaak hebt geantwoord om uw eindscore te berekenen.

(83) Naar een voorbeeld van Mind Tools: "Zelftest burn-out".

Voor het bepalen van de score stelt Mind Tools ⁽⁸⁴⁾ het volgende beoordelingssysteem voor.

SCORE	OPMERKING
15-18	Geen tekenen van burn-out
19-32	Weinig tekenen van burn-out, tenzij u bijzonder hoog scoort op sommige factoren
33-49	Pas op — u loopt mogelijk risico op een burn-out, met name als u op verschillende vragen hoog scoort
50-59	U loopt een groot risico op een burn-out — zorg dat u hier snel iets aan doet
60-75	U loopt een zeer groot risico op een burn-out — zorg dat u hier snel iets aan doet

(84) Op Mind Tools ("Stress diaries – identifying causes of short-term stress", 2016) staan meer nuttige instrumenten, zoals een stressdagboek.

BIJLAGE 6. INTERVISIEMETHODEN

A. DE 10-STAPPENMETHODE

Het doel is om de casusinbrenger te ondersteunen bij een reëel vraagstuk of een plotselinge ontwikkeling in een werksituatie. In tien duidelijke stappen (plus een voorbereidingsstap) wordt de casusinbrenger begeleid van het beschrijven van de situatie tot en met het formuleren van concrete actie. De centrale vragen zijn telkens: Hoe verhoudt de casusinbrenger zich tot de casus en tot de andere spelers in deze casus? Wat zijn de onderliggende gedachten en aannamen van waaruit hij/zij heeft gehandeld? Hoe bewust is de casusinbrenger zich van deze verborgen drijfkrachten, en hoe 'juist' zijn ze?

De structuur van de methode zorgt ervoor dat de overige deelnemers hun eigen analyses en vraagstukken niet projecteren op de casus van de casusinbrenger. De methode geeft de casusinbrenger de controle over hoe de groep met de casus omgaat omdat hij/zij zelf bepaalt hoe ver hij/zij daarin wil gaan. De voorgestelde stappen geven de casusinbrenger tijd voor tussentijdse reflectie.

Bovendien krijgen de deelnemers voldoende gelegenheid goed te letten op de vragen die anderen stellen en wat de casusinbrenger hiervan vindt en hoe hij/zij hierop reageert, waardoor hun eigen leerproces wordt gestimuleerd. Daarnaast creëert het ook voor de casusinbrenger rust omdat er veel structuur is. De deelnemers buitelen niet over elkaar heen met het stellen van vragen. De rol van de facilitator heeft veel steun aan deze stappen.

VOORDELEN VAN DEZE METHODE

- Vanwege de opzet van de 10-stappenmethode ligt er aan het eind een helder plan van aanpak. De methode doet een nadrukkelijk beroep op het concrete handelen als gevolg van de nieuwe inzichten die zijn opgedaan.
- De methode is geschikt voor onervaren intervisiegroepen omdat zij gemakkelijk te leren is.
- De structuur geeft de casusinbrenger een gevoel van veiligheid, rust en richting.
- De deelnemers leren actief van elkaars vragen door de feedback van de casusinbrenger.
- De rustige stappen geven de casusinbrenger de ruimte en tijd om te reflecteren op het proces en op wat hij/zij doormaakt.

NADELEN

- De vaste structuur van de 10-stappenmethode kan door de deelnemers al na enkele keren als knellend worden ervaren, met als bijkomend risico dat men minder zorgvuldig wordt in de uitvoering.
- Het doorlopen van alle tien de stappen kan voor het gevoel veel tijd in beslag nemen.

- De methode is minder geschikt om inzicht te verkrijgen in de achterliggende waarden en normen van de casusinbrenger.

VALKUILEN

- De methode bestaat uit twee fasen. De eerste fase is: de intervisievraag analyseren en concretiseren. De tweede fase is: een alternatieve benadering verkennen. In de praktijk bestaat de neiging relatief veel aandacht te besteden aan alleen de eerste fase. Als dat gebeurt, is de methode minder effectief. Het is daarom belangrijk een goed evenwicht te bewaren.
- Bij nadruk op de tweede fase kunnen deelnemers in een adviesrol gaan zitten en de casusinbrenger daarmee niet helpen zelfinzichten te verkrijgen.
- Het vraagt discipline om de stappen aan te houden. Het loslaten van de structuur leidt uiteindelijk tot verlies van focus en van inzet.

VOORWAARDEN/LOGISTIEK VOOR GEBRUIK	
Duur	2-2,5 uur
Groeps grootte	Vijf tot acht personen
Benodigdheden	Flip-over en markeerstiften

DE 10 STAPPEN VAN INTERVISIE

VOORBEREIDING

De casusinbrenger heeft vooraf overleg met de facilitator over zijn/haar casus, intervisievraag en keuze van de methode. Hij/zij leidt de casus in enkele zinnen in en eindigt met: "Mijn vraag is ...". Hij/zij stuurt de casusbeschrijving en gekozen intervisiemethode vooraf naar de deelnemers en de facilitator.

Stap 1. Beschrijving van de casus

De casusinbrenger schetst kort de situatie, en vertelt over zijn/haar indrukken van, reflectie op en oordelen over degenen die bij de casus betrokken zijn. Dit is het moment waarop de casusinbrenger de feitelijke waarneming en zijn/haar bewuste ervaring van de casus geeft. Hij/zij belicht zijn/haar handelen en de werkzaamheden die hij/zij tot nu toe heeft verricht in die specifieke situatie. Hij/zij formuleert het vraagstuk, terwijl deelnemers aandachtig luisteren zonder vragen te stellen. De deelnemers proberen een zo duidelijk mogelijk beeld van de situatie te krijgen.

Stap 2. De deelnemers formuleren vragen

De deelnemers stellen de casusinbrenger verhelderende vragen om hun beeld van de situatie te completeren. Iedere deelnemer formuleert drie vragen die iets kunnen ophelderen over de relatie tussen de casusinbrenger en de casus. De deelnemers stellen open vragen; suggesties of suggestieve vragen blijven achterwege. De vragen worden opgeschreven op een flip-over.

De casusinbrenger luistert goed en registreert bij zichzelf wat de vraag hem/haar doet ⁽⁸⁵⁾. Hij/zij antwoordt niet. De facilitator probeert een rustige sfeer in de groep te creëren waarin elke gestelde vraag tot zijn recht komt zodat de casusinbrenger de vragen rustig op zich kan laten inwerken.

Stap 3. De casusinbrenger waardeert de vragen

De casusinbrenger neemt rustig de tijd om de vragen een voor een te waarderen met + (warm), 0 (neutraal) of – (koud). Warm betekent: de vraag is relevant voor de interviewvraag van de casusinbrenger. Koud betekent: de vraag is volgens hem/haar niet relevant voor de casus. Neutraal betekent: de vraag kan interessant zijn, maar het is onduidelijk of de vraag iets met de casus te maken heeft. Mocht een vraag onduidelijk zijn, dan kan de casusinbrenger om een uitleg vragen. De deelnemers reageren niet op de waardering van de casusinbrenger. Zij kunnen echter wel aandacht besteden aan eventuele aarzelingen en lichaamstaal. Er is geen discussie.

Stap 4. De casusinbrenger beantwoordt de vragen

De casusinbrenger beantwoordt de warme vragen kort en krachtig. Hij/zij beslist zelf of hij/zij de neutrale en/of koude vragen ook beantwoordt. De deelnemers maken geen opmerkingen en beginnen geen discussie, ook niet als het inhoudelijke antwoord volgens hen niet overeenstemt met de waardering die in stap 3 is gegeven.

Stap 5. Laatste vragenronde (of optie: gezellige nabespreking)

De deelnemers krijgen de gelegenheid vragen te stellen over de interviewvraag van de casusinbrenger. Er wordt doorgevraagd tot er geen vragen meer zijn. De casusinbrenger antwoordt zo kernachtig mogelijk. Er is opnieuw geen discussie. Er wordt gelet op de 'warme' antwoorden en gezocht naar de twijfels en de dilemma's. De facilitator zorgt ervoor dat de casusinbrenger de ruimte krijgt de vragen te beluisteren en afdoende te beantwoorden.

OPTIONEEL

Deze stap kan worden vervangen door een gezellige nabespreking. In plaats van vragen te stellen, praten de deelnemers over wat ze tot nu toe hebben gehoord en welke indrukken ze daarvan hebben. De casusinbrenger is aanwezig tijdens deze nabespreking, maar zit afzijdig. Hij/zij wordt niet aangesproken en is niet betrokken in het gesprek. Hij/zij maakt notities van wat hij/zij hoort. Na het nabesprekingsmoment wordt hem/haar gevraagd wat hem/haar is opgevallen.

Stap 6. De kern van de casus formuleren

De deelnemers noteren de kern van het vraagstuk van de casusinbrenger. De deelnemers verplaatsen zich in de persoon van de casus-inbrenger en noteren de essentie van zijn/haar vraag: "Mijn vraagstuk is ...". Ook de casusinbrenger noteert zijn/haar vraagstuk zoals hij/zij dat na de eerste vijf stappen ervaart. Het vraagstuk wordt benoemd in termen van het 'handelen' en de 'rol' die wordt gespeeld. Ook een kenmerkende stijl of een

(85) Dit creëert ruimte om op de eigen gevoelens/gedachten over bepaalde vraagstukken te reflecteren.

dominante opvatting van de casusinbrenger kan worden benoemd. Alle formuleringen, behalve die van de casusinbrenger, worden op de flip-over geschreven.

Stap 7. De casusinbrenger waardeert de kernformuleringen

De casusinbrenger geeft op de flip-over zijn/haar waardering voor de formuleringen aan in termen van + (warm), – (koud) of 0 (neutraal) (zie stap 3). Er is geen discussie.

Stap 8. De casusinbrenger maakt een keuze

De casusinbrenger schrijft het geformuleerde vraagstuk op de flip-over, laat horen wat hem/haar in de formuleringen van de deelnemers (stap 7) aanspreekt en legt uit waarom iets + (warm), – (koud) of 0 (neutraal) is. Vervolgens geeft hij/zij per formulering aan wat hij/zij wil overnemen in zijn/haar eigen kernformulering.

De overige deelnemers motiveren elk hun eigen formuleringen. Hierna is er ruimte om verhelderende vragen te stellen, gericht op het gedrag, de opvatting of stijl van de casusinbrenger. De casusinbrenger sluit deze stap af door zijn/haar vraagstuk te herformuleren en dit op te schrijven op de flip-over. Hij/zij formuleert dit bijvoorbeeld in termen van de spanning tussen de gewenste en de feitelijke handeling of tussen professionele doelen en verwachtingen die in de situatie ontstaan.

Stap 9. Welke krachten houden de casus 'overeind'?

De deelnemers kijken naar de krachten die de casusinbrenger beletten zijn/haar gedrag te veranderen. De casusinbrenger geeft aan hoe hij/zij met het vraagstuk kan omgaan om zijn/haar professionele gedrag te veranderen. Hij/zij wijst de stimulerende en remmende factoren aan.

Mogelijke vragen

- Wat wil ik veranderen?
- Voor welke veranderingen sta ik?
- Welke elementen leiden tot het dilemma?
- Welke tegenpolen veroorzaken de aarzeling?
- Welke voordelen en bezwaren zie ik?
- Welke consequenties zie ik?
- Welke afwegingen zijn er?
- Hoe kan ik dit naar voren brengen?
- Welke stappen wil ik nemen?
- Wat wil ik leren?
- Waar wil ik in het vervolg op letten?
- Wat wilde ik over mezelf ontdekken?
- Wat zijn de resultaten van dit inzicht; wat doe ik hiermee?
- Wat wil ik over een week, maand of drie maanden hebben bereikt?
- Zegt dit iets over de wijze waarop ik 'leer'?

Stap 10. Inzichten van deelnemers en reflectie op intervisie

Alle deelnemers schrijven hun eigen verkregen inzichten op. Wat heb ik geleerd van deze casus? Dit kan te maken hebben met de voorkeursmanier van denken en vragen stellen, wat een vraag constructief maakt en wat niet, wat ze hebben geleerd van de vragen van andere deelnemers enz.

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de intervisiebijeenkomst. Deze reflectie is gericht op:

- de resultaten van de behandeling van de casus;
- de casus als leersituatie en het succes van de toegepaste methode.

B. DE 'HELPEDE VRAGEN'-METHODE

Gedurende de dag stellen we veel vragen, aan onszelf, maar vooral ook aan anderen, met als doel zinvolle informatie te vergaren. Intervisie gaat over het helpen van de casusinbrenger door het stellen van goede vragen. Goede vragen zijn vragen die helpen.

Met de 'helpende vragen'-methode wordt inzicht verkregen in wat effectieve vragen voor intervisie zijn. Dat inzicht is tweeërlei.

- Er ontstaat inzicht in het motief van diegene die de vraag stelt en er ontstaat inzicht in wat de vraag teweegbrengt.
- Helpende vragen is ook een leer methode. Deze vergroot de kwaliteit van vragen stellen in de intervisiegroep en ook in andere (werk)situaties.

De methode vraagt van de casusinbrenger om goed te beseffen wat de vraag met hem/haar doet en of deze helpend is om inzicht te krijgen in de betreffende casus. Veel vragen die gesteld worden door de deelnemers hebben te maken met hun wens om zelf informatie over de context van de casus te krijgen. Deze informatie is voor de casusinbrenger al bekend, en vragen over de context hebben dan ook geen toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld: hoe groot is het bedrijf? Hoelang duurt dit project al? Wat voor leiderschapsstijl heeft de verantwoordelijke persoon? We noemen dit gemakshalve nieuwsgierigheidsvragen. Dit soort vragen dat de deelnemers stellen, is er niet op gericht de casusinbrenger te helpen.

Een bekend gegeven is dat het als storend kan worden ervaren als u samen met een collega een gesprek voert met bijvoorbeeld een klant, en uw gedachtepatroon rondom de te stellen vragenreeks wordt onderbroken door een vraag van uw collega. Deze blijkt een ander vragenpatroon te bezitten. Door de lijst met vragen in uw hoofd zit uw aandacht niet bij de antwoorden die worden gegeven, maar bij de vragen die u wilt stellen.

Helpende vragen stellen vraagt erom de aandacht bij de casusinbrenger te houden en in te spelen op wat hij/zij antwoordt en op zijn/haar non-verbale gedrag, om zo zijn/haar (en niet uw eigen) denkproces te kunnen ondersteunen.

De methode brengt met zich mee dat de intervisiegroep de kwaliteit van vragen stellen sterk kan verhogen. Omdat de casusinbrenger zelf de regie in handen heeft, kan hij/zij het succes van de intervisie voor hem/haar groter maken. Hij/zij kan namelijk aangeven of hij/zij een gestelde vraag als helpend of niet helpend ervaart voor zijn/haar situatie. Niet-helpende vragen krijgen verder geen aandacht en worden niet beantwoord. Dit is voor de deelnemer directe feedback op de vragen die hij/zij stelt en op het gedachtespoor dat hij/zij volgt.

Voordelen. Er ontstaat inzicht in de diversiteit van vragen en het effect ervan op de casusinbrenger. Er zijn tal van manieren om een vraag te stellen. Het ervaren en toepassen van een variatie daarin is verrijkend, omdat zo het eigen vragenrepertoire kan worden uitgebreid. De casusinbrenger merkt dat er in de dagelijkse praktijk een natuurlijke neiging bestaat om alle vragen te beantwoorden. Vragen lijken automatisch te worden beantwoord. Bij helpende vragen ervaart hij/zij dat het werkt om zichzelf af te vragen of hij/zij iets aan een gestelde vraag heeft en dit vervolgens terug te koppelen naar de deelnemer die de vraag stelt.

- Mensen leren van directe feedback die ze geven of krijgen op de vragen die worden gesteld. De deelnemers kunnen hun vragen herformuleren en opnieuw stellen en merken wat de casusinbrenger in dit specifieke geval echt helpt.
- De methode geeft versnelling aan de intervisie. Door niet-helpende vragen geen aandacht te geven, wordt minder tijd besteed aan het beantwoorden van vragen die er niet toe doen of geen effect hebben.
- Helpende vragen geven inzicht in het effect van een vraag. De opbrengst gaat verder dan voor de casusinbrenger alleen; ook de deelnemers ervaren en oefenen vragen die bijdragen. De casusinbrenger helpt de deelnemers met zijn/haar antwoorden bij het leren of een vraag helpend is of niet. Op die manier krijgen deelnemers directe feedback.
- Helpende vragen worden snel geaccepteerd door de casusinbrenger. Door alleen maar helpende vragen te ontvangen, zijn de snelheid en impact van de vragen groter. Dit leidt tot een effectievere intervisie.
- De methode is ook geschikt voor beginnende groepen en vormt een goede oefening voor een intervisiegroep die de kwaliteit van haar vragen wil verbeteren.

NADELEN

- Voor de deelnemers kan de methode in het begin stagnerend werken. Zij worden uit hun comfortzone getrokken, omdat sommige vragen niet helpend blijken te zijn voor de casusinbrenger en daardoor onbeantwoord blijven.
- De methode kan ertoe leiden dat een groep stilvalt als deelnemers het lastig vinden om helpende vragen te bedenken.

VALKUILEN

- De casusinbrenger beantwoordt automatisch vragen die niet helpend zijn.

- De aandacht van de facilitator moet bij de casusinbrenger blijven. Hij/zij bepaalt immers of een vraag helpend is of niet.
- De casusinbrenger wordt niet geacht sociaal wenselijke (of politiek correcte) antwoorden te geven, maar moet aangeven of iets helpend is of niet.
- De methode vraagt om een helpende en open houding naar de ander toe. We zijn erg geneigd vanuit onszelf te denken in plaats van vanuit de casusinbrenger.
- Soms weet iemand geen vraag te bedenken die helpend is. Dat kan als ‘falen’ worden ervaren. Het is goed te beseffen dat gestelde vragen helpen of niet helpen in deze specifieke casus.
- De deelnemers moeten het zien als een mogelijkheid tot leren; het moet geen competitie worden wie de meeste of best helpende vragen stelt.

VOORWAARDEN/LOGISTIEK VOOR GEBRUIK

Duur	1-1,5 uur
Groepsgrootte	Vijf tot acht personen
Benodigdheden	Geen

Mogelijke vragen

- Wat betekent dit voor jou?
- Hoe zou het eruitzien als ...?
- Wat zijn de alternatieven voor ...?
- Wat zou je nog meer kunnen doen?
- Wat heb jij daaraan?
- Kun je me vertellen over een situatie waarin het voor jou anders liep?
- Wat deed dit met jou?
- Wat vind je leuk aan ...?
- Wat zijn je doelen?
- Wat zou kunnen gebeuren als ...?
- Welke kwaliteiten zou je moeten bijdragen?

Vorbereiding. De casusinbrenger heeft vooraf overleg met de facilitator over zijn/haar casus, intervisievraag en keuze van de methode. De casusinbrenger leidt de casus in enkele zinnen in en eindigt met: "Mijn vraag is ...". Hij/zij stuurt de casusbeschrijving en gekozen methode vooraf naar de deelnemers en facilitator.

Stap 1. Beschrijving van de casus

De facilitator licht de methode toe. De casusinbrenger moet de tijd nemen om elke vraag even te laten bezinken en vervolgens aangeven welk gevoel/welke gedachte de vraag oproept en of de vragen helpend zijn of niet. Niet-helpende vragen moet hij/zij niet beantwoorden. De casusinbrenger legt zijn/haar casus in enkele zinnen uit en eindigt met de intervisievraag. Deze kan worden opgeschreven op een flip-over.

Stap 2. Vragen formuleren

De deelnemers schrijven een paar vragen op die zij om te beginnen willen stellen. Vervolgens zet elke deelnemer de vragen in de volgorde waarin hij/zij ze wil stellen.

Stap 3. Vragen stellen

- Een deelnemer stelt de eerste vraag. De casusinbrenger laat de vraag in stilte op zich inwerken. Hij/zij bedenkt wat deze vraag met hem/haar doet en geeft aan of de vraag hem/haar helpt. Stimuleert de vraag de casusinbrenger om over zijn/haar vraagstuk na te denken? Hij/zij beantwoordt de vraag nog niet. Alleen als de vraag helpend was, geeft de casusinbrenger antwoord op de vraag. **Optioneel:** De deelnemer legt uit waarom hij/zij deze vraag heeft gesteld. Vervolgens bepaalt de groep of de vraag het effect heeft dat de vraagsteller wilde bereiken.
- De volgende deelnemer stelt zijn/haar eerste vraag en dezelfde stappen worden doorlopen. Als de vragen van de verschillende deelnemers hetzelfde zijn kunnen ze toch worden gesteld. Soms kunnen kleine verschillen helpen. Als dit niet het geval is, wordt de volgende vraag op de lijst gesteld.
- De deelnemers stellen om de beurt vragen. Indien nodig schrijven ze voor zichzelf op of een vraag helpend was of niet en waarom. De facilitator checkt regelmatig bij de casusinbrenger of de intervisievraag moet worden gewijzigd.

Stap 4. (Optionele) helpende nabesprekingsronde

Als het stilvalt of het lastig is vragen te stellen, kan de facilitator besluiten als optie een helpende nabesprekingsronde in te voegen. Dit kan nieuwe inzichten geven voor de casusinbrenger en voor de deelnemers die dit kunnen gebruiken om nieuwe vragen te bedenken. Van belang bij het helpend nabespreken, is dat deelnemers samen manieren verkennen om helpende vragen te bedenken. De focus van de volgende ronde kan liggen op het vinden van deze manieren. Anders dan bij een normale nabespreking, waarbij geen vragen worden gesteld, kunt u bij deze nabesprekingsronde alleen helpende vragen stellen die gebaseerd zijn op waarnemingen of hypothesen. De vragen kunnen de blik van de casusinbrenger verruimen.

Voorbeelden van vragen

- Wat zou je vinden van ...?
- Wat vind je eigenlijk van ...?
- Wat in dit voorbeeld maakt dat je ...?
- Wat zijn je doelen ...?

De casusinbrenger geeft aan wat hem/haar het meest heeft geraakt en waar hij/zij zich in de volgende stap op wil richten.

Stap 5. Tweede vragenronde

Deze tweede vragenronde is gebaseerd op de casusinbrenger. De vragen hoeven niet in de volgorde van de deelnemers aan bod te komen. Als iemand geen helpende vraag kan bedenken, kan hij gewoon zeggen wat hij bedoelt en de groep vragen hem te helpen de juiste vraag te formuleren.

Stap 6. De essentie van de vraag

Als alle vragen zijn gesteld, formuleert elke deelnemer de essentie van de casus in één helpende vraag. Wanneer de deelnemer bijvoorbeeld van mening is dat de essentie het verantwoordelijkheidsgevoel van de casusinbrenger in zijn/haar rol als adviseur is, kan hij/zij bijvoorbeeld vragen "Welk effect heeft je rol als adviseur op je?" of "Wat maakt iemand volgens jou een goede adviseur?"

Als dit te lastig is voor de deelnemers, kunnen ze de helpende vraag ook formuleren als: "Mijn vraagstuk is ...?" Door deze vraag te beantwoorden, kunnen alle deelnemers zich verplaatsen in de positie van de casusinbrenger.

Stap 7. Casusinbrenger: inzichten en actieplan

De casusinbrenger geeft aan welke nieuwe inzichten hij/zij heeft opgedaan, wat hij/zij wil gaan veranderen in zijn/haar handelen en hoe hij/zij dat wil doen.

Stap 8. Inzichten van deelnemers

Alle deelnemers schrijven hun eigen verkregen inzichten op. Wat heeft hij/zij van deze casus geleerd? Het kan hierbij gaan om de voorkeursmanier van denken en vragen stellen, wat een vraag helpend of belemmerend maakte, wat hij/zij heeft geleerd van de vragen van andere deelnemers enz.

Stap 9. Reflectie op intervisie

De facilitator reflecteert met de casusinbrenger en de deelnemers op de intervisiebijeenkomsten. Deze reflectie is gericht op:

- de resultaten van de casusdiscussie;
- de casus als leersituatie en het succes van de toegepaste methode.

REGELS EN RICHTSNOEREN WAARMEE BIJ ALLE INTERVISIEMETHODEN REKENING MOET WORDEN GEHOUDEN

Om het persoonlijk functioneren door intervisie te verbeteren, zijn openheid en oprechtheid nodig. De deelnemers moeten bereid zijn hun keuzes voor een bepaalde aanpak van hun werk en persoonlijke kwesties en emoties in een groep te delen. Gelijkwaardigheid van de deelnemers is een voorwaarde voor een waardevol intervisieresultaat. Om openlijk te kunnen reflecteren op het eigen persoonlijk functioneren, zijn vertrouwen en vertrouwelijkheid tussen de deelnemers aan de intervisie nodig. Er moet zijn gewaarborgd dat de informatie die tijdens de intervisie wordt gedeeld, **vertrouwelijk** zal worden behandeld.

HET BELANG VAN TRANSPARANTIE

De deelnemers moeten van tevoren weten wat ze van intervisiesessies kunnen verwachten. Niet alleen om zichzelf voor te kunnen bereiden, maar ook om verwarring en negatieve verrassingen te voorkomen. De volgende kwesties van een intervisiesessie moeten van tevoren duidelijk zijn en worden gecommuniceerd:

- de reikwijdte van de intervisie (persoonlijk functioneren van medewerker en/of een casus van een verzoeker);
- het maximaantal deelnemers (bv. bij een groter team: niet meer dan acht deelnemers);
- de frequentie van intervisiesessies (bv. een keer per maand);
- de duur van de sessie (maximaal 3 uur);
- het maximaantal casussen dat per bijeenkomst wordt besproken (bv. twee).

BELANGRIJKE GEDRAGSREGELS VOOR DEELNEMERS EN DE FACILITATOR ZIJN ONDER MEER:

- Neem een niet-oordelende houding aan. Oordelende of afkeurende gedragingen of uitlatingen van andere deelnemers leiden niet tot positieve veranderingen en moeten worden vermeden.
- Stel waar mogelijk geen 'waarom'-vragen. De vraag 'waarom' geeft vaak aan dat u iets niet begrijpt en dus een oordeel geeft.
- Stel open vragen ter verduidelijking en vraag deelnemers hun argumenten/motieven naar voren te brengen, zoals 'Kun je me daar meer over vertellen?' Dergelijke vragen leveren belangrijke informatie en dragen bij aan een coöperatieve sfeer.
- Stel u niet neerbuigend op. Geef geen advies en schrijf anderen niet voor wat ze moeten doen of hoe ze zich moeten gedragen, en zeg dus ook geen dingen als "Als ik jou was, zou ik ...". Probeer met relevante informatie en voorzichtige voorstellen te komen en bespreek alternatieven. Probeer uw input te koppelen aan de ervaring van de ander. Iedereen mag zijn eigen beslissingen nemen. Dat is passender en effectiever dan het overnemen van andermans mening.
- Neem niet de verantwoordelijkheid voor de problemen van uw collega's op u. Probeer hen te motiveren en ondersteunen bij het oplossen van hun eigen problemen.
- Luister aandachtig. Praat niet te veel en interpreteer niet, maar zorg dat u het juist hebt begrepen door samen te vatten wat iemand volgens u gezegd heeft en vraag of dit is wat werd bedoeld.
- Blijf bij voorkeur in het 'hier en nu'. Wat voelen of denken mensen op dit moment, wat betekenen dingen/emoties nu voor mensen, welke perspectieven zien zij enz. Dit levert over het algemeen meer relevante informatie op voor het veranderen van gedrag dan een gesprek over gebeurtenissen in het verleden.
- Wees alert op emoties. Hoe mensen zich voelen/wat ze voelen, welke impact hebben bepaalde gebeurtenissen op hen enz. Dit kan mensen inzicht geven in de reden voor hun gedrag.

- Laat zien dat u het begrijpt en betrokken bent. Toon interesse door mensen te vragen hoe ze zich voelen en hoe het met ze gaat.
- Behandel mensen met respect. Toon waardering voor de input van mensen, maak excuses als u iets verkeerd hebt begrepen enz.
- Speel niet de therapeut. Aandachtig luisteren is belangrijk, maar neem niet de rol van therapeut op u.

BIJLAGE 7. TEAMBUILDINGACTIVITEITEN PER FASE

Hieronder volgt meer informatie en uitleg over de verschillende fasen van teamontwikkeling en bijbehorende activiteiten.

DE VIJF FASEN VAN TEAMONTWIKKELING

VORMFASE	STORMFASE	NORMFASE	PRESTATIEFASE	AFSCHEIDSFASE
<ul style="list-style-type: none"> — Voorstelronde/iets vertellen over achtergrond — Duidelijke projectdoelen en koers bepalen — Grenzen en acceptabel gedrag vaststellen — Relaties opbouwen en beginnen met taak — Kennis, vaardigheden en capaciteiten van elk teamlid in kaart brengen — Meer op teamprocessen concentreren dan op taken — Samenwerken om te zorgen dat aan iedereen rollen/verantwoordelijkheden worden toegewezen — Begin maken met het ontwikkelen van teamnormen 	<ul style="list-style-type: none"> — Onproductief gedrag identificeren en aanpakken — Leren luisteren naar verschillende ideeën en perspectieven en deze respecteren — Diversiteit in denkwijzen omarmen en tolerantie onder teamleden stimuleren — Vertrouwen en respect laten ontstaan door problemen samen op te lossen — Manieren vinden om met onderlinge verschillen om te gaan — Concentreren op probleemoplossing en verduidelijken van doel 	<ul style="list-style-type: none"> — Verantwoordelijkheid nemen voor besluitvorming en probleemoplossing — Te volgen aanpak bepalen — Overeenstemming bereiken over geschreven en ongeschreven normen voor samenwerking — Bepalen hoe informatie wordt gedeeld — Overeenkomen hoe conflicten worden opgelost — Bepalen welke instrumenten en processen worden gebruikt om de taak tot een goed einde te brengen — Gegevens delen, oplossingen verkennen en toewerken naar een gemeenschappelijk doel — Samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> — Functioneren zonder toezicht van een leider — Onafhankelijk worden — Snel en effectief besluiten nemen en problemen oplossen — Samen problemen aanpakken en overeenstemming bereiken zonder de voortgang van het project te verstoren — Gebruikmaken van sterke punten van de teamleden — Meer op de taak dan op processen concentreren — Ruimte geven aan verschillende opvattingen om tot creatieve beslissingen te komen — Leiderschapsrol delegeren en delen — Voortgang monitoren, mijlpalen vieren en saamhorigheidsgevoel creëren 	<ul style="list-style-type: none"> — Successen vieren — Beste praktijken en geleerde lessen voor toekomstig gebruik vastleggen — Gelegenheden zoeken om de samenwerking af te sluiten — Afscheid nemen en afspreken om contact te houden

Bron: © Five stages of team development modelled on image from Mind Tools (mindtools.com).

Opmerking. Het is niet altijd nodig om een externe facilitator uit te nodigen. De activiteiten kunnen ook worden geleid door bijvoorbeeld de teammanager of HR-manager/specialist. Wanneer een belangenconflict optreedt, moet wel een neutrale externe facilitator worden ingeschakeld om partijdigheid te voorkomen.

FASE 1. VORMFASE

Introductieoefening: gemeenschappelijk en uniek ⁽⁸⁶⁾



20-30 minuten (maximaal)



10-20 deelnemers

Maak groepen van vier of vijf personen en laat ze ontdekken wat ze gemeen hebben, en welke interessante eigenschappen uniek zijn voor leden van de groep.

DOEL

Deze oefening bevordert de eenheid, omdat mensen zich hierdoor zullen realiseren dat ze meer met hun collega's gemeen hebben dan ze aanvankelijk misschien dachten. Als mensen zich bewust worden van hun eigen unieke eigenschappen kunnen ze ook anderen het zelfvertrouwen geven om de groep iets unieks te bieden.

MATERIAAL

Twee vellen papier en een pen voor elke groep.

INSTRUCTIES

Vorm groepen van vijf tot acht personen en geef elke groep twee vellen papier en een potlood of pen. Het eerste deel van de activiteit is **gemeenschappelijkheden**, waarbij elke subgroep een lijst maakt van dingen die ze gemeen hebben. De punten op de lijst moeten voor iedereen in de subgroep gelden. Vermijd dingen die iedereen kan zien (bv. 'iedereen heeft haar' of 'we dragen allemaal kleren'). Laat ze meer de diepte in gaan. Na ongeveer 5 minuten leest een woordvoerder van elke subgroep de lijst voor.

Afhankelijk van uw doelen voor de sessie kunt u vervolgens de helft van elke subgroep laten rouleren naar een andere groep voor een grotere diversiteit aan eigenschappen, of u kunt iedereen in dezelfde groep laten. Laat ze op het tweede vel papier unieke eigenschappen opschrijven, waarbij elke eigenschap telkens bij slechts één lid van de groep voorkomt. De groep probeert ten minste twee unieke eigenschappen per persoon te vinden. Na 5-7 minuten kunt u iedereen een van zijn unieke eigenschappen laten opnoemen of door één persoon een voor een laten voorlezen, waarbij de rest dan moet raden over wie het gaat. Vermijd wederom oppervlakkige kenmerken die voor iedereen duidelijk zijn.

(86) Cserti, R., "Common and Unique", SessionLab, 2018.

— **Activiteit 1:** doelen stellen ⁽⁸⁷⁾

Teamdoelen zijn verklaringen die een leidraad vormen voor teams om te voldoen aan hun verantwoordelijkheden en bedrijfsbehoeften. Als doelen helder en haalbaar zijn, dienen ze voor het team niet alleen als blauwdruk voor actie, maar ook als drijfveer. Doelen zijn op veel verschillende niveaus belangrijk.

- Doelen bepalen de normen voor verbetering.
- Doelen geven richting aan activiteiten.
- Doelen meten vooruitgang.
- Doelen verbinden het team met de organisatie.
- Doelen motiveren en geven energie.
- Doelen vormen de basis voor besluitvorming.
- Doelen geven vorm aan de ‘waarheid’ van het team en geven het team iets om naar te streven.

De beste doelen zijn **SMART**-doelen. Dit wil zeggen dat ze **s**pecifiek, **m**meetbaar, **a**ccceptabel, **r**ealistisch en **t**ijdgebonden zijn.

INSTRUCTIES

Stap 1. Laat teamleden antwoorden bedenken op twee prikkelende vragen om serieus na te gaan denken over het stellen van doelen.

- Waarom bestaat het team?
- Hoe zien de prestaties van het team er in het gunstigste scenario — onze ideale toekomst — uit?

Stap 2. Als je kijkt naar de bestaansredenen en de visie van de ideale toekomst van het team, **schrijf dan ieder drie dingen op waarvan jij persoonlijk hoopt dat het team deze tot eind volgend jaar voor elkaar krijgt** (pas het tijdsbestek aan de situatie van uw team aan). Met andere woorden, welke teamdoelen zou je graag zien?

Stap 3. Laat elke deelnemer vertellen welke teamdoelen hij gerealiseerd zou willen zien. Schrijf ze op een whiteboard, groepeer ze en zet ze in volgorde van prioriteit. Pas vervolgens de SMART criteria op de belangrijkste doelen toe. Zijn uw doelen specifiek, meetbaar, haalbaar, resultaatgericht en tijdgebonden?

Stap 4. Activeer uw geselecteerde doelen door het onderstaande doelenoverzicht in te vullen.

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

DOELEN	SLEUTELPERSOON	BENODIGDE MIDDELEN	MENSEN DIE KUNNEN HELPEN	SUCCESSINDICATOREN	TIJDSHEMA
Doel 1					
Doel 2					
Doel 3					
enz.					

Stap 5. Vervolg vragen voor discussie.

Noem een aantal belemmeringen die de verwezenlijking van de afzonderlijke doelen in de weg zouden kunnen staan.

- Hoe kunnen deze belemmeringen worden overwonnen?
- Wat zou je zelf bijvoorbeeld kunnen doen om het team te helpen zijn doelen te bereiken?
- Hoe kunnen we herkennen of vieren dat we een doel hebben bereikt?
- Hoe houden we onszelf eindverantwoordelijk voor het bereiken van de afzonderlijke doelen?
- Hoe zorgen we ervoor dat we onze doelen niet uit het oog verliezen? Met andere woorden, hoe blijven we gefocust op onze doelen en zorgen we dat we ze niet ‘vergeten’ of negeren?
- Hoe kunnen we onze doelen op een efficiëntere manier bereiken? En op een aangenaamere manier?

Schrijf de besproken hoofdpunten voor elke vraag van stap 5 op een flip-overvel, bijvoorbeeld door alle vragen op een flip-over te noteren en de deelnemers te vragen naar voren te komen en hun punten zelf erbij te zetten; bij een kleinere groep noteert de facilitator de opmerkingen van de groep.

Teamrollen verduidelijken ⁽⁸⁸⁾



120-180 minuten



1-10 deelnemers

Teamafspraken over individuele rollen fungeren als contracten. Teamleden weten wat er van hen verwacht wordt en kunnen hun energie daarop focussen. Deze activiteit bestaat uit twee delen.

DOEL

Teamrollen verduidelijken.

MATERIAAL

Een overzicht en pen per deelnemer.

(88) Workshop Exercises, “Clarifying roles”.

INSTRUCTIES

Deel 1: verantwoordelijkheden in het werk

Elk teamlid moet nadenken over zijn specifieke functie en vervolgens **ongeveer zeven hoofdverantwoordelijkheden aanwijzen**. Zet deze verantwoordelijkheden in het onderstaande overzicht en vul de gevraagde informatie in de matrix in.

VERANTWOORDELIJKHEDEN IN UW WERK	RANGSCHIK DEZE OP VOLGORDE VAN BELANG VOOR UW WERK (1 = HET BELANGRIJKST)	HET PERCENTAGE VAN DE TOTALE ARBEIDSTIJD DIE U DAADWERKELIJK AAN DEZE VERANTWOORDELIJKHEID BESTEEDT	HET PERCENTAGE VAN DE TIJD DIE U NAAR UW MENING AAN DEZE VERANTWOORDELIJKHEID ZOU MOETEN BESTEDEN	A. SLUIT DE VERANTWOORDELIJKHEID AAN OP UW VAARDIGHEDEN? (1 = NEE, 2 = ENIGSZINS, 3 = JA)	B. BENT U RELATIEF GEZIEN BLIJ MET DEZE VERANTWOORDELIJKHEID? (1 = NEE, 2 = ENIGSZINS, 3 = JA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Deel 2: discussie

Deel uw voltooide individuele rollenoverzicht met uw team en zet het op een flip-over o.i.d. zodat iedereen het kan zien. Leg vervolgens uit wat de teamrollen en -verantwoordelijkheden inhouden door samen de onderstaande vragen door te nemen.

- Is er een verantwoordelijkheid die verhindert dat u aan teamtaken kunt bijdragen?
- Wanneer u de rollenoverzichten van andere teamleden bekijkt, ziet u dan een verantwoordelijkheid die tekort wordt gedaan? Dit wil zeggen dat een verantwoordelijkheid minder gewaardeerd wordt dan eigenlijk zou moeten.
- Wanneer u de rollenoverzichten van andere teamleden bekijkt, ziet u dan een verantwoordelijkheid die overbodig is of te omvangrijk is?
- Doet u iets dat u niet ziet zitten terwijl iemand anders heeft aangegeven dat hij zich prettiger voelt bij deze verantwoordelijkheid dan u?
- Zijn er gebieden waar verantwoordelijkheden zouden moeten worden samengevoegd, geruild of weggehaald?
- Wordt er te veel werk gedaan dat niet overeenstemt met of past bij uw geïdentificeerde teamverantwoordelijkheden?
- Zijn er conflictgebieden?
- Zijn er manieren om inspanningen te stroomlijnen?
- Hoe zou u, kijkend naar de informatie in alle overzichten, de verantwoordelijkheden in uw werk zo herstructureren dat u meer kunt bijdragen aan het team?

Maak aantekeningen en schrijf deze zichtbaar op een flip-overvel. Vrijwilligers in de groep kunnen om beurten aantekeningen maken.

FASE 2. STORMFASE

Feedback geven en ontvangen ⁽⁸⁹⁾



120-180 minuten



1-10 deelnemers

DOEL

Deelnemers **vier verschillende soorten feedback** laten zien die in dezelfde situatie wordt gegeven. Deze activiteit moet aantonen dat een gebrek aan feedback of alleen positieve feedback niet helpt.

MATERIAAL

Een golfbal.

INSTRUCTIES

Stap 1. Vraag vier vrijwilligers uit de groep.

Stap 2. Leg uit dat ze om de beurt terug de ruimte in zullen worden geroepen om een golfbal te zoeken.

Stap 3. Vraag of ze de ruimte willen verlaten.

Stap 4. Vertel de overige deelnemers welke rol zij bij deze activiteit zullen spelen.

- **STILLE FEEDBACK.** Wanneer vrijwilliger 1 de ruimte binnenkomt, mogen de deelnemers niets zeggen en zich niet verroeren.
- **NEGATIEVE FEEDBACK.** Wanneer vrijwilliger 2 de ruimte binnenkomt, moeten alle deelnemers negatieve feedback geven, ongeacht hoe ver de zoeker van de bal verwijderd is.
- **OPMERKING OVER NEGATIEVE FEEDBACK.** Waarschuwing voor de facilitator: deze situatie kan kwetsend of gênant worden; zorg dus dat u uw groep kent en grijp waar nodig in.

Wees u bewust van de groepsdynamiek maar moedig deelnemers aan om deze strategie toe te passen om over feedback te leren. Instrueer deelnemers om het soort negatieve feedback te geven — met woorden of via lichaamstaal — dat je doorgaans hoort op

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

de werkplek wanneer iemand ontevreden is. De deelnemers mogen **niet** reageren op verzoeken om aanwijzingen of hulp (behalve uitlachen).

- **POSITIEVE FEEDBACK.** Wanneer vrijwilliger 3 de ruimte binnenkomt, moeten alle deelnemers positieve maar niet-specifieke feedback geven (bv. “goed bezig”, “ga vooral zo door”), ongeacht hoe ver de zoeker van de bal verwijderd is. De deelnemers mogen **niet** reageren op verzoeken om aanwijzingen of hulp (behalve verdere uitroepen als “je kunt het” of “wij hebben alle vertrouwen in je”).
- **SPECIFIEKE FEEDBACK.** Wanneer vrijwilliger 4 de ruimte binnenkomt, moeten de deelnemers specifieke hints en aanwijzingen geven om de zoeker te helpen de bal te vinden, zonder te verklappen waar de bal ligt. Ze moeten antwoord geven op ja/nee-vragen.

Stap 5. Verstop de golfbal. Vraag de vier vrijwilligers om beurten binnen te komen. Iedere vrijwilliger krijgt de hierboven beschreven feedback.

- **Stil.** Verstop de golfbal voor vrijwilliger 1 op een niet te moeilijke plek in de ruimte. Laat hem/haar 2-3 minuten zoeken.
- **Negatief.** Kies voor vrijwilliger 2 een iets moeilijker plek. Laat hem/haar 2-3 minuten zoeken.
- **Positief maar algemeen.** Kies voor vrijwilliger 3 een nog moeilijker plek. Laat hem/haar 2-3 minuten zoeken.
- **Specifiek.** Kies voor vrijwilliger 4 een nog moeilijker plek. Laat hem/haar 2-3 minuten zoeken.

Stap 6. Roep de vrijwilligers binnen en houd een nabespreking aan de hand van de volgende vragen.

- Hoe voelde je je toen je de bal zocht?
- Wat dacht je/hoe voelde je je toen je de feedback kreeg?
- Welke invloed had deze feedback op je prestaties?
- Hoe beïnvloedde de feedback die je kreeg je gevoelens over degenen die de feedback gaven?
- Hoe zou je je voelen als je elke dag dit soort feedback zou krijgen?
- Wat is je ervaring op je werkplek? — welk soort feedback heb je op je werk gekregen?

Conflictactiviteit — ‘vier woorden’ ⁽⁹⁰⁾

Opmerking. Deze activiteit moet worden geleid door een **neutrale persoon** die geen deel uitmaakt van het team en/of het conflict.



60-120 minuten



10-20 deelnemers

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

DOEL

Teamleden leren omgaan met conflicten en meningsverschillen en laten zien hoe verschillende teamleden met conflicten omgaan.

MATERIAAL

Een vel papier en een pen per deelnemer.

INSTRUCTIES

Stap 1. Vraag elk teamlid om vier woorden op te schrijven die hij met het woord ‘conflict’ associeert.

Stap 2. Laat de teamleden koppels vormen; ieder koppel moet van de acht woorden die het in totaal heeft opgeschreven de vier beste kiezen. Het koppel houdt dus vier woorden over.

Stap 3. Elk koppel doet hetzelfde met een ander koppel. Herhaal dit totdat de helft van het team met de andere helft onderhandelt om de vier beste woorden te kiezen die zij met het woord ‘conflict’ associëren.

Stap 4. Houd een nabespreking. Stel de groep de volgende vragen.

- Hoe voelden jullie je tijdens de oefening?
- Voelde iemand zich niet op zijn gemak? Waarom?
- Nam iemand de leiding op zich?
- Was er een conflict?
- Zouden jullie het nu anders aanpakken?
- Welke technieken gebruikten jullie om de vier woorden te bedenken?
- Wat hebben jullie van deze oefening geleerd?

FASE 3. NORMFASE**Marshmallow-spaghetti-toren** ⁽⁹¹⁾

45-60 minuten



5-100 deelnemers

DOEL

Teamleden laten samenwerken en inzicht geven in hun eigen teamrol.

(91) Wicked Problem Solving, “Running a Marshmallow Challenge is Easy!”; Ruth, A., “Five Team-Building Exercises That Increase Collaboration”, Forbes, 2016.

MATERIAAL

Een 'marshmallowchallenge-kit' voor elk team, met in elke kit de volgende items:

- 20 slierten spaghetti. Gebruik ongekookte spaghetti.
- Een meter afplaktape. Gebruik standaard afplaktape. Plak de tape op een rand van de tafel, een stoelleuning of een muur. Als de tape in de zak wordt afgerold, raakt hij in de war.
- Een meter touw. Gebruik touw dat je gemakkelijk met de hand in stukken kunt breken. Stop een schaar in de kit als u dik touw gebruikt.
- Een marshmallow. Gebruik een merkartikel of huismerk marshmallows die ongeveer de 'standaard' afmeting hebben (ongeveer 4 bij 4 cm). Gebruik geen mini- of jumbommarshmallows, en gebruik bij voorkeur zachte marshmallows die nog vers zijn.
- Papieren lunchzakken. Lunchzakken van een standaardformaat zijn geschikt, evenals bruine A4-enveloppen.

Stop de spullen in de papieren lunchzak; zo kunt u ze gemakkelijker uitdelen en zien de deelnemers niet wat erin zit, wat zorgt voor een maximaal verrassingselement.

ZORG DAT U DE VOLGENDE SPULLEN BIJ DE HAND HEBT VOOR DE CHALLENGE.

- Rolmaat. Leg een rolmaat klaar zodat u na afloop van de challenge de hoogte van de constructies kunt meten.
- Aftel-app of stopwatch. De eigenlijke marshmallowchallenge duurt 18 minuten. 20 minuten is te lang en 15 minuten is te kort. U kunt een stopwatch gebruiken, maar een videoprojector waarop de tijd aftelt is handiger.
- Een geluidsinstallatie voor muziek tijdens de challenge. Stel een playlist van precies 18 minuten samen. De challenge moet aan het einde van het laatste nummer zijn afgelopen.

INSTRUCTIES

Stap 1. Geef duidelijke instructies.

- Bouw de hoogste constructie die zelfstandig overeind blijft staan. Het team dat de hoogste constructie bouwt, gemeten vanaf het tafelblad tot de bovenkant van de marshmallow, wint de challenge. Dit betekent dat de constructie niet aan iets hogers mag worden opgehangen, zoals een stoel of het plafond.
- De hele marshmallow moet boven op de constructie worden geplaatst. Wanneer een team een deel van de marshmallow afsnijdt of opeet, wordt dit team gediskwalificeerd.
- De onderdelen van de kit mogen naar eigen inzicht worden gebruikt. Het team mag zelf bepalen hoeveel van de 20 spaghetti-slierten en van het touw en de tape het wil gebruiken. Het team mag de papieren zak niet in de constructie verwerken.

- Stukken spaghetti, touw of tape gebruiken. Het staat de teams vrij om de spaghetti te breken en de tape en het touw in stukken te knippen om nieuwe constructies te bouwen.
- De challenge duurt 18 minuten. De teams mogen de constructie niet meer vasthouden als de tijd voorbij is. Teams die de constructie na afloop van de challenge nog aanraken of vasthouden, worden gediskwalificeerd.
- Zorg dat iedereen de regels begrijpt. Schroom niet om de regels vaak te herhalen. Herhaal ze minimaal drie keer. Vraag of er nog vragen zijn voordat u begint.

Stap 2. Begin met de challenge.

Start de aftelklok en de muziek om aan te geven dat de challenge begint.

- Loop door de ruimte. Het is geweldig om te zien hoe de constructies vorm krijgen en welke innovatiepatronen de meeste teams volgen.
- Herinner de teams aan de tijd. Tel af, bijvoorbeeld bij 12 minuten, 9 minuten (op de helft), 7 minuten, 5 minuten, 3 minuten, 2 minuten, 1 minuut en 30 seconden, en de laatste 10 seconden.
- Laat weten hoe de teams het doen. Laat de hele groep weten hoe ver de teams zijn. Laat het telkens weten als een team een constructie heeft gebouwd die uit zichzelf blijft staan. Creëer een vriendschappelijke rivaliteit. Moedig de deelnemers aan om rond te kijken. Aarzel niet om het tempo en de druk op te voeren.
- Herinner de teams eraan dat het vasthouden van de constructie tot diskwalificatie leidt. Meerdere teams zullen sterk de neiging hebben om hun constructie aan het eind vast te houden, meestal omdat de marshmallow, die ze net daarvoor boven op hun constructie hebben geplaatst, de constructie aan het wankelen brengt. De winnende constructie moet stabiel zijn.

Stap 3. Beëindig de challenge.

Als de tijd om is, vraag dan iedereen in de ruimte om te gaan zitten zodat iedereen de constructies kan zien. Waarschijnlijk heeft net iets meer dan de helft van de teams een constructie gebouwd die blijft staan.

- Meet de constructies. Meet alle staande constructies, van de grootste tot de kleinste, en laat weten hoe hoog ze zijn. Als u de challenge schriftelijk vastlegt, zorg er dan voor dat iemand de hoogtes noteert.
- Bepaal welk team gewonnen heeft. Geef het team een staande ovatie en een prijs (als er een prijs was beloofd).

Stap 4. Evaluatie.

Besprek de oefening en de strategie en stel vervolgvragen, bijvoorbeeld:

- Wie had de leiding?

- Had de taak ook zonder leider kunnen worden uitgevoerd?
- Waren de teamleden behulpzaam?
- Kon iedereen ideeën aandragen?
- Hoe ging het team om met de tijdslimiet?
- Wat had men anders kunnen aanpakken?
- Vierde het team kleine successen?

FASE 4. PRESTATIEFASE

Succesvolle brainstormsessie ⁽⁹²⁾



30-120 minuten



2-10 deelnemers

DOEL

Veel creatieve ideeën bedenken voor een specifiek doel.

INSTRUCTIES

Stap 1. Kies de juiste locatie.

Of u een brainstormsessie nu alleen of in een groep houdt, het is meestal niet zo'n goed idee om dit achter uw bureau of in de kantoorruimte van het team te doen. Door de brainstormsessie in een andere ruimte te houden, is de kans groter dat er nieuwe denkpatronen ontstaan.

Stap 2. Creëer de juiste omgeving.

Probeer een informele omgeving voor het team te creëren. Zorg eventueel voor snacks en zet muziek op. Zorg dat de ruimte goed verlicht is. Zorg dat u alle benodigdheden bij de hand hebt. Zet drinken klaar zodat mensen niet worden afgeleid doordat ze naar de keuken moeten lopen.

Stap 3. Denk na over brainstormstrategieën.

Zelfs in een ideale omgeving is soms enige structuur nodig om nieuwe ideeën te stimuleren. Denk bijvoorbeeld eens aan het tegenovergestelde van wat u probeert te bereiken. Of stel u voor dat u over oneindige middelen beschikt. Of bedenk zoveel mogelijk vragen over uw onderwerp en beantwoord deze vervolgens (mindmapping).

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

Stap 4. Bereid uw groep voor.

Bereid de informatie voor uw team voor. Geef net genoeg informatie ter inspiratie, maar niet te veel. Als u gelijkgestemde teamleden kiest, zullen zij niet met veel creatieve ideeën komen. Probeer een diverse groep mensen uit verschillende afdelingen of vakgebieden samen te stellen. In een diverse groep zullen verschillende denkstijlen voorkomen.

Stap 5. Stel basisregels vast.

Om de discussie soepel te laten verlopen, moet u aan het begin basisregels afspreken, waar u zich tijdens uw brainstormsessie aan moet houden. Herinner uw team eraan dat de sessie geen wedstrijd is wie met het beste idee komt, maar dat het doel is om een oplossing voor een probleem te bedenken. Spreek af of mensen eerst hun hand moeten opsteken als ze iets willen zeggen of iemand willen onderbreken zodat de communicatie soepel verloopt.

Stap 6. Leid de discussie in goede banen.

Nadat alle teamleden hun ideeën naar voren hebben gebracht, start u een groepsdiscussie. Hierdoor kan uw team de ideeën van anderen verder ontwikkelen en met nieuwe oplossingen komen. Moedig iedereen aan om **deel te nemen aan de discussie**. Ontmoedig elke vorm van kritiek — het idee achter brainstorming is om de creativiteit te bevorderen, en kritiek draagt hier niet aan bij. Denk eraan dat uw rol is om het team te ondersteunen, dus kom niet steeds zelf met ideeën. Leid de discussie in goede banen door telkens bij één idee te blijven en de aandacht van uw team weer naar dit idee te leiden als het afdwaalt. Las pauzes zodat uw team zich weer beter kan concentreren.

Stap 7. Plan voldoende tijd in.

Hoewel een brainstormsessie met een open einde contraproductief kan zijn, moet u bij een creatief denkproces een te grote tijdsdruk voorkomen. U wilt niet alleen de stress van tijdsdruk vermijden, maar u wilt ook de tijd hebben om gedachten de vrije loop te laten.

Stap 8. Verzamel de ideeën voor aanvang van de sessie. Bedenk hoe u de ideeën wilt verzamelen.**Stap 9.** Plan de follow-up.

Een brainstormsessie is alleen zinvol als de ideeën ook in praktijk kunnen worden gebracht. Bepaal voor aanvang wat de doelstellingen zijn en zorg dat deze zijn gerealiseerd voordat de sessie is afgelopen. Zorg dat u vertelt wat de vervolgstappen zijn, bijvoorbeeld verder onderzoek naar een aantal van uw ideeën, uitvoering van een idee of plannen voor meer brainstorming.

FASE 5. AFSCHEIDSFASE

American party



120-180 minuten



5-30 deelnemers

DOEL

Het vieren van teamsuccessen.

MATERIAAL

Inschrijflijs American party.

Bedankkaartjes of een cadeautje voor elk teamlid.

INSTRUCTIES

Stap 1. Plan een datum en tijd voor de American party.

Stap 2. Verstuur uitnodigingen, samen met de inschrijflijs.

Volg de onderstaande instructies.

- Neem levensmiddelen mee die gemakkelijk te vervoeren zijn.
- Ga uit van kleinere porties.
- Neem het eten mee in bakjes/op schalen die zo op tafel kunnen.
- Breng opscheplepels/eetgerei mee.
- Breng zo mogelijk een gerecht mee dat direct kan worden opgediend.
- Houd rekening met dieetvoorschriften.
- Zet er een bordje bij met de naam van het gerecht.

Stap 4. Maak een lijst van mensen die bij de voorbereidingen willen en kunnen helpen.

Stap 5. Veel plezier bij de American party.

Stap 6. Neem een moment om uw team te bedanken en gebruik hiervoor het **acroniem AIR (Action, Impact and Reward — actie, impact en beloning)**.

Actie

Schets eerst de actie van het team. Het kan hierbij gaan om iets bepaalds en specifiek, zoals het schrijven van een verslag, of om een algemene gedraging die op lange termijn het verschil maakt. Geef details om echt te laten zien dat het werk van het team is opgemerkt.

Impact

Beschrijf vervolgens de impact van de actie. Hierdoor krijgt het team zelfvertrouwen en het gevoel dat goed werk is geleverd.

Beloning

Sluit af met een beloning, bijvoorbeeld door een kaart met een persoonlijk bedankje voor elk teamlid of een andere blijk van waardering.

VOORBEELD VAN EEN INSCHRIJFLIJST VOOR EEN AMERICAN PARTY

INSCHRIJFLIJST AMERICAN PARTY			
#	Naam	Gerecht/bijdrage	Opmerkingen
		Aperitiefhapjes/bijgerechten (bv. snacks, dipsauzen, vleugeltjes, wraps)	
		Voorgerechten (bv. salades, eenpansgerechten)	
		Dranken/ijs (bv. warme/koude non-alcoholische dranken)	
		Nagerechten (bv. lokale specialiteiten)	
		Andere spullen (bv. borden, kopjes, opscheplepels/ bestek, decoraties, tafellakens, servetten)	

Voorbeelden van bedankjes voor uw team ⁽⁹³⁾

- “Jullie allemaal gefeliciteerd voor al het harde werk en jullie positieve instelling. Jullie hebben het woord teamwerk naar een heel nieuw niveau getild. Bedankt allemaal!”
- “Bedankt dat jullie de klanten namens het team hebben geholpen! Ik wist dat ik op jullie kon vertrouwen! Ik ben blij om jullie in mijn team te hebben!”
- “Ik kan jullie niet genoeg bedanken voor jullie werk — jullie stellen me nooit teleur. Dank aan al mijn teamleden.”
- “Wij zijn de beste omdat we de beste medewerkers hebben. Dank jullie wel voor jullie inzet en harde werk.”
- “Jullie verdienen alle lof voor deze klus. Gefeliciteerd met jullie fantastische prestatie. We zijn trots op jullie.”

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

BIJLAGE 8. CHECKLIST VOOR KRITIEKE INCIDENTEN

Kwaliteitsbenchmarks. Autoriteiten, en dan met name managers en teamleiders, kunnen aan de hand van de voorgestelde kwaliteitsbenchmarks zien hoe goed hun programma's kunnen reageren op kritieke incidenten wanneer deze maar plaatsvinden. Door dit mechanisme kan er naar behoren en tijdig worden ingegrepen als er een incident plaatsvindt.

1. VOORBEREIDENDE ACTIVITEITEN		
Actie	Toelichting	Status (afvinken)
Autoriteiten bepalen welke rol interne en externe ondersteuningsdiensten spelen in geval van een kritiek incident en bij welke situaties (geen) interne/externe ondersteuning kan worden geboden, en brengen alle relevante belanghebbenden op de hoogte (managers, medewerkers).	Deze actie heeft betrekking op het type/het doel/de rol van interne/externe ondersteuning en categorieën medewerkers ⁽⁹⁴⁾ .	Niet begonnen Lopend Voltooid
Autoriteiten bepalen of de interne ondersteuner(s) ook een adviserende rol heeft/hebben (adviseur(s)).	Interne ondersteuning kan aanbevelingen doen aan het lijnmanagement over het beheer van kritieke incidenten en hoe verdere incidenten voorkomen kunnen worden (ondersteuning bij beoordelingen, monitoring, evaluatie van situaties).	Niet begonnen Lopend Voltooid
De autoriteit bepaalt of de interne ondersteuning wordt geboden door een enkele medewerker of door een groep van meerdere collega's.	Deze actie hangt af van de grootte van het team en andere factoren in de organisatie. Bij een team met verschillende collega's moet iemand de rol van coördinator op zich nemen en bepalen wie verantwoordelijk is voor welke getroffen persoon.	Niet begonnen Lopend Voltooid
De voordelen van interne ondersteuning vergeleken met externe ondersteuning worden onderzocht en beoordeeld.	Voor veel kritieke incidenten is interne ondersteuning — mits deze tijdig wordt geboden — wellicht voldoende, en zijn doorverwijzingen naar externe ondersteuning mogelijk niet nodig. Dit hangt in zekere mate ook af van het type incident. Wanneer medische nazorg nodig is, is er altijd een doorverwijzing nodig. Medewerkers kunnen meteen in actie komen en hoeven niet veel uitleg te geven over de situatie waarin een incident heeft plaatsgevonden, die niet altijd duidelijk en gemakkelijk uit te leggen is aan externe professionals. Interne ondersteuning kan gegeven worden volgens de beginselen van eerstelijnssteun.	Niet begonnen Lopend Voltooid
2. INFORMATIE		
Actie	Toelichting	Status (afvinken)

(94) De emotionele impact van incidenten herkennen en psychosociale eerstelijnssteun aanbieden. Luisteren, hun gevoelens erkennen en psychosociale informatie verstrekken (normale reacties op een abnormale gebeurtenis). Dit ondersteuningsaanbod is systematisch/georganiseerd. Voer een vervolgesprek met de getroffen persoon om veranderingen in de tekenen van stress in de dagen en weken na een kritiek incident te evalueren en bespreken. Aanbieden hen indien nodig door te verwijzen naar externe/professionele ondersteuning en erkennen dat intern slechts beperkt psychosociale eerstelijnssteun kan worden geboden. Reikwijdte: bepalen in welke situaties en aan wie (inclusief vrijwilligers, subcontractanten, stagiairs) interne/externe ondersteuning kan worden geboden en wanneer niet.

Er worden protocollen (bv. SOP's) voor het beheer van kritieke incidenten opgesteld en onder relevante medewerkers verspreid.	SOP's moeten zowel voor het senior management als voor medewerkers beschikbaar zijn. Te nemen stappen in geval van kritieke incidenten moeten duidelijk worden geformuleerd. De verantwoordelijkheden van elke ondersteunende entiteit (lijnmanager, veiligheid/beveiliging, HR-afdeling en de getroffen medewerker) moeten duidelijk worden aangegeven om ervoor te zorgen dat er verantwoording wordt afgelegd. De SOP's moeten voorzien in een eenvoudig meldingsmechanisme en aangeven hoe het proces in geval van inzet aan lokale procedures moet worden aangepast. Er moet rekening worden gehouden met bestaande relevante procedures, die waar mogelijk op elkaar moeten worden afgestemd.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Alle medewerkers worden ingelicht over de aanwezige protocollen (kritieke incidenten en andere beveiligings- en veiligheidsmaatregelen).	De bestaande ondersteuningsmechanismen en SOP's moeten van toepassing zijn op iedereen die deze nodig heeft. In situaties waarin autoriteiten met externe deskundigen en/of gedetacheerde medewerkers werken, moeten medewerkers bewust worden gemaakt van de gezamenlijke aspecten wat protocol betreft en de verschillen in deze protocollen begrijpen.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Er worden regelmatige informatie en updates over de beschikbare ondersteunende diensten (kritieke en andere incidenten rondom veiligheid/beveiliging) verstrekt.	Autoriteiten worden aangemoedigd om updates over aanwezige ondersteuningsmechanismen te geven: <ul style="list-style-type: none"> — via e-mail; — tijdens informatiesessies; — tijdens persoonlijke bijeenkomsten; — ten minste een keer per jaar via andere relevante kanalen. 	Niet begonnen Lopend Voltooid
Senior management/managers kunnen gebruikmaken van de aanwezige protocollen, die onder meer informatie bevatten over procedures rond COVID-19 en in geval van evacuatie.	Checklists voor het beheer van kritieke incidenten, evacuatieplannen enz. moeten waar mogelijk gezamenlijk worden opgesteld door bij veldoperaties ingezette veiligheids- en beveiligingsdeskundigen om de praktische uitvoerbaarheid en integratie van specifieke lokale factoren te waarborgen.	Niet begonnen Lopend Voltooid
3. COÖRDINATIE		
Actie	Toelichting	Status (afvinken)
Autoriteit bepaalt wie verantwoordelijk is voor de praktische hulp en coördinatie met andere personen die belast zijn met de follow-up van een incident.	De praktische hulp en coördinatie en de psychosociale hulp kunnen door dezelfde persoon of door verschillende personen worden geboden ⁽⁹⁵⁾ .	Niet begonnen Lopend Voltooid
De autoriteiten selecteren een of meer relevante contactpersonen ⁽⁹⁶⁾ die contact opnemen met de medewerker die een kritiek incident heeft meegemaakt.	De lijnmanager of de persoon die de leiding heeft wijst een relevante medewerker aan die de nazorggesprekken met de getroffen medewerker voor zijn of haar rekening neemt. Na een kritiek incident loopt een medewerker het risico getraumatiseerd te raken doordat verschillende collega's van verschillende afdelingen (gezondheidsmedewerkers, HR-medewerkers, lijnmanagers, beveiligingsfunctionarissen enz.) contact met hem/haar opnemen om hem/haar met het oog op de verdere afhandeling naar details van het incident te vragen. Een gecoördineerde reactie via een of maximaal twee geselecteerde personen, waarbij rekening wordt gehouden met gender en expertise, wordt daarom aanbevolen.	Niet begonnen Lopend Voltooid

(95) Praktische hulp beslaat tal van aspecten, waaronder hulp bieden bij het opschrijven van wat er is gebeurd, een gecoördineerde respons bieden aan verschillende diensten, de benodigde informatie invullen op formulieren, mensen doorverwijzen naar psychologische/medische ondersteuning/politie, en contact opnemen met de contactpersoon voor noodgevallen. De manager kan verantwoordelijk zijn voor een aantal van deze aspecten. De werkstroom en verantwoordelijkheden moeten duidelijk worden gedefinieerd en gecoördineerd.

(96) Het kan hierbij gaan om interne ondersteuning door een individu (bv. een vertrouwenspersoon) of door een vast team. Zie hoofdstuk 3.3.2. "Collegiale ondersteuning na een kritiek incident" en 3.3.3. "Geïntegreerd incidententeam". Zie bijlage 9. "Interne steunverlening bij kritieke incidenten" voor voorbeelden van een stressteam en initiatieven voor collegiale ondersteuning. Daarnaast kan externe ondersteuning worden overwogen.

<p>Degene die belast is met de respons heeft kennis van het/de relevante protocol(len) voor kritieke incidenten en heeft contact met andere betrokken medewerkers om tijdig medische/psychologische hulp (of een andere vorm van hulp) aan te kunnen bieden.</p>	<p>De contactpersoon ondersteunt de getroffen medewerker bij het invullen van de benodigde gegevens en doorverwijzingen naar psychologische/medische hulpverlening of de politie en moet eventueel contact opnemen met de contactpersoon in noodgevallen die de medewerker heeft opgegeven.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>
<p>Relevante belanghebbenden (medische diensten, medewerkerswelzijn en beveiliging) beschikken over een coördinatie-/verwijzingssysteem (inclusief nummer van contactpersoon) om de getroffen uitgebreid van dienst te zijn.</p>	<p>Een duidelijke coördinatie vermindert het risico van vertragingen of overlappings in de dienstverlening en herbeleving van de traumatische gebeurtenis.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>
<p>De getroffen medewerker moet waar mogelijk kunnen kiezen van wie hij/zij aanvullende hulp wil ontvangen.</p>	<p>Deze optie is met name relevant als het kritieke incident seksueel geweld betreft en de verantwoordelijke contactpersoon van hetzelfde gender is als de dader en/of als de contactpersoon medewerkerswelzijn de overtreding heeft begaan.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>

4. DOCUMENTATIE

Actie	Toelichting	Status (afvinken)
<p>Er is een standaardformat voor de melding van kritieke incidenten beschikbaar, die deel uitmaakt van de SOP's.</p>	<p>In alle landen waar operaties plaatsvinden, moet voor het vastleggen van het gebeurde hetzelfde bijgevoegde formulier bij de SOP's worden gebruikt om het senior management in staat te stellen trends te herkennen en samenhangende ondersteuning op maat aan te bieden aan eerstelijnsfunctionarissen.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>
<p>Er wordt een verslag met kritieke informatie opgesteld, dat waar van toepassing wordt gedeeld met relevante actoren, waaronder de politie (waarbij informatie over het slachtoffer vertrouwelijk wordt behandeld).</p>	<p>De getroffen medewerker moet door een hulpverlener (bv. een vertrouwenspersoon/psycholoog/arts) worden geholpen bij het vastleggen van het gebeurde; deze deelt de informatie vervolgens met het management voor verdere behandeling.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>
<p>Afhankelijk van de omstandigheden wordt aanvullende informatie over het kritieke incident verzameld — bijvoorbeeld als er meerdere mensen bij het incident zijn betrokken (andere collega/een verzoeker) — die voor verdere behandeling bij het incidentenverslag wordt gevoegd.</p>	<p>In gevallen waarbij een tweede en/of derde persoon is betrokken. Bijvoorbeeld wanneer een verzoeker dreigt anderen iets aan te doen of zelfmoord te zullen plegen. Nadat de verzoeker medische/lichamelijke hulp heeft ontvangen en waar nodig onderzocht is, moet hij/zij zodra hij/zij stabiel is de gelegenheid krijgen om zijn/haar mening over het incident te geven.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>

5. RECHTSTREEKSE ONDERSTEUNING

Actie	Toelichting	Status (afvinken)
<p>Autoriteiten/andere relevante entiteiten zorgen dat hun lokale kantoren beschikken over kits voor profylactische behandeling na blootstelling en dat er een relevante contactpersoon beschikbaar is om slachtoffers van seksueel geweld op te vangen.</p>	<p>Op kantoor moeten kits voor profylactische behandeling na blootstelling aanwezig zijn als er in de onmiddellijke nabijheid geen medische voorzieningen zijn die deze behandeling kunnen bieden (zoals op de Griekse eilanden).</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>
<p>In geval van seksueel geweld (zoals verkrachting) jegens een medewerker moet hij/zij onmiddellijk worden doorverwezen naar de medische dienst voor een kit voor profylactische behandeling na blootstelling.</p>	<p>De kit voor profylactische behandeling na blootstelling moet binnen 72 uur na het incident worden verstrekt. Overige relevante medicatie (bv. noodanticonceptie) moet beschikbaar worden gesteld.</p>	<p>Niet begonnen Lopend Voltooid</p>

De getroffen persoon moet direct psychologische hulp worden aangeboden.	Deze hulp is niet alleen beschikbaar voor slachtoffers van seksueel geweld, maar bij alle kritieke incidenten die eerstelijnsfunctionarissen hebben meegemaakt. Deze psychologische hulp wordt waar mogelijk lokaal aangeboden in de vorm van persoonlijke of onlinesessies. Aanbevolen wordt om een groep professionals klaar te hebben staan (in de vorm van een contactlijst) waaruit de getroffen medewerker kan kiezen. Bij het samenstellen van een lijst van professionals moet aandacht worden besteed aan: <ul style="list-style-type: none"> — de beschikbaarheid van verschillende EU-talen; — dienstverlening door professionals die ervaring hebben met ondersteuning bij kritieke incidenten; — dienstverleners van verschillend gender/verschillende leeftijden; — dienstverleners met een diverse culturele/religieuze achtergrond. Er is een memorandum van overeenstemming met de professionals op de lijst dat niet de getroffen medewerker zelf voor de diensten moet betalen, maar zijn/haar ziektekostenverzekering/de autoriteit/anders ⁽⁹⁷⁾ .	Niet begonnen Lopend Voltooid
De getroffen medewerker moet direct medische hulp worden aangeboden.	Deze hulp is niet alleen beschikbaar voor slachtoffers van seksueel geweld, maar voor alle eerstelijnsfunctionarissen die kritieke incidenten hebben meegemaakt. Er is een memorandum van overeenstemming met de professionals op de lijst dat niet de getroffen medewerker zelf voor de diensten moet betalen, maar zijn/haar ziektekostenverzekering/de autoriteit/anders.	Niet begonnen Lopend Voltooid
De getroffene wordt verteld wat zijn/haar rechten zijn, met name wat betreft het delen van gevoelige informatie.	Er moet rekening worden gehouden met de vertrouwelijkheid van de informatie die de getroffen medewerker verstrekt. Sommigen willen misschien niet dat collega's weten wat ze hebben meegemaakt of van welke diensten ze gebruikmaken.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Langdurige psychologische nazorg voor getroffen medewerkers en calamiteitenverlof behoren tot de mogelijkheden indien hier behoefte aan bestaat en professionals dit nodig achten.	Afhankelijk van het incident kan langdurige nazorg raadzaam zijn om ervoor te zorgen dat de medewerker een kritiek incident op een gezonde manier kan verwerken.	Niet begonnen Lopend Voltooid
In sommige gevallen kan de hervatting van de werkzaamheden na een kritiek incident alleen worden aanbevolen als een professional (medische professional/psycholoog) hiervoor een geneeskundige verklaring heeft afgegeven.	Soms zien getroffenen het belang niet in van een langere verlofperiode of verandering van locatie als gevolg van trauma na een kritiek incident. Het kan daarom raadzaam zijn om een specialist om advies te vragen of de medewerker in staat is om weer aan het werk te gaan. Doorgaans wordt de getroffene bij deze beslissing betrokken om transparantie te waarborgen en te laten zien dat de belangen van de getroffene vooropstaan.	Niet begonnen Lopend Voltooid

(97) Interne ondersteuning omvat verschillende aspecten. Het is niet altijd nodig om getroffen medewerkers naar een externe professional door te verwijzen als er interne ondersteuning beschikbaar is (bv. stressteam dat collegiale ondersteuning biedt, incidententeam, contactpersoon, collegiale ondersteuning, psycholoog). Doorverwijzing is echter wel nodig als het de persoon in kwestie niet lukt om het incident te verwerken. Soms voelt de getroffen medewerker zich aanvankelijk veiliger bij een collega omdat deze de omstandigheden en werkomgeving kent en niet veel uitleg nodig heeft. Externe ondersteuning wordt geboden door een professional (psycholoog, psychotherapeut). Externe ondersteuning kan ook worden voorgesteld als de getroffene liever geen ondersteuning van een collega wil. De getroffene moet worden doorverwezen naar een professional als hij/zij een aantal weken na het incident (aanbevolen wordt 4 weken) nog steeds psychische gevolgen van het incident ondervindt, omdat dit kan wijzen op een post-traumatische stressstoornis. Dit kan worden beoordeeld door een medisch professional/psycholoog of door een lid van de interne ondersteuning.

Als er nog iemand anders bij het kritieke incident betrokken is (bv. een getuige van het incident of een verzoeker om wie het incident draait, bijvoorbeeld iemand die een zelfmoordpoging heeft gedaan), zorgt de verantwoordelijke contactpersoon ervoor dat medische en/of psychologische hulp wordt geboden (aan medewerkers en verzoekers).	Afhankelijk van de uitkomst van een beoordeling kunnen vervolgmaatregelen nodig zijn op het vlak van medische/psychologische beoordelingen, verandering van locatie/accommodatie enz.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Er worden bijeenkomsten voor collegiale ondersteuning/educatieve supervisie voor managers aangeboden.	Tijdens deze driemaandelijke bijeenkomsten wordt managers een platform gegeven waar zij kunnen praten over hun omgang met kritieke incidenten of het beheer van deze incidenten onder hun verantwoordelijkheid en van elkaar kunnen leren door van gedachten te wisselen over uitdagingen en goede praktijken te delen.	Niet begonnen Lopend Voltooid
6. CAPACITEITSOPBOUW		
Actie	Toelichting	Status (afvinken)
Autoriteiten/het EASO verzorgen basisopleidingen over SOP's en aanwezige meldingsmechanismen voor alle managers/coördinatoren en eerstelijnsfunctionarissen en voor ingezette/getachteerde medewerkers.	Deze opleidingssessies kunnen worden georganiseerd in overleg met: — de HR-afdeling; — vertrouwenspersonen en dergelijke; — veiligheids- en beveiligingsfunctionarissen (indien van toepassing).	Niet begonnen Lopend Voltooid
Er worden regelmatig basisopleidingen op het gebied van traumabeheer verzorgd voor managers en andere betrokken medewerkers.	Alle lijnmanagers krijgen de kans om gesensibiliseerd te worden voor de impact van trauma op medewerkers. Dit is belangrijk om adequaat, tijdig en empathisch te kunnen reageren.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Autoriteiten bieden een opleiding aan voor medewerkers die verantwoordelijk zijn voor interne ondersteuning ⁽⁹⁸⁾ .	Aanbevolen duur: 3 dagen Optioneel. Aanvullende periodieke (interne) opfriscursussen om kennis en vaardigheden op peil te houden. Opleider. Is deskundig op het gebied van collegiale/interne ondersteuning en de gevolgen van kritieke incidenten.	Niet begonnen Lopend Voltooid
Waar mogelijk en afhankelijk van de inzetlocatie bieden beveiligingsdeskundigen en vertrouwenspersonen simulatieoefeningen aan.	In te zetten medewerkers weten beter wat ze moeten doen in concrete bedreigende situaties, als ze praktische oefeningen met betrekking tot veiligheids- en beveiligingsproblemen hebben kunnen doen (bv. wat je moet doen als een verzoeker een functionaris bedreigt of als een collega vertelt dat hij/zij is verkracht).	Niet begonnen Lopend Voltooid
Autoriteiten moeten regelmatig coachingssessies voor managers aanbieden om hun leidinggevende en communicatievaardigheden met hun teams (ook met teams in het veld) te verbeteren.	Het ontbreekt soms aan een heldere, regelmatige en effectieve communicatie tussen managers en eerstelijnsfunctionarissen/ingezette deskundigen. Voor goed leiderschap is het daarom van belang dat managers begrijpen waar eerstelijnsfunctionarissen (zoals behandelend ambtenaren en opvangfunctionarissen) behoefte aan hebben, en dat zij daaraan herinnerd worden. Een regelmatige en respectvolle communicatie (via check-ins met individuele teamleden en met teams) tussen lijnmanagers en hun medewerkers is cruciaal voor een vruchtbaar werkklimaat.	Niet begonnen Lopend Voltooid

SAMENGEVAT: RESPONSTRAJECT

Te ondernemen actie door een manager en/of een externe/interne hulpverlener.

(98) Zie Hoofdstuk 6 "Interventies voor capaciteitsopbouw". De aanbevolen duur van de opleiding is 3 dagen, en de opleiding moet componenten van psychologische eerste hulp omvatten. Daarnaast moeten periodieke (interne) opfriscursussen worden verzorgd om kennis en vaardigheden op peil te houden. De opleider moet deskundig zijn op het gebied van collegiale/interne ondersteuning en de gevolgen van kritieke incidenten.

A. Directe respons

- Ga zo snel mogelijk naar de plaats waar het incident heeft plaatsgevonden (als u daar niet al bent).
- Beoordeel de situatie en extra risico's.
- De-escalere de situatie (eventueel met ondersteuning van beveiliging/politie, afhankelijk van het incident).
- Stel de betrokkene voor dat hij/zij naar huis kan gaan als hij/zij wil als het incident een grote emotionele impact op hem/haar heeft gehad, maar zorg ervoor dat hij/zij niet alleen naar huis gaat/thuis is.
- Geef hem/haar de gelegenheid om hier en nu over het gebeurde te praten als hij/zij daar behoefte aan heeft.
- Vraag hem/haar hoe hij/zij zich voelt en of hij/zij op dit moment iets nodig heeft.
- Ga na of hij/zij uw vragen begrijpt.
- Als er nog meer getroffen zijn, zoek dan een hulpverlener en zorg voor transparantie door tijdens een nabespreking kort na het incident duidelijke informatie aan de getroffen personen te geven.
- Laat de getroffene zo mogelijk en desgewenst contact opnemen met zijn/haar familie of geef de contactgegevens voor noodgevallen aan de contactpersoon als de betrokkene dit liever niet zelf doet.
- Geef in geval van letsel en wanneer direct medische/psychologische hulp nodig is snelle administratieve bijstand (invullen van verzekeringsformulieren, doorverwijzing naar fysieke zorg enz.) en troost de getroffene en laat hem/haar weten dat de rest wel op een later tijdstip geregeld kan worden.
- Zorg dat hij/zij naar een andere locatie gaat, bijvoorbeeld als hij/zij na een ongeval naar huis wil.

B. Vervolgactie

- Evalueer na een aantal dagen de impact van het incident.
- Neem de tijd om er met de betrokkenen en het team over te praten.
- Neem de tijd om de respons van de verantwoordelijke op het incident te evalueren en maak gebruik van de geleerde lessen (voer waar mogelijk een operationele nabespreking met de betrokkenen) om het bestaande systeem te verbeteren.
- Besteed aandacht aan ongebruikelijke reacties van de getroffene en stel waar nodig professionele hulp voor.
- Houd teamleden op de hoogte van het incident en de ontwikkelingen/gevolgen daarvan.

BIJLAGE 9. INTERNE STEUNVERLENING BIJ KRITIEKE INCIDENTEN

A. HET GEVAL VAN BELGIË

Het onderstaande is een aanpassing van informatie van het Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers (Fedasil) en kan als goede praktijk worden beschouwd. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de steun die wordt verleend door het stressteam van Fedasil en andere organen, is georganiseerd, en wordt uitgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is in de follow-up van een incident via collegiale ondersteuning.

STRESSTEAM

Na een ernstig incident worden opvangcentra en andere werkplekken geacht ondersteuning te bieden aan medewerkers.

Dit kan op twee manieren:

- individuele gesprekken met collega's die hiervoor zijn opgeleid (d.w.z. de stressteams);
- een groepsnabespreking met het Rode Kruis.

In beide gevallen kan de medewerker worden doorverwezen naar externe professionele hulp.

Visie van het stressteam

De medewerkers van de centra worden regelmatig geconfronteerd met incidenten waarbij bewoners betrokken zijn. Deze kunnen een psychologische impact hebben. Slachtoffers van dit soort incidenten kunnen op emotioneel en fysiologisch niveau tekenen van stress vertonen. Deze gevolgen zijn normaal. Wanneer zij dit herkennen en accepteren, kan dit bijdragen aan herstel. Fedasil stelt dat de steun van mensen om hen heen de getroffen medewerkers kan helpen om met het gebeurde om te gaan. Om die reden zijn stressteams opgezet. Fedasil erkent ook dat het belangrijk is om sommige medewerkers door te verwijzen naar specialistische hulp wanneer dit in hun belang wordt geacht.

In het Fedasil-model hebben leden van stressteams de rol van eerstelijns-ondersteuning in de opvang. De stressteams zijn opgericht in 2008 om collegiale ondersteuning te geven aan medewerkers die een kritiek incident hebben meegemaakt. Het doel is ten eerste om de eerste stress als gevolg van het incident te verminderen en ten tweede om normale copingmechanismen te bevorderen. De leden van stressteams zijn medewerkers die als vrijwilliger specifieke opleidingen hebben gevolgd om aanvullende expertise op te doen. Deze opleiding wordt verzorgd door externe opleiders die zijn gespecialiseerd in collegiale ondersteuning. Daarnaast vinden onder hun leiding drie keer per jaar educatieve supervisiesessies tussen de leden van de stressteams plaats.

De onderstaande lijst bevat meer informatie over de aanpak van Fedasil ten aanzien van stressteams en collegiale ondersteuning.

- **Nachtelijk incident (20.00-8.00 uur).** In theorie vindt er geen interventie plaats, tenzij een lid van het stressteam ter plaatse is dat niet betrokken is bij het incident. Leidinggevend worden op de hoogte gebracht en komen naar de plaats van het incident toe of nemen telefonisch contact op. Leidinggevend informeren het stressteam de volgende ochtend.
- **Incident in de avond of in het weekend.** Interventie van het stressteam hangt af van de beschikbaarheid van leden. Als er niemand beschikbaar is voor een gesprek, wordt indien mogelijk de eerste contactpersoon gebeld en wordt een afspraak gemaakt voor de daaropvolgende week.
- **Stressteamlid is met verlof of ziek.** Geen interventie; een ander lid van het stressteam wordt aangewezen om het incident op te volgen. Tijdens het follow-upproces is het belangrijk dat stressteamliden met elkaar in contact blijven om het stokje door te kunnen geven.
- **Stressteam bij herstel** (permanent, opleider). Mogelijke interventie.
- **Getroffen collega's nemen rechtstreeks contact op.** Een interventie vindt overdag plaats, tenzij uitdrukkelijk anders is afgesproken tussen het lid van het stressteam en de collega.
- **Afwezigheid van de getroffen collega.** Steunverlening is absoluut noodzakelijk, ongeacht de reden voor afwezigheid (verlof, ziekte, herstel). De interventie gebeurt telefonisch of via een huisbezoek (mits de medewerker daarmee instemt). Bij terugkeer van de getroffen collega naar de opvangvoorziening heeft hij/zij een gesprek met het stressteam.

DE 11 STAPPEN VOOR HET OPZETTEN VAN COLLEGIALE ONDERSTEUNING BIJ EEN KRITIEK INCIDENT

Stap 1. Voor het opzetten van collegiale ondersteuning wordt een groep van deskundigen van verschillende maar relevante diensten/afdelingen binnen de autoriteit geselecteerd (als vrijwilligers) die het programma voor collegiale ondersteuning zullen uitvoeren. In de volgende stap worden de interventies van deze groep kort gedefinieerd en beschreven in een document. De onderwerpen waar deze groep zich mee bezighoudt kunnen breder van aard zijn en ook de registratie van kritieke incidenten, de omgang met crises als gevolg van incidenten, opleidingssessies voor de omgang met agressief gedrag en een gedragscode bij dit soort incidenten omvatten.

De werkgroep zal het eens moeten worden over het volgende.

- Waar wordt de groep ingezet (op één of meer locaties).
- Of zij ondersteuning biedt aan directe collega's of medewerkers onder lijnmanagers (om zoveel mogelijk een neutrale partij te zijn).
- Aantal personen dat deze ondersteuning kan bieden (vijf personen wordt aanbevolen).

- Eenvoudig toegankelijke teamondersteuning. De telefoonnummers van de leden moeten bekend zijn bij de medewerkers. Binnen het team moeten duidelijke afspraken worden gemaakt onder de verantwoordelijkheid van de teamcoördinator (indien van toepassing).
- Wanneer wordt ondersteuning geboden. Leden moeten hun best doen om de ondersteuning zo spoedig mogelijk en uiterlijk binnen 24 uur na een incident in gang te zetten. Dit kan niet worden gegarandeerd, en er kan eerst kort contact worden opgenomen om een afspraak voor een later tijdstip te maken.
- Betrokkenheid van teamleden. Wanneer een lid van het team voor collegiale ondersteuning zelf betrokken raakt bij een kritiek incident, wordt hij/zij niet als 'actieve steunverlener' beschouwd.
- Compensatie. De interventies worden als werktijd gezien en worden waar nodig vergoed (overwerk).
- Kosten. Gemaakte kosten (reiskosten en telefoongesprekken) worden vergoed volgens de gemaakte afspraken.

Stap 2. Het is alle collega's duidelijk waarvoor collegiale ondersteuning wordt geboden (een kritiek incident) en waarvoor niet (bv. gesprekken over privéproblemen van een medewerker).

Stap 3. Overeenstemming over wie kan profiteren van collegiale ondersteuning (alle medewerkers, vrijwilligers, subcontractanten, stagiairs enz.).

Stap 4. Overeenstemming over wanneer collegiale ondersteuning plaatsvindt (uiterlijk 48 uur nadat het incident heeft plaatsgevonden).

Stap 5. De contactpersoon moet de gebeurtenis melden bij het management.

Stap 6. Hij/zij verleent concrete en directe zorg. Hij/zij gaat naar de plaats van het incident of belt de betrokken medewerker, verzamelt informatie over het incident en hoe de getroffen personen eraan toe zijn, vraagt wat zij nodig hebben en kijkt hoe hieraan tegemoet kan worden gekomen, verstrekt relevante informatie over het incident aan het slachtoffer en stelt vervolgstappen voor.

Stap 7. Advies geven over de omgang met kritieke incidenten en potentieel traumatische gebeurtenissen en de getroffen persoon helpen mensen in zijn/haar omgeving te vinden die hem/haar kunnen helpen het gebeurde te verwerken.

Stap 8. Aandacht geven aan de mogelijk bredere gevolgen van het incident (bv. afwezigheid van de getroffen medewerker en impact op zijn/haar werk, impact op het team (en mogelijk ook op betrokken bewoners)).

Stap 9. Indien nodig doorverwijzen naar professionele hulp en de beperkingen van eerstelijnssteun onderkennen.

Stap 10. Ondersteuning kan in gang worden gezet door het team voor collegiale ondersteuning, de getroffen persoon of andere medewerkers.

Stap 11. Ondersteuning vindt minimaal drie keer plaats: een eerste gesprek binnen 48 uur, een tweede gesprek binnen 2 weken en een derde gesprek binnen 4-6 weken. Deze tijdlijn is flexibel, afhankelijk van emotionele reacties.

Vertrouwelijkheidsoverwegingen

Het management wordt hooguit geïnformeerd dat er een interventie plaatsvindt, behalve wanneer een strafbaar feit is gemeld; in dat geval geeft een van de leden van het team voor collegiale ondersteuning een samenvatting van belangrijke informatie aan de manager.

Individuele/collectieve ondersteuning

Ondersteuning kan op groepsniveau worden voorgesteld voor verschillende collega's die betrokken zijn geweest bij een kritiek incident. Het gaat hierbij om een gezamenlijke emotionele nabespreking onder leiding van externe personen die voor dit soort bijeenkomsten zijn opgeleid.

Werving van nieuwe leden

Elke medewerker, ongeacht zijn/haar functie en kwalificaties, kan lid worden van het team, behalve coördinatoren of leidinggevend (bv. van een opvangvoorziening). Ervaring op het gebied van asiel en met name met verzoekers om internationale bescherming is een pre.

Profiel

Een jonge nieuwe medewerker die nog niet alle kneepjes van het vak kent, zal grote moeite hebben om het vertrouwen van collega's te winnen. Sociale vaardigheden zoals luisteren met empathie en medeleven, tact, aandacht voor tekenen van stress en authenticiteit zijn belangrijk. Ook moet een teamlid proactief emotionele ondersteuning aanbieden aan emotioneel getroffen collega's en in staat zijn om zich helder uit te drukken, advies te geven en informatie vertrouwelijk te behandelen. Loyaliteit en de bereidheid om samen te werken met andere leden van het stressteam en het management zijn eveneens belangrijk. Daarnaast moet hij/zij worden geaccepteerd en als betrouwbaar worden gezien door andere collega's. Wanneer een lid zelf met persoonlijke problemen kampt die acute of chronische stress veroorzaken, is het raadzaam dat hij/zij hierover praat met de directeur en/of de coördinator van de collegiale ondersteuning en tijdelijk zijn/haar functie in het stressteam neerlegt ⁽⁹⁹⁾.

(99) De selectie bestaat uit drie stappen. (1) Voor een nieuw centrum worden medewerkers geïnformeerd over de procedure en de rol, bij voorkeur tijdens een bijeenkomst. (2) Informatie over de zoektocht naar kandidaten wordt openbaar gedeeld, en de directeur/coördinator kan potentieel geschikte collega's die over de juiste vaardigheden voor deze rol beschikken aanmoedigen om te solliciteren. (3) Er vindt een gesprek met de directeur van het centrum en met de coördinator van de collegiale ondersteuning plaats om de basisvaardigheden en motivatie van de kandidaat te beoordelen.

GEDRAGSCODE STRESSTEAM

Het onderstaande voorbeeld is afgeleid van de gedragscode van het stressteam die wordt gebruikt bij Fedasil. De betreffende medewerkers moeten ervoor tekenen dat zij zich aan de hieronder genoemde punten zullen houden.

Voor mijn activiteiten die ik op vrijwillige basis verricht als stressteamlid verklaar ik akkoord te gaan met het volgende.

- Ik behandel de informatie die in het kader van mijn inzet aan mij wordt toevertrouwd vertrouwelijk. Ik bied ondersteuning op een discrete, beleefde en gevoelige manier.
- Ik houd me altijd strikt aan de opdracht die ik heb gekregen.
- Als iemand me om informatie vraagt of me op de hoogte brengt van een probleem dat niet rechtstreeks verband houdt met mijn opdracht en functie, verwijs ik de zaak door naar iemand die bevoegd is.
- Voor contacten met de media verwijs ik naar degene die binnen mijn autoriteit hiervoor verantwoordelijk is (bv. het management van het centrum of de communicatieafdeling op het hoofdkantoor).
- Ik stel me altijd neutraal op, discrimineer niet en vel geen oordeel.
- Ik hanteer een genderbewuste aanpak, gebruik passende taal en zorg dat collega's die ik moet ondersteunen veilig zijn.

Datum/handtekening: _____

B. HET GEVAL VAN NEDERLAND

HET OPZETTEN VAN EEN GEÏNTEGREERD INCIDENTENTEAM ALS ANTWOORD OP KRITIEKE INCIDENTEN

Het COA volgde de onderstaande procedure (waarvan het de oorspronkelijke tekst heeft gedeeld) bij het opzetten van zijn (*ketenbrede calamiteitenteam* [KCT]).

Procesprotocol geïntegreerd incidententeam (KCT) — herziene versie van 16 januari 2018.

Inleiding. Binnen de immigratieketen bestaat al geruime tijd aandacht voor incidenten, zoals psychische problemen, ernstige verstoringen van de openbare orde en rust en veiligheid, honger- en dorststakingen, suïcide, suïcidepogingen en suïcidedreiging bij en door vreemdelingen.

Op 22 oktober 2012 werd de nota met betrekking tot de inrichting van het KCT goedgekeurd. Daarin is afgesproken dat de ketenpartners, te weten het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA), de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V) en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) het KCT direct informeren over incidenten, ongeacht het intensiteitsniveau, zodat eventueel handelen niet door een gebrekkige informatieoverdracht wordt gehinderd.

Dit protocol omvat ketenbrede afspraken over de wijze waarop de partners in de immigratieketen elkaar op de hoogte brengen van incidenten en waar nodig met elkaar samenwerken.

Immigratieketen. De kleine immigratieketen bestaat uit de IND, het COA en de DT & V. Iedere organisatie heeft haar eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de uitvoering van het vreemdelingenbeleid, onder verantwoordelijkheid van de minister van Justitie en Veiligheid. Iedere organisatie vervult haar rol zelfstandig maar in samenspraak met en afhankelijkheid van de ketenpartners. De DJI heeft een bijzondere rol in het hele proces. Het KCT werkt samen met de DJI als een vreemdeling in een huis van bewaring verblijft of wordt opgenomen in het Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ) in Scheveningen.

Het KCT legt verantwoording af aan de opdrachtgever, het directoraat-generaal Vreemdelingenzaken, via de voorzitter van het Deelberaad Asiel.

COÖRDINATIE VAN INCIDENTEN IN DE KETEN

Het concept van incidenten

Elke organisatie binnen de immigratieketen kan te maken krijgen met incidenten. Onder een 'incident' wordt verstaan: elke situatie waarin door een handeling van een vreemdeling — of een dreiging daarmee — een gevaar voor zichzelf en/of anderen ontstaat of kan ontstaan.

Gezien de vele verschijningsvormen is het niet mogelijk om te definiëren wat in dit kader precies als incident moet worden aangemerkt. Het uitvoeren van het vreemdelingenbeleid, waar het afwijzen van verzoeken om internationale bescherming en gedwongen terugkeer een wezenlijk onderdeel van uitmaakt, kan bij de vreemdeling een negatieve reactie uitlokken.

Gezien het belang van efficiënte informatieoverdracht en uniforme toepassing van het protocol is afgesproken dat het KCT geïnformeerd wordt als een medewerker van de IND, het COA of de DT & V dit passend acht. Het is de verantwoordelijkheid, maar ook de beslissing van de professionele medewerker om melding te doen. Een uitzondering op deze regel wordt gemaakt voor incidenten die plaatsvinden op een DJI-locatie of in het JCvSZ. Incidenten in deze centra moeten door de DJI worden gemeld, vastgelegd en behandeld. De medewerker van de DT&V (verbonden aan een DJI-locatie) bepaalt of en wanneer het incident moet worden gemeld aan het KCT. Ook de medische dienst van het JCvSZ kan incidenten aan het KCT melden. In dat geval zal het KCT altijd contact opnemen met de verantwoordelijke regievoerder van de zaak van de betrokkene.

Vanwege de veelheid en het uiteenlopende karakter kan het KCT niet op alle meldingen acteren. De ketenpartners hebben ook hun eigen interne afspraken over hoe zij interveniëren bij incidenten. Het KCT richt zich met name op meldingen over vreemdelingen die in een asielzoekerscentrum of huis van bewaring verblijven. Bij incidenten waarbij vreemdelingen betrokken zijn, waaronder vreemdelingen zonder verblijfsrecht die zich in een gemeentelijke of specifieke opvang bevinden, moet contact worden opgenomen met de Nederlandse ggz, de politie of de hulpdiensten.

Er worden vier intensiteitsniveaus onderscheiden:

1. De vreemdeling geeft signalen af, bijvoorbeeld door lichaamstaal, waaruit blijkt dat er wellicht een risico is op het ontstaan van een incident.
2. Uit een mondelinge of schriftelijke mededeling van de vreemdeling of zijn gemachtigde blijkt een risico op een incident.
3. De vreemdeling heeft bepaalde handelingen verricht die wijzen op een serieus risico op een incident.
4. De vreemdeling heeft handelingen verricht waardoor een incident is ontstaan — bijvoorbeeld een suïcidepoging — waardoor onmiddellijk actie nodig is.

Indien een medewerker van een van de ketenpartners constateert dat er sprake is van een van de hierboven genoemde situaties, kan hiervan melding worden gemaakt bij het KCT. Deze melding wordt gemaakt binnen de eigen organisatie en vervolgens naar het veiligheidsbureau van het COA gestuurd. De medewerker van het KCT beoordeelt de melding op intensiteitsniveau en zet zo nodig direct acties uit.

Een incident melden — intensiteitsniveau 1 en 2

In principe intervenueert het KCT niet bij meldingen die onder de intensiteitsniveaus 1 en 2 vallen. Het KCT bepaalt welke ketenpartners op de hoogte worden gebracht van een melding om incidenten en escalatie te voorkomen. Bovendien wordt bepaald of een inzet van het KCT, ondanks het lage intensiteitsniveau, geboden is.

Het veiligheidsbureau van het COA registreert en beheert de meldingen van de drie organisaties. Deze informatie is direct beschikbaar voor alle ketenpartners.

Een incident melden — intensiteitsniveau 3 en 4

Bij meldingen van intensiteitsniveau 3 en 4 kan direct actie worden ondernomen door het KCT, dat hiervoor is gemandateerd. Deze actie richt zich in eerste instantie op het stabiliseren van het ontstane incident, zodat de betrokken organisatie verder kan gaan met haar reguliere taken. Het KCT kan advies geven, vragen stellen, verzoeken om toezicht te houden op de vreemdeling en uiteindelijk in gesprek gaan met de vreemdeling.

De zaakverantwoordelijke medewerker/regievoerder uit het primaire proces blijft verantwoordelijk voor de beoordeling en behandeling van de procedure. Het KCT neemt geen verantwoordelijkheid voor de betrokken organisaties op zich. De locatiemanager blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van leven en de veiligheid op de COA-locaties. Dit geldt ook voor de directeur op de DJI-locaties.

Bij het beoordelen van de meldingen wordt afgegaan op de veronderstelde deskundigheid van de individuele medewerker die dagelijks met vreemdelingen te maken heeft. Elke organisatie is ervoor verantwoordelijk een intern proces in te richten dat ervoor zorgt dat het KCT wordt geïnformeerd als zich een incident voordoet.

De medewerker is te allen tijde verantwoordelijk voor de vreemdelingen in de zaken die hij behandelt. Elke melding wordt opgenomen in het persoonlijke dossier van de vreemdeling in de IND-systemen en tijdens de nachtverwerking naar de DT & V gestuurd. Het is aan de medewerker in de keten om een vreemdeling die bekend is bij het KCT onder de aandacht te brengen tijdens een bijeenkomst waarbij alle organisaties aanwezig zijn. Desgewenst kunnen vragen aan het KCT worden gesteld of kan het KCT om advies worden gevraagd.

KCT-PROCEDURE IN GEVAL VAN INCIDENTEN

Stap 1. Melding bij het KCT

Alle incidenten wordt gemeld via de mailbox van het KCT.

De mailbox wordt 7 dagen per week gemonitord.

Stap 2. Eerstelijnsactie van het KCT

Het KCT neemt waar nodig contact op met de melder en verzamelt onder meer de volgende informatie:

- Waar doet het incident zich voor?
- Wanneer is het incident begonnen?
- Van wie is het signaal gekomen/wie heeft het incident geconstateerd?
- Wat is de identiteit (inclusief V-nummer) van de vreemdeling die het incident veroorzaakt?
- Wat is de aard van het incident (honger-dorststaking, suïcidedreiging of anderszins)?
- Heeft het handelen van de vreemdeling een bepaald doel? Zo ja: welk doel?
- Welke acties zijn reeds ondernomen?
- Wie is het aanspreekpunt ter plaatse?
- Is er medische zorg nodig en zo ja, welk type?

Het KCT kan de melder vragen een logboek bij te houden van het gedrag van de vreemdeling en de gesprekken die plaatsvinden. Het KCT kan de melder ook advies geven. Het stellen van vragen en/of het verstrekken van advies kan per e-mail of telefonisch plaatsvinden. Aan de hand van alle ontvangen informatie bepaalt het KCT of inzet van het KCT noodzakelijk is.

Stap 3. Daadwerkelijke inzet KCT

Indien geoordeeld wordt dat inzet van het KCT noodzakelijk is, zal de medewerker van het KCT bepalen wanneer de inzet plaatsvindt en welke KCT-medewerkers zullen worden ingezet. Dit gebeurt in nauw overleg met de KCT-manager. In principe worden voor zover mogelijk twee KCT-medewerkers van verschillende organisaties ingezet. Wanneer twee vrouwelijke KCT-medewerkers worden ingezet en de vreemdeling mannelijk is, wordt gebruikgemaakt van een mannelijke tolk. De locatie wordt doorgegeven via het veiligheidsbureau en de afspraak wordt bevestigd.

De volgende opleidingsthema's worden aanbevolen voor leden van het incidententeam (zoals voorgesteld door het COA).

- Communicatie: hoe maak je in een gesprek contact met de vreemdeling?
- Psychiatrie: trauma, depressie, zelfmoord en angst.

- Honger- en dorststakingen: de psychische gevolgen en mentale aspecten.
- Hoe voer je een gesprek met iemand die suïcidaal is?
- Ethische dilemma's.
- Hoe werkt het brein?
- Hoe de-escalereer je tijdens een gesprek?
- Tijdmanagement.

Daarnaast wordt voor teamleden intervisie aanbevolen (een 3 uur durende sessie per 6 weken).

De inspanningen van het KCT zijn erop gericht (dreigingen van) incidenten te de-escaleren en/of af te wenden. Dit wordt bereikt door een of meer gesprekken met de vreemdeling te voeren in aanwezigheid van een tolk.

Voorafgaand aan het gesprek met de vreemdeling vindt altijd een voorbereidend gesprek op locatie plaats met de melder van het incident of met anderen die met de vreemdeling te maken hebben, zoals de regievoerder. Na de inzet wordt mondelinge feedback op het gesprek gegeven, indien mogelijk in aanwezigheid van dezelfde personen die aan het voorbereidende gesprek hebben deelgenomen. Uiterlijk twee werkdagen na de inzet ontvangen de drie organisaties een schriftelijk verslag, dat zij doorsturen naar de betrokkenen en waar mogelijk opslaan in de computersystemen/databank.

Een melding wordt afgesloten wanneer de situatie stabiliseert en/of de locatie waar de betrokkene verblijft niet langer ondersteuning van het KCT nodig heeft.

Stap 4. Vragen na inzet

Het is mogelijk dat de vreemdeling tijdens een inzet vragen heeft over bijvoorbeeld de duur van de procedure of de overplaatsing naar een andere locatie. Deze vragen zullen zoveel mogelijk tijdens de inzet worden beantwoord. Als de ingezette medewerkers het antwoord niet weten of eerst informatie moeten inwinnen bij een andere organisatie, wordt de situatie geëscaleerd naar de KCT-manager, die indien nodig contact opneemt met het senior management of een directeur.

Evaluatie/preventie. Het primaire doel van het KCT is naast het stabiliseren van incidenten (de-escalatie) ook het voorkomen (van escalatie) van incidenten. Adequate informatie-uitwisseling is hierbij essentieel. In dit kader worden ook trends geïdentificeerd en geanalyseerd. Elke maand ontvangt het Deelberaad Asiel een verslag van de KCT-activiteiten met een toelichting bij opvallende meldingen. Periodiek zal het KCT de werkzaamheden en de samenwerking in de keten evalueren.

Omgang met de media. Informatie over incidenten wordt verstrekt aan de afdeling Persvoorlichting van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, die hierover contact onderhoudt met de hoofddirectie van de verschillende ketenpartners.

BIJLAGE 10. FORMULIER VOOR DE MELDING VAN KRITIEKE INCIDENTEN

Hieronder staat een basisformulier dat kan worden gebruikt voor de melding van kritieke incidenten (het formulier is een aangepaste versie van een door Fedasil gebruikt meldingsformulier).

Naam autoriteit
Meldings-/registratienummer

ALGEMENE INFORMATIE	
Gegevens melding	
Opvangvoorziening	
Gemeld door	
Tijd	
Datum	
Tijdstip van het incident	
Datum van het incident	
Locatie van het incident	
Informatie ontvangen van	
Betrokkenheid politie	
Andere externe interventie	
Betrokkenheid media	
Bestede tijd om zaak af te sluiten	

ALGEMENE INFORMATIE OVER HET INCIDENT DOOR HET INCIDENT GETROFFEN PERSONEN	
Bewoner(s) getroffen	JA/NEE
Type incident	
In het kort: tegen wie en omstandigheden	
Medewerker getroffen	JA/NEE
Type incident	
In het kort: tegen wie en omstandigheden	
Voorziening getroffen	JA/NEE
Toegepaste techniek en omstandigheden	
Arbeidsongeval	JA/NEE
Type incident	
Waar	

Informatie over getroffen personen (bewoner(s) die incident heeft (hebben) veroorzaakt)

GETROFFEN BEWONER(S)

Naam	Identificatienummer	Nationaliteit	Geboortedatum	Gender	Gezinsamenstelling	Datum van aankomst in voorziening	Ernst van de impact (laag, gemiddeld, hoog)	Betrokkenheid: veroorzaker/getuige/getroffene	Veroorzaakt incident	Gevolgen/sancties	Aantal opgelegde sancties	Overige opmerkingen

GETROFFEN MEDEWERKERS

Naam	Rol	Ernst van de impact	Werkgerelateerd ongeval	Stressteam ingeschakeld: ja/nee	Overige opmerkingen

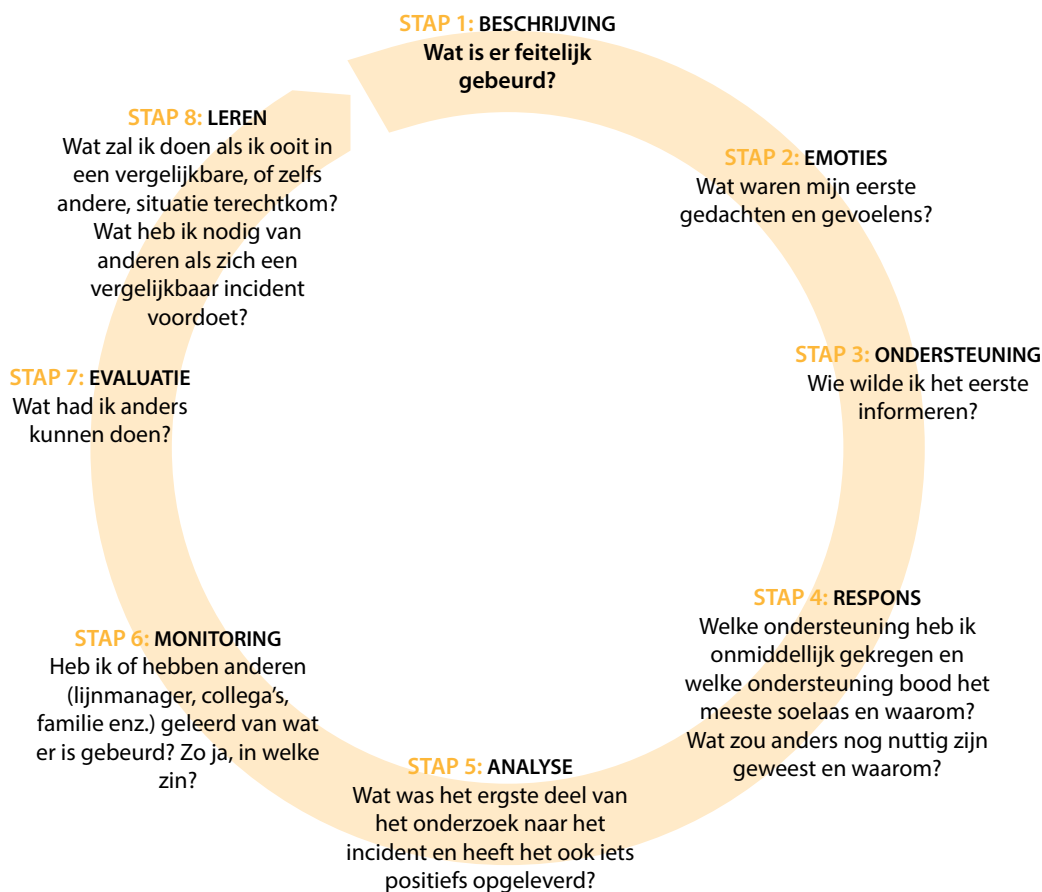
BESCHRIJVING VAN HET INCIDENT

Context en omstandigheden voorafgaand aan het incident

BIJLAGE 11. REFLECTIE-INSTRUMENT VOOR NA EEN KRITIEK INCIDENT

Een systematische follow-up aan de hand van onderstaande vragen kan getroffen helpen een kritiek incident te verwerken. De vragen kunnen door interne en externe facilitatoren worden gesteld aan teamleden en getroffen medewerkers, en het reflectie-instrument kan ook door eerstelijnsfunctionarissen zelf worden gebruikt om hun weerbaarheid te vergroten en met een incident om te gaan. Door deze vragenreeks te doorlopen kunnen getroffen medewerkers en teams achterhalen waar nog kennis ontbreekt om soortgelijke incidenten in de toekomst te voorkomen en te zorgen dat ze beter voorbereid zijn wanneer er toch incidenten plaatsvinden.

REFLECTIE VOOR GETROFFEN MEDEWERKERS



BIJLAGE 12. GRENZEN STELLEN EN GRONDINGSTECHNIEKEN NA EEN KRITIEK INCIDENT

A. GRENZEN STELLEN: DE 'MAGISCHE BUBBEL'-OEFENING

Gezonde grenzen kun je zien als een 'magische bubbel' die ons omgeeft. Ga even zitten op een rustige plek waar u niet wordt afgeleid.

Stel u voor dat u wordt omgeven door een onzichtbare bubbel waarin u veilig bent. Uw eigen magische bubbel kan elke gewenste kleur hebben. Doe even uw ogen dicht als u uw persoonlijke magische bubbel voor de geest haalt. De dunne laag van de bubbel fungeert als een schild dat u beschermt.

U weet echter dat deze dunne laag zuurstof, licht, relevante informatie, voedsel enz. doorlaat om u te voeden, zodat u op een gezonde manier kunt voelen, leren en groeien. De magische bubbel wordt groter, zodat er meer ruimte om u heen is die u privacy en veiligheid geeft. Of hij wordt kleiner, als u dat wilt, zodat u meer intimiteit en tijd voor uzelf hebt wanneer u daar behoefte aan hebt. U besteedt aandacht aan uw magische bubbel en leert wanneer het tijd is om de bubbel groter of kleiner te maken.

Het stellen en bewaken van grenzen ten aanzien van de hoeveelheid werk die we op ons nemen en de interactie met onze collega's of met verzoekers wordt in verband gebracht met een assertieve houding. Leren hoe u assertief maar wel respectvol kunt zijn is een belangrijke vaardigheid voor het voorkomen van een burn-out. Assertiviteit kan worden geassocieerd met het stellen van grenzen aan de werkbelasting of aan de onrealistische verwachtingen van anderen.

B. DE 5, 4, 3, 2, 1-OEFENING

Tel terug van 5 tot 1, en gebruik uw zintuigen om dingen om u heen te benoemen ⁽¹⁰⁰⁾. Bijvoorbeeld vijf dingen die u kunt horen, vier dingen die u kunt zien, drie dingen die u vanaf de plek waar u zit kunt aanraken, twee dingen die u kunt ruiken en één ding dat u kunt proeven.

C. ADEMHALINGSOEFENINGEN

Adem langzaam door uw neus in en adem vervolgens door uw mond uit ⁽¹⁰¹⁾. Concentreer u op uw ademhaling, voel elke ademteug en merk op hoe het voelt als u weer uitademt.

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

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

Stel u voor dat u rust, veiligheid en geborgenheid inademt en verdriet, zorgen en angst uitademt. Stel u bij het inademen voor dat u rustig wordt van het ademen. Visualiseer bij het uitademen hoe uw zorgen mee uw lichaam verlaten en in de lucht verdampen. Deze oefening wordt verschillende keren herhaald.

Voor sommigen werkt het goed om bij het inademen te tellen (bv. 1, 2, 3, 4 en uitademen), omdat ze zo hun aandacht erbij kunnen houden zonder hun gedachten af te laten dwalen naar het gebeurde.

D. OEFENINGEN ‘FOCUS OP “WAT IS OK”’

Ga ontspannen zitten/staan, kijk om u heen en probeer drie dingen te bedenken die goed voelen, u een veilig en vertrouwd gevoel geven of u op uw gemak stellen, zoals: “Ik zie dat mijn collega naast me staat”, “Ik realiseer me dat de zon schijnt” en “Ik zie dat niemand gewond is”.

E. OEFENING ‘FOCUS OP HET TERUGKRIJGEN VAN UW LICHAAMSGEVOEL’

Adem diep in door uw neus terwijl u tot 3 telt, en adem vervolgens uit terwijl u tot 4 telt. Strijk zacht en langzaam met uw handen langs uw onder- en bovenarmen tot aan uw schouders. Zacht knijpen kan helpen, en het aanspannen van de spieren, bijvoorbeeld in de dij, gevolgd door het licht strekken van de benen en handen schudden waardoor u uw lichaam nog beter voelt.

BIJLAGE 13. ZELFZORGPLAN

Sjabloon voor mijn zelfzorgplan

GEBIED VAN ZELFZORG	ZELFZORGACTIVITEITEN WAARMEE IK WIL BEGINNEN/DOORGAAN	EVALUATIE FREQUENTIE	SUGGESTIES VOOR AANVULLENDE PRAKTIJKEN
Fysiek (regelmatige maaltijden, lichaamsbeweging enz.)			
Emotioneel/spiritueel/mentaal (deelnemen aan counselingsessies, meditatieoefeningen doen, erkennen van eigen prestaties, tijd doorbrengen in de natuur enz.)			
Professioneel (evenwicht bewaren tussen werk en privéleven, tijd beheren, werken aan capaciteitsopbouw enz.)			
Persoonlijk/sociaal (afspreken/(video)bellen met vrienden en familie enz.)			
Financieel (geld reserveren voor verbetering van de kwaliteit van leven)			

Hieronder staan meer suggesties.

- Houd een dagboek bij om spanning te verminderen en te blijven reflecteren.
- Schrijf uzelf een brief, bijvoorbeeld over uw werktevredenheid of uw privéleven. Beschrijf wat er goed gaat en wat er anders moet. Open de brief na een bepaalde periode (bv. 6 maanden, 1 jaar) en kijk naar positieve veranderingen en dingen die meer aandacht nodig hebben.
- Ontdek oude vergeten hobby's (zoals koken/schrijven/dansen).
- Kijk een film die u altijd al een keer wilde zien.
- Zorg voor voldoende rust en slaap om te herstellen.
- Maak gebruik van technologie (bv. sociale media) om geregeld vrienden/familie te spreken die verder weg wonen of waarmee afspreken door andere omstandigheden lastig is (bv. tijdens een pandemie).

BIJLAGE 14. VOORBEELD VAN EEN OPLEIDINGSPROGRAMMA MET FOCUS OP MEDEWERKERSWELZIJN

Het EASO biedt een aantal opleidingsmodules aan voor asiel- en opvangambtenaren en voor opleiders in de sector. De modules, cursussen voor opleiders en bij- en nascholing bestrijken een reeks competentiegebieden, waaronder juridische beleidsprocedures, communicatie, professionele normen, professioneel welzijn, gezondheid, veiligheid en beveiliging ⁽¹⁰²⁾. Hieronder vindt u de aanbevolen opleidingsthema's die gericht zijn op de drie werkfasen: inwerkperiode/voorafgaand aan de inzet, tijdens het dienstverband en einde van het dienstverband/de inzet.

FASE 1: INWERKPERIODE/VOORAFGAAND AAN DE INZET

INTRODUCTIE 1: ORGANISATIESTRUCTUUR EN BESTAANDE SYSTEMEN	
Doel van de opleiding	De nieuwe medewerker krijgt een introductie- of oriëntatieopleiding om kennis te maken met: <ul style="list-style-type: none"> — de nieuwe werkomgeving — de achtergrond van een organisatie of autoriteit (oprichting, missie, doelen) — de organisatiestructuur en het managementteam — de teamleden (kernteam en hiermee verbonden teams) — standaardbedrijfsprocedures — basisoverzicht — de algemene taken — de gedragscode — het fraude- en corruptiebestrijdingsbeleid — het beleid ter bestrijding van seksuele intimidatie of soortgelijk beleid — de communicatiekanalen — het bestaande beleid in de organisatie en diverse voorzieningen (belonings- en arbeidsvoorwaardenbeleid, medische en psychologische bijstand)
Beschrijving van de inhoud	Afhankelijk van de taken die de nieuwe medewerker zal uitvoeren, zullen bepaalde aspecten van de introductie verschillen. Als de medewerker op verschillende locaties komt te werken, krijgt hij/zij de gelegenheid om alle locaties die onder zijn lijnmanagement vallen te bezoeken
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand Per afdeling geeft een contactpersoon een korte presentatie (mondeling, in combinatie met folders met relevant informatiemateriaal) aan de nieuwe medewerkers en geeft contactgegevens in geval er nog vragen zijn
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> — Zorgt dat medewerkers zich welkom voelen en het gevoel hebben bij de autoriteit/het agentschap te horen — Vergroot het vertrouwen van medewerkers in de organisatie — Geeft medewerkers zelfvertrouwen om met de nieuwe taken aan de slag te gaan
Aanbevolen duur van de opleiding	Afhankelijk van de omvang van de organisatie/taak en van de rol: 3 dagen tot 1 maand, om kennis te maken met de nieuwe taken
Personeelscategorie	Alle nieuwe medewerkers
Wanneer aangeboden?	Eerste maand na indiensttreding
INTRODUCTIE 2: TECHNISCHE SYSTEMEN EN APPARATUUR	

(102) Zie voor meer informatie de [beroepsnormen](#) en [opleidingsnormen](#) uit het Europees sectoraal kwalificatiekader.

Doel van de opleiding	De nieuwe medewerker krijgt een introductie- of oriëntatieopleiding om kennis te maken met: <ul style="list-style-type: none"> — de kantoorruimte en daaraan verbonden zaken (wie zit waar, locatie van praktische zaken zoals kopieerapparaat, toiletten, kantine en parkeerplaats) — de regels voor het gebruik van arbeidsmiddelen — de regels voor het gebruik van relevante interne onlineplatforms (bv. voor asielmedewerkers relevante IT-software (zoals Eurodac, COI-portaal)) — beleid en richtsnoeren voor gegevensbescherming
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — het gebruik van relevante kantooruitrusting (printers, kopieerapparaten, projectoren, videoapparatuur, audioapparatuur, communicatietechnologie, eerstehulp materiaal) — het gebruik van de interne communicatieplatforms van de organisatie — de voor asielmedewerkers relevante IT-software en -platforms (zoals Maris in Duitsland, Eurodac, COI-portaal)
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand/informatieverstrekking (folders, actiestromen, contactlijsten)
Voordelen	Nieuwe medewerkers maken kennis met de infrastructuur, apparatuur, logistiek en regels voor gebruik van hun nieuwe werkomgeving
Aanbevolen duur van de opleiding	4 uur
Personeelscategorie	Alle nieuwe medewerkers
Wanneer aangeboden?	Eerste maand na indiensttreding
INTRODUCTIE 3: VEILIGHEID EN BEVEILIGING	
Doel van de opleiding	De opleiding 'veiligheid en beveiliging' wordt gegeven aan alle medewerkers om hen vertrouwd te maken met het veiligheids- en beveiligingsbeleid en de geldende procedures en met de relevante communicatiekanalen
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — EHBO-cursus — opleiding brandpreventie — beveiligingsbriefing (ook voor inzet) <ul style="list-style-type: none"> — evacuatieplan en contactlijst voor noodgevallen — gezondheidsgerelateerde beschermingsmaatregelen die in acht moeten worden genomen (bv. COVID-19, ebola en andere mogelijk overdraagbare ziekten) — veiligheid op het werk, op gedrag gebaseerde veiligheid, veiligheidscultuur en veiligheidscirkel
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand/informatieverstrekking (folders, actiestromen, contactlijsten enz.)
Voordelen	Stelt het kader van rechten en verantwoordelijkheden van medewerkers op het gebied van veiligheid en beveiliging vast Beschermt medewerkers tegen letsel als gevolg van werkgerelateerde ongevallen Vergroot het vertrouwen van medewerkers in de organisatie
Aanbevolen duur van de opleiding	4 uur
Personeelscategorie	Alle nieuwe medewerkers
Wanneer aangeboden?	Eerste maand na indiensttreding

NB: COI, informatie over het land van herkomst.

FASE 2: TIJDENS DIENSTVERBAND/DOORLOPENDE ONDERSTEUNING

Professionele ontwikkeling

PERSONEELSWERVING EN -SELECTIE EN PRESTATIEBEOORDELINGEN	
Doel van de opleiding	Gestructureerde richtsnoeren geven voor de te volgen procedures en de benodigde vaardigheden voor de werving van medewerkers en de beoordeling van arbeidsprestaties
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — wervingsprocedures — selectieprocedures — het voeren van sollicitatiegesprekken en afnemen van tests — procedures voor prestatiebeoordeling — doelen van de beoordeling — het uitvoeren van beoordelingen en verwerken van de resultaten
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Verworven kennis van de procedures van de organisatie voor werving, selectie en beoordeling en verbeterde vaardigheden in het uitvoeren van deze procedures in de context van asiel
Aanbevolen duur van de opleiding	8-12 uur (afhankelijk van het niveau van de deelnemers)
Personeelscategorie	HR-medewerker
Wanneer aangeboden?	Eerste maand na indiensttreding
OPLEIDINGSMODULES VOOR PROFESSIONELE ONTWIKKELING VAN BEHANDELEND AMBTENAREN ⁽¹⁰³⁾	
Doel van de opleiding	Een basisoverzicht verschaffen van internationale bescherming en het gemeenschappelijk Europees asielstelsel met daarin onder meer praktische vaardigheden voor het uitvoeren van Europese verordeningen en richtlijnen Bovendien leveren lidstaten een opleidingseenheid over asiel in die specifieke lidstaat die kennis verschaft over hoe internationale en Europese kaders van toepassing zijn op de nationale context en zijn gekoppeld aan nationale wetgeving
Beschrijving van de inhoud	De inhoud kan de volgende onderwerpen omvatten: het gemeenschappelijk Europees asielstelsel, met een specifieke focus op de richtlijn betreffende gemeenschappelijke procedures voor de toekenning en intrekking van de internationale bescherming; inclusie; bewijsbeoordeling; gesprekstechnieken, onder meer met kwetsbare groepen, waaronder kinderen; besluitvorming; het belang van informatie over het land van herkomst; gender, genderidentiteit en seksuele gerichtheid; uitsluiting enz.
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Er wordt toegezien op de beroepsbekwaamheid van medewerkers om taken uit te voeren Kennis over het vertalen van verordeningen/richtlijnen naar de dagelijkse praktijk om te zorgen voor een gemeenschappelijke aanpak van asiel in heel Europa
Aanbevolen duur van de opleiding	Afhankelijk van het aantal jaren ervaring van de deelnemers
Personeelscategorie	Alle nieuwe dossierbehandelaars/updates voor bestaande dossierbehandelaars
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules

(103) Het EASO-opleidingsprogramma omvat een breed aanbod aan modules waarin de vaardigheden, kennis en verantwoordelijkheden aan bod komen die functionarissen nodig hebben om hun dagelijkse taken uit te voeren.

OPLEIDINGSMODULES VOOR PROFESSIONELE ONTWIKKELING VAN OPVANGFUNCTIONARISSEN ⁽¹⁰⁴⁾

Doel van de opleiding	Een basisoverzicht verkrijgen van internationale bescherming en het gemeenschappelijk Europees asielstelsel met daarin onder meer praktische vaardigheden voor de toepassing van Europese verordeningen en richtlijnen in opvangcontexten Lidstaten kunnen een uitbreidingsmodule leveren over hoe de internationale en Europese asielkaders van toepassing zijn op de nationale context en zijn gekoppeld aan nationale wetgeving
Beschrijving van de inhoud	De inhoud kan onder meer gaan over de volgende onderwerpen: het gemeenschappelijk Europees asielstelsel, met een specifieke focus op de richtlijn opvangvoorzieningen en nationale richtsnoeren over opvang; waarborgen voor kwetsbare personen; opvangvoorzieningen voor kinderen; belang van informatieverstrekking; gender, genderidentiteit en seksuele gerichtheid; noodplannen; internationaal vluchtelingenrecht; mensenrechten enz.
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Kennis over het vertalen van verordeningen/richtlijnen naar de dagelijkse praktijk om te zorgen voor een gemeenschappelijke aanpak van asiel in heel Europa
Aanbevolen duur van de opleiding	Afhankelijk van het aantal jaren ervaring van de deelnemers
Personeelscategorie	Alle nieuwe opvangfunctionarissen/updates voor bestaande opvangfunctionarissen
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules aanbevolen

GEGEVENSBESCHERMING

Doel van de opleiding	Gestructureerde richtsnoeren geven voor de te volgen procedures voor gegevensbescherming, zowel in interne communicatie als met externe partijen en de belangrijkste doelgroepen van het werk (d.w.z. verzoekers)
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — EU-regels inzake gegevensbescherming — privacy van gegevens (regels voor het verzamelen, verwerken, delen, archiveren en verwijderen van gegevens) — gegevensbeveiliging (handhavingsmechanismen voor gegevensbescherming) — rechten op het gebied van gegevensbescherming — reacties op inbreuken in verband met gegevens
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Kennis verwerven over de richtsnoeren en procedures van de organisatie inzake gegevensbescherming
Aanbevolen duur van de opleiding	2-4 uur (afhankelijk van de rol en functie)
Personeelscategorie	Alle medewerkers
Wanneer aangeboden?	Eerste maand na indiensttreding

Fase 2 en ontwikkeling van zachte vaardigheden**COMMUNICATIE EN COMMUNICATIETECHNIEKEN ⁽¹⁰⁵⁾**

Doel van de opleiding	Een inleiding geven over het gebruik van effectieve communicatiemiddelen en -strategieën op het werk voor goede professionele prestaties en gezonde en constructieve interacties binnen teams, ook in conflictsituaties
------------------------------	---

(104) Het EASO-opleidingsprogramma omvat een breed aanbod aan modules waarin de vaardigheden, kennis en verantwoordelijkheden aan bod komen die functionarissen nodig hebben om hun dagelijkse taken uit te voeren.

(105) Het EASO-opleidingsprogramma omvat een breed aanbod aan modules over de ontwikkeling van zachte vaardigheden.

Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — de communicatiecyclus: praten — luisteren/horen — begrijpen — onderhandelen — overeenstemming bereiken — handelen — belemmeringen voor en facilitatoren van effectieve communicatie — soorten communicatie/gedrag — teamlidmaatschap en groepsdynamiek — grenzen stellen — onderhandelingstechnieken — communicatie en conflictbeheersing <ul style="list-style-type: none"> — bronnen van conflict identificeren (psychologische, organisatorische) — woedebeheersing — strategieën voor conflictoplossing (vermijden, compromis sluiten, inschikken, samenwerken) — strategieën voor conflictvermijding (binnen teams, met opdrachtgevers) — de-escalatiestrategieën
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Verbeterde vaardigheden in effectieve communicatie op het werk, voorkomen van misverstanden, constructief reageren op kritiek, empathie tonen op het werk Meer bewustzijn voor een constructieve en effectieve communicatie op het werk
Aanbevolen duur van de opleiding	2-4 uur
Personeelscategorie	Alle medewerkers met een leidinggevende functie en eerstelijnsfunctionarissen
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules aanbevolen
STRESSMANAGEMENT	
Doel van de opleiding	Medewerkers bewuster maken van de oorzaken en tekenen van stress en burn-out, en van de manieren om stress te voorkomen en met stress om te gaan
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — een overzicht van stress, chronische stress, burn-out en plaatsvervangend trauma — basisvaardigheden in het herkennen, voorkomen en tegengaan van stress bij uzelf en medewerkers — negatieve en positieve copingmechanismen en versterken van weerbaarheid — basiskennis van het beheer van kritieke incidenten — zelfzorg en zelfzorginstrumenten (stresspreventie)
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Bewustzijn van en vaardigheden in stressmanagement leiden tot meer motivatie, een hogere productiviteit en een betere communicatie op het werk, wat helpt het welzijn te behouden
Aanbevolen duur van de opleiding	8-16 uur (afhankelijk van de verantwoordelijkheden)
Personeelscategorie	Alle medewerkers met een leidinggevende functie en alle eerstelijnsfunctionarissen
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules aanbevolen
INTERCULTURELE SENSIBILISERING	
Doel van de opleiding	Achtergrondinformatie geven over en vaardigheden bijbrengen in het werken in cultureel diverse omgevingen, uitleg geven over gedrag dat vreemd of verwarrend overkomt en bewustzijn creëren van beschermings- en antidiscriminatiebeleid in de sector. Het cultureel bewustzijn en de kennis van deelnemers vergroten en de communicatie verbeteren
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — culturele diversiteit — genderrollen in verschillende culturele contexten — opvattingen over gender, leeftijd, tijd en werk in verschillende culturele contexten — beschermings- en antidiscriminatiebeleid
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand

Voordelen	Cultureel bewustzijn en begrip van de impact van culturele verschillen in het werk met opdrachtgevers en op de werkplek Een beter begrip van de culturele uitdagingen waarmee multiculturele werkplekken te maken hebben Vergroting van culturele gevoeligheid en competentie
Aanbevolen duur van de opleiding	2-4 uur
Personeelscategorie	Alle medewerkers in leidinggevende functies en asielmedewerkers
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules aanbevolen
MANAGEMENT EN LEIDERSCHAP IN DE ASIELCONTEXT	
Doel van de opleiding	Inleiding tot de belangrijkste managementstijlen en -vaardigheden en hun toepassing in de asielomgeving
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — het definiëren van leiderschap en management — leiderschapsdimensies (soorten leiderschap) — verwachtingen van managers — leiderschap in het dagelijks management en tijdmanagement — managementtheorieën — strategisch denken en plannen/noodplannen — besluitvorming — delegeren — zorgen voor een evenwichtige werkbelasting (beginselen en voordelen) — evenwicht bewaren tussen kwaliteit en efficiency
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Meer bewustzijn van managementvaardigheden en -technieken voor effectieve besluitvorming en constructief teamleiderschap
Aanbevolen duur van de opleiding	8-12 uur
Personeelscategorie	Alle medewerkers in leidinggevende functies
Wanneer aangeboden?	Na de proeftijd/opfrismodules aanbevolen
TEAMBUILDING	
Doel van de opleiding	Managers systematische kennis bijbrengen over het opbouwen van een team en behouden van een positieve teamdynamiek
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — teambuildingtechnieken — fasen van teambuilding en teamdynamiek — wat maakt een team succesvol en wat kan teamwerk in de weg staan? — de sterke punten van teamleden ontdekken en benutten — effectief samenwerken met teamleden — teambuildingactiviteiten — conflictbeheersing binnen teams — coaching: wat is coaching? verschil tussen coaching en begeleiding — coaching: het coachingspectrum — coaching: actief luisteren en obstakels voor het luisteren
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Meer kennis en bewustzijn van teamdynamiek om het vertrouwen, de tevredenheid en een goede communicatie en effectieve conflictbeheersing binnen teams te verbeteren Beter geheel functioneren van het team door interpersoonlijke relaties op te bouwen, duidelijkheid te bieden over rollen of aanwezige problemen op te lossen
Aanbevolen duur van de opleiding	8-16 uur
Personeelscategorie	Alle medewerkers in leidinggevende functies
Wanneer aangeboden?	Tijdens dienstverband, na proeftijd

BEHEER VAN KRITIEKE INCIDENTEN	
Doel van de opleiding	Basiskennis van de aard van kritieke incidenten in de asielomgeving en het asielbeheer en copingmechanismen
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> — kritieke incidenten (aard en soort) — strategieën voor de behandeling van een kritiek incident (versterken van weerbaarheid van individuele medewerkers) — strategieën voor de behandeling van een kritiek incident (steun manager voor teams en teamleden) — trauma: tekenen en copingmechanismen — directe ondersteuning en ondersteuning op middellange en lange termijn — ondersteuning vanuit de organisatie en collegiale ondersteuning — nabespreking en geleerde lessen
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	In staat zijn om te zorgen voor tijdige follow-up van medewerkers na een kritiek incident
Aanbevolen duur van de opleiding	12-16 uur (met name voor medewerkers in een operationele context)
Personeelscategorie	Alle medewerkers met een leidinggevende functie en eerstelijnsfunctionarissen
Wanneer aangeboden?	Tijdens dienstverband/opfrismodules aanbevolen

FASE 3: EINDE DIENSTVERBAND/NA INZET

VOORBEREIDING VOOR VERTREK	
Doel van de opleiding	Ervoor zorgen dat mensen weten welke documenten door vertrekkende medewerkers en managers moeten worden ingevuld (of nuttig kunnen zijn)
Beschrijving van de inhoud	Deze opleidingsmodule gaat over: <ul style="list-style-type: none"> – het voeren van constructieve exitgesprekken/het geven van constructieve feedback – het inleveren van documentatie – het voorbereiden van documenten (referenties, prestatiebeoordelingen enz.)
Voorgesteld opleidingsformat	Contact- of onlineonderwijs of opleidingsonderdelen op afstand
Voordelen	Zorgen voor een soepele overdracht tussen een vertrekkende collega en een potentieel nieuw teamlid, met inbegrip van informatie-uitwisseling en geleerde lessen
Aanbevolen duur van de opleiding	2 uur
Personeelscategorie	Alle medewerkers in leidinggevende functies/HR-medewerkers
Wanneer aangeboden?	Tijdens dienstverband

BIJLAGE 15. FOCUSGROEPDISCUSSIE

De vertrouwelijkheid moet te allen tijde worden gewaarborgd en er moet worden geprobeerd overeenstemming te bereiken. De facilitator kan alles wat tijdens de FGD wordt besproken vastleggen, terwijl het delen van de details en het samenvatten van de hoofdpunten met instemming van alle leden moet gebeuren. De FGD is niet verplicht, en medewerkers moeten bij aanvang op de hoogte worden gebracht van het doel van de FGD en van de manier waarop informatie wordt gedeeld.

Checklist: FGD ⁽¹⁰⁶⁾

I. EEN FGD OPZETTEN
Stel het doel vast
Stel een lijst op van belangrijke vragen
Zorg voor ethische goedkeuring
Bepaal de doelgroep en verstuur uitnodigingen
Zorg voor een homogene samenstelling (bv. qua gender, leeftijd, taal)
Bepaal het aantal deelnemers
Zorg voor een facilitator en een assistent (om te faciliteren resp. notuleren)
Bepaal het aantal focusgroepen
Zoek een geschikte locatie
Zorg dat de locatie toegankelijk en groot genoeg is
Bereid materiaal voor (naamplaatjes, toestemmingsformulieren, presentielijst, opnameapparatuur)
II. Gegevensverzameling
Vorbereiding voorafgaand aan de sessie
Maak uzelf vertrouwd met de groepsdynamiek, het script en de zitopstelling
Faciliteren van de sessie
Voorstelronde (namen van alle deelnemende groepen, vertrouwelijkheidskwesties, basisregels)
Faciliteer (discussieer, reflecteer, las pauzes in, maak aantekeningen en observeer discussie)
Houd vragen bij en vraag door op onderwerpen
Schrijf alle antwoorden achter de vragen aan de hand van een specifiek format (co-facilitator notuleert)
Afronding
III. Analyse
Analyseer inhoud
Belangrijkste onderwerpen
Maak een lijst/rangschikking
Inhoudsanalyse
Discussieanalyse
Bepaal doelgroep voor resultaten
Bundel de feedback voor managers
Bepaal volgende actiepunten

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. en 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, blz. 20-32.

Hoe neemt u contact op met de EU?

Kom langs

Er zijn honderden Europe Direct-centra overal in de Europese Unie. U vindt het adres van het dichtstbijzijnde centrum online (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

Bel of schrijf

Europe Direct is een dienst die uw vragen over de Europese Unie beantwoordt. U kunt met deze dienst contact opnemen door:

- te bellen naar het gratis nummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (bepaalde telecomaandieners kunnen wel kosten in rekening brengen);
- te bellen naar het gewone nummer: +32 22999696, of
- het onlineformulier in te vullen: europa.eu/european-union/contact/write-us_nl

Waar vindt u informatie over de EU?

Online

Informatie over de Europese Unie in alle officiële talen van de EU is beschikbaar op de Europa-website (europa.eu).

EU-publicaties

U kunt publicaties van de EU bekijken of bestellen op op.europa.eu/nl/publications. Als u meerdere exemplaren van gratis publicaties wenst, neem dan contact op met Europe Direct of uw plaatselijke documentatiecentrum (europa.eu/european-union/contact/meet-us_nl).

EU-wetgeving en aanverwante documenten

Toegang tot juridische informatie van de EU, waaronder alle EU-wetgeving sinds 1951 in alle officiële talen, krijgt u op EUR_Lex (eur-lex.europa.eu).

Open data van de EU

Het portaal data.europa.eu biedt toegang tot opendatabestanden van de instellingen, organen en agentschappen van de EU. Deze kunnen gratis worden gedownload en hergebruikt, zowel voor commerciële als voor niet-commerciële doeleinden. Het portaal biedt ook toegang tot een grote hoeveelheid databestanden van de Europese landen.



■ Bureau voor publicaties
van de Europese Unie