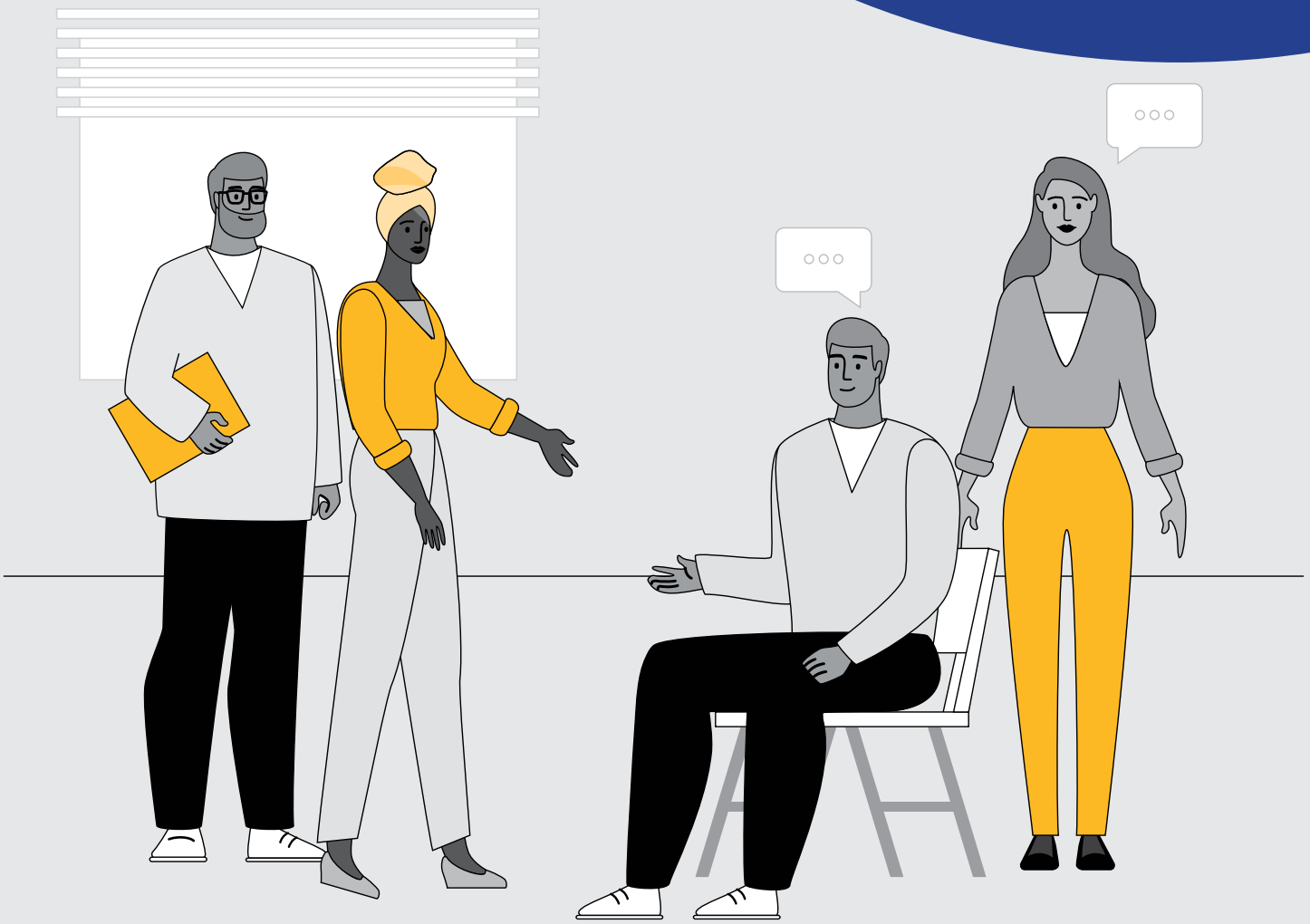
# Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema

## Del II: Orodja za dobro počutje osebja

*Zbir praktičnih vodnikov urada EASO*

September 2021



# Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema

## Del II:
## Orodja za dobro počutje osebja

*Zbir praktičnih vodnikov urada EASO*

**September 2021**

Izjava o omejitvi odgovornosti

Pristojni nacionalni organi niso preverili kakovosti tega prevoda. Če ugotovite, da prevod ni v skladu z ustrezno terminologijo na nacionalni ravni, se obrnite na agencijo EUAA.

Rokopis je bil dokončan avgusta 2021.

Niti Evropski azilni podporni urad niti osebe, ki delujejo v njegovem imenu, niso odgovorne za uporabo podatkov iz te publikacije.

Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2021

| | | | |
|---|---|---|---|
| Print | ISBN 978-92-9487-599-0 | doi:10.2847/154674 | BZ-02-21-923-SL-C |
| PDF | ISBN 978-92-9487-630-0 | doi:10.2847/494586 | BZ-02-21-923-SL-N |

© Evropski azilni podporni urad, 2022
Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira. Za vsako uporabo ali reprodukcijo fotografij ali drugega gradiva, ki ni zaščiteno z avtorskimi pravicami Evropskega azilnega podpornega urada, je treba pridobiti dovoljenje neposredno od imetnikov pravic.

# ZAHVALA

*Praktični vodnik o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema* Evropskega azilnega podpornega urada (EASO) je bil dokončan po zaslugi izkušenih in prizadevnih strokovnjakov, ki so jih nacionalne kontaktne točke mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO imenovale v delovno skupino za dobro počutje osebja. K njegovemu nastanku so prispevali strokovnjaki iz Belgije (Zvezna agencija za sprejem prosilcev za azil), Nemčije (Zvezni urad za migracije in begunce), Grčije (Danski svet za begunce), Nizozemske (Centralna agencija za sprejem prosilcev za azil) in Romunije (Ministrstvo za notranje zadeve).

Delovna skupina urada EASO za ranljivost se poleg tega zahvaljuje za pomoč, ki jo je prejela od osebja urada EASO, ki sodeluje v operacijah urada EASO, in od psihologov, ki podpirajo operacije urada EASO v Grčiji.

Zahvaljujemo se Uradu visokega komisarja Združenih narodov za begunce ter Evropski agenciji za varnost in zdravje pri delu, ki sta sestavljala referenčno skupino za ta vodnik ter prispevala koristne in konstruktivne pripombe za izboljšanje prvotnega osnutka.

Prav tako se zahvaljujemo članom posvetovalnega foruma urada EASO, ki so nam dali povratne informacije, in članom mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO, ki so prispevali strokovne pripombe.

# O VODNIKU

**Zakaj je bil ta vodnik pripravljen?** Naloga Evropskega azilnega podpornega urada (EASO) je med drugim podpirati države članice Evropske unije in pridružene države (države EU+) z zagotavljanjem skupnega usposabljanja, skupnih standardov kakovosti in skupnih informacij o državi izvora. Za uresničitev svojega splošnega cilja, ki je podpirati države EU+ pri doseganju skupnih standardov in visokokakovostnih postopkov v okviru skupnega evropskega azilnega sistema, urad EASO razvija skupna praktična orodja in smernice.

Ta vodnik o počutju osebja je bil pripravljen kot odziv na prošnjo mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO. Za delo na področju azila in sprejema velja, da močno vpliva na splošno počutje vodij in njihovih timov. Organi so izrazili potrebo po smernicah, kako ukrepe za dobro počutje osebja najbolje vključiti v tekoče dejavnosti in podporo, ki se zagotavlja.

**Kako je bil ta vodnik razvit?** Razvoj vodnika se je začel s pregledom stanja v vseh državah EU+, da bi spoznali potrebe uradnikov v prvi vrsti, ki delajo na področju azila in sprejema, ter obstoječe dobre prakse, na katerih bi bilo mogoče graditi. Ugotovitve tega pregleda so bile podlaga za razvoj vodnika. Snovanje vsebine so podprli strokovnjaki držav članic, postopek priprave pa je usklajeval urad EASO. Pred oblikovanjem končnega besedila je bilo opravljeno namensko posvetovanje s strokovnjaki s področja počutja osebja, vodnik pa je pregledala mreža strokovnjakov za ranljivost urada EASO.

**Kdo naj uporablja ta vodnik?** Vodnik je namenjen predvsem vodjam v organih za azil in sprejem. Kljub temu so deli vodnika koristni tudi za kadrovske oddelke, uradnike v prvi vrsti, notranje in zunanje specialiste ter organizacije civilne družbe.

**Kako uporabljati ta vodnik?** Vodnik je sestavljen iz treh samostojnih delov, ki pa se dopolnjujejo. Del I: Standardi in politika je osredotočen na to, kako naj organi razvijejo strategijo za dobro počutje osebja, če te še nimajo; v podporo so predlagani standardi in kazalniki za ta namen. Del II: Orodja za dobro počutje osebja podrobno predstavlja vsa praktična orodja, ki veljajo za dobre prakse in se v nekaterih državah EU+ že uporabljajo. Del III: Spremljanje in vrednotenje ponuja mehanizem za spremljanje in vrednotenje, da bi organi imeli orodja za preprosto spremljanje napredka uvedenih ukrepov. Namen teh smernic ni nadomestiti, temveč dopolniti lokalne politike in strategije s poudarkom na dobrem počutju osebja v organih držav EU+.

**Kako se ta vodnik navezuje na nacionalno zakonodajo in prakso?** Vodnik je mehko orodje za približevanje in ni pravno zavezujoč. Odraža dobre prakse, o katerih so poročali države EU+ in njihovi strokovnjaki, ki so bile prevedene v standarde za usmerjanje organov pri njihovih prizadevanjih za dobro počutje osebja.

**Stopite v stik z nami.** Če imate vprašanja o tem vodniku ali želite sporočiti povratne informacije, pišite delovni skupini urada EASO za ranljivost na e-naslov vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

# KAZALO


Zahvala 3
O vodniku 4
Okrajšave 7
Ozadje 8

**1. UVOD** 10
1.1 Glavne ciljne skupine za ta praktični vodnik 13
1.2 Kako uporabljati ta praktični vodnik 14

**2. ORODJA ZA OCENJEVANJE** 16
2.1 Predhodno pregledovanje počutja osebja 18
2.2 Polstrukturirani sestanki na štiri oči 19
2.3 Razprave v fokusni skupini 20
2.4 Anketa o kakovosti zaposlitve 21
2.5 Samoocenjevanje: preizkus izgorelosti 22

**3. INTERVENCIJE ZA PODPORO, KI JIH IZVAJAJO VODJE IN SODELAVCI** 24
3.1 Intervizija 25
3.2 Utrjevanje tima 31
3.3 Usmerjene intervencije za podporo v zvezi s kritičnimi incidenti 35

**4. INTERVENCIJE ZA PODPORO, KI JIH IZVAJAJO NOTRANJI IN ZUNANJI SPECIALISTI** 44
4.1 Psihosocialna skupinska terapija in kovčing 46
4.2 Individualno svetovanje 46
4.3 Educational supervision 47
4.4. Mediacija 48

**5. SKRB ZASE** 50
5.1 Kako oblikovati načrt skrbi zase 53
5.2 Kako postaviti zdrave meje 55

**6. INTERVENCIJE ZA KREPITEV ZMOGLJIVOSTI** 56
6.1 Koristi vlaganja v zmogljivosti osebja 58
6.2 Krepitev zmogljivosti, naravnana na dobro počutje osebja 58

**PRILOGE** 66
Priloga 1. Opredelitev pojmov 67
Priloga 2. Predloga za preglednico za zaposlitveni razgovor 70
Priloga 3. Polstrukturirani pogovori ali sestanki na štiri oči 73
Priloga 4. Vzorci ankete o kakovosti zaposlitve/napotitve 75
Priloga 5. Samoocenjevanje: preizkus izgorelosti 80
Priloga 6. Intervizijske metode 82
Priloga 7. Dejavnosti za utrjevanje timov po fazah 92
Priloga 8. Kontrolni seznam ob kritičnem incidentu 106
Priloga 9. Notranje zagotavljanje podpore pri kritičnih incidentih 112
Priloga 10. Predloga za prijavo kritičnega incidenta 121
Priloga 11. Orodje za razmislek po kritičnem incidentu 123
Priloga 12. Določanje mej in tehnike za prizemljitev po kritičnem incidentu 124
Priloga 13. Načrt skrbi zase 126
Priloga 14. Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja 127
Priloga 15. Razprava v fokusni skupini 134

# OKRAJŠAVE

| | |
|---|---|
| **DJI** | Dienst Justitiële Inrichtingen (Agencija za kazenske zavode) |
| **Države EU+** | države članice Evropske unije in pridružene države |
| **DT & V** | Dienst Terugkeer en Vertrek (Služba za vrnitev in odhod) |
| **EASO** | Evropski azilni podporni urad |
| **EU** | Evropska unija |
| **EU-OSHA** | Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu |
| **Fedasil** | Zvezna agencija za sprejem prosilcev za azil |
| **IND** | Immigratie en Naturalisatiedienst (Služba za priseljevanje in naturalizacijo) |
| **JCvSZ** | Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Pravosodni center za somatično nego) |
| **KCT** | *ketenbreed calamiteitenteam* (splošni organizacijski tim za incidente) |
| **SOP** | standardni operativni postopek |
| **SPO** | standard počutja osebja |

# OZADJE

Akademska raziskava ([1]), opravljena na to temo, in sestanki, ki jih je Evropski azilni podporni urad (EASO) organiziral z osebjem na terenu, kažejo, da so strokovnjaki, ki delujejo na področjih humanitarne pomoči in azila, dovzetnejši za depresijo, anksioznost in izgorelost kakor osebje, ki dela v drugih okoljih. Kot razloge so navedli, da je delo posebej zahtevno zaradi nezadostnih virov, da so izpostavljeni trpljenju populacije, s katero se ukvarjajo, in negotovost delovnega mesta, kar vse lahko vpliva na počutje. Nacionalne kontaktne točke mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO so na začetku leta 2019 urad EASO prosile, da na letnem srečanju te mreže udeležence seznani z dobrimi praksami – iz vse Evrope – o skrbi zase in za zagotavljanje dobrega počutja osebja. Kot prvi korak je urad EASO izvedel anketo med nacionalnimi kontaktnimi točkami iz vseh držav članic Evropske unije in pridruženih držav (države EU+), ki so članice mrež urada EASO za postopke sprejema in azila ter mreže strokovnjakov za ranljivost urada EASO. Namen ankete je bil izvedeti več o prizadevanjih organov in organizacij civilne družbe na področju počutja osebja. Decembra 2019 je bilo sestavljeno pregledno poročilo ([2]) o praksah, ki se trenutno uporabljajo, ter potrebah in vrzelih, ki so jih navedli anketiranci, ter poslano trem mrežam urada EASO.

Eden glavnih naukov pregleda stanja je, da kronični z delom povezani stresorji, če niso obvladani, lahko povzročijo spremembe v vedenju osebja, vplivajo na njihove nazore in čustveno stanje ter pustijo posledice na njihovem telesnem zdravju. To je še posebej očitno z vidika tega, kako se osebje počuti, kadar je izpostavljeno dolgotrajnemu stresu. Dolgotrajen stres vodi do pogostejšega nihanja razpoloženja, občutkov jeze in pomanjkanja motivacije za delo, kot so poročali sodelujoči v anketi, ki jo je urad EASO izvedel leta 2019.

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

(2) V anketi je sodelovalo 23 držav, med njimi 21 držav članic EU. Odgovore sta prispevali tudi Norveška in Srbija. Sodelovalo je skupno 89 posameznikov. Uradniki v prvi vrsti so kot glavne stresorje navedli dnevno izpostavljenost travmatskim pričevanjem, veliko delovno obremenitev in nizke plače. Po drugi strani so vodstveni delavci med glavnimi vzroki stresa navedli visoko stopnjo birokracije, pomanjkanje reda pri delu in negotovost delovnega mesta. Ugotovitve kažejo, da so anketiranci opazili spremembe v svojem počutju, vedenju in ravnanju tako pri delu kot v zasebnem življenju.

V splošnem je anketa razkrila potrebo po izboljšanju naslednjih področij v delovnem okolju, **zato da se preprečijo tveganja** za poslabšanje zdravja zaposlenih (telesnega in duševnega):

— zavezanost višjega vodstva k **dolžnosti skrbnega ravnanja** ter njihovo zavedanje te dolžnosti in pomembnosti stalnega zagotavljanja podpore osebju v obdobju napotitve/zaposlitve;
— krepitev dejavnosti pred zaposlitvijo (npr. **zdravniški** in **psihološki pregled** vsega osebja);
— **razpoložljivost in dostop do** jasnih informacij o **politikah** in **dejavnostih**, ki se nanašajo na počutje osebja.

Nazadnje, zdi se ključno, da se obravnavajo delovna bremena, ki so povezana z današnjimi pogledi na **migracijo** v Evropi. Ugotovitve kažejo, da je pogosto dokaj negativne prikaze migracije treba upoštevati pri ocenjevanju in obravnavanju potreb, ki jih imajo glede dobrega počutja osebja vodstveni delavci in uradniki v prvi vrsti.

V letu 2020 je urad EASO v sodelovanju s strokovnjaki držav članic iz **Belgije**, **Nemčije**, **Grčije**, **Nizozemske** in **Romunije** ugotovitve začetnega pregleda stanja, opravljenega leta 2019, združil v ta praktični vodnik. Vodnik sestavljajo **trije samostojni deli**, namenjen pa je za pomoč organom za azil in sprejem pri njihovih prizadevanjih za zagotovitev dobrega počutja osebja.

# 1. UVOD

V tem vodniku je glavna pozornost namenjena operativnemu delu na področju azila, ki zaradi svoje narave zahteva posebna delovna okolja. Osebje, ki dela na delovnih mestih v zvezi z azilom (npr. uradniki, ki vodijo zadeve, vodje delovnih procesov, registracijski uradniki, sprejemni uradniki in timski vodje), se pogosto srečuje z različnimi zahtevnimi fizičnimi in psihološkimi razmerami. Med njimi so lahko stalno visoka delovna obremenitev, pogosto nepredvidljivo delovno okolje zaradi stalnega spreminjanja števila prihajajočih prosilcev za mednarodno zaščito, izpostavljenost osebam, ki so doživele travmo, in v nekaterih primerih pomanjkanje virov za izvedbo dnevnih nalog.

Za namene tega praktičnega vodnika so bili ti dejavniki tveganja razdeljeni v **dve** glavni kategoriji ([3]).

— **Dejavniki tveganja** za **uradnike v prvi vrsti**, ki delajo neposredno s prosilci za mednarodno zaščito. Ti dejavniki tveganja lahko vodijo do prenesene travme. Primeri vključujejo uradnike, ki vodijo zadeve, ki poslušajo zgodbe prosilcev o travmatičnih doživetjih, in sprejemne uradnike, ki se vsak dan ukvarjajo s travmatiziranimi osebami.
— **Stresni dejavniki** ([4]), ki ogrožajo **celotne time**. Stresni dejavniki lahko vodijo do izgorelosti, saj dolgotrajno delo v stresnem okolju utegne vplivati na dobro počutje osebja, od uradnikov v prvi vrsti do vodstvenih delavcev.

Treba je poudariti, da ljudje, ki opravljajo takšno delo, to počnejo z veliko zavezanostjo cilju pomagati osebam, ki prihajajo v Evropo, ker potrebujejo mednarodno zaščito. Vsak dan pridejo na delo, ker ima delo smisel in ker radi delajo v svoji organizaciji ter na področju azila in migracij. Poleg tega mnogi to delo kljub izzivom doživljajo kot zelo hvaležno.

Ta praktični vodnik je torej namenjen za **podporo vodstvenim delavcem** pri **preprečevanju, zmanjševanju in obravnavanju preobremenjenosti** osebja, ki dela na področju azila. Vse organizacije se navadno srečujejo s poklicno preobremenjenostjo in povezanimi zdravstvenimi tveganji (telesnimi in duševnimi). Poklicna preobremenjenost je pogosto posledica **nezmožnosti spoprijemanja s stresom in pritiskom** na delovnem mestu. Škoduje lahko tako posameznim članom osebja kakor celotni organizaciji ([5]).

Z oblikovanjem kulture podpiranja in razumevanja v organizaciji ali organu pa je mogoče pozitivno vplivati na subjektivno doživljanje dobrega počutja posameznih članov osebja in tudi na njihovo delovno uspešnost ([6]).

---

(3) Ta praktični vodnik se ne osredotoča na tveganja za varnost in zaščito, povezana z delovnimi razmerami, kot so nezgode in drugi nenamerni varstveni incidenti, nastali zaradi nezadostnega načrtovanja ali vzdrževanja službenih objektov, službenih vozil ipd.

(4) Glejte tudi Leka, S., Griffiths, A., in Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, v: Work Organisation and Stress, Svetovna zdravstvena organizacija, Ženeva, 2004, str. 10: „Delovni stres je mogoče učinkovito upravljati s pristopom obvladovanja tveganj, kot se uspešno počne pri drugih večjih zdravstvenih in varnostnih težavah. Pri pristopu obvladovanja tveganj se ocenijo morebitna tveganja v delovnem okolju, zaradi katerih bi lahko nekatere obstoječe nevarnosti škodovale osebju. Nevarnost je dogodek ali stanje, ki bi lahko povzročilo poškodbe. Poškodba pomeni fizično ali psihološko poslabšanje zdravja. Vzroki stresa so nevarnosti, povezane z obliko ali upravljanjem dela in delovnih pogojev; takšne nevarnosti je mogoče obvladati, njihove učinke pa nadzirati tako kot pri drugih nevarnostih.“

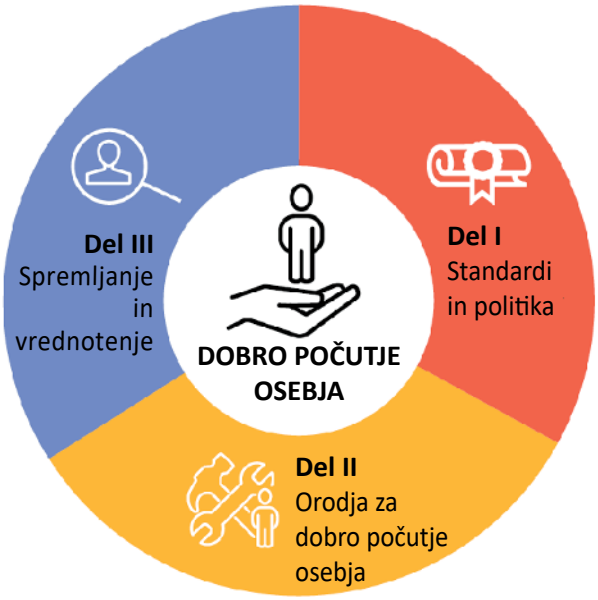
(5) Mezomo, D. S., in de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, v: Rossi, A. M., Meurs, J. A., in Perrewé P. L. (ur.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

(6) Glejte tudi raziskavo, ki sta jo opravila Hart, P. M., in Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, *Australian Psychologist*, let. 38, št. 2, 2003, str. 118–127.

Ta pristop s poudarkom na **preprečevanju poklicne preobremenjenosti** osebja se imenuje tudi **travmatsko poučeno varstvo na delovnem mestu**, zlasti v organizacijah, ki skrbijo za travmatizirane populacije. Tako ga včasih imenujejo tudi evropski organi za azil in sprejem. **Travmatsko poučeno varstvo** navadno vključuje organizacijsko skrb za osebje, upravljanje skrbi zase, podporo timom in osebno skrb zase. Namen vsega tega je preprečiti izgorelost in sekundarno travmo pri osebju, hkrati pa povečati sočutje, zadovoljstvo in sekundarno prožnost. Te teme so obravnavane v tem tridelnem praktičnem vodniku.

*Praktični vodnik urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema* sestavljajo trije medsebojno povezani deli, ki se dopolnjujejo, zato da bi se dosegel dolgoročni učinek na počutje osebja. Trije deli vodnika se lahko uporabljajo skupaj kot celota, v kombinaciji ali kot samostojna orodja, odvisno od potreb organa za azil in sprejem. Vodnik predlaga holističen tridelni pristop k zagotavljanju dobrega počutja osebja. Pozornost namenja vzpostavitvi standardov in razvoju politike (Del I), izbiri in uporabi praktičnih orodij (Del II) ter izvajanju mehanizmov za spremljanje in vrednotenje (Del III), da se zagotovi stalna skladnost politike o počutju osebja s potrebami osebja. Intervencije so zasnovane sodelovalno ter temeljijo na ocenah potreb in tveganj.

**SLIKA 1. Holistični pristop k počutju osebja**




Del I: Standardi in politika predlaga **osem standardov** za usmerjanje oblikovanja, izvajanja in vrednotenja politike za zagotavljanje dobrega počutja osebja v delovnih okoljih na področju azila in sprejema v državah EU+. Ti standardi so povezani z referenčnimi merili kakovosti, kazalniki in predlaganimi dejavnostmi, ki naj bi jih organi uporabili za racionalizacijo skrbi za počutje osebja v svojih oddelkih. Navedena so priporočila, kako oblikovati strategijo za dobro počutje osebja kot podlago za razvoj in izvajanje politike o počutju osebja, da bi se zagotovilo njihovo dobro počutje. **Glavna ciljna skupina** za Del I so **vodstvo in kadrovske službe**.

**Del II: Orodja za dobro počutje osebja** vsebuje razna praktična orodja, vaje in predloge za usposabljanje glede mehkih veščin. Ti so namenjeni vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti, pa tudi notranjim in zunanjim specialistom, zato da bi lahko dosegli standarde, opisane v Delu I. Seznam priporočenih orodij, vaj in dejavnosti za krepitev zmogljivosti, vključno z dejavnostmi skrbi zase, ni izčrpen, ampak predstavlja dobre prakse, o katerih so poročali strokovnjaki držav članic. **Glavna ciljna skupina** za Del II zajema **vse osebje, ki dela na področju azila in sprejema**, vodstvo, kadrovike, time, odgovorne za obvladovanje kritičnih incidentov, in osebje, ki sodeluje pri notranjih dejavnostih krepitve zmogljivosti. Sem spadajo tudi specialisti, ki podpirajo prizadevanja za boljše počutje osebja v timih, ki delajo za organe za azil in sprejem.

Del III: Spremljanje in vrednotenje priporoča ukrepe, ki jih je treba vzpostaviti za ocenjevanje, ali uvedeni ukrepi pozitivno vplivajo na počutje osebja in kako. **Glavna ciljna skupina** za Del III so tisti **člani osebja, ki se pri organu za azil in sprejem ukvarjajo predvsem s spremljanjem in poročanjem**. Na podlagi spoznanj, pridobljenih s spremljanjem, bo vodstvo ugotovilo potrebe po prilagoditvi, zato da se doseže splošna uspešnost.

V treh delih *Praktičnega vodnika urada EASO o dobrem počutju osebja, ki deluje na področju azilnega postopka in sprejema* so uporabljeni različni izrazi v zvezi s počutjem osebja, med drugim „dobrobit“, „stres“ in „izgorelost“, ki temeljijo na opredelitvah Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) in drugih organov EU ter iz akademskih virov. Za informacije o terminologiji, rabljeni v vseh treh delih tega vodnika, glejte Prilogo 1 „Opredelitev pojmov“.

## 1.1 GLAVNE CILJNE SKUPINE ZA TA PRAKTIČNI VODNIK

Ta del je namenjen **vsemu osebju na področju azila in sprejema**, od uradnikov v prvi vrsti, ki neposredno delajo s prosilci, do višjega vodstva. Vsebina tega dela bo morda koristna tudi za notranje in zunanje specialiste, ki zagotavljajo podporo osebju, ki delajo za zadevne organe ali sodelujejo z njimi.

**Glavne ciljne skupine za uporabo Dela II praktičnega vodnika** so:

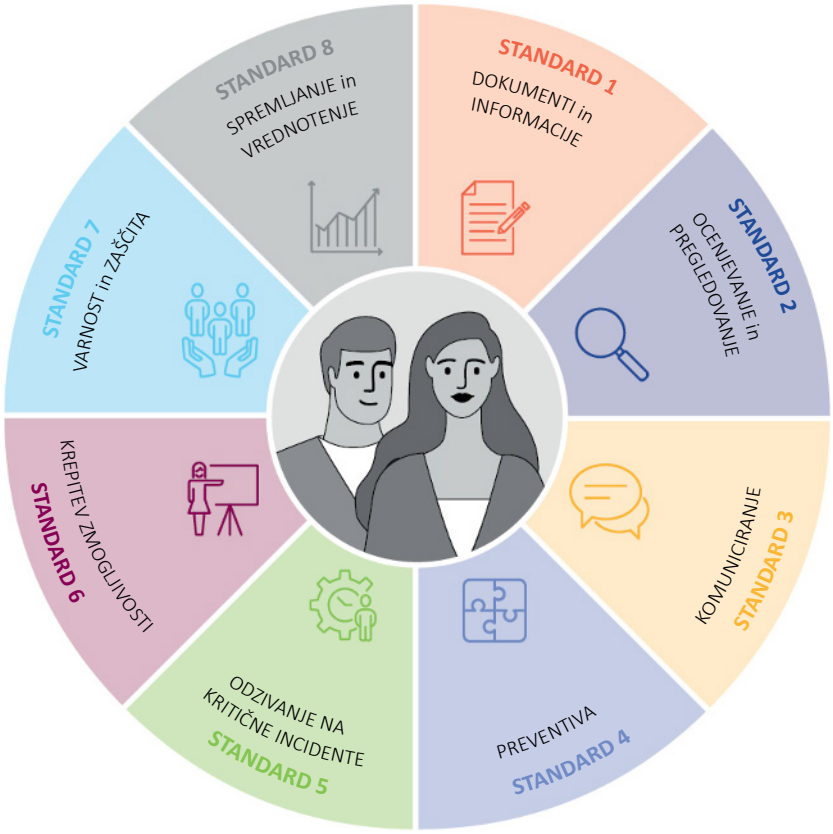
- uradniki v prvi vrsti,
- višje in srednje vodstvo, vodje timov in koordinatorji, ki delajo na področju azila in sprejema,
- kadrovska služba ter uradniki za varnost in zaščito,
- notranji in zunanji specialisti.

Čeprav so intervencije predlagane za učinkovito podporo timom v prvi vrsti, vodnik vse osebje opominja na pomembnost skrbi zase in odgovornost vsakogar, da skrbi zase.

## 1.2 KAKO UPORABLJATI TA PRAKTIČNI VODNIK

Seznam dobrih praks, ki so zbrane v tem delu vodnika, sicer ni izčrpen, vendar zajema razne pristope iz držav EU+. Te dobre prakse vključujejo orodja za podporo pri delu, namenjena osebju, ki lahko, če se v organih uvedejo in spodbujajo, izboljšajo komunikacijo med vodstvenimi delavci in osebjem ter med enakopravnimi sodelavci. Poleg tega lahko preprečijo anksioznost, stres in izgorelost, olajšajo obravnavanje čustvenega učinka kritičnih incidentov, krepijo time ter izboljšajo učinkovitost in uspešnost izvajanja dnevnih nalog. Orodja je mogoče uporabiti za dajanje podpore na ravni tima ali posameznika vsem članom osebja, tudi uradnikom v prvi vrsti, vodjam timov in drugim vodstvenim delavcem. Te prakse lahko izvajajo vodstveni delavci, sodelavci, notranji ali zunanji specialisti, orodja za samopomoč pa člani osebja uporabljajo sami. Katera orodja se bodo uporabljala v posameznem organu, je odvisno od delovnega okolja, potreb osebja glede počutja in virov. Vodstvo jih lahko uporablja redno ali ponudi glede na povpraševanje. Orodja, intervencije in prakse se navezujejo na standarde, opisane v Delu I vodnika, kot prikazuje tudi slika 2.

**SLIKA 2. Osem standardov počutja osebja**



Slika 3 prikazuje popoln pregled **vseh dobrih praks** in **orodij**, predstavljenih v tem delu vodnika, ter predlagane načine njihovega izvajanja.

## SLIKA 3. Pregled vseh intervencij

| VRSTA ORODJA | | | |
|---|---|---|---|
| **Orodja za ocenjevanje**<br>Uporabljajo jih vodstveni delavci | **Intervencije**<br>Izvajajo jih vodstveni delavci in sodelavci | **Intervencije**<br>Izvajajo jih specialisti | **Orodja za skrb zase**<br>Uporablja jih vse osebje |
| 1. Vprašanja za pregled<br>2. Polstrukturirani sestanki na štiri oči<br>3. Fokusne skupine<br>4. Anketa o kakovosti zaposlitve<br>5. Orodje za samoocenjevanje: preizkus izgorelosti | 1. Intervizija<br>2. Utrjevanje tima<br>3. Obvladovanje kritičnih incidentov | 1. Psihološka skupinska terapija in kovčing<br>2. Individualno svetovanje<br>3. Izobraževalna supervizija<br>4. Mediacija | 1. Oblikovanje načrta skrbi zase<br>2. Postavljanje zdravih mej |
| **Krepitev zmogljivosti**<br>*Izvajajo jo notranji ali zunanji specialisti* | | | |

Potrebo po krepitvi zmogljivosti osebja, ki dela na področju azila in sprejema, morajo organi upoštevati med celotnim ciklom zaposlitve. Obravnavana je v poglavju 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“.

**Pomembna opomba o zaupnosti.** Pri vseh intervencijah, predstavljenih v vodniku, se je treba ozirati na potrebo po zaupnosti. Nič od tega, kar je bilo povedano med pogovori s člani osebja, se brez soglasja zadevnega člana ali članov osebja ne sme sporočiti niti sodelavcem niti vodstvu. Edina izjema so primeri, v katerih je bilo ugotovljeno tveganje glede samopoškodbe ali poškodovanja drugih, saj se nanašajo na varnost in zaščito vseh vpletenih.

Nazadnje, čeprav je delodajalec odgovoren predvsem za svoje osebje, je treba v nekaterih primerih razmisliti o neposredni podpori prizadetih družinskih članov. Taki so denimo primeri, ko je član osebja doživel kritični incident z dolgotrajnimi posledicami.

# 2. ORODJA ZA OCENJEVANJE

## TEME, OBRAVNAVANE V TEM ODDELKU

- ✓ 2.1 Predhodno pregledovanje počutja osebja
- ✓ 2.2 Polstrukturirani sestanki na štiri oči
- ✓ 2.3 Razprave v fokusni skupini
- ✓ 2.4 Anketa o kakovosti zaposlitve
- ✓ 2.5 Samoocenjevanje: preizkus izgorelosti

Orodja naj uporabljajo predvsem vodstveni delavci in osebje kadrovske službe; samoocenjevalna orodja naj uporablja vse osebje.

Ta oddelek **predstavlja pet ocenjevalnih orodij za prepoznavanje potreb članov osebja glede dobrega počutja** in zmogljivosti osebja v prvi vrsti za obvladovanje stresa. To pregledovanje služi preprečevanju stresnih reakcij in omogočanju pravočasne uvedbe podpornih intervencij tako na ravni posameznika kot na ravni tima ([7]).

Redno **ocenjevanje** je koristno in nujno za merjenje, spremljanje, vrednotenje, spoznavanje in dokumentiranje delovnih pogojev in sprememb pri članih osebja. Ocene dajejo celovito sliko o potrebah in slabostih osebja med celotnim ciklom zaposlitve. Ocenjevalna orodja so sicer v pomoč vodstvenim delavcem pri vzdrževanju dobrega počutja osebja, vendar tudi uradnikom v prvi vrsti olajšajo razumevanje svojih odlik in slabosti. Ta orodja namreč dajejo povratne informacije, ki spodbujajo tako poklicno kot osebnostno rast. Predlagana orodja naj bi uporabljali predvsem vodstveni delavci, ki morajo, zato da bi jih uporabljali učinkovito, imeti potrebne veščine za prepoznavanje fiziološke in psihološke preobremenitve. Zato je pomembno, da se ta prizadevanja navezujejo na priporočene teme za usposabljanje, ki so predstavljene v Prilogi 14 „Vzorec programa usposabljanja s poudarkom na dobrem počutju osebja“.

Treba pa je upoštevati, da se morajo informacije, zbrane z ocenjevanjem, obravnavati kot strogo zaupne. Ugotovitve na ravni tima ali organizacije naj bi se ustreznim strokovnim skupinam sporočile samo po potrebi in vedno anonimizirane.

Z vključitvijo **petih intervencij** v akcijski načrt za dobro počutje osebja bodo lahko organi dosegli naslednje standarde.

**SPO 2 ocenjevanje in pregledovanje**

**SPO 4 preventiva**

**SPO 8 spremljanje in vrednotenje**

(7) Ocene dobrega počutja osebja se ne smejo zamenjevati s pregledi ali ocenami delovne uspešnosti. Namen je oceniti potrebe člana osebja, tudi glede njegovega poklicnega razvoja.

## 2.1 PREDHODNO PREGLEDOVANJE POČUTJA OSEBJA

Samo 19 % sodelujočih v pregledu stanja, ki ga je urad EASO opravil leta 2019, je navedlo, da njihov delodajalec sistematično pregleduje zmogljivosti članov osebja za odziv na pričakovane stresorje pri delu in spoprijemanje z njimi (npr. s psihološkim ocenjevanjem pred zaposlitvijo). Skupno 52 % sodelujočih je z gotovostjo zatrdilo, da ni bilo izvedeno nikakršno pregledovanje pred zaposlitvijo ([8]).

Pregledovanje počutja osebja z vidika tveganj izpostavljenosti stresu in zmogljivosti za spoprijemanje bi se lahko uvedlo v najzgodnejše faze zaposlitve, morda že v izbirni postopek ali uvajanje. Vprašanja za pregledovanje, osredotočena na počutje osebja, bi se lahko vstavila v obstoječo **predlogo za vprašalnik za zaposlitveni razgovor** ([9]), ki ga organi uporabljajo med izbirnim postopkom, ali uporabila v okviru začetnega uvajanja z neposredno nadrejenimi. Taka predloga je že bila predstavljena v Delu I: Standardi in politika. Če se uporablja pozneje v procesu kadrovanja in uvajanja, se lahko vprašanja malce prilagodijo, da bolje ustrezajo situaciji. Predhodno pregledovanje počutja osebja se lahko osredotoči na vprašanja glede veščin obvladovanja stresa, mehanizmov za spoprijemanje, ko je oseba v stresu, ali skrbi zase. Vprašanja so lahko namenjena tudi pridobivanju dodatnih informacij o motivaciji (prihodnjega) zaposlenega, njegovem pristopu k timskemu delu in veščinah obvladovanja konfliktov.

Splošni vprašalnik za izbirni razgovor naj bi pripravili kadrovska služba in ustrezni strokovni oddelki. Glede na profil delovnega mesta se izbirni razgovor osredotoči tudi na kandidatovo samopredstavitev, tehnično znanje (skupaj z veščinami in izkušnjami), pristop k sodelovanju (npr. z donatorji ali upravljanje lokalnih partnerjev), finančno znanje (proračunski cikel) ter kompetence spremljanja in vrednotenja. Vključitev teh vprašanj utegne razgovor ali uvajalni sestanek nekoliko podaljšati, vendar se lahko odgovori uporabijo kot primerjalno izhodišče in vodjam omogočajo, da člana osebja učinkoviteje spremljajo med njegovo zaposlitvijo/napotitvijo ([10]). Poleg tega takšno predhodno pregledovanje služi za seznanitev vodij s potrebami glede usposabljanja in utrjevanja timov, ki ga morajo opraviti prihajajoči člani osebja. To koristi zadevnemu članu osebja in tudi timu, ki se mu bo pridružil.

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

(9) Glejte primere predlaganih vprašanj za pregledovanje za razgovor v Prilogi 2 „Predloga za preglednico za zaposlitveni razgovor“.

(10) Nekaterim napotenim strokovnjakom bo morda treba nameniti več pozornosti, če so napoteni daleč od družine in prijateljev v državo, kjer se govori drug jezik. To je lahko za nekatere posebno težko, tudi če ne upoštevamo zahtevnosti dela, ki ga bodo opravljali.

# 2.2 POLSTRUKTURIRANI SESTANKI NA ŠTIRI OČI

Polstrukturirani sestanek na štiri oči ([11]) se ne sme zamenjevati za sestanke, namenjene pregledu ali oceni delovne uspešnosti, čeprav se glede podanih informacij deloma prekrivajo. Namen teh pogovorov na štiri oči je zagotoviti podporo članom osebja, da bi lahko povedali, kaj potrebujejo, in jim omogočiti uspešno izvajanje dnevnih nalog. Poleg tega so ti redni sestanki priložnost za vodstvene delavce, da zgodaj odkrijejo, da član osebja potrebuje dodatno podporo za zmanjšanje nevarnosti stresa in izgorelosti (najsi sta povezana z delom ali zasebnim življenjem). Zgodnje prepoznavanje takih potreb in zagotavljanje primerne podpore izboljšujeta dobro počutje osebja in splošno učinkovitost članov osebja.

Ti pogovori na štiri oči so polstrukturirani intervjuji, pri katerih se vodstveni delavec ne drži strogo formaliziranega seznama vprašanj. Namesto tega upošteva protokol fleksibilnega intervjuja, ki se dopolni s podvprašanji, kar spodbuja dialog med njim in članom osebja. Ta oblika pospešuje dvosmerno komunikacijo, ki omogoča celovito razpravo o pomembnih temah. Zaradi neformalnosti sestanka bo zaposlenemu prijetneje povedati, kaj si misli o nekaterih temah.

Med temi sestanki imajo lahko vodje pripravljen seznam vprašanj, vendar tako, da ga član osebja ne vidi. Čeprav naj ti pogovori ne bi dajali vtisa intervjuja, ampak dialoga, je koristno imeti pripravljena nekatera vprašanja, ki omogočajo spremljanje počutja osebja v daljšem obdobju in olajšajo ugotavljanje, kakšna podpora je potrebna. Ukrepanje na podlagi odgovorov iz takega polstrukturiranega intervjuja lahko pomaga preprečiti, da osebje zboli ali doživlja stres. Ti pogovori so pomembni med različnimi fazami zaposlitve. Izvajati bi se morali, ko se član osebja pridruži in med njegovo zaposlitvijo, pa tudi ko zapusti delovno mesto in se znajde v prehodnem obdobju. Poleg teh posebnih prehodnih obdobij je dobro, da vodstveni delavci te sestanke izvajajo kolikor mogoče redno.

(11) Za več navodil o polstrukturiranih sestankih na štiri oči glejte Prilogo 3 „Polstrukturirani pogovori ali sestanki na štiri oči“.

### CILJI POLSTRUKTURIRANIH SESTANKOV NA ŠTIRI OČI

— Ugotoviti temeljno motivacijo zaposlenih na splošno ([12]).
— Seznaniti se z njihovimi izkušnjami/izzivi/varovalnimi dejavniki in mehanizmi spoprijemanja, ki so jih uporabljali v preteklosti.
— Spoznati njihove obstoječe negativne in pozitivne mehanizme spoprijemanja ([13]), ko so v stresu ([14]).
— Natančno določiti njihove trenutne potrebe, pričakovanja in skrbi ([15]).

Povratne informacije, prejete med sestankom, je treba dokumentirati. Če je potrebno takojšnje posebno ukrepanje, je treba osebo napotiti na ustreznega notranjega ali zunanjega strokovnjaka. Druge izražene potrebe, na primer po poklicnem razvoju, je prav tako treba zapisati. Obravnavane bodo, ko bo to mogoče. Ti sestanki naj bi se izvedli štiri- do šestkrat na leto in naj bi trajali približno 30 minut.

**Pomembna pripomba.** Za izvajanje takih intervjujev morajo biti vodstveni delavci ustrezno usposobljeni, da razlikujejo med ocenjevanjem in informativnim pogovorom ter ne **obsojajo**. V splošnem je dobro, da take intervjuje, če je mogoče, opravlja samo vodja, ki ni odgovoren za ocenjevanje zadevne osebe, ali druga tretja oseba.

## 2.3 RAZPRAVE V FOKUSNI SKUPINI

Razprava v fokusni skupini je kvalitativna raziskovalna metoda, ki se uporablja v družboslovnih vedah, ter je učinkovit način, da zberemo osebe iz enakega družbenega okolja ali s podobnimi izkušnjami za razpravo o neki temi. Skupino udeležencev usmerja moderator, ki predstavi temo razprave in udeležencem pomaga, da sodelujejo v živahni in naravni skupinski razpravi.

Moderator postavlja široka vprašanja (v slogu polstrukturiranega intervjuja), da vzbudi odziv in sproži razpravo med udeleženci.

Razprava v fokusni skupini se lahko uporabi za pridobitev temeljitega razumevanja teme. Predhodno se lahko razdeli vprašalnik, da se ugotovi, o katerih izzivih je treba med razpravo v fokusni skupini pridobiti natančne kvalitativne informacije. Take razprave so koristne za poglobitev razumevanja obstoječega znanja ali proučitev vzrokov kakega vprašanja ali načinov doseganja česa. Organi jih lahko uporabljajo, da izvedo več o izzivih glede dobrega počutja osebja, ki bi jih sicer bilo težko opredeliti.

---

(12) Ti cilji so povzeti iz notranjega dokumenta o operacijah urada EASO, ki sta ga pripravila Panou, A., in Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Primer negativnega mehanizma spoprijemanja s stresom je povečano uživanje alkohola, pozitivnega pa dovolj ur spanja vsako noč.

(14) Zavedanje lastnih mehanizmov spoprijemanja je pomembno tudi za vodstvene delavce. Poleg tega lahko vodstveni delavci, ki vedo, katere pozitivne ali favorizirane mehanizme spoprijemanja uporabljajo člani osebja, te prepoznajo v stresnih situacijah, ko so potrebni.

(15) Pomembno je, da vodstveni delavci vedo, kaj osebje v stresnem delovnem okolju potrebuje, da ostane zdravo, ter da se zavedajo razpoložljivih virov, saj to izraža, da jim je mar, in jim omogoča, da se pravočasno odzovejo, ko se potreba pojavi.

**Izbira moderatorja razprave v fokusni skupini.** V fokusni skupini ima pomembno vlogo moderator. Njegova vloga je veliko več kot zgolj postavljanje vprašanj v zvezi z obravnavano temo (npr. glede počutja osebja zadovoljstvo z ravnjo razpoložljivih intervencij, področja, ki bi se lahko izboljšala). Moderator zagotavlja, da sestava skupine ustreza namenu (upoštevanje vlog/odgovornosti, ki jih imajo udeleženci v zadevnem organu, pa tudi spola itd.), in je nazadnje odgovoren za izid razprave. Če svojo vlogo opravi uspešno, je verjetneje, da bo rezultat koristen. Spodbujati je treba dokumentiranje razprave ob upoštevanju sporazumov o zaupnosti. Dobro je določiti nekaj temeljnih pravil o tem, kako se organizira razprava v fokusni skupini in kako člani skupine odgovarjajo drug drugemu. Priporoča se prostovoljna udeležba.

**Pomembna pripomba.** Odvisno od teme, ki se bo obravnavala, razprave **ne bi smeli** moderirati direktorji in vodje oddelkov, če fokusno skupino sestavljajo njihovi podrejeni ([16]). Udeležencem bo težje odkrito izraziti mnenje; zaposleni bi se lahko počutili neprijetno ter bi se morda trudili ugajati nadrejenemu in zato rekli, kar mislijo, da želi moderator slišati. Dobri moderatorji so lahko predstavniki kadrovske službe in tudi usposobljeni zunanji specialisti. Kdor koli je izbran, mora ostati nevtralen in imeti ustrezne veščine, da prepreči, da bi razprava zašla ali se sprevrgla v vsesplošno pritoževanje, in da poskrbi, da srečanje ne bi bilo suhoparno in večinoma tiho. Prav tako je pomembno upoštevati, da je včasih potreben poseben naknadni pogovor s posameznim udeležencem (npr. če kdo omeni povečan stres pri delu, potrebo po krepitvi zmogljivosti ali druge izzive).

**Upoštevanje zaupnosti.** Izid razprave se povzame in da na voljo vodstvu tako, da ni mogoče prepoznati posameznih članov osebja. Ključna vprašanja in predlagana priporočila se oblikujejo tako, da lahko višje vodstvo po potrebi zlahka sprejme nadaljnje ukrepe.

## 2.4 ANKETA O KAKOVOSTI ZAPOSLITVE

Približno tretjini (36 %) vprašanih se zdi, da storitve za dobro počutje osebja, ki jih trenutno ponuja njihova agencija, ustrezajo potrebam osebja, ki dela neposredno s prosilci za mednarodno zaščito in upravičenci do nje ([17]).

Glavni namen te intervencije je izmeriti, kako sta se poklicno življenje in izkušnja dela sčasoma spremenila. Anketa o kakovosti zaposlitve ([18]) pomaga določiti referenčna merila, ki se lahko uporabijo v prihodnosti. S temi vprašalniki je mogoče opredeliti in dokumentirati dodatne potrebe in vrzeli glede skrbi za osebje, zato da se sprejmejo

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

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, str. 10 (dokument za interno uporabo).

(18) Za primer glejte Prilogo 4 „Vzorčne raziskave o kakovosti zaposlitve/napotitve“.

nadaljnji ukrepi in se ostane na tekočem o počutju osebja. Med drugimi nameni sta merjenje odnosa med značilnostmi delovnega mesta/organizacije ter zdravjem in zaščito delavcev ter opredelitev ciljev za preventivne intervencije. Pomembno je tudi oceniti psihično-čustveno stanje in počutje osebja, raziskati timsko dinamiko ter opredeliti obstoječe in nastajajoče izzive in stresorje. Po naravi so vprašanja navadno kvalitativna in nekatere zadevne teme se lahko obravnavajo med katero koli fazo napotitve. Anonimizirane rezultate lahko kadrovska služba uporabi za spoznanje ključnih tem, ki jih je treba obravnavati, in opredelitev ukrepov za to.

**Kategorije, zajete v anketo, so lahko:**

— zaznave zaposlenih – delovna obremenitev, izkoriščenost veščin, udeleženost, poklicni razvoj, ponavljanje nalog, zadostnost virov, teme v zvezi z nagrajevanjem/priznanjem/napredovanjem, nadzorovalno vedenje, varnost zaposlitve, potrebe po usposabljanju in možnosti zanj, odpuščanja, timsko delo, jasnost vlog in navzkrižje vlog, kadrovanje, zdravje in varnost, poštenost, obvladovanje stresa in fizični napor;
— delovna kultura/klima – zdravje in varnost, diskriminacija, nadlegovanje, spoštovanje, zaupanje;
— zdravstveni izidi – telesno zdravje, duševno zdravje, poškodbe, težave s spanjem;
— drugo – delovna uspešnost, splošno zadovoljstvo z delovnim mestom, nameravan odhod, predanost delu, nadure, prilagodljivost pri delu itd.

Dolge ankete imajo slabosti, zato priporočamo kratke in bolj usmerjene. Če se zdi potrebno, se lahko za posamezne teme dodajo podrobnejši moduli. Redno izvajanje anket o kakovosti zaposlitve kadrovski službi in višjemu vodstvu omogoča, da spremljata napredek glede dobrega počutja osebja in uspešnost morebitnih uvedenih ukrepov.

## 2.5 SAMOOCENJEVANJE: PREIZKUS IZGORELOSTI

Včasih je mogoče začutiti, da nekaj že dlje časa ni v redu, vendar je težko odkriti natančni vzrok. Če opažate, da se že nekaj časa počutite bolj utrujene kot običajno, da se težko koncentrirate, da ste manj motivirani, kot ste bili nekdaj, ali nimate motivacije za delo ali da ste začeli delati napake, je dobro opraviti samoocenjevanje ali preizkus, da ugotovite, ali vam grozi izgorelost ([19]). Izgorelost se ne zgodi čez noč, ampak je počasen proces. Sprva lahko nanjo kaže to, da slabše prenašate frustracijo ali da ste razdražljivi ([20]).

Pogosto se izgorelost ([21]) začne z obdobjem **skrajnega navdušenja** za delo in postavljanjem nerealističnih ciljev. Zaposleni čuti zavezanost in se ne more ustaviti. Temu

(19) Za primer glejte Prilogo 5 „Samoocenjevanje: preizkus izgorelosti“.
(20) Poglejte risani film urada EASO o pomembnosti zgodnjega prepoznavanja znakov stresa, 2021.
(21) Za podrobnejšo obravnavo izgorelosti glejte Finlay, L., „Burnout“, Headington Institute, 2017.

obdobju navadno sledi kratek čas **stagnacije in pesimizma**, ko oseba spozna, da prvotnih pričakovanj in ciljev ni mogoče izpolniti. Naslednjo stopnjo zaznamujeta **frustracija in umik iz družbe**. Ta, tretja stopnja je lahko povezana z občutki nesposobnosti, nezmožnosti opravljanja dela, negativnosti ipd. Na zadnji stopnji lahko zaposleni doživi **apatijo in izgubo samozavesti** glede svoje strokovnosti. Zadnjo stopnjo spremljajo znaki depresije ter manjše nezgode, slabo telesno počutje in pogostejši bolniški dopusti.

Izgorelost je sindrom, katerega znaki vključujejo izčrpanost, cinizem in slabše opravljanje dela; tesno je povezana z delovnim okoljem. Izčrpanost zajema utrujenost ter upad čustvenih in telesnih zmožnosti ([22]). Potem ko je bil pojav izgorelosti prepoznan, so se raziskovalci osredotočili na to, da izgorelost bolje opredelijo, ustvarijo orodja za merjenje njene zapletenosti ter proučijo različne vzroke in izide. Raziskovanje je z opisnega modela izgorelosti prešlo na poudarjanje intervencije in preventive ([23]). Omeniti je treba, da so poleg vzorčnega preizkusa izgorelosti v tem vodniku na spletu na voljo različna **orodja za samoocenjevanje**, s katerimi lahko posamezniki spremljajo ravni stresa pri sebi. Ta orodja lahko prispevajo k ozaveščenosti in tako zmanjšajo tveganje dejanske izgorelosti.

Organi lahko spodbujajo uporabo teh orodij za samoocenjevanje s prirejanjem spletnih informativnih sestankov, ki jih vodi notranji ali zunanji specialist. Na teh namenskih sestankih je mogoče predstaviti sklop orodij za samoocenjevanje in razpravljati o njih, s čimer se zagotovi, da jih osebje zna uporabljati in analizirati rezultate. Pomembno je, da na teh informativnih sestankih specialist ne le razloži, kako ta orodja delujejo, ampak tudi seznani osebje s tem, kdaj, kje in kako lahko zadevni organ ponudi strokovno podporo.

Nazadnje, agencija EU-OSHA je pripravila preprost e-priročnik o stresu ([24]), ki ponuja nekaj osnovnih informacij na to temo ob upoštevanju spola.

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

(23) Za več informacij o tej temi glejte raziskavo Eurofounda Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU, Urad za publikacije Evropske unije, Luxembourg, 2018.

(24) Glejte EU-OSHA, E-vodnik o obvladovanju stresa in psihosocialnih tveganj, 2021.

# 3. INTERVENCIJE ZA PODPORO, KI JIH IZVAJAJO VODJE IN SODELAVCI

## TEME, OBRAVNAVANE V TEM ODDELKU

- ✓ 3.1 Intervizija
- ✓ 3.2 Utrjevanje tima
- ✓ 3.3 Usmerjene intervencije za podporo v zvezi s kritičnimi incidenti

Orodja naj uporabljajo vodstveni delavci ter notranji in zunanji specialisti.

V tem oddelku so predstavljene **tri intervencije, ki so v nekaterih državah EU+ že uveljavljene**. Te intervencije izboljšajo komunikacijo in interakcijo med vodjami in osebjem, pa tudi med sodelavci in znotraj timov, ter prispevajo k ustvarjanju tvorne timske dinamike za krepitev timov. Poleg tega lahko povečajo učinkovitost in uspešnost dnevnih nalog uradnikov v prvi vrsti. Te intervencije so močno sredstvo za krepitev povezanosti in občutka pripadnosti na delovnem mestu ter lahko spodbudijo motivacijo in povečajo zadovoljstvo, vse to pa je ključ do vzdrževanja dobrega počutja osebja. Večina osebja, ki dela na področju azila, je zelo motivirana. Zato je pomembno negovati njihovo zavezanost.

Z izvajanjem teh **petih intervencij** v okviru akcijskega načrta za dobro počutje osebja bodo lahko organi dosegli naslednje standarde.

- **SPO 3 komuniciranje**
- **SPO 4 preventiva**
- **SPO 5 odzivanje na kritične incidente**
- **SPO 7 varnost in zaščita**

# 3.1 INTERVIZIJA

Intervizija ([25]) je oblika izpopolnjevanja znanja v majhni skupini strokovnjakov, vodstvenih delavcev ali drugih zaposlenih, ki se spoprijemajo z enakim izzivom ali težavo ([26]). Bistvena značilnost sta vzajemna podpora in posvetovanje med enakimi. Intervizija je priložnost za strokovnjake in sodelavce, da se posvetujejo z drugimi in tako pridobijo koristna nova spoznanja.

(25) Za podrobnejše informacije o tem, kako intervizijo uvesti v svojem organu, glejte „metodo 10 korakov“ v Prilogi 6 „Intervizijske metode“.

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (dokument za interno uporabo). Opredelitev pojma „intervizija“ povzeta po Janse, B., „Intervision“, Toolshero, 2019.

## KATERE SO KORISTI INTERVIZIJE?

Kadar se intervizija uporablja v timu ([27]):

— prispeva k izkoriščanju vsega potenciala v smislu strokovnega znanja, izkušenj in veščin, ki jih ima tim ali strokovna skupina;
— je stroškovno učinkovita učna metoda;
— prispeva k dobremu delovanju večdisciplinarnega tima;
— ponuja platformo za izmenjavo znanja med različnimi poklici in za oblikovanje enotnega razumevanja vrednosti prispevka različnih disciplin k delu.

Kar zadeva osebno delovanje, je lahko intervizija v pomoč pri:

— ukvarjanju s problematičnimi zadevami in situacijami ter tako prispeva k preprečevanju izgorelosti;
— globljem spoznavanju osebnih navad in vedenjskih vzorcev, ki lahko vplivajo na delo s prosilci za mednarodno zaščito;
— razjasnitvi osebne motivacije osebja;
— razjasnitvi odlik in slabosti osebja;
— iskanju (vzajemne) podpore pri trenutnih nalogah in priznavanju dosežkov.

## SESTAVA SKUPINE

Idealna skupina ima približno pet do osem udeležencev. Skupaj razčlenijo problem, ki ga je predstavil eden od udeležencev. To osebo imenujemo „intervizant“. Intervizija ni v prvi vrsti namenjena rešitvi problema, pač pa udeleženci intervizantu postavljajo vprašanja in drug drugega spodbujajo k iskanju odgovorov. Ta vprašanja naj bi intervizantu pomagala oblikovati nov način razmišljanja, da pridobi nov pogled na predstavljeno zadevo in z njo povezane izzive.

Intervizija lahko poteka tudi na osebni ravni, najsi gre za reševanje težav pri delu, s pristopom ali drugačnih težav. Vedno je nekako povezana z vsakodnevnim delom, profesionalizacijo in izpopolnjevanjem ter učenjem in razvojem. Zadevna oseba se začne zavedati individualnih slogov in nagnjenosti, svojega osebnega pogleda na delo in načinov, na katere se je mogoče lotiti dela.

(27) Projektna pisarna za baltske države, Urad Združenih narodov za droge in kriminal, Intervision Guidelines, Urad Združenih narodov za droge in kriminal, Dunaj, 2010.

## INTERVIZIJA V PRIMERJAVI Z DRUGIMI METODAMI

**Posvetovanje s sodelavci** ([28]). Posvetovanje s sodelavci je opredeljeno kot vzajemno koristen disciplinirani postopek, ki zaposlenim omogoča, da dajejo kritične in spodbudne povratne informacije ter drug drugemu pomagajo biti učinkovitejši pri opravljanju svojega poklica ([29]). Namen intervizije je posameznikom omogočiti, da odkrijejo svoj slog in ugotovijo, kaj jim najbolj ustreza.

**Kovčing** ([30]). Kovčing je proces za izboljšanje opravljanja dela, ki je osredotočen na sedanji trenutek namesto gledanja v daljno preteklost ali prihodnost. Razmerje med kovčem in osebo, ki jo kovč usmerja, je hierarhično, saj ta oseba z razpravo prihaja do novih spoznanj, kovč pa jo podpira pri reševanju njenih težav. Zaradi hierarhičnega razmerja se kovčing razlikuje od intervizije.

**Supervizija** ([31]). V tem oddelku se supervizija in intervizija razumeta kot poklicno naravnano usmerjanje med delom, pri katerem se oseba sistematično uči, kako naj se loti posebne težave, na katero je naletela pri delu. Vendar supervizijo vodi supervizor, nekdo, ki je z usmerjano osebo v drugačnem odnosu, kot ga imajo udeleženci intervizije, bodisi ker o zadevi ve več bodisi ker je na hierarhično višjem položaju (npr. neposredno nadrejeni). Glede na to se supervizija ([32]) razlikuje od intervizije, ker odnos med udeležencema ni enakopraven in ker je odnos vzpostavljen med dvema osebama, medtem ko intervizija poteka v skupini.

## KAKO IZBRATI INTERVIZORJA

Pri metodi intervizije je mogoče za moderatorja oziroma intervizorja imenovati neposrednega sodelavca ali nekoga iz širše delovne skupine v organu. V nekaterih okoliščinah se za moderiranje povabi zunanji strokovnjak. Uporaba notranjega intervizorja je stroškovno učinkovitejša, poleg tega je taka oseba gotovo že seznanjena s težavami, s katerimi se tim srečuje pri delu. Zato je pri neformalni interviziji lahko koristen notranji intervizor. Po drugi strani je domačnost lahko tudi slabost. Notranji intervizor ima uveljavljen položaj na delovnem mestu in je morda že vzpostavil odnose v timu (pri čemer utegne biti nekaterim članom bolj naklonjen kot drugim). Morda ne bo imel potrebne distance, da bi lahko objektivno presojal skupinske procese v timu. Zunanji intervizor v te procese ni udeležen. Z njim bo morda lažje „razmišljati zunaj okvirov“ in se domisliti alternativnih predlogov. Za bolj formalen program intervizije se zato priporoča zunanji intervizor.

---

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

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

(32) V tem kontekstu „supervizija“ pomeni upravno supervizijo in se ne sme zamenjevati s tovariško, izobraževalno, klinično ali neposredno supervizijo.

Splošno pravilo je, da intervizor (notranji ali zunanji) ne sodeluje v razpravah, ki potekajo na intervizijskih srečanjih, ampak jih usmerja (tj. skrbi, da udeleženci sledijo dnevnemu redu, da imajo vsi besedo, da vsi upoštevajo skupaj dogovorjena pravila vedenja itd.). Intervizor lahko tudi okvirno predlaga alternative skupinskega vedenja, če se pokaže potreba po tem.

## INTERVIZOR

V odnosu med udeleženci in intervizorjem ne sme biti hierarhije. To pomeni, da se intervizijskih srečanj **ne more** udeležiti vodja/koordinator tima.

Poleg tega morajo biti izpolnjene naslednje zahteve glede znanja, veščin in odnosa. Intervizor mora:

— biti strokovnjak z ustrezno izobrazbo/usposabljanjem (npr. psihologija ali socialno delo);
— imeti teoretično/praktično znanje o izvajanju motivacijskih intervjujev in skupinski dinamiki (procesi);
— imeti delovne izkušnje z zadevnega ali sorodnih področij (tako da razume obravnavane težave in zna voditi skupinska srečanja);
— imeti pozitiven/bodrilen odnos;
— znati poslušati brez obsojanja in s spodbujajočim odnosom;
— znati poiskati ustrezno ravnotežje med zapovedovalnim in nezapovedovalnim ravnanjem.

## VLOGA INTERVIZORJA

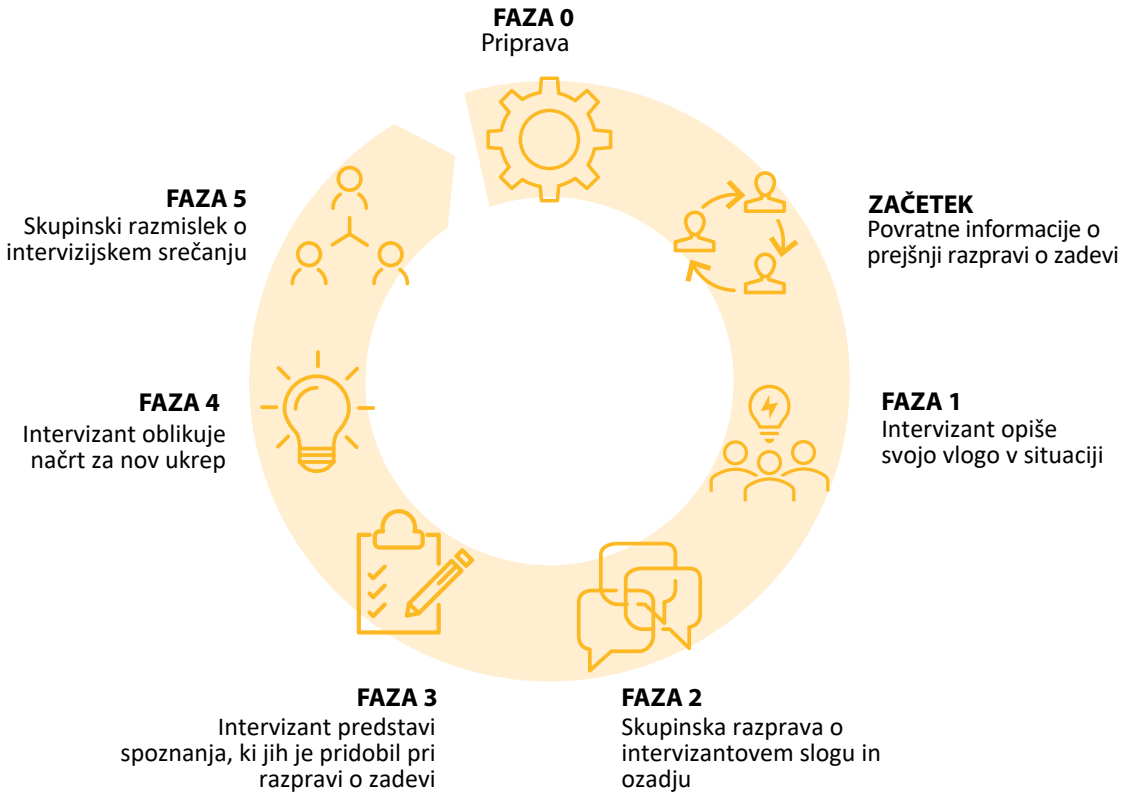
Intervizorjeva naloga je, da:

— sestavi skupino za intervizijo;
— zbere informacije o izobrazbi in delovnih izkušnjah ter interesih udeležencev;
— pri nizu intervizijskih srečanj skrbi za to, da je načrt niza srečanj dobro opisan in da so udeleženci z njim seznanjeni;
— zagotovi ustrezen prostor in pripomočke (tabla, flomastri, pisala, pijača in hrana itd.);
— pravočasno obvesti udeležence o intervizijskem srečanju (datum, ura, dnevni red);
— poskrbi za to, da vsi razumejo dnevni red;
— skrbi za učinkovito izrabo časa;
— svojo vlogo omeji na vodenje srečanja in se vzdrži sodelovanja v razpravi;
— redno preverja soglasje v skupini s povzemanjem prispevkov udeležencev;
— poskrbi, da vsak udeleženec dobi besedo in je vključen (tj. prepreči, da bi glasnejši udeleženci obvladovali razpravo, in spodbuja bolj zadržane udeležence k prispevanju – včasih pomaga, če vsakega udeleženca posebej vpraša za mnenje o zadevi);
— določi skupinska pravila, ki jih morajo upoštevati vsi udeleženci.

## KAKO POTEKA INTERVIZIJA?

Vsaka razprava o zadevi ima svoj potek, ki je odvisen od značilnosti izbrane intervizijske metode ([33]). Vsako srečanje se začne s pripravo in konča z razglabljanjem. Med fazo razglabljanja udeleženci, intervizor in intervizant izmenjujejo mnenja o izidu srečanja. Vse intervizijske metode imajo več ključnih faz in vsako srečanje se začne s povzetkom predhodne razprave o zadevi.

### SLIKA 4. Pet faz intervizije




Opomba: Za več informacij o tem, kako intervizija poteka v praksi, glejte „10 korakov intervizije“ v Prilogi 6 „Intervizijske metode“.

## RAZLAGA FAZ

— **Faza 0.** Priprava. Intervizor z intervizantom pripravi razpravo o zadevi.

- **Primer.** Intervizant se ukvarja z zelo zahtevnim prosilcem. Ta ga obišče vsako jutro in mu postavlja vprašanja ter od njega pričakuje, da bo vse njegove težave rešil takoj. Kadar se intervizant ne odzove ali ne izpolni zahtev, se prosilec hudo razburi.

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

- **Intervizantovo vprašanje.** Kako naj ohranim osebne in poklicne meje v razmerju do prosilca, ki je zelo zahteven?

— **Začetek.** Intervizor, intervizant in udeleženci si vzamejo čas za kratek razmislek o zadevi, ki jim je bila predložena na prejšnjem srečanju, ter o koristih, ki jih je intervizija imela za intervizanta in prosilce, nato pa se predstavi nova zadeva.
— **Faza 1.** Intervizant opiše naravo zadeve, kaj hoče doseči in kakšno vlogo je imel v situaciji.
— **Faza 2.** Med to fazo udeleženci z intervizijsko metodo proučijo zadevo in intervizantovo vedênje. Lahko se uporabi metoda 10 korakov ali metoda koristnih vprašanj.
— **Faza 3.** Intervizant navede spoznanja, ki jih je pridobil z razpravo o zadevi. Začne se zavedati svojega vedênja (npr. trudi se ustreči in se izogiba konfliktom, kar mu otežuje, da se drži osebnih in poklicnih mej).
— **Faza 4.** Intervizant oblikuje načrt novega ravnanja. Na primer, opiše, kako se hoče vesti do prosilca. Med drugim prosilcu ne bo več pomagal vsako jutro, ampak ga bo vabil na tedenske sestanke, na katerih bo lahko prosilec vsa vprašanja postavil naenkrat.
— **Faza 5.** Skupinsko razglabljanje in povratna informacija o intervizijskem srečanju.

## RAVNI INTERVIZIJE

Obstajajo tri ravni intervizije ([34]). Nanašajo se na stopnjo poglobljenosti, ki jo doseže razprava o zadevi.

**1. Raven zadeve: posamezna težava**
O zadevi se razpravlja z vidika težave. Kaj bi bilo učinkovitejše? Kaj lahko storim? Kakšne alternative imam? Kaj je bilo uspešno in kaj bi lahko šlo bolje? Tukaj je najpomembnejša vsebina zadeve. Temeljno vprašanje v zadevi in razlog za predlaganje teme se ne obravnavata enako obsežno kakor vsebina.

**2. Raven značilnih ravnanj: pristop**
O zadevi se razpravlja z vidika ravnanja intervizanta v določeni situaciji. Kakšen je njegov slog dela in zakaj ga je izbral? Zakaj se je odločil za ta pristop? Katere so značilnosti njegovega delovnega sloga? Kaj intervizant navadno prispeva k nalogam v smislu delovnega sloga ali pristopa? Pozornost je usmerjena na intervizanta. Poglobljena stališča glede zadeve se obravnavajo v manjši meri.

**3. Raven stališč: skrita gibala**
O zadevi se razpravlja z vidika poklicnih in osebnih stališč intervizanta. Katera stališča vplivajo na njegove presoje in sklepe? Kako jih lahko intervizant razloži? Kaj te presoje pomenijo in kako vplivajo na obravnavano situacijo? Katere domneve, ki si jih je intervizant ustvaril o svojem poklicu, sebi in drugih, so postale jasne med razpravo o zadevi? Kdaj

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

so stvari za intervizanta postale neprijetne? Analiziranje posameznih situacij je orodje, s katerim se naučimo prepoznati svoja skrita gibala. Ta oblikujejo vedenje, ki se ponavlja v vzorcih, ter vplivajo na način razmišljanja in ravnanja, ne da bi se tega zavedali.

Natančne smernice o tem, kako je mogoče intervizijo urediti znotraj tima v organu, so v Prilogi 6 „Intervizijske metode“, kjer sta podrobno predstavljeni dve metodi, imenovani metoda 10 korakov in metoda koristnih vprašanj.

## 3.2 UTRJEVANJE TIMA

Dejavnosti za utrjevanje tima ([35]) so pomembne za zagotovitev, da so timi uspešni, zlasti če delajo v nestanovitnem okolju. Tisti, ki sodelujejo pri teh dejavnostih, imajo glede svojega tima pozitivnejše občutke. Pozitivni občutki se kažejo na primer kot zaupljivejši odnos z drugimi člani tima, večje zadovoljstvo zaradi občutka pripadnosti timu in večja prepričanost, da bo tim uresničil svoje cilje. Poleg tega so odnosi boljši v timih, ki se udeležujejo dejavnosti za utrjevanje tima. Bolje komunicirajo in se usklajujejo ter bolje razrešujejo spore. Ti procesi bistveno prispevajo k dobremu počutju osebja in so ključni za izpolnitev nalog tima, kar je še posebej pomembno na področju azila in sprejema. Ta oddelek namenja pozornost timom in različnim tehnikam utrjevanja timov, ki jih imajo na voljo vodstveni delavci.

> Če želiš priti hitro, pojdi sam. Če želiš priti daleč, pojdi z drugimi.
> *afriški pregovor*

Kaj pomeni utrjevanje tima, ni vedno jasno ([36]). Raziskovalci, ki proučujejo to temo, menijo, da ni enotne opredelitve tega pojma. Namesto tega se izraz uporablja za kategorijo intervencij, namenjenih timom. Tem intervencijam je skupno naslednje.

- **Cilj.** Namen je izboljšati delovanje tima na splošno z negovanjem medosebnih odnosov, pojasnjevanjem vlog in reševanjem obstoječih problemov.
- **Metoda.** Intervencija namesto sedenja v predavalnicah in razpravljanja o temi pretežno zajema neformalne dejavnosti za utrjevanje tima, kot so igre in telesne vaje.
- **Kraj.** Dejavnosti navadno potekajo na drugem kraju od tistega, kjer tim dela (npr. v naravi, prireditveni dvorani).

(35) Za več informacij o fazah utrjevanja timov in dejavnostih za utrjevanje timov glejte Prilogo 7 „Dejavnosti za utrjevanje timov po fazah“.

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

Intervencije za utrjevanje tima se lahko zdijo podobne usposabljanju za timsko delo, kar je še ena vrsta intervencije, ki naj bi timom pomagala bolje sodelovati. Vendar se ti vrsti intervencij razlikujeta. Pri usposabljanju za timsko delo je v ospredju krepitev posebnih veščin, na primer naučiti člane tima, kako se pripravi akcijski načrt. Je bolj formalno in sistematično; na primer, inštruktor za vsako srečanje oblikuje posebne cilje in oceni, ali so bili doseženi. Ta vrsta usposabljanja navadno poteka na običajnem delovnem mestu tima (npr. v konferenčni dvorani organizacije).

## IZBIRANJE MED INTERVENCIJAMI ZA UTRJEVANJE TIMA IN USPOSABLJANJEM ZA TIMSKO DELO ZA VAŠ TIM

Če poznate natančne potrebe tima in mu želite zagotoviti namensko podporo za zadovoljitev teh potreb, je morda primernejše usposabljanje za timsko delo. Če pa iščete intervencijo, ki bo izboljšala splošno delovanje tima in povečala zadovoljstvo njegovih članov, utegne biti boljše utrjevanje tima. Na področju azila in sprejema, ki ima svoje izzive, je za splošni timski duh, ki je povezan s strokovnostjo in uspešnostjo posameznih članov tima, ključno, da se nekaj časa nameni utrjevanju tima. Pregled stanja, ki ga je leta 2019 o tem opravil urad EASO, je jasno pokazal, da se timsko delo pojmuje kot koristno za ustvarjanje zaupljivega delovnega okolja. Dajanje in prejemanje povratnih informacij na organiziran, spoštljiv in strukturiran način se šteje za ključno na tem področju ([37]).

Uspešnost tima ([38]) je boljša, če se tim zaveže k refleksiji in stalnemu vrednotenju. Poleg vrednotenja dosežkov z vidika uresničitve zastavljenih ciljev je za uspešnost timov bistveno, da razumejo svoj razvoj **kot tim**. Najpogosteje rabljeni okvir razvojnih stopenj tima je sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja razvil Bruce W. Tuckman. Izdelal je prepoznaven vzorec petih faz: **oblikovanje**, **viharjenje**, **urejanje**, **izvajanje** in **prekinitev/ preobrazba** ([39]).

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

(38) To zajema tudi prihajajoče in odhajajoče osebje. Novo osebje bo morda prevzelo naloge obstoječih ali odhajajočih članov tima; te spremembe je zato treba ustrezno upravljati, vključevanje novih članov in postopno izključitev odhajajočih pa je treba jemati resno.

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

## PREGLEDNICA 1. Faze utrjevanja tima

| 1. faza | Oblikovanje |
|---|---|
| **Občutki** | V fazi oblikovanja so člani navadno vznemirjeni, da so del tima, in željno pričakujejo delo, ki jih čaka. Pogosto imajo zelo pozitivna pričakovanja glede timske izkušnje. Hkrati se lahko počutijo malce tesnobno in se sprašujejo, kako se bodo ujeli s timom in ali bodo naloge opravljali dovolj dobro. |
| **Vedenje** | Glede vedenja med fazo oblikovanja je bilo ugotovljeno, da lahko člani tima postavljajo veliko vprašanj, ki odražajo njihovo vznemirjenje glede novega tima in negotovost, ki jo morda čutijo glede svojega mesta v timu. |
| **Naloge tima** | Glavna naloga tima med fazo oblikovanja je ustvariti tim z jasnim redom, cilji, usmeritvijo in vlogami, zato da se začne ustvarjati zaupanje. Dober orientacijski/začetni postopek lahko članom da trdno osnovo v smislu poslanstva in ciljev tima. Oblikuje lahko pričakovanja tima glede njegovih izdelkov, še pomembneje pa pričakovanja o procesih v timu. Med fazo oblikovanja tim veliko truda nameni opredelitvi tima, zato utegnejo biti dosežki razmeroma skromni. |
| **2. faza** | **Viharjenje** |
| **Občutki** | Ko se tim začne približevati svojim ciljem, člani odkrijejo, da tim ne more v celoti upravičiti njihovega prvotnega navdušenja in pričakovanj. Njihova pozornost se lahko s trenutnih nalog preusmeri na občutke frustracije ali jeze nad napredovanjem tima ali procesi v njem. Člani lahko izražajo skrb, da ne bodo mogli doseči ciljev tima. Med fazo viharjenja člani poskušajo ugotoviti, kako se bo tim odzval na razlike in kako bo reševal spore. |
| **Vedenje** | Vedenje med fazo viharjenja utegne biti manj vljudno kot v fazi oblikovanja, frustracija ali nesoglasje glede ciljev, pričakovanj, vlog in odgovornosti pa se odkrito izraža. Člani lahko izražajo frustracijo glede omejitev, ki upočasnjujejo individualni napredek ali napredek tima. Ta frustracija utegne biti usmerjena proti drugim članom tima, vodstvu tima ali osebi, ki je odgovorna za tim. Med fazo viharjenja se bodo člani tima morda prepirali ali postali kritični do prvotnega poslanstva ali ciljev tima. |
| **Naloge tima** | Naloge tima med fazo viharjenja od tima zahtevajo, da znova usmeri pozornost na cilje, morda z drobljenjem večjih ciljev na manjše, uresničljive korake. Tim bo morda moral razviti veščine, ki se nanašajo na naloge, ter veščine upravljanja skupinskega procesa in reševanja sporov. Če tim cilje, vloge in naloge na novo opredeli, lahko to članom pomaga, da presežejo frustracijo in zmedo, ki ju doživljajo v fazi viharjenja. |
| **3. faza** | **Urejanje** |
| **Občutki** | Med fazo urejanja v razvoju tima člani začnejo razreševati neskladje med individualnimi pričakovanji in resničnostjo timske izkušnje. Če tim uspešno postavi bolj prilagodljive in vključujoče norme in pričakovanja, bi moralo članom postati prijetneje izraziti svoje „resnične“ zamisli in občutke. Člani tima čedalje bolj sprejemajo druge v timu ter ugotovijo, da je tim zaradi različnih mnenj in izkušenj močnejši, njegovi izdelki pa bogatejši. Konstruktivna kritika je mogoča in dobrodošla. Člani se začnejo počutiti kot del tima in se veselijo močnejše skupinske povezanosti. |
| **Vedenje** | V fazi urejanja si lahko člani začnejo zavestno prizadevati za reševanje problemov in doseganje sloge. Komuniciranje med člani tima je morda pogostejše in bolj tehtno, poleg tega pa so člani bolj pripravljeni izražati zamisli ali prositi druge člane tima za pomoč. Člani tima preusmerijo pozornost na vzpostavljena temeljna timska pravila in prakse ter se osredotočijo na naloge tima. Timi morda začnejo razvijati svojo govorico in ustvarjati interne šale (npr. vzdevki). |
| **Naloge tima** | Med fazo urejanja člani preusmerijo trud na cilje tima in so produktivnejši tako individualno kot skupinsko. Tim morda ugotovi, da je to primeren čas za ovrednotenje procesov in produktivnosti tima. |

| 4. faza | Izvajanje |
|---|---|
| **Občutki** | V fazi izvajanja v razvoju tima so člani zadovoljni z napredkom tima. Izmenjujejo spoznanja o osebnih in skupinskih procesih ter se zavedajo svojih odlik in slabosti (pa tudi odlik in slabosti drugih članov). Člani so navezani na tim kot celoto, ki je veliko več kot „vsota njegovih sestavnih delov“, in so zadovoljni z uspešnostjo tima. Samozavestni so glede svojih sposobnosti in prepričani o sposobnostih drugih članov. |
| **Vedenje** | Člani tima so zmožni preprečiti ali rešiti težave v procesih ali napredku tima. Opazna sta prepričanje, da zmorejo, in volja pomagati drug drugemu. Vloge v timu so morda prožnejše, tako da člani glede na potrebe prevzemajo različne vloge in odgovornosti. Razlike med člani se spoštujejo in se izkoriščajo za izboljšanje opravljanja nalog tima. |
| **Naloge tima** | V fazi izvajanja tim znatno napreduje pri uresničevanju svojih ciljev. Zavezanost poslanstvu tima je močna, kompetentnost tima pa visoka. Člani tima naj bi še naprej izpopolnjevali svoje znanje in veščine, kar vključuje prizadevanje za stalno izboljševanje razvoja tima. Dosežki pri procesih in napredku tima se merijo in proslavljajo. |
| **Ali je faza izvajanja zaključek procesa?**<br>Čeprav je lahko delo v zelo uspešnem timu resnično zadovoljiva in oplajajoča izkušnja, s tem razvoj tima ni končan. Tim se mora še naprej osredotočati tako na procese kot na izdelke ter po potrebi določiti nove cilje. Spremembe, kot so prihodi in odhodi članov, ali obsežne spremembe v zunanjem okolju lahko povzročijo, da se tim vrne v zgodnejšo fazo. Če so te spremembe – in posledična ravnanja – prepoznane in takoj obravnavane, lahko tim uspešno ostane v fazi izvajanja neomejeno dolgo. | |
| **5. faza** | **Prekinitev/preobrazba** |
| Nekateri timi vendarle dosežejo konec, če je njihovo delo končano ali če se potrebe organizacije spremenijo. Konec ali iztek sicer ni del Tuckmanovega prvotnega modela, vendar je za vsak tim pomembno, da je pozoren na ta proces. | |
| **Občutki** | Člani tima imajo morda razne skrbi glede bližajoče se razpustitve tima. Morda se počutijo tesnobno zaradi negotovosti svoje individualne vloge ali prihodnjih odgovornosti. Ker se bodo odnosi s člani tima spremenili, jih morda preveva žalost ali občutek izgube. Hkrati lahko občutijo močno zadovoljstvo z dosežki tima. Posamezni člani morda čutijo vse našteto hkrati ali pa se občutka izgube in zadovoljstva izmenjujeta. Zaradi teh nasprotujočih si občutkov se lahko med končno fazo individualna in timska morala dviga ali pada. Zelo verjetno je, da bodo posamezniki v timu kateri koli trenutek doživljali drugačna čustva o koncu tima. |
| **Vedenje** | Med končno fazo se nekateri člani tima morda manj osredotočajo na naloge tima in njihova storilnost lahko upade. Po drugi strani utegnejo nekateri člani tima spoznati, da je osredotočenje na trenutno nalogo učinkovit odziv na žalost ali občutek izgube, ter morda opravijo več nalog. |
| **Naloge tima** | Tim mora sprejeti, da se bliža sprememba ter da imajo posamezniki in tim lahko veliko različnih občutkov glede bližajoče se razpustitve. Med to fazo naj se tim osredotoči na tri naloge:<br>— dokončanje izdelkov, ki jih je treba oddati, in zaključek vsega ostalega dela tima;<br>— ovrednotenje procesov (in izdelkov) tima s posebnim poudarkom na prepoznavanju pridobljenih spoznanj in njihovo posredovanje prihodnjim timom, da jih bodo lahko uporabili;<br>— priprava zaključne proslavitve, s katero se priznajo prispevki posameznikov in dosežki tima ter formalno zaključi obstoj tima. |

Za vsako fazo razvoja tima ([40]) so značilni svojski občutki in vedenje. Razumevanje, **zakaj** se kaj v timu dogaja na neki način, je lahko pomemben del procesa samoocenjevanja. Faze so koristen okvir za prepoznavanje vedenjskih vzorcev tima. Najbolj uporabne so kot podlaga za pogovor o timu, namesto da se ta stlači v neko „diagnozo“. Tako kot človeški razvoj ne poteka vedno linearno, tudi razvoj tima ni vedno linearen proces. Če ima tim način, da prepozna in razume vzroke svojih vedenjskih sprememb, mu to lahko pomaga uspeti.

(40) Za več informacij o utrjevanju tima in povezanih dejavnostih glejte Prilogo 7 „Dejavnosti za utrjevanje timov po fazah“.

# 3.3 USMERJENE INTERVENCIJE ZA PODPORO V ZVEZI S KRITIČNIMI INCIDENTI

Namen tega oddelka je dati smernice vodstvenim delavcem in predvsem vodjam timov. Ustrezna in pravočasna podpora timom je vedno pomembna, zlasti v kritični situaciji. Čeprav je jasno, da se lahko zgodijo kritični incidenti, se navodila pogosto dajo šele **po** incidentu. Čeprav se pri večini osebja, izpostavljenega travmatičnim kritičnim incidentom, morda ne bodo pojavile težave z duševnim zdravjem, je za spodbujanje psihološke prožnosti pomembno, da organizacija (sodelavci in nadrejeni) zagotavlja socialno podporo in ne prezre učinka incidenta.

> Dobro počutje osebja pomeni imeti znanje in orodja, ki omogočajo razumeti tveganja in mogoče posledice dela v okolju z visokim tveganjem ter kako preprečiti/obravnavati morebitne izzive, ki jih tako okolje prinaša ([41]).

### KAJ SE ŠTEJE ZA KRITIČNI INCIDENT?

Glavne značilnosti kritičnih incidentov so:

- dogodek je edinstven, nenaden in nepričakovan;
- dogodek vzbudi močan občutek nemoči in čustvene odzive, kot so jeza, žalost, tesnoba in stiska;
- incident žrtev neposredno ali posredno sooči s smrtjo (njeno ali koga drugega) in lastno ranljivostjo;
- grobo prekine kontinuiteto žrtvine preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.
- Kritični incidenti vključujejo nasilna in napadalna dejanja, grožnje z nasiljem ali.

Kritični incidenti vključujejo nasilna in napadalna dejanja, grožnje z nasiljem ali napadom, grožnje s samopoškodbo, tudi samomorom, ali poskuse samopoškodbe, gladovne stavke in stavke z neuživanjem tekočin.

## 3.3.1 OBVLADOVANJE KRITIČNIH INCIDENTOV

Dobro počutje osebja ob kritičnih incidentih je najbolje ohranjati z dobro zasnovanim in dobro izvajanim okvirom za obvladovanje kritičnih incidentov. Treba je zasnovati posebne intervencije za podporo osebja, ki so del sistematičnega in časovno občutljivega pristopa k obvladovanju, ta pa mora zajemati preprečevanje, umirjanje razmer ter podporo za vpletene prosilce in člane osebja. Vodstveni delavec, ki izvaja naknadno ukrepanje po kritičnem incidentu, mora upoštevati tri glavne prvine: (1) preprečevanje in pripravljenost, (2) takojšnji odziv in (3) pomembnost obnovitve dobrega počutja in samozavesti članov osebja.

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

**SLIKA 5. Tridelni pristop k obvladovanju kritičnih incidentov**

## 1. prvina: preprečevanje in pripravljenost

V sodelovanju z oddelkom za varnost in zaščito ter kadrovsko službo je treba oceniti potencialna tveganja za zaposlene v delovnem okolju in racionalizirati ustrezne postopke. Za čim večje zmanjšanje nevarnosti kritičnih incidentov je ključno, da so vzpostavljeni primerni ukrepi za varnost in zdravje pri delu ter da se njihovo izvajanje redno spremlja ([42]). V okviru preprečevanja je pomembno ozaveščanje o standardnih operativnih postopkih (SOP), pa tudi prizadevanje za krepitev zmogljivosti, kot so usposabljanja o preneseni travmi, obvladovanju stresa in o tem, kako pri prosilcih za mednarodno zaščito prepoznati opozorilne znake, da se lahko zgodi kritični incident.

## 2. prvina: takojšnji odziv

### Načela za usmerjanje takojšnjega odziva po incidentu

- Po incidentu je treba nemudoma ukrepati, najbolje v 24 urah in vsekakor v 48 urah.
- Podatki vseh ustreznih kontaktnih oseb (osebje za podporo) morajo biti na vidnem mestu, zato da se je mogoče obrniti nanje.
- Dajanje podpore mora slediti protokolu (SOP).
- Najprej je treba zagotoviti materialne (fizične) pogoje za varnost, nato pa psihosocialno skrb.
- Morajo se dajati točne in sovisne informacije o incidentu in njegovih posledicah. Če informacije (še) niso na voljo, je bistveno, da se to pove.

(42) Glejte Prilogo 8 „Kontrolni seznam ob kritičnem incidentu“ za podporo prizadevanjem za preprečevanje in pripravljenost.

**Opomnik.** Ne čakajte na zahtevo osebe ali oseb, ki jih je prizadel incident, preden se odzovete. Skrb je dolžnost in pravica.

### Osrednja oseba

Znotraj organa imenujte osrednjo osebo ali osebe za kritične incidente. Izberite jo ali jih izmed naslednjih:

— vodstveno osebje,
— osebje za varnost in zaščito,
— osrednja oseba ali osebe za dobro počutje osebja/stresni tim/integrirani tim za incidente,
— druge pomembne osrednje osebe v zadevnem organu.

**Opomnik.** Osrednja oseba (ali osebe), izbrana za notranjo podporo, je morala opraviti ustrezno usposabljanje.

### Dokumentacija o kritičnem incidentu

Izbrana osrednja oseba (ali osebe):

— o kritičnem incidentu poroča ([43]) v obliki telefonskega klica, e-pošte, sporočila SMS ipd. ter vse informacije sporoči imenovani osebi (npr. osebje za varnost in zaščito ter višje vodstvo);
— omogoči takojšnjo potrditev od osrednje osebe (ali oseb), ki je odgovorna, kadar se zgodijo kritični incidenti;
— incident kategorizira (velika, srednja ali majhna resnost);
— na incident reagira na primeren in predlagan način ter pritegne osrednjo osebo za kritične incidente, kjer je to ustrezno;
— če je bila zadeva ustrezno rešena, zadevo zaključi (z ustrezno dokumentacijo).

**Opomnik.** Skupinski sestanek, na katerem člani osebja na podlagi usmerjenih vprašanj ([44]) razpravljajo o tem, kar se je zgodilo, lahko pri njih zmanjša anksioznost in izboljša pripravljenost osebja. V razpravi se obravnavajo tudi priložnosti za učenje, da se preprečijo podobne situacije. Taka intervencija naj bi zajemala posredovanje znanja o **tehnikah umirjanja razmer** in **prepoznavanju opozorilnih znakov**.

V izrednih razmerah, ki vključujejo kritične incidente, lahko osebje premagajo občutki krivde, jeze, tesnobe in panike. Pomembno je vedeti, da so to normalni odzivi na zelo napete ali nevarne situacije. Zato je pomembno, da člani osebja poznajo nekaj preprostih, vendar **zelo učinkovitih tehnik** ([45])**, ki jim pomagajo, da ostanejo mirni** in povezani z resničnostjo ter ravnajo razumno. To bo koristilo tako osebju kot prosilcem. Prav tako se je pomembno zavedati dejstva, da vseh težavnih situacij na tem področju dela ni mogoče nadzorovati.

(43) Glejte Prilogo 10 „Predloga za poročilo o kritičnem incidentu“.
(44) Glejte Prilogo 11 „Orodje za razmislek po kritičnem incidentu“.
(45) Glejte Prilogo 12 „Določanje mej in tehnike za prizemljitev po kritičnem incidentu“.

## 3. prvina: **obnovitev dobrega počutja in samozavesti**

Vodstveni delavci morajo poskrbeti, da prizadeto osebje pravočasno prejme ustrezno (notranjo/zunanjo) podporo.

To lahko pomeni:

— tovariško ali kolegialno podporo od članov stresnega tima, druge dodeljene osrednje osebe (ali oseb) in oseb za prvo podporo (**notranja podpora**);
— podporo specialistov, kot so psihologi, psihiatri, zdravniki, medicinske sestre, zdravstveniki, policisti in pravniki (ki so v večini primerov del **zunanje podpore**).

Obseg notranje in zunanje podpore je opisan spodaj.

### Notranja podpora

— Priznajte čustveni vpliv incidenta in ponudite psihosocialno prvo pomoč (poslušajte, prepoznajte občutke in dajte psihosocialne informacije (normalni odzivi na abnormalen dogodek)). Ponujena pomoč je sistematična, organizirajo in dajejo pa jo sodelavci.
— Naknadno se še enkrat pogovorite s prizadeto osebo, da ovrednotite spremembe pri znakih stresa v dnevih in tednih po kritičnem incidentu ter se pogovorite o njih.
— Po potrebi osebo napotite na zunanjega strokovnjaka; **zavedajte se omejitev** psihosocialne prve pomoči, ki jo je mogoče dajati interno.
— Vodstvu dajte priporočila glede pridobljenih spoznanj ter o tem, kako obvladati podobne kritične incidente in preprečiti nadaljnje.

### Zunanja podpora

— Zunanjo podporo je treba zahtevati, če se oseba ne more spoprijeti z vplivom incidenta, na primer če kaže znake psihološkega učinka več tednov po incidentu (posttravmatska stresna motnja). V tem primeru jo mora oceniti specialist (psihiater, zdravnik, psiholog ali v nekaterih organih član notranjega tima za podporo). Organiziranje zunanje podpore se lahko predlaga tudi, kadar prizadeti osebi ni mogoče zagotoviti psihosocialne pomoči z notranjo podporo, ker ta v zadevnem organu ni na voljo ali iz drugih posebnih razlogov.

## 3.3.2 KOLEGIALNA PODPORA PO KRITIČNEM INCIDENTU

Cilj **kolegialne podpore** je priznati čustveni učinek na posameznika. V nekaterih okoljih se imenuje podpora sodelavcev ali psihološka prva pomoč. Izvaja jo **stresni tim ali tim za kolegialno podporo** ([46]) po kritičnem incidentu. Poleg tega omogoča dajanje takojšnje psihosocialne podpore in zlasti občutka varnosti ter prizadeti osebi (ali osebam) ponuja priložnost, da se pogovori o tem, kar se je zgodilo. Kolegialna podpora, ki jo zagotavlja takšen tim, lahko ponudi uteho in prizadeti osebi pomaga sprejeti, kar se je zgodilo, tako pa naj bi se stresni odziv, ki ga morda doživlja prizadeti posameznik, ublažil. Vloga sodelavca je dati psihosocialno prvo pomoč. To stori s **poslušanjem**, **priznanjem občutkov prizadete osebe** in **dajanjem psihosocialnih informacij**. Člani takega stresnega tima so enakopravni sodelavci, ki so bili izbrani in so prejeli dodatno usposabljanje (npr. psihološka prva pomoč, aktivno poslušanje, obvladovanje kritičnih incidentov). **Člani stresnega tima ne morejo biti vodstveni delavci**, ki so z osebjem v hierarhičnem odnosu.

Čeprav je ta podpora po svoje sistematično organizirana, je vseeno intuitivna in poteka med sodelavci. Člani stresnega tima so lahko kot v belgijskem organu ([47]) strokovnjaki s tega področja (psihologi, socialni delavci ipd.). Po drugi strani so člani tima za kolegialno podporo na Nizozemskem strokovnjaki s področja azila in sprejema, po potrebi pa neposredno nadrejenemu priporočijo, da prizadetega napoti na notranje/zunanje strokovnjake in specialiste, kadar se to šteje za ključno (npr. če obstaja nevarnost samopoškodbe ali poškodbe drugih).

> Sodelavci najbolje vejo, kaj preživljam. Delamo v istem okolju, priča smo istemu trpljenju. Lažje se je pogovoriti s sodelavcem, z nekom, ki ti je blizu. Ni ti treba opisati vsega. V večini primerov (tj. kritičnih incidentov) zadošča podpora sodelavcev. Vsak lahko pomaga, ni treba, da je to vedno strokovnjak ([48]).

### ZAKAJ KOLEGIALNA PODPORA VELJA ZA KORISTNO PO KRITIČNEM INCIDENTU?

Vodje uradnikov v prvi vrsti imajo zelo pomembno vlogo. Podpirajo stresni tim, in sicer s politiko podpore, s tem, da tim pokličejo ob pravem času, in z osredotočanjem na preventivne ukrepe. Dobro sodelovanje med vodjami in stresnim timom, ki je dodeljen za izvajanje kolegialne podpore v zadevnem organu, je torej bistveno.

### CILJI STRESNIH TIMOV IN TIMOV ZA KOLEGIALNO PODPORO

- Ustvariti okvir, v katerem se lahko pozornost nameni dobremu psihosocialnemu počutju osebja po incidentih in ki omogoča, da osebje o tem prosto govori.
- Dajati psihosocialno pomoč po incidentih (zlasti po potencialno travmatskih dogodkih).
- Osebo napotiti na zunanje strokovnjake, če oseba to želi in se zdi potrebno.
- Oblikovati z vodenjem povezana priporočila, kako izboljšati nekatere mehanizme za preprečevanje incidentov, in po potrebi ponujati podporo tudi vodstvenim delavcem.
- Dajati informacije o čustvenih, fizioloških in kognitivnih odzivih po doživetju incidenta, da se ti občutki za prizadeto osebo normalizirajo.

(46) V Belgiji podporo sodelavcev zagotavlja stresni tim, na Nizozemskem pa tim za kolegialno podporo.

(47) Glejte Prilogo 9 „Notranja podpora glede incidentov“, „Stresni tim“, kjer je predstavljen pristop, ki ga je sprejela Zvezna agencija za sprejem prosilcev za azil v Belgiji.

(48) Pripomba uradnika v prvi vrsti, ki dela v sprejemnem objektu.

### ZA KOGA?

Ta individualna podpora je namenjena članom osebja, pripravnikom, prostovoljcem in pogodbenim delavcem. V Belgiji je namenjena predvsem osebju v sprejemnih objektih. Lahko se tudi prilagodi za azilne organe. Pravočasna kolegialna podpora pomaga preprečiti kratko- in dolgoročne psihološke težave, ki so posledica mučnih in travmatičnih incidentov. Zadostna podpora družine in prijateljev ter sodelavcev in drugih oseb v neposrednem okolju prizadete osebe se šteje za pomemben dejavnik pri okrevanju po težavnem doživljaju ([49]).

### RAZPOLOŽLJIVOST

Čim prej po incidentu (po možnosti v 24 urah) bi se moral stresni tim srečati s prizadetimi zaposlenimi. Kratek čas med incidentom in odzivom zmanjša možnosti pojava dodatnih težav.

### AKTIVIRANJE

Predlagani trije načini stika so naslednji:

— čim prej po incidentu vodstvo (neposredno nadrejeni) prosi stresni tim, da stopi v stik s prizadetim članom osebja;
— član osebja se sam obrne na stresni tim;
— član stresnega tima posreduje na lastno pobudo (zaradi učinkovite koordinacije je pomembno, da o tem obvesti druge člane svojega tima).

### INTERVENCIJE

Odvisno od situacije stresni tim pride na kraj incidenta kmalu po tem, ko se je ta zgodil, preden gre prizadeta oseba domov, ali pa se intervencija načrtuje za naslednje dni. Stresni tim bi moral dati prednost intervencijam v živo pred podporo po telefonu ali z uporabo videokonference. Telefon se uporablja predvsem za naročanje.

## 3.3.3 INTEGRIRANI TIM ZA INCIDENTE

Integrirani tim za incidente se ustanovi za podporo osebju, ki dela s prosilci, ki so povzročili ali poskušali povzročiti kritični incident. Zadevnim prosilcem daje čustveno in psihološko podporo, zato da bi se kritična situacija končala ali umirila. Tim za incidente posreduje s pogovorom (ali pogovori) s prosilci. S podporo prosilcem in umirjanjem kritičnih incidentov integrirani tim za incidente zmanjšuje stres pri izpostavljenem osebju ter lahko zelo koristi organom in njihovim timom.

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

Nizozemska ponuja en primer sestave tima za incidente, ki je predstavljen v tem oddelku. Tim za incidente je Centralna agencija za sprejem prosilcev za azil (COA) ustanovila leta 2012, potem ko se je zgodil kritični incident in je prosilec izgubil življenje.

Tim sestavljajo strokovnjaki, povezani z azilnimi ustanovami v državi. Delujejo kot nevtralni svetovalci pri odzivu na incident in so torej v zadevnem sprejemnem okolju deloma zunanje osebe.

Razlogi za ustanovitev tima za incidente so naslednji.

- **Čas.** Osebje, ki dela na področju azila in sprejema, morda mora delati dolge ure, ko se zgodi incident. V nasprotju z uradniki v prvi vrsti si član tima za incidente lahko za pogovor s prosilcem vzame toliko časa, kolikor je potrebno. Zato prosilec začuti iskreno zanimanje in spoštovanje ter dobi občutek, da lahko odkrito pove, kar želi povedati.
- **Veščine in znanje.** Člani tima za incidente so izkušeni in usposobljeni za umirjanje situacij, zlasti kadar prosilec grozi s samomorom ali se je poskušal ubiti ali poškodovati, pri gladovnih stavkah in stavkah z neuživanjem tekočin. Poleg tega tim za incidente v takih primerih svetuje.
- **Dokumentacija.** Nazadnje, na Nizozemskem tim za incidente zbira vsa obvestila o incidentih od različnih organizacij, ki delajo na področju azila. Tim lahko torej zazna trende, kar utegne biti koristno za podporo osebju v sprejemnih centrih. Poleg odkrivanja trendov tak pregled timu omogoča tudi pripravljanje poročil – mesečnih, četrtletnih in letnih – ki jih lahko organi uporabijo za izboljšanje postopka obravnave prosilcev in skrbi zanje.

Na žalost prosilci iz različnih razlogov nimajo vedno dostopa do strokovne psihološke podpore. Člani tima za incidente so prilagodljivi in na voljo za pogovor s prosilcem en dan ali največ dva dni po tem, ko se je incident zgodil.

## TIM ZA INCIDENTE

Čeprav je velikost tima za incidente odvisna od števila prosilcev in sprejemnih centov, ki jim je na voljo, izkušnje iz Nizozemske kažejo, da bi moral imeti vsaj štiri in največ osem ali deset članov.

Da bi tim dobro deloval, je pomembno zaupanje med njegovimi člani. Če ima tim preveč članov, je težko ustvariti zaupljive odnose. Kljub temu ni priporočljivo, da ima tim za incidente manj kot štiri člane. V prid temu govori več argumentov.

— Prvič, člani so čustveno zelo obremenjeni; torej čim manjši je tim, tem večja je čustvena obremenitev posameznega člana.
— Drugič, pomembno je imeti raznoliko osebje, ki se napoti za intervencijo. Vsak član tima ima odlike in slabosti, ki jih je mogoče upoštevati pri ugotavljanju, kateri član tima bi bil najprimernejši za izvedbo konkretne intervencije.
— Tretjič, pri sestavljanju tima se je treba ozirati na spol in starost članov. Če je tim premajhen, zadostna raznolikost ne bo mogoča.

Koliko časa v povprečju mora tim za incidente nameniti dajanju podpore, bolj ali manj določa povprečno število nastalih incidentov na teden. To je del splošnih nalog tima v okviru institucije, iz katere prihajajo njegovi člani. Po navedbah tima za incidente na Nizozemskem v praksi potrebni čas v povprečju znaša **16 ur na teden**.

Na Nizozemskem se je pokazalo, da je tim za incidente, ki zagotavlja podporo, zelo koristen za organe in osebje. Ta primer se lahko šteje za dobro prakso pri obravnavanju kritičnih incidentov v tem poklicu.

# 4. INTERVENCIJE ZA PODPORO, KI JIH IZVAJAJO NOTRANJI IN ZUNANJI SPECIALISTI

## TEME, OBRAVNAVANE V TEM ODDELKU

✓ 4.1 Psihološka skupinska terapija in kovčing
✓ 4.2 Individualno svetovanje
✓ 4.3 Izobraževalna supervizija
✓ 4.4 Mediacija

Orodja naj uporabljajo notranji in zunanji specialisti.

Ta oddelek obravnava **štiri intervencije**, ki so **standardna praksa v številnih delovnih okoljih** in so lahko posebej koristna v zelo zahtevnih in stresnih delovnih razmerah, kakršne so značilne za področje sprejema in azila. Intervencije so namenjene izboljšanju ozaveščenosti in delovanja na delovnem mestu z zagotavljanjem varnega prostora za pogovor o delovnih izzivih in težkih občutkih, ki se utegnejo pojaviti. Prav tako so lahko v pomoč pri obravnavanju težavnih vidikov timske dinamike, učenju postavljanja meja ter preprečevanju anksioznosti, stresa in izgorelosti ([50]). Orodja so lahko zelo uspešna pri podpiranju dobrega počutja, pa tudi pri krepitvi tima in omogočanju zlasti uradnikom v prvi vrsti, da svoje dnevne naloge opravljajo strokovno.

Čeprav je boljše osebno srečanje, **je mogoče predlagane intervencije prilagoditi za podporo po spletu ali telefonu**. To sta lahko dragoceni alternativi, kadar člani osebja delajo na različnih krajih in daleč drug od drugega, med napotitvijo v drugo državo EU+ ali med krizno situacijo, zaradi katere so gibanje in skupna srečanja osebja otežena (npr. pandemija covida-19, negotovost v regiji). Spletna podpora ali posebna telefonska številka je prav tako koristna možnost za države EU+ z omejenimi proračunskimi sredstvi za dejavnosti, namenjene dobremu počutju osebja; intervencije v tej obliki lahko dosežejo več članov osebja, ki potrebujejo podporo, kot bi jih lahko osebne intervencije.

Predstavljene intervencije zajemajo podporo osebju na ravni tima in/ali individualni ravni. Izvajajo jih lahko notranji in/ali zunanji specialisti z ustreznim strokovnim znanjem in usposabljanjem. Te specialiste povabijo nadrejeni in vodje timov, da bi članom osebja in timom redno zagotavljali podporo. Vsak notranji ali zunanji specialist utegne imeti malce drugačen pristop k izvajanju predlaganih intervencij, odvisno od njegovega poklicnega usposabljanja. Stroške za določeno število srečanj naj bi krili organi in/ali ustrezna shema zdravstvenega zavarovanja.

(50) Za opredelitev uporabljenih izrazov glejte Prilogo 1 „Opredelitev pojmov“.

Z izvajanjem predlaganih **štirih intervencij** bodo lahko organi dosegli naslednje standarde.

**SPO 4 preventiva**

**SPO 5 odzivanje na kritične incidente**

**SPO 6 krepitev zmogljivosti**

## 4.1 PSIHOSOCIALNA SKUPINSKA TERAPIJA IN KOVČING

Namen sodelovanja v psihosocialni skupini je preprečitev psihološke stiske, onemoglosti in izgorelosti. Osebje se lahko teh srečanj udeležuje med delovnim časom. Duijts idr. ([51]) navajajo, da je kovčing lahko uspešen pri preprečevanju izgorelosti in koristen za splošno dobro počutje zaposlenih. Ta srečanja ponujajo priložnost za razrešitev problema, upravljanje krize in obvladovanje stresa ter ustvarjajo platformo, ki članom osebja omogoča, da se učijo drug od drugega.

| | |
|---|---|
| **Trajanje** | 1,5–2 uri na srečanje |
| **Velikost skupine** | Največ pet do osem ljudi |
| **Pogostost** | Po potrebi, vendar ne redkeje kot vsakih osem tednov |
| **Izvajalec** | Zaposleni psiholog ali zunanji specialist |

## 4.2 INDIVIDUALNO SVETOVANJE

Ta srečanja so za člane osebja lahko ključna, zlasti po kritičnem incidentu. Voditi bi jih moral usposobljen strokovnjak (notranji ali zunanji, glede na razpoložljivost). Kako so srečanja zastavljena, je odvisno od usposabljanja strokovnjaka. Strokovnjak posamezniku poroča o napredovanju srečanj, posameznik pa na zahtevo to informacijo posreduje vodstvu. Zaposleni psiholog ali zunanji strokovnjak dokumentira srečanja, vendar vsebine individualnih srečanj ne razkriva, razen če ugotovi nevarnost samopoškodbe in/ali poškodbe drugih. Pri izbiranju primernega specialista je morda pomembno upoštevati dejavnike, kot so jezik, starost, spol in kulturno poreklo.

(51) Duijts, S. F. A, Kant, I., van den Brandt, P. A., in 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*, let. 50, št. 7, 2008, str. 765–776.

Čeprav so priporočena osebna srečanja, je med napotitvijo ali ob nerazpoložljivosti kvalificiranega strokovnjaka lahko ustrezna alternativa videokonferenčno svetovanje.

| | |
|---|---|
| **Trajanje** | 1 ura na srečanje |
| **Velikost skupine** | Ni upoštevno (individualna srečanja) |
| **Pogostost** | Po potrebi. Po incidentu sta morda potrebni do dve srečanji na teden, pozneje pa se lahko pogostost zmanjša ali pa srečanja niso več potrebna. |
| **Izvajalec** | Zaposleni psiholog ali zunanji specialist |

## 4.3 EDUCATIONAL SUPERVISION

V tem kontekstu se supervizija razlikuje od upravne supervizije, opredeljene v oddelku 3.1 „Intervizija“. Tukaj supervizija, ki jo izvaja zunanji specialist, pomeni supervizijo tima ali zadeve ter članom tima ponuja platformo za usmerjen razmislek in priložnost za sistematično učenje drug z drugim in drug od drugega. Dokazi kažejo ([52]), da podpora v obliki supervizije lahko varuje pred anksioznostjo, stresom in delovno preobremenitvijo. Torej je supervizijo tima ali zadeve mogoče šteti za dobro prakso in obliko podpore. Medsebojni vpliv tega neformalnega vzgojnega pristopa k učenju v obliki supervizijskih srečanj in bolj formalne intervencije za krepitev zmogljivosti, kot so tečaji usposabljanja glede prenesene travme in obvladovanja stresa, ki jih izvaja specialist, lahko dodatno okrepi zagotavljano podporo.

**Supervizor.** Supervizor je z usposabljanjem pridobil splošne in posebne supervizijske veščine (supervizija timov/zadev) ter usvojil s tem povezane tehnike (npr. tehnike refleksije in timska dinamika, kovčing, delo z različnim osebjem in reševanje sporov). Zunanji specialist omogoča večjo odkritost članov tima med izmenjavo mnenj o obravnavanih temah. Izobraževalna in refleksivna supervizija ([53]) sta procesa brez obsojanja.

**Koristi supervizije zadeve.** Člani osebja dobijo platformo za izpraševanje in razpravljanje o posameznih zadevah, vključno s čustvenim vplivom posameznih zadev na uradnike v prvi vrsti, v varnem okolju, kar lahko okrepi psihološko prožnost in zmanjša tveganja, povezana s stresom. Zunanji supervizor zadeve daje priložnost za usmerjen razmislek in povratne informacije, kar torej lahko ublaži občutek preobremenjenosti ali neuspešnosti pri delu. Zaplete pri dnevnih nalogah je mogoče pravočasno obravnavati v varnem in zaupnem okolju.

> Kadar dobro poteka, supervizija pomeni negujoče okolje, prostor, kjer se počutimo dovolj varne, da razkrijemo svoje dvome o sebi, napake, vprašanja in razlike ([54]).

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

(53) Za več informacij glejte 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.

**Koristi supervizije tima.** Člani osebja dobijo platformo za vodeno izpraševanje in razpravljanje o posameznih izzivih, na katere so naleteli v timu, pri čemer supervizor zagotavlja plodno razpravo. Skupinsko okolje članom omogoča, da razglabljajo o svojem delu in interakcijah, s čimer se izboljšajo njihove delovne zmogljivosti tako v okviru tima kot na individualni ravni.

| | |
|---|---|
| **Trajanje** | 1,5–2 uri na srečanje |
| **Velikost skupine** | Največ 10 ljudi |
| **Pogostost** | Glede na potrebe in vrsto supervizije. Supervizija tima se lahko izvede enkrat na četrtletje, medtem ko se supervizija zadeve utegne izvajati mesečno. |
| **Izvajalec** | Supervizor: zunanji specialist |

# 4.4. MEDIACIJA

Mediacija ([55]) je proces obravnavanja raznih medosebnih sporov, da se reši problem. Torej jo lahko štejemo za koristno orodje, ko v delovnem okolju nastanejo napete ali težavne situacije in celo spori. Čeprav mediacija sama ne pripelje nujno do takojšnje rešitve napetega položaja ali spora, sta osebi v sporu pritegnjeni v razpravo o situaciji z nevtralno osebo. Mediacija se pogosto konča z nekakšnim sporazumom ([56]) med sprtima osebama, ki ga bosta obe upoštevali. Vodstveni delavci v organu morajo imeti jasna navodila, kako dostopajo do mediacije in kako jo zagotovijo svojim timom.

## VLOGA MEDIATORJA

Čeprav je mediator nevtralen, spodbuja ugotavljanje in razvoj možnosti za obravnavo spora.

Pomembno je, da se pri reševanju problema pozornost preusmeri z razdiralnega pristopa na tvornega.

## KORISTI MEDIACIJE

— Mediator med sprtima osebama je nevtralna oseba ([57]).
— Obe osebi imata priložnost, da izrazita mnenje.

(55) Prostovoljno in obvezno spravo/mediacijo Mednarodna organizacija dela navaja kot eno od oblik za razrešitev nesoglasja. Glejte Mednarodna organizacija dela, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour“, 2008.

(56) Za potrebne korake glejte MindTools, „Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally“.

(57) Seznam koristi temelji na Camody, M., „Mediation in the workplace“, Legal Island, 2016.

— Obe osebi sta dejavno vključeni v iskanje rešitve.
— Oblikuje se sporazum, s katerim soglašata obe osebi.

## OMEJITVE

Primeri nesprejemljivega vedenja in kršitve kodeksa ravnanja (npr. spolno nadlegovanje ali ustrahovanje) se obravnavajo po drugih kanalih, sicer se lahko njihova resnost podcenjuje.

| | |
|---|---|
| **Trajanje** | Približno 2 uri na srečanje |
| **Velikost skupine** | Mediator in sprti osebi |
| **Pogostost** | Navadno se sporazum med osebama doseže z enkratno intervencijo. |
| **Izvajalec** | Mediator: zunanji specialist |

# 5. SKRB ZASE

## TEME, OBRAVNAVANE V TEM ODDELKU

✓ 5.1 Kako oblikovati načrt skrbi zase
✓ 5.2 Kako postaviti zdrave meje

Orodja naj uporablja vse osebje.

Dejavnosti, predlagani v tem oddelku, sta **upoštevni za vse osebje**: vodstvene delavce, vodje timov in uradnike v prvi vrsti. Čeprav je delodajalec odgovoren za zagotavljanje dobrega počutja osebja, morajo zaposleni proaktivno skrbeti zase. Učinek skrbi zase je viden čez čas in ta skrb se ne sme razumeti kot enkratna intervencija, ampak kot stalno prizadevanje. Čeprav je dobro počutje osebja temeljna obveznost delodajalca, je izvajanje skrbi zase zelo učinkovit način usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, zdravega motiviranja za delo in doseganja uspešnosti pri delu ([58]). Dejavnosti skrbi zase so številne in tudi zelo osebne. Nekatere se navezujejo na zdravstveni sistem zadevne države EU+ (npr. izkoriščanje možnosti preventivnih pregledov, kot so obiski zobozdravnika, mamografija in krvne preiskave), druge pa se nanašajo na vsakdanje življenje. Skrb zase je lahko skoraj vse, kar lahko storimo, da se počutimo bolje in zdrave.

Posameznik lahko zase poskrbi tako, da sodeluje pri ukrepih za dobro počutje, ki jih je uvedel organ, in redno izvaja dejavnosti skrbi zase. Skrb zase je osebna odgovornost in lahko podpira organe pri doseganju naslednjega standarda.

**SPO 4 preventiva**

(58) Poglejte risani film urada EASO o pomembnosti zgodnjega prepoznavanja znakov stresa, 2021.

V sprejemnih centrih je osebje pogosto del skupnosti, za katero delajo. Pogosto doživljajo enake strahove in čustva kot stanovalci ter te zavzeto podpirajo in jim pomagajo. Kako pa lahko poskrbijo za lastne potrebe? Kako so lahko močni za druge, če ne skrbijo zase? ([60])

## KATERE STRATEGIJE SKRBI ZASE NAJ SE UPORABLJAJO?

Skrb zase ([59]) lahko zajema naslednje.

- **Zdrave dnevne rutine.** To vključuje dovolj spanca, zdravo prehrano, redne obroke, odmore med delom, redno telovadbo, dopuste itd.
- **Iskanje čustvenega zadovoljstva.** Sem spadajo karseda udobna ureditev delovnega prostora, stiki in klepeti s sodelavci, opredelitev vznemirljivih in hvaležnih nalog, opominjanje na delovne dosežke, najsi so veliki ali majhni, ukvarjanje s konjičkom ipd.
- **Ohranjanje zdrave meje med poklicnim in zasebnim življenjem.** To vključuje nenošenje dela domov, preživljanje kakovostnega časa z otroki in partnerjem, druženje s prijatelji, namenjanje pozornosti družbenim odnosom, ki dajejo pozitivno energijo, itd.
- **Zaupljiv odnos in pozitivna dinamika s sodelavci.** Dober način za spoprijemanje s stresnimi situacijami in dogodki je, da o težkih izkušnjah govorimo s sodelavci in se posvetujemo z njimi.
- **Vzdrževanje trdnih družbenih mrež.** To vključuje ohranjanje aktivnih, živahnih in spodbudnih odnosov z družino, prijatelji in sodelavci, kar je pomemben dejavnik psihološke prožnosti pri strokovnjakih za azil in sprejem med napotitvijo ali v stresnih okoliščinah.

Razvoj osebnega načrta skrbi zase je prvi korak v pravo smer. Vendar ni univerzalnega načrta za vsakogar. Kar je dobro za enega, morda ne bo enako delovalo pri drugem. Zato je pomembno, da ustvarite individualiziran načrt skrbi zase.

(59) Glejte tudi Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory“.

(60) Pripomba uradnika v prvi vrsti, ki dela v sprejemnem objektu.

# 5.1 KAKO OBLIKOVATI NAČRT SKRBI ZASE

Namen tega oddelka je vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti v organih pomagati, da pripravijo svoj načrt skrbi zase. Obstaja veliko načinov skrbi zase. Pomembno pa je, da različna orodja, tudi tista, ki so na voljo na spletu, kolikor mogoče prilagodite sebi.

### 1. korak. Samorefleksija

Osebna refleksija o lastnem načinu spoprijemanja s stresnimi situacijami je pomembna ([61]). To vključuje razčlenjevanje svojega vedenja in reakcij, kadar ste pri delu izpostavljeni stresnim situacijam ali kadar se pogovarjate s prosilci z zelo travmatičnimi izkušnjami. Ta proces lahko olajša izdelava preproste preglednice, v katero navedete ugotovljene pozitivne in negativne mehanizme spoprijemanja. Priporočamo, da naštejete pet pozitivnih in pet negativnih strategij za spoprijemanje.

### PREGLEDNICA 2. Primeri pozitivnih in negativnih strategij za spoprijemanje s stresom

| SPOPRIJEMANJE S STRESOM | |
|---|---|
| **Pozitivno** | **Negativno** |
| Sprehod/šport | Vpitje in povečana napadalnost |
| Redni dopusti | Prenajedanje |
| Meditacija/joga | Izpuščanje obrokov |
| Branje knjige | Uživanje več alkohola/kajenje več cigaret kot običajno |
| Telefonski klepet s prijateljem/družinskim članom | Zasvojenost s telefonom |

Opomba: Predlogo najdete v Prilogi 13 „Načrt skrbi zase“.

### 2. korak. Razmislek o osebnih in službenih potrebah

Naslednji korak je razmislek o tem, kako negativne načine spoprijemanja s stresom nadomestiti s pozitivnimi.

### 3. korak. Zapis razmišljanj in oblikovanje načrta skrbi zase

Pripravo osebnega načrta skrbi zase lahko olajša predloga, kot je naslednja.

(61) To lahko storite tako, da izpolnite delovni list za ocenjevanje skrbi zase. Primer ponuja National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet“, v: Saakvitne, K. W., in Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

## PREGLEDNICA 3. Primeri dejavnosti, ki naj se vključijo v načrt skrbi zase

| VRSTA DEJAVNOSTI | POGOSTOST |
|---|---|
| **Telesna** | |
| Preverim, ali je čas za kak letni zdravniški pregled (npr. zobozdravniški, ginekološki, dermatološki), in če je tako, se naročim.<br>Vsaj trikrat na teden grem na kratek sprehod. | |
| **Čustvena/duhovna/duševna** | |
| Zavestno izvajam pozitivno samopotrjevanje.<br>Sprejemam, da vsega ni mogoče nadzorovati. | |
| **Osebna/družabna/finančna** | |
| Trudim se redno (npr. vsaj enkrat na teden) srečevati in pogovarjati s prijatelji/družino (večerja/kava/sprehod).<br>Občasno si kaj privoščim (npr. nove tekaške copate, masažo). | |
| **Službena** | |
| Po 18. uri ne sprejemam službenih klicev.<br>Včasih zavrnem dodatne naloge.<br>Ukvarjam se z novimi področji, ki so povezana z delom in se mi zdijo zanimiva.<br>Sprejemam nasvete/znanje/mnenje/podporo sodelavcev. | |

V stolpcu za pogostost (možnosti: pogosto (4), občasno (3), redko (2), nikoli (1)) lahko označite, koliko ste napredovali pri različnih dejavnostih v osebnem načrtu skrbi zase, kar vam olajša spremljanje, kje ste se izboljšali in na katera področja naj bi bili še naprej pozorni.

Takšen načrt skrbi zase naj bi uporabljali nekaj časa (2–3 mesece) ter ga lahko po potrebi posodobite in prilagodite, da dosežete izboljšanje v svojem počutju.

# 5.2 KAKO POSTAVITI ZDRAVE MEJE

Pomembna prvina uspešnega načrta skrbi zase je postavitev zdravih mej ([62]). Te spadajo k učinkovitemu določanju mej predvsem pri dnevnem delu, vendar tudi v posameznikovem zasebnem življenju. Določitev zdravih mej bo zmanjšala tveganje stresa in v najslabšem primeru izgorelosti. V obdobju bolj razširjenega dela od doma je še toliko pomembneje imeti jasen urnik in se občasno odklopiti.

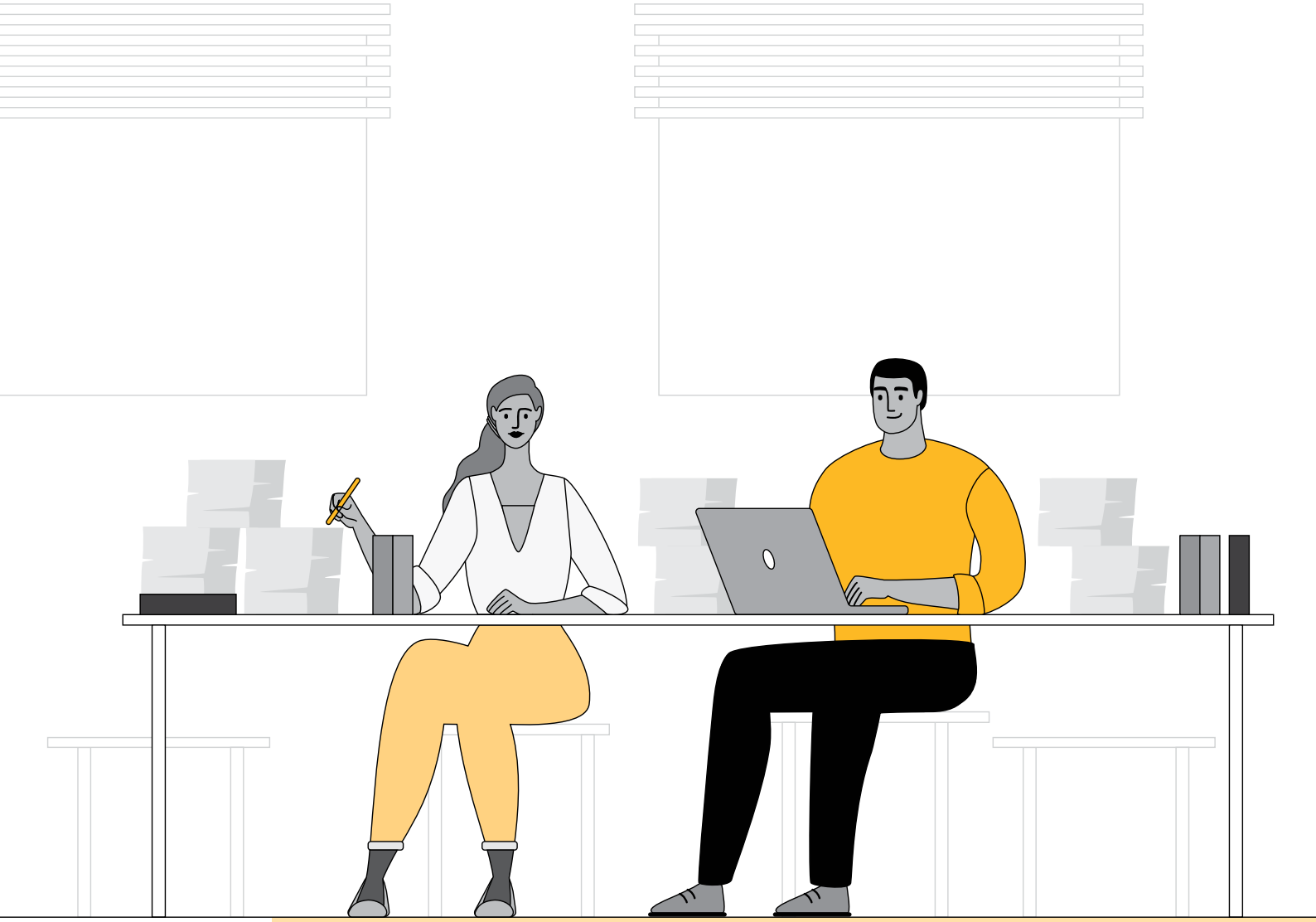
**Kaj je določanje mej?** Meja je omejitev, točka, pri kateri se ustavite. Postavitev mej je lahko koristna, ustvarja prostor za dihanje ter v najboljšem primeru daje občutek zasebnosti, varnosti in gotovosti. Meje je mogoče razdeliti na telesne in čustvene. Telesne se nanašajo na telo, občutek osebnega prostora in zasebnosti na splošno, medtem ko so čustvene tiste meje, ki varujejo samospoštovanje in sposobnost ločevanja svojih občutkov od občutkov drugih. Ti lahko vključujejo prepričanja, vedenjske vzorce, izbire, čut za odgovornost ipd.

Določitev mej vam lahko pomaga:

— priznati osebne omejitve;
— skrbeti zase, za sodelavce in prosilce, poverjene organu;
— razčistiti, katere naloge je treba opraviti v določenem času;
— izogniti se zmedi in nesporazumom;
— poskrbeti, da je delo učinkovito, uspešno in vplivno;
— preprečiti situacije, v katerih bi posamezni vodstveni delavci in uradniki v prvi vrsti lahko zlorabili svoj položaj.

Postavitev medosebnih mej je včasih zahtevna. Med izzivi pri določanju mej je strah, da bomo sodelavca ali neposredno nadrejenega prizadeli ali ga vznejevoljili, če mu bomo rekli „ne“, ali da bomo med člani tima ali med sabo in neposredno nadrejenim ustvarili razpoloženje nesoglasja ali nenaklonjenosti.

(62) Za vajo o postavljanju mej glejte Prilogo 12 „Določanje mej in tehnike za prizemljitev po kritičnem incidentu“.



# 6. INTERVENCIJE ZA KREPITEV ZMOGLJIVOSTI

Ugotovitve začetnega pregleda stanja glede dobrega počutja osebja v državah EU+, ki ga je urad EASO izvedel leta 2019, kažejo, da je večina strokovnjakov, ki delajo na področju azila in sprejema, na to področje vstopila **na lastno pobudo**. Čeprav delo s prosilci za mednarodno zaščito štejejo za zahtevno, se jim prav tako zdi hvaležno. Analiza odgovorov, ki so jih strokovnjaki v prvi vrsti dali pri pregledu stanja, kaže na tri glavne dejavnike, ki se zdijo pomembni za spodbujanje dobrega počutja osebja.

46 % (udeležencev raziskave) je navedlo, da njihov delodajalec ponuja tečaje usposabljanja o obvladovanju stresa, skrbi zase in sorodnih politikah ([63]).

— **Plodna** in **zaupljiva timska dinamika**, ki dopušča izmenjavo strokovnega znanja, izkušenj in mnenj s sodelavci ter osebne pogovore.
— **Uspešno** in **sočutno vodenje** na vseh ravneh, da se zagotovi stalen dostop osebja do neposredno nadrejenih, ki imajo veščine in čas za podporo svojega tima. Jasna navodila za delo ter jasno opredeljene vloge in odgovornosti, pa tudi standardi, kako izpolniti dolžnosti, pri zaposlenih krepijo občutek varnosti in zagotavljajo prijetno delovno mesto.
— **Pregledni**, **jasni** in **nezapleteni procesi** za zagotavljanje dobrega počutja osebja, ki pri osebju povečajo občutek varnosti in zaščite.

Poleg intervencij, predstavljenih v predhodnih oddelkih, je kot orodje za spodbujanje dobrega počutja lahko koristno tudi snovanje in izvajanje namenskih programov poklicnega usposabljanja za vodstvo in osebje na področju azila in sprejema. Ti programi lahko tudi preprečujejo in po potrebi odpravljajo potencialne stresorje, povezane z **delovnim mestom** in **delovnimi razmerami**.

Če organi vodstvenim delavcem in uradnikom v prvi vrsti omogočajo krepitev zmogljivosti s poudarkom na dobrem počutju, bodo dosegli naslednji standard.

**SPO 6 krepitev zmogljivosti**

Tečaji za izpopolnjevanje znanja, veščin in sposobnosti uradnikov v prvi vrsti in vodilnih delavcev so lahko zelo učinkovito orodje za spodbujanje dobrega počutja osebja. Priložnost za poklicni razvoj in rast prispeva k motivaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu, ki sta pomembni sestavini dobrega počutja ([64]). Skrb za to, da ima osebje veščine, ki jih potrebuje, je pomembna za vsako organizacijo.

Uvedbo in izvajanje koherentnega programa, naravnanega na dobro počutje osebja, je treba šteti za ključno sestavino strategije za dobro počutje osebja v katerem koli organu za azil in sprejem. Za doseganje predlaganih standardov je pomembno, da je pristop k usposabljanju usmerjen v spodbujanje znanja in veščin osebja tako z vidika strokovnosti kot ozaveščenosti o dobrem počutju osebja. Dobro zasnovan program uvajanja bo osebje seznanil z vzpostavljenimi organizacijskimi strukturami in sistemi, vključno s pristopi in

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

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

postopki s področja dobrega počutja osebja ter varnosti in zaščite. Izvajanje tečajev o komuniciranju, obvladovanju in preprečevanju stresa, skrbi zase, upravljanju in vodenju, utrjevanje timov in kulturna orientacija pomagajo preprečiti izgorelost, pomanjkljivo komunikacijo in delovno preobremenitev, to pa spodbuja dobro telesno in duševno počutje osebja. Ti vidiki skupaj z namenskim usposabljanjem glede obvladovanja kritičnih incidentov osebju dajo potrebne informacije o vzpostavljenih postopkih ter potrebne veščine, da v takih situacijah ukrepajo in sodelujejo v dobro prosilcev za mednarodno zaščito in uradnikov v prvi vrsti.

## 6.1 KORISTI VLAGANJA V ZMOGLJIVOSTI OSEBJA

Znanje in veščine so ključni za vsako organizacijo, tudi za organe za azil in sprejem. Naložba v zaposlene, ki se pridružijo timu, in stalno vlaganje v obstoječi kader zagotavljata visoko raven zadovoljstva zaposlenih ter povečata verjetnost, da bodo organi dosegli zastavljene cilje.

Osebje s področja azila in sprejema bi se moralo usposabljati ves čas zaposlitve, zato da izpolnjuje zahteve delovnega mesta, ki zaradi spreminjajočega se pravnega okvira in trendov v zvezi z azilom pogosto zahteva prilagodljivost. Če uradniki v prvi vrsti v že tako zahtevnem delovnem okolju niso deležni podpore, se navadno počutijo preobremenjene in nepripravljene za izvajanje dnevnih nalog ter lahko začnejo kazati simptome, povezane s stresom. Čeprav usposabljanje zaposlene pouči in poveča njihovo znanje, razvoj veščin tudi prepreči občutek, da niso zmožni izpolniti dnevnih zahtev. Če se zaposlenim urejeno in pravočasno dajejo potrebne informacije in priložnosti za razvoj veščin, se njihova samozavest in motiviranost povečata. Zaposleni dobijo občutek, da delodajalec skrbi zanje, saj vidijo, da je vodstvo pripravljeno podpirati člane osebja. Tečaji se pogosto izvajajo v skupinah, kar podpira prizadevanja za utrjevanje timov.

Dobro usposobljeni uradniki v prvi vrsti bodo učinkovitejši in tudi psihološko prožnejši pri zahtevnem delu na področju azila in sprejema, kar bo zagotovilo, da jih bodo lahko vodstveni delavci manj nadzirali, ne da bi s tem ogrozili strokovnost. Vlaganje v zaposlene v številnih primerih tudi zmanjša tveganje velike fluktuacije osebja.

## 6.2 KREPITEV ZMOGLJIVOSTI, NARAVNANA NA DOBRO POČUTJE OSEBJA

Ta vodnik ponuja vzorec programa usposabljanja, s katerim se zagotovi spodbujanje dobrega počutja osebja v organu za azil ali sprejem. Lahko se uporabi za okvirno orientacijo pri snovanju pristopov k usposabljanju. Predlagamo, da je program usposabljanja osredinjen na naslednja načela.

— Zasnova temelji na oceni potreb, ki se je izvedla za osebje in vodstvene delavce.
— Program uporablja interaktiven in sodelovalen učni pristop z izrazitim elementom učenja od sodelavcev.
— Program zajema tečaje mehkih veščin, ki prispevajo k odpornosti osebja proti glavnim z delom povezanim stresorjem.
— Program zadovoljuje potrebe po usposabljanju, ki se nanaša na potek zaposlitve osebja (uvajanje, zaposlitev, konec zaposlitve).
— Program vključuje učne module, prilagojene za uradnike v prvi vrsti in vodstvene delavce, da se zagotovi, da vsaka kategorija osebja glede na svoje vloge in odgovornosti prispeva k delovnemu okolju, v katerem je dobro počutje osebja prednostna naloga.
— Standardna sestavina programa je poklicno usposabljanje. S tem se zagotovi, da ima osebje znanje, veščine, odgovornost in samostojnost, ki jih potrebuje za visokokakovostno opravljanje dela.
— Program zajema redne programske posodobitve, ki temeljijo na spremljanju doseganja ciljev usposabljanja in učnih izidov.
— Okvir usposabljanja za dobro počutje osebja je zasnovan tako, da dopolnjuje širše izobraževalne sheme za osebje, ki dela na področju azila in sprejema, ter da zagotavlja izvajanje visokokakovostnih standardov dobrega počutja osebja.

Uvajalno usposabljanje zagotavlja, da so novi zaposleni obveščeni o vzpostavljeni organizacijski strukturi in sistemih. To usposabljanje zajema notranja pravila in predpise, komunikacijske postopke in tehnične sisteme, pa tudi navodila glede varnosti in zaščite.

Za poklicno usposabljanje se lahko uporabijo strokovni tečaji iz **programa usposabljanj urada EASO**, ki je zasnovan predvsem za uradnike, ki vodijo zadeve, ter druge uradnike na področju azila in sprejema v vsej EU. Program zajema osrednje vidike azilnega postopka, da se zagotovi, da imajo udeleženci ključna znanja za opravljanje dnevnih nalog in posebnih vlog. Učna metodologija urada EASO združuje e-učenje in klasično poučevanje, kar omogoča teoretičen in praktičen pristop k usposabljanju. Program in moduli usposabljanj urada EASO se trenutno temeljito pregledujejo v skladu z vzpostavljenim evropskim sektorskim ogrodjem kvalifikacij za azilne in sprejemne uradnike, ki poklicne standarde ([65]) povezuje z ustreznimi izobraževalnimi standardi ([66])/učnimi izidi za različne sektorje osebja na področju azila in sprejema ([67]).

Tečaji mehkih veščin bi morali biti osredotočeni na razvoj veščin, ki se nanašajo na obvladovanje stresa, preprečevanje izgorelosti, odziv na travmo, komuniciranje z vodstvenimi delavci in osebjem ter znotraj timov, medkulturno občutljivost in vodstvo.

**Ocenjevanje in vrednotenje potreb.** Program usposabljanja za dobro počutje osebja organ oblikuje na podlagi ocene potreb različnih kategorij osebja, vključno z novinci in

(65) EASO, „Evropski okvir sektorskih kvalifikacij za uradnike za azil in sprejem – poklicni standardi za uradnike za azil in sprejem“, 2021.
(66) EASO, „Evropski okvir sektorskih kvalifikacij za uradnike za azil in sprejem – izobraževalni standardi za uradnike za azil in sprejem“, 2021.
(67) EASO, Training and Learning Strategy, 2019; EASO, Annual Training Report, 2019; EASO, „Training plan“, 2020.

izkušenimi strokovnjaki. Operacionalizira se z letnim načrtom usposabljanja. Ta načrt in program usposabljanja se redno posodabljata (letno ali polletno) na podlagi spremljanja in vrednotenja izvedenih usposabljanj ter doseganja ciljev usposabljanja in učnih izidov. Organ, ki izvaja program usposabljanja, mora razviti potrebna orodja za ocenjevanje potreb in spremljanje.

Pri zgradbi v preglednici 4 so upoštevane zaposlitvene faze: uvajanje, zaposlitev in konec zaposlitve. Za vsako od njih je predlagano najmanjše število usposabljanj s poudarkom na priučitvi, poklicnem razvoju in mehkih veščinah. Usposabljanja se lahko izvajajo interno, odvisno od poudarka, pa tudi ob podpori zunanjih partnerjev in specialistov.

## PREGLEDNICA 4. Seznam tem v programu usposabljanja po zaposlitvenih fazah in kategorijah osebja

| ZAPOSLITVENA FAZA | VRSTA USPOSABLJANJA | SPLOŠNI OPIS/TEME USPOSABLJANJA | POBUDNIK/IZVAJALEC | | | KATEGORIJA OSEBJA, KI SE USPOSABLJA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | VODSTVENI DELAVEC | KADROVSKA SLUŽBA/ UPRAVA | NOTRANJI/ ZUNANJI SPECIALIST | VODSTVENI DELAVEC | OSEBJE IZ KADROVSKE SLUŽBE | DRUGO OSEBJE |
| **Uvajanje/postopek pred napotitvijo** | Uvajanje 1: organizacijska struktura in sistemi delovnega mesta | Organizacijska kultura (vključno s hierarhijo in komunikacijskimi kanali) | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Pregled postopkov, pravil, ureditve, zakonov | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Upravni postopki | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Politika proti goljufiji in korupciji/proti (spolnemu) nadlegovanju ipd. | | ✓ | | | | |
| | | Kodeks ravnanja | | ✓ | | | | |
| | | Organizacijska struktura in vodstvena ekipa (hierarhija) | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Uvajanje 2: tehnični sistemi in oprema | Uporaba ustrezne pisarniške opreme | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Uporaba organizacijskih platform za interno komunikacijo | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Programska oprema, pomembna za azilno osebje (npr. Maris v Nemčiji, Eurodac, portal z informacijami o državah izvora, informacijski in dokumentacijski sistem urada) | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| **Uvajanje/postopek pred napotitvijo** | Uvajanje 3: varnost/zaščita in logistika/javna naročila | Usposabljanje iz prve pomoči | | ✓ | | | | |
| | | Informativni sestanek in usposabljanje o varnosti (tudi za napotitve v tujino) | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Navodila o protipožarni zaščiti | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | | Varnost pri delu, varnost na podlagi vedênja, varnostna kultura in varnostni cikel | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

| ZAPOSLITVENA FAZA | VRSTA USPOSABLJANJA | | SPLOŠNI OPIS/TEME USPOSABLJANJA | POBUDNIK/IZVAJALEC | | | KATEGORIJA OSEBJA, KI SE USPOSABLJA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | VODSTVENI DELAVEC | KADROVSKA SLUŽBA/ UPRAVA | NOTRANJI/ ZUNANJI SPECIALIST | VODSTVENI DELAVEC | OSEBJE IZ KADROVSKE SLUŽBE | DRUGO OSEBJE |
| **Zaposlitev (tekoča podpora)** | Poklicni razvoj | | Pridobivanje novega osebja, izbirni postopek in ocenjevanje delovne uspešnosti osebja | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| | | | Moduli z azilom povezanega usposabljanja za poklicni razvoj: skladno s programom usposabljanja urada EASO (podrobnosti v *Katalogu usposabljanja urada EASO*)<br>Učne poti za posamezna delovna mesta na področju azila ([68]) | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Varstvo podatkov | | ✓ | | | | |
| | Mehke veščine | Komuniciranje in komunikacijske tehnike | Vrste komunikacije | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Postavljanje mej | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Kako ravnati s težavnimi sodelavci | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Kako komunicirati z ranljivimi osebami, vključno s prosilci | ✓ | | ✓ | | | ✓ |
| | | | Pogajalske tehnike | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Obvladovanje konfliktov | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Strategije za umiritev položaja | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | Obvladovanje stresa | Kaj so stres, izgorelost in prenesena travma ter kako jih prepoznati | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Kako se lotiti stresa in okrepiti psihološko prožnost | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Preprečevanje stresa in orodja za skrb zase | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | Medkulturna senzibilizacija | Kulturna raznolikost | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Politiki zaščite in nediskriminacije | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | | ✓ | | ✓ | | | |

(68) Za več informacij o programu usposabljanja urada EASO glejte novosti v EASO, Katalog usposabljanja urada EASO, EASO, Valetta, 2021; in EASO, „Training plan“, 2020.

| ZAPOSLITVENA FAZA | VRSTA USPOSABLJANJA | | SPLOŠNI OPIS/TEME USPOSABLJANJA | POBUDNIK/IZVAJALEC | | | KATEGORIJA OSEBJA, KI SE USPOSABLJA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | VODSTVENI DELAVEC | KADROVSKA SLUŽBA/ UPRAVA | NOTRANJI/ ZUNANJI SPECIALIST | VODSTVENI DELAVEC | OSEBJE IZ KADROVSKE SLUŽBE | DRUGO OSEBJE |
| **Zaposlitev (tekoča podpora)** | Mehke veščine | Upravljanje in vodstvo na področju azila | Opredelitev vodenja in upravljanja | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | | | Razsežnosti vodenja | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Kaj se pričakuje od vodij | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Vodenje pri dnevnem upravljanju in upravljanju časa | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Teorije upravljanja | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Strateško razmišljanje in načrtovanje/načrtovanje ravnanja ob nepredvidljivih dogodkih | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Sprejemanje odločitev | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Upravljanje uravnotežene delovne obremenitve (načela in koristi) | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Delegiranje | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Upravljanje ravnovesja med kakovostjo in učinkovitostjo | | ✓ | ✓ | | | |
| | | Utrjevanje tima ([69]) | Kako nastane tim (faze utrjevanja tima in timska dinamika) | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | | | Kaj je potrebno za uspešen tim in kaj kvari timsko delo | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | | | Tehnike in dejavnosti utrjevanja tima | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | | | Kovčing | | ✓ | ✓ | ✓ | | |

(69) Utrjevanje tima je treba razumeti kot neprekinjen proces z dejavnostmi, ki se nanašajo na celoten potek zaposlitve članov tima, vključno z novimi člani osebja, ki se pridružijo timu, osebjem, ki je med zaposlitvijo del tima, in osebjem, ki ob koncu zaposlitve zapušča tim.

| ZAPOSLITVENA FAZA | VRSTA USPOSABLJANJA | | SPLOŠNI OPIS/TEME USPOSABLJANJA | POBUDNIK/IZVAJALEC | | | KATEGORIJA OSEBJA, KI SE USPOSABLJA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | VODSTVENI DELAVEC | KADROVSKA SLUŽBA/ UPRAVA | NOTRANJI/ ZUNANJI SPECIALIST | VODSTVENI DELAVEC | OSEBJE IZ KADROVSKE SLUŽBE | DRUGO OSEBJE |
| **Zaposlitev (tekoča podpora)** | Mehke veščine | Obvladovanje kritičnih incidentov | Strategije za obvladovanje kritičnih incidentov in krepitev psihološke prožnosti (na osebni ravni in z vidika vodje za podporo članu tima) | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | | | Travma in prenesena travma (znaki in mehanizmi za spoprijemanje) | | ✓ | ✓ | | | |
| | | | Takojšnja, srednje- in dolgoročna podpora uradnikom v prvi vrsti in prosilcem | | ✓ | ✓ | | | |
| Konec zaposlitve | Priprava na odhod | | Kako izvesti konstruktivno izpraševanje ob odhodu/pridobiti povratne informacije | | ✓ | | ✓ | | |
| | | | Priprava dokumentov (priporočila, izjave o opravljenem delu itd.) | | | | ✓ | | |

Opomba: COI, informacije o državi izvora.

**Na kratko.** Usposabljanje, ki se opravlja na področju azila in sprejema, naj bi zaposlene **poučilo** ter jim dalo veščine, da izboljšajo svojo delovno uspešnost in sposobnosti timskega dela, komunicirajo odločno in empatično ter postanejo odpornejši proti stresu. Programe usposabljanja je treba zasnovati tako, da bodo **preprečili** negativne posledice, ki bi lahko prizadele osebje, ki stalno obravnava veliko zadev hkrati ter dela v zahtevnem in nestanovitnem okolju. Če je program usposabljanja dobro zamišljen in se redno posodablja glede na ocene potreb, bo manj fluktuacije osebja, bolniških dopustov, slabe delovne uspešnosti in medosebnih sporov na delovnem mestu.

Usposabljanje lahko služi tudi za **opolnomočenje** delavcev za azil in sprejem. Dobro usposobljeni zaposleni imajo bolj razvite veščine, ki jih potrebujejo za izpolnjevanje svojih nalog in za odzivanje na stresne situacije (npr. veščine obvladovanja kritičnih incidentov). Usposabljanje ne odpravi potrebe po nadaljnjih intervencijah za zagotavljanje dobrega počutja osebja, kot so sestanki tima, izobraževalna supervizija in kolegialna podpora, zmanjša pa potrebo po natančnem in stalnem nadzoru neposredno nadrejenega. Poleg tega lahko usposabljanje **spremeni** interakcijo med člani osebja. Kadar se zaposlenim zdi, da je delodajalcu mar zanje, se počutijo bolj povezane z organizacijo in so pripravljeni vanjo več vložiti. V človeški naravi je, da hočemo delati za nekoga, ki nas spoštuje in nam to kaže.

# PRILOGE

# PRILOGA 1. OPREDELITEV POJMOV

V tem vodniku je **skrb za dobro počutje osebja** ([70]) krovni pojem, ki se nanaša na politike in ukrepe, usmerjene v zagotavljanje dobrega počutja osebja v telesnem in čustvenem smislu. Skrb za dobro počutje osebja se navezuje na ohranjanje zdravja in varnosti v vseh pogledih, povezanih z delom. Delodajalci zato ocenjujejo **tveganja**, ki bi jim osebje lahko bilo izpostavljeno v delovnem okolju, ter vzpostavijo preventivne in zaščitne ukrepe, kot je skrb za to, da vsak član osebja prejme potrebne **informacije** in **usposabljanje** o zdravju in varnosti.

**Dobro počutje** ([71]) na delovnem mestu se razume kot fizično zdravje ter moralna in socialna izpolnitev, ne le kot neobstoj nezgod ali poklicnih bolezni. Pozitivni vidiki dobrega počutja pri delu vključujejo sprejemanje samega sebe, samostojnost, navdušenje, poklicni razvoj, občutek smisla, pozitivne odnose z drugimi in osebno rast ([72]).

**Stres** ([73]) je opredeljen v smislu dinamične interakcije med posameznikom in njegovim okoljem. Nanj pogosto sklepamo iz problematičnega odnosa med osebo in okolico ter čustvenih odzivov, ki podpirajo takšno interakcijo.

**Z delom povezani stres** ([74]) se pojavi, ko pritisk zaradi delovnih zahtev in drugih z delom povezanih stresorjev postane prevelik in traja predolgo glede na vire, zmogljivosti in veščine, ki jih ima oseba po svojem mnenju.

Treba je razlikovati med pojmoma **z delom povezani stres** in **izzivi pri delu** ([75]). Doživljanje izzivov pri delu lahko osebo psihološko in fizično krepi ter jo spodbuja, da usvoji nove veščine. Občutek, da je delo zahtevno, je pomembna sestavina pri ustvarjanju in ohranjanju psihološko zdravega delovnega okolja. Po drugi strani doživljanje stresa pomeni negativno psihološko stanje s spoznavnimi in čustvenimi prvinami, ki vplivajo na zdravje posameznika in tudi organizacije.

Če strezni odzivi (kognitivni, čustveni, vedenjski in psihološki) vztrajajo dalj časa, lahko vodijo do trajnih, manj reverzibilnih (zdravstvenih) izidov. Sem spadajo kronična utrujenost, sočutna izčrpanost, izgorelost, prenesena travma, kostno-mišične težave in srčno-žilne bolezni.

---

(70) Your Europe, „Zdravje in varnost pri delu“, 2020.

(71) EU-OSHA, „Work–life balance – managing the interface between family and working life“, OSHwiki, 2015. V širšem smislu je dobro počutje rezultat zadovoljitve potreb, ki so nam pomembne, ter uresničitve ciljev in načrtov, ki smo si jih zastavili v življenju. Dobro počutje zajema pozitivno vrednotenje svojega življenja ter vključuje pozitivna čustva, zavzetost, zadovoljstvo in smisel.

(72) „Growth and transformation“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* št. 12, 2020, str. 17. Čeprav sta sreča in zaznano dobro počutje na delovnem mestu delno povezana s posameznikovim dohodkom, k temu prispevajo še drugi dejavniki. Na neki točki raven sreče in zadovoljstva z življenjem postaneta neodvisna od višine dohodka.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J., in Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urad za publikacije Evropskih skupnosti, Luxembourg, 2000.

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

(75) Cox, T., Griffiths, A. J., in Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Urad za publikacije Evropskih skupnosti, Luxembourg, 2000.

**Sočutna izčrpanost** ([76]) pomeni upad posameznikove zmožnosti za empatijo pri stikih z osebami, s katerimi se ukvarja pri delu, in/ali v odnosih s sodelavci, pa tudi s člani svoje družine. Uradniki v prvi vrsti lahko trpijo za sočutno izčrpanostjo zaradi večletne izpostavljenosti travmatskim zgodbam prosilcev, ki uradniku čez čas zvenijo vse enako in nič več ne vzbudijo reakcije.

**Izgorelost** ([77]) označuje posameznikov psihološki odziv na kronične stresorje pri delu. Čeprav se ne šteje za bolezen, lahko vpliva na zdravstveno stanje in utegne potrebovati zdravniško obravnavo. Izgorelost se pojmuje tudi kot kriza v odnosu do dela na splošno.

Izgorelost se kaže v (čustveni) izčrpanosti, cinizmu (razosebljenju) in zmanjšani poklicni uspešnosti.

— **Izčrpanost** se nanaša na občutke preobremenjenosti, utrujenosti in onemoglosti, ki so posledica dolgotrajnega delovanja v prezahtevnih delovnih razmerah.
— **Cinizem** odraža ravnodušen in odmaknjen odnos do dela, otopelost in pomanjkanje navdušenja za delo. Gre za disfunkcionalen način spoprijemanja z izčrpavajočimi situacijami, ki zmanjšuje možnosti osebe, da pri delu najde ustvarjalne rešitve.
— **Poklicna uspešnost** zajema občutke sposobnosti, uspešnega opravljanja dela in nadarjenosti, ki s pojavom izgorelosti pojemajo.

Izgorelost lahko negativno vpliva na zdravje, kognicijo in delovno sposobnost, pa tudi na zaznavanje splošne delovne učinkovitosti.

**Prenesena travma** ([78]) se lahko na kratko označi kot cena, ki jo plačamo za to, da nam je mar. Preneseno travmo bi lahko opisali kot močan odziv in doživljanje simptomov travme pri osebah, ki so izpostavljene travmatskim izkušnjam drugih. Pogosto prizadene uradnike, ki delajo s prosilci za mednarodno zaščito. Prenesena travma se kopiči in je dolgotrajen proces. Označuje spremembo svetovnega nazora osebe. Posameznikom, ki doživljajo preneseno travmo, postane težko postaviti meje med sabo in prosilci, s katerimi delajo. Odhod iz službe na koncu dneva je težak. Prenesena travma lahko vodi tudi do izgube smisla in upanja.

**Psihološka tveganja** ([79]) se nanašajo na verjetnost, da bodo z delom povezane nevarnosti negativno vplivale na zdravje in varnost osebja zaradi njihovega dojemanja in doživljanja. Psihosocialne nevarnosti zadevajo vidike načrtovanja in upravljanja dela ter njegove družbene in organizacijske okoliščine, ki so lahko psihološko ali fizično škodljivi. Psihološka tveganja so bila prepoznana kot pomembni sodobni izzivi za varnost in zdravje pri delu. Povezana so s težavami na delovnem mestu, kot so z delom povezani stres ter nasilje in

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

(77) EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout“, OSHwiki, 2013. Svetovna zdravstvena organizacija šteje izgorelost za pojav, povezan z delom: „Izgorelost je sindrom, ki se pojmuje kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil ustrezno obvladan,“ Svetovna zdravstvena organizacija, „Burn-out an ‚occupational phenomenon‘: International Classification of Diseases“, 2019.

(78) Glejte tudi informacije, ki jih je objavil Headington Institute: Pearlman, L. A., in McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?“, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

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

nadlegovanje na delovnem mestu (imenovano tudi ustrahovanje ali trpinčenje). Negativni izidi na individualni ravni zajemajo slabo zdravje in počutje ter težave v medosebnih odnosih, tako na delovnem mestu kot v posameznikovem zasebnem življenju.

**Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja** ([80]) vključuje zadovoljstvo in dobro delovanje v službi in doma, ne da bi posameznikove vloge bistveno prihajale v navzkrižje. Pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja je treba upoštevati tri temeljne prvine, ki se med seboj prepletajo: (1) „časovna usklajenost“, ki se nanaša na enako količino časa, namenjenega za službene in neslužbene vloge, (2) „usklajenost udeleženosti“, ki se nanaša na enako stopnjo psihološke udeleženosti pri opravljanju službenih in družinskih (neslužbenih) vlog, in (3) „usklajenost zadovoljstva“, ki se nanaša na enako raven zadovoljstva s službenimi in družinskimi (neslužbenimi) vlogami.

V tem praktičnem vodniku urad EASO za različne kategorije osebja na področju azila in sprejema uporablja naslednje opredelitve.

**Uradnik v prvi vrsti** je član osebja na področju azila in sprejema, ki dela neposredno s prosilci za mednarodno zaščito.

Uradniki v prvi vrsti so lahko:

— **uradniki za sprejem** – osebje, ki zagotavlja podporo v sprejemnih objektih;
— **uradniki za registracijo** – osebje pri nacionalnih pristojnih organih, vključeno v katero koli stopnjo registracije in vložitve prošenj;
— **uradniki, ki vodijo zadeve** – uradniki, ki sodelujejo pri opravljanju razgovorov s prosilci za mednarodno zaščito in/ali odločanju o prošnjah za mednarodno zaščito (imenovani tudi izpraševalci in odločevalci).

**Vodstveni delavci** (včasih imenovani tudi supervizorji, vodje timov in neposredno nadrejeni) so osebe, ki vodijo enega ali več uradnikov v prvi vrsti ali druge vodstvene delavce, odvisno od hierarhije. V tem vodniku pojem zajema tudi osebe, ki niso neposredno nadrejene in opravljajo koordinacijsko ali nadzorno vlogo, kot so vodje timov, supervizorji in koordinatorji.

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

# PRILOGA 2. PREDLOGA ZA PREGLEDNICO ZA ZAPOSLITVENI RAZGOVOR

Spodaj je nekaj primerov vprašanj glede obvladovanja stresa in skrbi zase, ki se lahko vstavijo v obstoječo razpredelnico za razgovor.

**Vloga: vpišite položaj**

**Kandidat:**

**Predstavitev**

— Predstavite člane komisije.
— Kandidatu se zahvalite za prijavo. Orišite namen te faze izbirnega postopka.
— Kandidatu razložite, da bo razgovor trajal približno 1 uro in da bo lahko na koncu postavil vprašanja.

| VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR | KLJUČNI KAZALNIKI | OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK)) |
|---|---|---|
| **Ključno področje: motivacija** | | |
| Ali nam lahko poveste, kaj vas je motiviralo, da ste se prijavili za to delovno mesto?<br>Po čem se bo ta vloga razlikovala od tega, kar ste počeli prej, in kako se boste pripravili za to spremembo?<br>Kakšni so vaši karierni načrti za naslednjih 5 let? | Primeri kazalnikov:<br>— Izkaže dobro razumevanje obsega vloge in zmore prepoznati osebne izzive, ki jih ta prinaša.<br>— Pojasni, kaj ga motivira za delovno mesto.<br>— Želi delati na področju azila/migracij.<br>— Ima izkušnje z razvijanjem programov.<br>— Razvija in spodbuja nove in inovativne rešitve. | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |
| **Ključno področje: delovna etika in naravnanost na rezultate (povezane vrednote: prevzemanje odgovornosti, ustvarjalnost in integriteta) (razkrije, kako se kandidat loteva dilem in rešuje težave ter kaže njegovo sposobnost samokritike in učenja iz izkušenj)** | | |
| Navedite nekaj primerov, kako ste dokazali svojo delovno etiko, in nekaj primerov ravnanja, usmerjenega v rezultate. Ti primeri naj bi pokazali, kakšen učinek sta imela vaša delovna etika in v rezultate usmerjeno ravnanje na vaše sodelavce in/ali osebje, ki ste mu bili neposredno nadrejeni. | Primeri kazalnikov:<br>— Prevzema odgovornost za doseganje rezultatov.<br>— Prevzema odgovornost za izpolnjevanje svojih dolžnosti, daje potrebno podporo za razvoj, da se izboljša uspešnost, in uporablja primerne ukrepe, kadar rezultati niso doseženi.<br>— Zanima se za druge in jih motivira.<br>— Razume pomembnost utrjevanja tima.<br>— Razume pomembnost rednega komuniciranja s člani tima in dajanja konstruktivnih individualnih povratnih informacij.<br>— Ceni raznolikost; v njej vidi vir konkurenčne prednosti. | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |

| VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR | KLJUČNI KAZALNIKI | OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK)) |
|---|---|---|
| **Ključno področje: obvladovanje stresa in skrb zase** | | |
| Na delovnem mestu, za katero ste se prijavili, boste morali dosegati rezultate v roku ter z visoko stopnjo kakovosti in natančnosti. Kaj menite o tem in kakšne so vaše izkušnje z doseganjem produkcijskih ciljev s kratkimi roki, ko je morda treba hkrati obravnavati konkurenčne prednostne naloge? | Primeri kazalnikov:<br>— Skupaj s člani tima se šteje za odgovornega za doseganje rezultatov.<br>— Ustrezno načrtuje.<br>— Delegira in dobro razvršča po prednosti.<br>— Če nima dovolj znanja o zadevi, prosi za dodatno razvojno usposabljanje.<br>— Po potrebi je pripravljen delati nadure, vendar ne redno (usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja). | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |
| Navedite primer, ko ste morali opraviti zahtevno nalogo in/ali se ukvarjati s sodelavcem, ki po vašem mnenju ni bil ravno pripravljen pomagati, in kako ste rešili to zadrego. | Primeri kazalnikov:<br>— Razume pomembnost tima.<br>— Pravočasno in primerno bi prosil za dodatno strokovno mnenje.<br>— Ima sodelovalen pristop k načrtovanju zadevne naloge/opravila.<br>— Sposoben bi bil dajati jasna navodila.<br>— Člane osebja bi zgodaj seznanjal, da prepreči nesporazume glede nalog in rokov. | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |
| Kaj običajno naredite, ko ste preobremenjeni ali v stresu? Navedite področja, ki jih po svojem mnenju dobro obvladate, in tista, na katerih bi morda lahko izboljšali svoj pristop. | Primeri kazalnikov:<br>— Postavlja primerne meje nasproti sodelavcev.<br>— Realistično načrtuje.<br>— Ima zdrav življenjski slog (npr. redna telesna dejavnost).<br>— Skrbi za usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.<br>— Ni mu nerodno prositi za pomoč. | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |
| Predstavljajte si, da vstopite v sprejemni objekt (za uradnike za sprejem) ali sobo za pogovore s prosilci (za uradnike, ki vodijo primere), pa vam pride naproti prosilec z britvijo v roki in vam reče, da se bo ubil, če njegovi prošnji ne boste ugodili. To je zelo težaven primer, vendar poskušajte predlagati, kaj bi po vašem mnenju lahko storili ali morali storiti, da situacijo umirite. | Primeri odgovorov:<br>— Navadno bi se že prej dobro seznanil z informacijami o obvladovanju kritičnih incidentov, ki bi mi jih dal delodajalec, in o tem, kaj moram storiti in česa ne smem, ter bi poznal standardne operativne postopke za take primere.<br>— Poskušal bi ohraniti miren glas.<br>— Trudil bi se, da ne bi paničaril, in bi govoril mirno ter pazil, da bi bil na varni razdalji od prosilca.<br>— Ne bi se obrnil stran od prosilca in bi ga gledal v oči.<br>— Povedal bi mu, da slišim, da je zelo vznemirjen in prestrašen, in da bi ga rad bolje razumel. Rekel bi, da bi se za to morala usesti in si vzeti čas in da mora pospraviti britev.<br>— Vprašal bi, ali želi kozarec vode. To bi lahko bila priložnost, da prosim za pomoč. | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |

| VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR | KLJUČNI KAZALNIKI | OCENA ODGOVOROV KANDIDATA GLEDE NA KAZALNIKE (OZNAČITE, ALI SO V CELOTI DOSEŽENI (10 TOČK), DELNO DOSEŽENI (5 TOČK) ALI NISO DOSEŽENI (0 TOČK)) |
|---|---|---|
| **Ključno področje: kodeks ravnanja** | | |
| Član osebja vas (vodjo sprejemnega centra) obvesti, da drugega člana osebja sumi zlorabe mlade osebe, saj to osebo redno vodi v svojo pisarno in vsakič zapre vrata. Kako bi ukrepali in koga bi vpletli? | Primeri kazalnikov:<br>— Zaveda se, da je to resna obtožba, ki jo je treba nemudoma raziskati z uporabo notranjih/ustreznih kanalov za poročanje.<br>— Omeni politiko netoleriranja spolne zlorabe/nadlegovanja (ki se nanaša tudi na upravičence do mednarodne zaščite ali prosilce zanjo). | **Pripomba:**<br>**Končni rezultat:** |
| **Skupna ocena** | | |

**Zaključek**

— Kandidata vprašajte, ali ima kakšna vprašanja.
— Pojasnite faze izbirnega postopka in kdaj lahko pričakuje odgovor o izidu.
— Potrdite razpoložljivost za nastop dela, če se mu delovno mesto ponudi.
— Preverite podrobnosti in primernost priporočnikov, ki jih bo treba poklicati ali jim pisati pred potrditvijo ponudbe.
— Preverite, ali kandidat ugovarja vpogledu v kazenske evidence.

**Druga ključna področja, ki naj se vključijo glede na profil delovnega mesta:** tehnično znanje (skupaj z veščinami in izkušnjami), sodelovanje (vključno z donatorji; upravljanje lokalnih partnerjev), finance (proračunski cikel), spremljanje in vrednotenje itd.

# PRILOGA 3. POLSTRUKTURIRANI POGOVORI ALI SESTANKI NA ŠTIRI OČI

**Kontrolni seznam 1.** Uporabljajo naj ga vodstveni delavci med rednimi polstrukturiranimi sestanki na štiri oči s člani svojega tima.

| **I. Organiziranje sestanka** | **Status** (odkljukajte, če je opravljeno) |
|---|---|
| 1. Udeleženca dovolj vnaprej obvestite o času/kraju in namenu tega sestanka. | |
| 2. Seznanite se z izobrazbo in delovnimi izkušnjami udeleženca. | |
| 3. Pripravite vprašanja glede pomembnih tem. | |
| 4. Pripravite ustrezen prostor za ta sestanek, pri čemer upoštevajte zaupnost. | |
| 5. Razmislite o potrebščinah za ta sestanek (papir in pisala, pijača in hrana itd.) | |
| **II. Izvedba sestanka** | |
| 1. Predstavite sestanek. | |
| 2. Poskrbite, da udeleženec razume namen pogovora. | |
| 3. Udeležencu povejte, da je sestanek zaupen. | |
| 4. Vzpostavite topel odnos. | |
| 5. Uporabljajte jezik, ki ga udeleženec zlahka razume. | |
| 6. Postavljajte odprta vprašanja, ki omogočajo opisne odgovore. | |
| 7. Po potrebi postavite podvprašanja. | |
| 8. Vprašanja ubesedite tako, da omogočajo ustvarjalen odgovor. | |
| 9. Upoštevajte čas za vprašanja in povratne informacije. | |
| 10. Ustvarite rubriko za svoje opazke. | |
| 11. Zaključite s povzetkom in pojasnite naslednje korake. | |
| **III. Po sestanku** | |
| 1. Ovrednotite informacije in zapišite opazke v ustrezno rubriko. | |
| 2. Po potrebi napotite (usposabljanja, notranji psiholog). | |
| 3. Poskrbite, da so informacije ustrezno posredovane kadrovski službi za vpis v kartoteko člana osebja. | |
| 4. Med fazo ocenjevanja preglejte izid. | |

**Mogoča vprašanja** ([81]) **za prvi informativni pogovor** ([82])

— Ali ste že kdaj delali v podobnem okolju?
— V čem je bilo podobno ali drugačno?
— S katerimi izzivi ste se tam srečevali?
— Kako so ti izzivi vplivali na vas? Kako ste se ob njih počutili?
— Kako ste se spoprijeli z njimi? Kaj je bilo koristno za vas in kaj se je izkazalo za ne posebej koristno?
— Kaj pričakujete v tem delovnem okolju?
— Katere so vaše odlike? Če isto vprašam vaše nekdanje sodelavce, kaj bi mi povedali? Kaj bi mi povedali o vaših osebnih izzivih?
— Kaj vas motivira pri tem poklicu? Kaj vas zanima?

(81) Ta vprašanja se lahko nekoliko razlikujejo glede na kraj dela in delovne naloge.

(82) Panou, A., in Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Ta vprašanja priporočamo za nove člane osebja.

# PRILOGA 4. VZORCI ANKETE O KAKOVOSTI ZAPOSLITVE/NAPOTITVE

Spodaj je nekaj vprašanj, ki bi lahko bila primerna za splošen pregled zadovoljstva osebja v danem okolju. Temu vzorčnemu vprašalniku sledi nekaj usmerjenih vprašanj, ki jih organi lahko postavijo članom osebja, ki so bili napoteni v druge države EU+.

## A. ZA TEKOČO PODPORO IN INTERVJU OB ODHODU

| VZORČNA ANKETA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Služba in zasebno življenje** | | | | | |
| 1.1 Kako dolgo ste v tej službi pri trenutnem delodajalcu? | MANJ KOT 6 MESECEV | 6–12 MESECEV | 1–3 LETA | 3–5 LET | VEČ KOT 5 LET |
| 1.2 Ali v okviru glavne zaposlitve prejemate mesečno plačo ali ste plačani po urah ali na drug način? | MESEČNA PLAČA | PLAČILO PO URAH | DRUGO (NAVEDITE) | | |
| 1.3 Kaj od spodaj navedenega najbolje opisuje vaš delovni urnik? | DNEVNA IZMENA | POPOLDANSKA IZMENA | NOČNA IZMENA | ROTACIJA | NA ZAHTEVO |
| 1.4 Koliko dni na mesec delate dodatne ure, ki presegajo običajni delovnik? | NAVEDITE ŠTEVILO DNI: | | | | |
| 1.5 Kadar v okviru glavne zaposlitve delate dodatne ure, ali je to obvezno (zahteva delodajalca)? | DA | NE | DRUGO (NAVEDITE) | | |
| 1.6 Kako težko si med delom vzamete prosto, da poskrbite za osebne ali družinske zadeve? | SPLOH NI TEŽKO | NEKOLIKO TEŽKO | DOKAJ TEŽKO | ZELO TEŽKO | |
| 1.7 Kako pogosto vam službene obveznosti ovirajo družinsko življenje? | POGOSTO | VČASIH | REDKO | NIKOLI | |
| 1.8 Kako pogosto vas vaše družinske obveznosti ovirajo pri službi? | POGOSTO | VČASIH | REDKO | NIKOLI | |
| 1.9 Približno koliko ur vam ostane na koncu povprečnega delovnega dne za sprostitev ali dejavnosti, ob katerih uživate? | NAVEDITE: | | | | |
| 1.10 Ali imate poleg glavne zaposlitve še kakšno zaposlitev ali opravljate drugo delo za plačilo? | DA | NE | | | |
| **2. Delovne razmere** | | | | | |
| 2.1 Moja služba zahteva, da se stalno učim novih stvari. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM | |
| 2.2 Imam preveč dela, da bi ga bilo mogoče v celoti opraviti dobro. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM | |
| 2.3 Moje veščine so v službi popolnoma izkoriščene. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM | |
| 2.4 Kjer delam, so do mene spoštljivi. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM | |

| VZORČNA ANKETA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2.5 Kjer delam, sem v nevarnosti telesnih poškodb. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.6 Kadar se zaradi delovnega okolja ne počutim varno, lahko uveljavim pravico, da se umaknem. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.7 Glede varnosti delavcev se ne sprejemajo nobeni bistveni kompromisi ali delajo bližnjice. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.8 Kjer delam, zaposleni in vodstvo skupaj skrbijo za čim varnejše delovne razmere. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.9 Kjer delam, so varnostne in zdravstvene razmere dobre. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.10 Razmere v službi mi omogočajo kar največjo storilnost. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 2.11 Upravljanje službe, kjer delam, poteka gladko in učinkovito. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| **3. Upravljanje na delovnem mestu** | | | | |
| 3.1 Možnosti za napredovanje so dobre. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.2 Način organizacije dela in delovna kultura spodbujata timsko delo. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.3 Spodbuja se sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na osebje. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.4 Pričakovanja glede nalog, ki jih je treba opraviti, so jasno sporočena. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.5 Imam priložnost, da razvijam lastne posebne sposobnosti. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.6 Dobim zadostno pomoč, vključno s sredstvi (npr. ustrezna oprema), da lahko opravim delo. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.7 Prejemam zadostne in upoštevne informacije, da delo dobro opravim. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.8 Imam veliko svobode pri odločanju, kako si organiziram delo – vse dokler je strokovno opravljeno. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.9 Mojemu neposredno nadrejenemu je mar za dobro počutje njegovega tima. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |

| VZORČNA ANKETA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3.10 Moj neposredno nadrejeni me podpira pri tem, da delo opravim dobro, kjer je to mogoče. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.11 Zaupam višjemu vodstvu, kjer delam. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.12 V organu, za katerega delam, je varnost zaposlenih visoko na prednostni lestvici. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.13 Napredovanja se obravnavajo pravično in pregledno. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.14 Kadar potrebujem pomoč, se lahko zanesem na ljudi, s katerimi delam. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.15 Kjer delam, so odnosi med vodstvenimi delavci in zaposlenimi dobri, spoštljivi in korektni. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 3.16 Če je delo dobro opravljeno, neposredno nadrejeni da pozitivno povratno informacijo. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| **4. Rasizem in diskriminacija** | | | | |
| 4.1 Ali se, kjer delate, počutite kakor koli diskriminirane zaradi rase ali etničnega porekla? | DA | NE | | |
| 4.2 Ali se, kjer delate, počutite kakor koli diskriminirane zaradi spola? | DA | NE | | |
| 4.3 Ali se, kjer delate, počutite kakor koli diskriminirane zaradi starosti? | DA | NE | | |
| 4.4 Ali vas je v zadnjih 12 mesecih v službi drug član osebja spolno nadlegoval? | DA | NE | | |
| 4.5 Ali vam je v zadnjih 12 mesecih v službi kdor koli grozil ali vas kakor koli drugače nadlegoval (verbalno/fizično)? | DA | NE | | |
| 4.6 Ali ste incident prijavili z uporabo ustreznih mehanizmov poročanja? | DA | NE | NI NOBENEGA MEHANIZMA POROČANJA | |
| **5. Telesno in čustveno dobro počutje** | | | | |
| 5.1 Ali imate na svojem trenutnem delovnem mestu dostop do programov za obvladovanje ali zmanjšanje stresa? | DA | NE | NE VEM | |
| 5.2 Kako pogosto ste v zadnjih 12 mesecih težko zaspali ali se zbudili? | V SPLOŠNEM SPIM DOBRO | | NEKAJ TEDNOV ZAPORED/ KDAJ PA KDAJ | NIKAKOR NE MOREM DOBRO SPATI |
| 5.3 Ali mislite, da so te motnje pri spanju povezane s stresom v službi? | DA | NE | | |
| 5.4 Koliko dni ste se v zadnjem mesecu slabo počutili? | NOBEN DAN | | 1 ALI 2 DNI | NAJMANJ VSAK TEDEN |
| 5.5 Ali je varnost delovnega mesta dobra, kjer delate? | DA | NE | | |

| VZORČNA ANKETA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5.6 Kolikokrat v zadnjem mesecu je bilo vaše duševno stanje po vašem mnenju precej slabo ali ste bili pobiti/žalostni/jezni? | PREVEČKRAT | | NORMALNO | |
| 5.7 Ali so bili trenutki, ko ste se prejšnji mesec počutili slabo, povezani z delom? | DA | NE | | |
| 5.8 Ali vam je v zadnjem mesecu slabo telesno ali duševno zdravje preprečevalo, da bi se ukvarjali z običajnimi dejavnostmi, kot so skrb zase, delo in rekreacija? | DA | NE | | |
| 5.9 Služba se mi pogosto zdi stresna. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 5.10 Na koncu delovnega dne se pogosto počutim utrujeno. | ZELO SE STRINJAM | STRINJAM SE | NE STRINJAM SE | NIKAKOR SE NE STRINJAM |
| 5.11 Ali vas je v preteklem mesecu en teden ali dlje vsak dan bolela glava? | DA | NE | | |
| 5.12 Ali vas je v preteklem mesecu en teden ali dlje vsak dan bolel hrbet? | DA | NE | | |
| 5.13 Ali vas je v preteklem mesecu en teden ali dlje vsak dan bolel trebuh? | DA | NE | | |
| 5.14 Ali ste se v preteklem mesecu med delovnim časom poškodovali? | DA | NE | | |
| **6. Splošno** | | | | |
| 6.1 Kako zadovoljni ste v splošnem s službo? | ZELO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | ŠE KAR ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | NE RAVNO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | SPLOH NE ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA |
| 6.2 Kako zadovoljni ste v splošnem z običajnim delovnim ozračjem v svoji organizaciji? | ZELO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | ŠE KAR ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | NE RAVNO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | SPLOH NE ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA |
| 6.3 Kako zadovoljni ste v splošnem z običajnim slogom vodenja v svoji organizaciji? | ZELO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | ŠE KAR ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | NE RAVNO ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA | SPLOH NE ZADOVOLJEN/ ZADOVOLJNA |

Med analizo je treba najprej nameniti posebno pozornost področjem, označenim z oranžno. Čeprav eden ali dva odgovora v oranžno označenih poljih nista nujno vzrok za zaskrbljenost, je dobro, da ostanete pozorni, saj lahko pomenita, da član osebja nekaj potrebuje. Pomembno je, da vse odgovore gledate celovito. Samo s holističnim pristopom je mogoče ugotoviti, kateri elementi potrebujejo nujno obravnavo in katere je mogoče obravnavati pozneje. Priporoča se pristop, osredotočen na osebje in potrebe. Kjer član osebja **odgovori pritrdilno na vprašanja, ki se nanašajo na diskriminacijo, spolno zlorabo in nadlegovanje ali osebno varnost**, je potrebno **takojšnje nadaljnje ukrepanje po posvetu s članom osebja**. Pri uporabi teh anket je treba vedno upoštevati zaupnost.

## B. VZORČNA VPRAŠANJA PO NAPOTITVI

Če se je strokovnjak prijavil za napotitev v drugo državo EU+, da bi zagotavljal podporo na področju azila in sprejema, ga je po vrnitvi dobro prositi za naslednje povratne informacije, zato da se izboljša organizacijska podpora v prihodnje.

| **Pripravljalna faza** |
|---|
| Ali bi informacije, ki ste jih pred odhodom prejeli o nalogah, ki jih je treba izpolniti (o pričakovanjih partnerja, ki vas je sprejel), ocenili kot zadostne? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali bi informacije, ki ste jih pred odhodom prejeli o splošnem delovnem okolju, ocenili kot zadostne? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali bi informacije, ki ste jih pred odhodom prejeli o kontaktni osebi za zvezo na lokaciji napotitve, ocenili kot zadostne? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali so bile informacije, ki ste jih pred odhodom prejeli o tem, kako prositi za podporo v nujnih primerih (zdravje, varnost in zaščita), po vašem mnenju zadostne? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali ste prejeli informacije, kako se po potrebi obrnete na zaposlenega svetovalca/stresni tim, in imeli možnost, da to storite? DA/NE |
| **Faza napotitve** |
| Ali bi podporo, ki ste jo med napotitvijo prejeli od svojega tima, da bi lahko izpolnili svoje dnevne naloge, ocenili kot zadostno? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali bi podporo, ki ste jo prejeli od svojega partnerja v drugi državi, ocenili kot učinkovito in zadostno za izpolnjevanje svojih dnevnih nalog? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Ali so vam bili ob prihodu v splošnem pojasnjeni kanali za poročanje, vključno v nujnih primerih (zdravje, varnost in zaščita)? DA/NE |
| **Neobvezno:** Ali ste izkoristili možnost, da se med napotitvijo obrnete na zaposlenega svetovalca? DA/NE/te možnosti ni bilo |
| **Faza po napotitvi** |
| Ali vam je bila dana priložnost, da o svoji napotitvi poročate svojemu neposredno nadrejenemu in/ali drugi osebi po lastni izbiri (npr. timi za podporo, svetovalec)? DA/NE<br><br>*Predlogi za izboljšave:* |
| Če upoštevate svojo celotno izkušnjo podpore drugi državi, kako verjetno je, da bi priložnost za tako napotitev priporočili sodelavcem? |

# PRILOGA 5. SAMOOCENJEVANJE: PREIZKUS IZGORELOSTI

Na spletu je veliko vprašalnikov za samooceno, s katerimi lahko okvirno ugotovite, kako blizu izgorelosti ste. Spodaj predstavljeni vzorec je iz spletnega vira (na voljo na mindtools.com).

Vzorčni preizkus izgorelosti ([83])

| 15 TRDITEV ZA ODGOVOR | SPLOH NE (1 TOČKA) | REDKO (2 točki) | VČASIH (3 TOČKE) | POGOSTO (4 točke) | ZELO POGOSTO (5 točk) |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Počutim se povoženega/povoženo ter izžetega/izžeto vse telesne in čustvene energije. | | | | | |
| **2.** Imam negativne misli o svoji službi. | | | | | |
| **3.** Do ljudi sem strožji/strožja in manj sočuten/sočutna, kot si morda zaslužijo. | | | | | |
| **4.** Zlahka me razdražijo majhne težave ali sodelavci in tim. | | | | | |
| **5.** Zdi se mi, da me sodelavci ne razumejo in ne cenijo. | | | | | |
| **6.** Zdi se mi, da se ne morem z nikomer pogovoriti. | | | | | |
| **7.** Zdi se mi, da opravim manj, kot bi moral/-a. | | | | | |
| **8.** Čutim neprijetno velik pritisk, da uspem. | | | | | |
| **9.** Zdi se mi, da mi služba ne daje tega, kar hočem. | | | | | |
| **10.** Zdi se mi, da sem v napačni organizaciji ali napačnem poklicu. | | | | | |
| **11.** Nekateri vidiki službe me frustrirajo. | | | | | |
| **12.** Zdi se mi, da organizacijske politike ali birokracija spodkopavajo mojo zmožnost, da delo dobro opravim. | | | | | |
| **13.** Zdi se mi, da je več dela, kot ga dejansko lahko opravim. | | | | | |
| **14.** Zdi se mi, da nimam časa postoriti veliko stvari, ki so pomembne za dobro opravljeno delo. | | | | | |
| **15.** Opažam, da nimam časa načrtovati toliko, kot želim. | | | | | |
| **Končni rezultat** | | | | | |

Seštejte, kako pogosto ste odgovorili sploh ne, redko, včasih, pogosto, zelo pogosto, da izračunate končni rezultat.

(83) Po zgledu preizkusa na spletnem mestu Mind Tools: „Burnout self-test“.

Za oceno Mind Tools ([84]) predlaga naslednji ocenjevalni sistem.

| REZULTAT | PRIPOMBA |
|---|---|
| 15–18 | Nobenega znaka izgorelosti |
| 19–32 | Komaj kakšen znak izgorelosti, razen če so nekateri dejavniki posebno izraziti. |
| 33–49 | Pazite – morda vam grozi izgorelost, zlasti če je bil rezultat visok pri več odgovorih. |
| 50–59 | Ste v resni nevarnosti izgorelosti – nujno storite kaj glede tega. |
| 60–75 | Ste v zelo hudi nevarnosti izgorelosti – nujno storite kaj glede tega. |

(84) Druga koristna orodja, kot je dnevnik stresa, najdete na spletnem mestu Mind Tools („Stress diaries – identifying causes of short-term stress“, 2016).

# PRILOGA 6. INTERVIZIJSKE METODE

## A. METODA 10 KORAKOV

Cilj je pomagati intervizantu, da reši konkretno težavo ali nenaden razvoj delovne situacije. V 10 jasnih korakih (in enem pripravljalnem) je intervizant voden skozi proces od opisa situacije do oblikovanja posebnega ukrepanja. Osrednja vprašanja so vedno, kakšen je odnos intervizanta do zadeve in do drugih vpletenih v to zadevo; katera mnenja in domneve krojijo njegovo vedênje; koliko se intervizant zaveda teh skritih gibal; in koliko „ima prav“.

Zgradba metode zagotavlja, da drugi udeleženci na zadevo intervizanta ne projicirajo svojih analiz in težav. Metoda intervizantu omogoča nadzor nad tem, kako skupina obravnava zadevo, ker sam določa, kako poglobljena bo razprava. Predlagani koraki omogočajo, da ima intervizant med procesom čas za refleksijo.

Poleg tega imajo udeleženci dovolj priložnosti, da namenijo dodatno pozornost vprašanjem, ki so jih postavili drugi v skupini, ter temu, kaj o njih meni intervizant in kako nanje odgovori, kar spodbuja njihov učni proces. Zgradba intervizantu tudi vzbuja občutek umirjenosti. Udeleženci se ne prerivajo, da postavijo vprašanje. Koraki dajejo veliko podpore vlogi intervizorja.

### KORISTI METODE

— Zaradi zgradbe se metoda 10 korakov konča naravno z jasnim načrtom ukrepanja. Metoda izrecno zahteva konkretno ukrepanje na podlagi novega uvida.
— Primerna je za neizkušene intervizijske skupine, ker se jo je mogoče zlahka naučiti.
— Zgradba intervizantu daje občutek varnosti in miru ter usmerjenosti.
— Udeleženci se na podlagi povratnih informacij intervizanta aktivno učijo iz vprašanj drug drugega.
— Tihi koraki intervizantu dajo čas za razmislek o procesu in tem, kaj doživlja.

### POMANJKLJIVOSTI

— Udeležencem se lahko fiksna zgradba zdi omejujoča, tudi če so metodo uporabili le nekajkrat, kar povzroči dodatno nevarnost, da bodo manj skrbni glede izvedbe.
— Izvedba vseh 10 korakov lahko vzbudi vtis, da je ta metoda zamudna.
— Metoda je manj primerna za uvid neočitnih vplivnih vrednot in norm, ki jih predstavi intervizant.

### PASTI

— Metoda ima dve fazi. Prva je proučitev in opredelitev težave. Druga je iskanje alternativnega pristopa. V praksi se ljudje navadno osredotočijo na prvo fazo. Kadar se to zgodi, je metoda manj uspešna. Zato je pomembno ohraniti ravnovesje.
— Če je prevelik poudarek na drugi fazi, udeleženci navadno prevzamejo svetovalno vlogo in intervizantu ne pomagajo priti do lastnih spoznanj.
— Potrebna je disciplina, zato da se sledi korakom. Ko zgradba ni več pred očmi, se osredotočenost razprši in zavezanost se zmanjša.

| POGOJI/LOGISTIKA ZA UPORABO | |
|---|---|
| Trajanje | 2–2,5 ure |
| Velikost skupine | Od pet do osem ljudi |
| Potrebščine | Tabla z listi in flomastri |

## 10 KORAKOV INTERVIZIJE

### PRIPRAVA

Intervizor in intervizant se vnaprej pogovorita o zadevi, zadevnem vprašanju in izbiri metode. Intervizant predstavi zadevo v nekaj stavkih in konča z „Moje vprašanje je …“. Udeležencem in intervizorju vnaprej sporoči opis zadeve in izbrano intervizijsko metodo.

**1. korak. Opis zadeve**
Intervizant na kratko predstavi zadevo ter poda svoje vtise, razmišljanja in sodbe o vpletenih v zadevo. Na tej točki navede dejanska opažanja in svoje zavestno doživetje zadeve. Razloži, kako se je vedel in kaj je dotlej storil v zadevni situaciji. Izrazi težavo, udeleženci pa ga pozorno poslušajo, ne da bi postavljali vprašanja. Udeleženci poskušajo videti situacijo karseda jasno.

**2. korak. Udeleženci izrazijo vprašanja**
Udeleženci intervizantu postavljajo vprašanja za razjasnitev, da si ustvarijo popolno sliko o zadevi. Vsak udeleženec postavi tri vprašanja, ki bi lahko razjasnila nekatere vidike intervizantovega odnosa do zadeve. Udeleženci postavljajo odprta vprašanja in se vzdržijo dajanja predlogov, tudi predlogov v obliki vprašanj. Vprašanja se zapišejo na tablo.

Intervizant pozorno posluša in si vprašanje zapomni ([85]). Ne odgovori. Intervizor poskuša ustvariti mirno in spoštljivo razpoloženje v skupini, zato da lahko intervizant vprašanja predela.

**3. korak. Intervizant presodi vprašanja**
Intervizant si vzame čas, da vsako vprašanje posebej označi s + (toplo), 0 (nevtralno) ali – (hladno). Toplo pomeni, da je vprašanje pomembno za zadevno vprašanje intervizanta.

(85) To omogoča razmislek o lastnih občutkih/mislih glede nekaterih stvari.

Hladno pomeni, da vprašanje po mnenju intervizanta ni pomembno za zadevno vprašanje. Nevtralno pomeni, da je vprašanje morda zanimivo, vendar ni jasno, ali ima kaj opraviti z zadevo. Če vprašanje ni jasno, intervizant prosi za razjasnitev. Udeleženci intervizantove presoje ne komentirajo. Lahko pa so pozorni na morebitno obotavljanje ali telesno govorico. Razprave ni.

**4. korak. Intervizant odgovori na vprašanja**
Intervizant jedrnato in umestno odgovori na vprašanja, ocenjena s + (toplo). Sam se odloči, ali bo odgovoril na nevtralna in/ali hladna vprašanja. Udeleženci medtem ne dajejo pripomb in ne začenjajo razprave, tudi če se vsebina odgovora po njihovem ne sklada s presojo iz 3. koraka.

**5. korak. Zadnji krog vprašanj (ali izbirni krog za klepet)**
Udeleženci dobijo priložnost, da intervizanta sprašujejo o njegovi težavi. To traja, dokler ni več vprašanj. Intervizant odgovarja karseda jedrnato. Tudi tokrat ni razprave. Pozornost je usmerjena na odgovore na topla (+) vprašanja, da se razkrijejo dvomi in dileme. Intervizor skrbi, da ima intervizant čas, da vprašanja pozorno posluša in nanje ustrezno odgovori.

**IZBIRNO**

Ta korak se lahko zamenja s „krogom za klepet“. Namesto postavljanja vprašanj udeleženci govorijo o tem, kar je bilo dotlej povedano, in kakšne vtise je naredilo nanje. Med krogom za klepet je intervizant navzoč, vendar skupini kaže hrbet. Ni vpleten v pogovor in nihče ga ne ogovori. Zapisuje si, kar sliši. Potem pove, kar je opazil.

**6. korak. Ubeseditev bistva zadeve**
Udeleženci napišejo bistvo intervizantove težave. Postavijo se na njegovo mesto in napišejo „Moja težava je …“. Intervizant si prav tako zapiše svoje občutke glede težave po prvih petih korakih. Težavo je treba opredeliti z vidika „nastopanja“ in odigrane „vloge“. Omeni se lahko tudi intervizantov značilni slog ali prevladujoče stališče. Vse ubeseditve razen intervizantove se napišejo na tablo.

**7. korak. Intervizant presodi ubeseditve bistva**
Intervizant na tabli vsako ubeseditev označi s + (toplo), 0 (nevtralno) ali – (hladno) (glejte 3. korak). Razprave ni.

**8. korak. Intervizant izbere**
Intervizant si zapiše težavo, kot je ubesedena na tabli, pove, kaj mu ugaja pri ubeseditvah udeležencev (7. korak), in razloži, zakaj so označene s + (toplo), – (hladno) ali 0 (nevtralno). Nato za vsako ubeseditev navede, kaj želi uporabiti v svoji ubeseditvi bistva.

Drugi udeleženci pojasnijo razloge za svojo ubeseditev. Nato se lahko postavijo vprašanja za razjasnitev, ki se nanašajo na vedênje, stališče in slog intervizanta. Intervizant ta korak konča s preoblikovanjem težave in to ubeseditev zapiše na tablo. Ubesedi jo na

primer z vidika neskladja med želenim in dejanskim ravnanjem ali med poklicnimi cilji in pričakovanji v dani situaciji.

**9. korak. Katere sile zadevo „ohranjajo pri življenju“?**
Udeleženci se osredotočijo na dejavnike, ki intervizantu preprečujejo, da spremeni svoje vedênje. Intervizant navede, kako bi se lahko lotil težave, da bi spremenil svoje strokovno ravnanje. Navede spodbudne in zaviralne elemente.

**Mogoča vprašanja**

— Kaj hočem spremeniti?
— Katere spremembe me čakajo?
— Kateri dejavniki povzročajo dilemo?
— Katera nasprotna pola povzročata omahovanje?
— Katere koristi vidim in kakšne pomisleke imam?
— Katere posledice vidim?
— Kaj moram upoštevati?
— Kako lahko to uvedem?
— Katere ukrepe hočem sprejeti?
— Kaj hočem spoznati?
— Na kaj hočem biti pozoren/pozorna od zdaj naprej?
— Kaj sem hotel/-a ugotoviti o sebi?
— Kateri so rezultati tega uvida; kaj bom storil/-a z njimi?
— Kaj hočem doseči v naslednjem tednu, mesecu ali četrtletju?
— Ali to kaj pove o tem, kako se „učim“?

**10. korak. Spoznanja udeležencev in razmislek o interviziji**

Vsak udeleženec zapiše svoja spoznanja. Kaj sem se naučil/-a iz te zadeve? Morda gre za boljše načine razmišljanja ali postavljanja vprašanj, spoznanja o tem, kaj naredi vprašanje konstruktivno ali nekonstruktivno, ali nauke, ki so jih pridobili na podlagi vprašanj drugih udeležencev, itd.

Intervizor se z intervizantom in udeleženci pogovori o intervizijskem srečanju. Razmislek je naravnan na:

— rezultate razprave o zadevi;
— zadevo kot učno orodje in uspešnost uporabljene metode.

## B. METODA KORISTNIH VPRAŠANJ

Čez dan sebe in druge veliko sprašujemo, da bi pridobili koristne informacije. Namen intervizije je pomagati intervizantu tako, da mu postavljamo prava vprašanja. Dobra so tista vprašanja, ki so v pomoč.

Z metodo koristnih vprašanj uvidimo, kaj je učinkovito intervizijsko vprašanje. Ta uvid je dvodelen.

— Metoda omogoča, da spoznamo razloge osebe, ki sprašuje, in učinek njenega vprašanja.
— Koristna vprašanja so tudi učna metoda. Izboljša se kakovost vprašanj, ki jih postavi intervizijska skupina, pa tudi vprašanj, postavljenih v drugih (delovnih) situacijah.

S to metodo bi intervizant moral dojeti, kaj mu vprašanje pomeni in ali mu lahko pomaga uvideti zadevo. Veliko vprašanj udeležencev se nanaša na udeležencevo željo, da dobi informacije o okoliščinah zadeve. Intervizant te podrobnosti že pozna, zato vprašanja o tem zanj nimajo dodane vrednosti. Na primer, kako veliko je podjetje? Kako dolgo že traja projekt? Kakšen slog vodenja ima odgovorna oseba? Za poenostavitev ta vprašanja imenujemo vprašanja iz radovednosti. Namen takšnih vprašanj udeležencev ni pomagati intervizantu.

Gotovo se vam je že zgodilo, da vas je sodelavec zmotil med pogovorom s prosilcem in tako prekinil vaš tok misli glede vprašanj, ki jih morate postaviti. Sodelavec ima morda niz drugih vprašanj. Poleg tega vas lahko seznam vprašanj, ki ste si ga sestavili v mislih, odvrne od poslušanja odgovorov, saj se namesto na odgovore osredotočite na preostala vprašanja, ki jih morate postaviti.

Metoda koristnih vprašanj zahteva, da ste pozorni na intervizanta in da se odzovete na njegove odgovore in neverbalno vedenje, zato da lahko podprete njegov tok misli (ne pa svojega).

S to metodo intervizijska skupina izrazito izboljša kakovost svojih vprašanj. Ker ima glavno besedo intervizant, si lahko izboljša priložnost za uspešno intervizijo. Sam odloči, ali je vprašanje koristno za njegovo zadevo ali ni. Nekoristnim vprašanjem ne namenja pozornosti in nanje ne odgovarja. To je neposredna povratna informacija o vprašanjih udeležencev in njihovem razmišljanju.

**Koristi.** Ta metoda omogoča uvid raznolikosti vprašanj in njihovega učinka na intervizanta. Spraševati je mogoče na veliko načinov. Izkušnja različnosti vprašanj nas bogati in lahko poveča tudi naš repertoar vprašanj. Intervizanti ugotovijo, da smo naravno nagnjeni k temu, da odgovorimo na vsa in vsakršna vprašanja. Zdi se, da je odgovarjanje samodejen odziv. S koristnimi vprašanji spoznajo, da je bolje premisliti, ali je vprašanje zanje kakor koli koristno, in nato osebi, ki ga je postavila, dati povratno informacijo.

— Ljudje se učimo iz dajanja in prejemanja neposrednih povratnih informacij o postavljenih vprašanjih. Udeleženci lahko vprašanje preoblikujejo in vprašajo še enkrat ter izkusijo, kaj je intervizantu v konkretni zadevi resnično v pomoč.
— Ta metoda pospeši proces intervizije. Ker so nekoristna vprašanja prezrta, se manj časa porabi za odgovarjanje na nepomembna ali neučinkovita vprašanja.
— Koristna vprašanja dajo vpogled v učinek vprašanja. Izid koristi intervizantu, udeleženci pa pridobijo izkušnje in se navadijo postavljati vprašanja, ki zares pomagajo. Intervizant s tem, da izbere vprašanja, na katera bo odgovoril, udeležencem pomaga ugotoviti, ali so vprašanja koristna. Tako udeleženci dobijo takojšnjo povratno informacijo.
— Intervizant konstruktivna vprašanja sprejme hitro. Koristna vprašanja so učinkovitejša, zaradi večje hitrosti in večjega učinka pa je učinkovitejša tudi intervizija.
— Ta metoda je primerna tudi za neizkušene skupine in je dobra vaja za intervizijsko skupino, ki hoče izboljšati kakovost svojih vprašanj.

**POMANJKLJIVOSTI**

— Pri tej metodi lahko udeleženci na začetku obstanejo na mestu. Nekatera njihova vprašanja ne bodo koristna za intervizanta in nanje ne bo odgovoril, zato bodo potegnjeni iz območja udobja.
— Pri tej metodi lahko skupina utihne, če je udeležencem težko oblikovati koristna vprašanja.

**PASTI**

— Intervizant samodejno odgovori na vprašanja, ki niso koristna.
— Intervizor mora ostati pozoren na intervizanta, ki navsezadnje odloča, ali je vprašanje koristno.
— Intervizant ne bi smel dajati družbeno zaželenih (ali politično korektnih) odgovorov, ampak bi moral izraziti, ali je nekaj v pomoč ali ni.
— Metoda zahteva vzdrževanje konstruktivnega in odprtega odnosa do druge osebe. Nagnjeni smo k razmišljanju s svojega stališča namesto s stališča intervizanta.

— Včasih se kdo ne more domisliti koristnega vprašanja in se počuti kot „zguba“. Dobro se je naučiti, ali so vprašanja, ki jih postavljate, koristna za konkretno zadevo ali niso.
— Udeleženci bi morali intervizijo dojemati kot priložnost za učenje; ne sme se sprevreči v tekmovanje, kdo sprašuje največ ali postavlja najboljša vprašanja.

| POGOJI/LOGISTIKA ZA UPORABO | |
|---|---|
| Trajanje | 1–1,5 ure |
| Velikost skupine | Od pet do osem ljudi |
| Potrebščine | Nobene |

**Mogoča vprašanja**

— Kaj to pomeni zate?
— Kako bi izpadlo, če …?
— Katere so alternative za …?
— Kaj bi še lahko naredil/-a?
— Kakšne so koristi zate?
— Mi lahko navedeš situacijo, ko so se zadeve iztekle drugače zate?
— Kako je to vplivalo nate?
— Kaj ti je všeč glede …?
— Kaj so tvoji cilji?
— Kaj se lahko zgodi, če …?
— Kaj si moral/-a prispevati?

**Priprava.** Intervizor in intervizant se vnaprej pogovorita o zadevi, zadevnem vprašanju in izbiri metode. Intervizant pripravi zadevo v nekaj stavkih in konča z „Moje vprašanje je …“. Udeležencem in intervizorju vnaprej sporoči opis zadeve in izbrano intervizijsko metodo.

**1. korak. Opis zadeve**
Intervizor pojasni metodo. Intervizant bi si moral vzeti čas, da vsako vprašanje predela in navede, kako se ob njem počuti ali kaj o njem misli in ali je zanj koristno ali ne. Na nekoristna vprašanja naj ne odgovarja. Intervizant v nekaj stavkih razloži zadevo in na koncu postavi zadevno vprašanje. Lahko ga zapiše na tablo.

**2. korak. Oblikovanje vprašanj**
Udeleženci napišejo nekaj vprašanj, ki bi jih radi vprašali in ki so lahko v pomoč za začetek. Potem ko so vprašanja zapisana, jih vsak udeleženec razvrsti po vrstnem redu, v katerem jih želi postaviti.

**3. korak. Spraševanje**
— En udeleženec postavi prvo vprašanje. Intervizant vprašanje tiho predela. Nato ugotovi, kaj čuti/misli zaradi tega vprašanja, in pove, ali je bilo koristno. Ali vprašanje intervizanta spodbudi k razmišljanju o svoji težavi? Na vprašanje še ne odgovori.

Intervizant odgovori, samo kadar se mu vprašanje zdi koristno. **Neobvezno:** Udeleženec pojasni, zakaj je postavil to vprašanje. Skupina nato prouči, ali se učinek vprašanja sklada z namenom spraševalca.

— Naslednji udeleženec postavi svoje prvo vprašanje in postopek se ponovi. Če imajo različni udeleženci enako vprašanje, lahko intervizor odloči, da se postavi tudi podvojeno vprašanje. Včasih so manjše razlike koristne. Če ni tako, se postavi naslednje vprašanje v vrstnem redu.
— Udeleženci sprašujejo drug za drugim. Po potrebi si zapišejo, ali je bilo vprašanje koristno ali ne. Intervizor pri intervizantu redno preverja, ali morda mora zadevno vprašanje prilagoditi.

**4. korak. (Izbirni) krog konstruktivnega klepeta**

Če postane težko domisliti se in postaviti koristna vprašanja, se lahko intervizor odloči vstaviti krog konstruktivnega klepeta. To lahko udeležence pripelje do novih spoznanj, ki jim lahko dajo ideje za nova vprašanja. Tukaj je pomembno, da udeleženci raziskujejo mogoče načine, da skupaj poiščejo koristna vprašanja. Naslednji krog je lahko usmerjen v iskanje teh načinov. V nasprotju z običajnim klepetom, pri katerem se ne sprašuje, lahko klepetate tako, da postavljate samo koristna vprašanja, ki temeljijo na opazovanju hipotez. Vprašanja lahko intervizantu razširijo pogled.

**Primeri vprašanj**

— Kako gledaš na …?
— Kaj si v resnici misliš o …?
— Kaj te pri tem primeru …?
— Kateri bi bili tvoji cilji …?

Intervizant navede, kaj je nanj najbolj učinkovalo in na kaj se hočejo osredotočiti pri naslednjem koraku.

**5. korak. Drugi krog vprašanj**
Drugi krog vprašanj temelji na intervizantu. Udeležencem vprašanj ni treba postavljati po vrsti drug za drugim. Če se kateri ne more domisliti koristnega vprašanja, lahko pove, kaj je njegov namen, in prosi skupino, da mu pomaga oblikovati pravo vprašanje.

**6. korak. Bistvo vprašanja**
Ko so postavljena vsa vprašanja, vsak udeleženec bistvo zadeve oblikuje v eno konstruktivno vprašanje. Na primer, če udeleženec misli, da je bistvo intervizantov občutek odgovornosti, ki ga ima pri delu kot svetovalec, lahko vpraša „Kako nate vpliva to, da si svetovalec?“ ali „Ali se ti zdi, da si dobra svetovalka?“.

Če je to za udeležence pretežko, lahko konstruktivno vprašanje oblikujejo kot „Moja težava je …?“. Odgovor na to vprašanje vsakemu udeležencu omogoča, da se postavi na intervizantovo mesto.

**7. korak. Intervizant: spoznanja in akcijski načrt**
Intervizant pove, do katerih spoznanj je prišel, kako bo spremenil svoje vedênje in kaj bo storil, da to doseže.

**8. korak. Spoznanja udeležencev**
Vsak udeleženec zapiše svoja spoznanja. Kaj so se naučili iz te zadeve? Morda gre za boljše načine razmišljanja ali postavljanja vprašanj, spoznanja o tem, kaj naredi vprašanje konstruktivno ali nekonstruktivno, nauke, ki so jih pridobili na podlagi vprašanj drugih udeležencev, itd.

**9. korak. Razmislek o interviziji**
Intervizor se z intervizantom in udeleženci pogovori o intervizijskih srečanjih. Razmislek je naravnan na:

— rezultate razprave o zadevi;
— zadevo kot učno orodje in uspešnost uporabljene metode.

## PRAVILA IN SMERNICE ZA VSE INTERVIZIJSKE METODE

Za izboljšanje osebnega delovanja z intervizijo sta potrebni odprtost in odkritost. Udeleženci morajo biti pripravljeni pred skupino govoriti o svoji izbiri pristopa k delu, osebnih težavah in čustvih. Enakopravnost udeležencev je prvi pogoj za koristen izid intervizije. Razmišljanje o svojem osebnem delovanju pred drugimi zahteva tudi zaupanje in zaupnost med udeleženci intervizije. Imeti morajo zagotovilo, da bo vse, kar bodo povedali med intervizijo, obravnavano kot **zaupno**.

### POMEMBNOST PREGLEDNOSTI

Udeleženci morajo vnaprej vedeti, kaj lahko pričakujejo od intervizijskih srečanj. Razlog ni samo to, da se bodo lahko pripravili, ampak da se tudi preprečijo zmeda in neprijetna

presenečenja. Naslednje značilnosti intervizijskega srečanja je treba vnaprej pojasniti in sporočiti:

— obseg intervizije (osebno delovanje osebja in/ali zadeva prosilca),
— največje število udeležencev (npr. pri večjem timu ne več kot osem),
— pogostost intervizijskih srečanj (npr. enkrat na mesec),
— trajanje srečanja (največ tri ure),
— največje število obravnavanih zadev na srečanje (npr. dve).

**POMEMBNA PRAVILA VEDENJA ZA UDELEŽENCE IN INTERVIZORJA VKLJUČUJEJO NASLEDNJE.**

— Treba je imeti neobsojajoč odnos. Vedênje in izjave drugih udeležencev, ki izražajo obsojanje in neodobravanje, ne vodijo do pozitivnih sprememb in se jih je treba vzdržati.
— Če je mogoče, ne postavljajte vprašanj „zakaj“. Taka vprašanja pogosto kažejo, da ne razumete in torej obsojate.
— Postavljajte odprta vprašanja za razjasnitev in udeležence pozovite, da navedejo svoje argumente/razloge. Na primer: „Ali mi lahko poveš kaj več o tem?“ Taka vprašanja bodo dala pomembne informacije in prispevala k sodelovalnemu razpoloženju.
— Ne bodite pokroviteljski. Ne dajajte nasvetov ali navodil, kaj narediti in kako se vesti, niti ne uporabljate stavkov, kot je „Na tvojem mestu bi …“. Poskusite dajati relevantne informacije in nevsiljive predloge ter razpravljajte o alternativah. Svoj prispevek poskušajte navezati na izkušnjo druge osebe. Posamezniku bi moralo biti dovoljeno, da se sam odloči. To bo primernejše in učinkovitejše kot posnemanje stališča nekoga drugega.
— Ne prevzemajte odgovornosti za težave sodelavcev. Poskušajte jih motivirati in jih podpreti, da sami rešijo svoje težave.
— Pozorno poslušajte. Ne govorite preveč in ne tolmačite, poskrbite pa, da ste pravilno razumeli – povzemite, kar mislite, da je oseba rekla, in vprašajte, ali je bilo mišljeno tako.
— Če je le mogoče, obravnavajte „tukaj in zdaj“. Kaj osebe čutijo ali mislijo zdaj, kaj jim stvari/čustva pomenijo zdaj, kaj se po njihovem obeta itd. To v splošnem pripelje do pomembnejših informacij za spremembo vedênja kakor razpravljanje preteklih dogodkov.
— Bodite pozorni na čustva. Kako se osebe počutijo in kaj čutijo, kako so nekateri dogodki vplivali nanje itd. Tako lahko spoznajo razlog za svoje vedênje.
— Pokažite, da razumete in da vam je mar. Pokažite zanimanje in osebe vprašajte, kako se počutijo in kako jim gre.
— Druge obravnavajte s spoštovanjem. Osebam pokažite, da ste hvaležni za njihovo mnenje, opravičite se, če je nastal nesporazum, itd.
— Ne igrajte terapevta. Pomembno je, da pozorno poslušate, vendar morate paziti, da se ne začnete pretvarjati, da ste v vlogi terapevta.

# PRILOGA 7. DEJAVNOSTI ZA UTRJEVANJE TIMOV PO FAZAH

Spodaj so dodatne informacije in pojasnila o različnih fazah razvoja tima in povezanih dejavnosti.

## PET FAZ RAZVOJA TIMA

### OBLIKOVANJE

— Predstavite se/navedete svojo izobrazbo in izkušnje.
— Ustvarite jasne projektne cilje in usmeritev.
— Določite meje in sprejemljivo vedênje.
— Vzpostavite odnose in se lotite naloge.
— Ocenite znanje, veščine in sposobnosti vsakega člana tima.
— Osredotočite se bolj na procese v timu kot na naloge.
— Skupaj poskrbite, da so vsem dodeljene vloge/odgovornosti.
— Začnete vzpostavljati ureditev tima.

### VIHARJENJE

— IOdkrijete in obravnavate neproduktivno vedenje.
— Naučite se poslušati in spoštovati drugačne zamisli in poglede.
— Sprejmete raznolikost razmišljanja in med člani tima se razvije strpnost.
— Z razreševanjem nesoglasij omogočite nastanek zaupanja in spoštovanja.
— Razrešujete medosebna nesoglasja.
— Osredotočite se na reševanje problemov in razjasnitev ciljev.

### UREJANJE

— Prevzamete odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje problemov.
— Opredelite, kako bo tim napredoval.
— Dosežete soglasje o napisanih in nenapisanih pravilih skupnega dela.
— Določite, kako se bodo izmenjevale informacije.
— Dogovorite se, kako se bodo reševali spori.
— Odločite se, katera orodja in procesi se bodo uporabili, da se delo opravi.
— Izmenjujete si podatke, iščete rešitve in si skupaj prizadevate doseči skupni cilj.
— Sodelujete.

### IZVAJANJE

— Delujete brez vodjevega nadzora.
— Postanete samostojni.
— Odločitve sprejemate in probleme rešujete hitro in učinkovito.
— Zaplete rešujete in soglasje dosežete, ne da bi to vplivalo na izvajanje projekta.
— Izkoriščate odlike članov tima.
— Osredotočite se bolj na nalogo kot na procese.
— Odobravate različna mnenja, saj navdihujejo ustvarjalne odločitve.
— Delegirate in si delite funkcijo vodenja.
— Spremljate napredek, praznujete mejnike in krepite tovarištvo.

### PREKINITEV/PREOBRAZBA

— Proslavite uspehe.
— Zberete dobre prakse in nauke, da jih lahko uporabite v prihodnje.
— Iščete priložnosti, da dosežete občutek dokončanja.
— Poslovite se in se dogovorite, da ostanete v stiku.

*Vir:* © Pet faz razvoja tima je povzetih po sliki na spletnem mestu Mind Tools (mindtools.com).

**Opomba.** Zunanji posrednik ni vedno potreben. Dejavnosti lahko vodi tudi na primer vodja tima ali vodstveni delavec/specialist iz kadrovske službe. Vendar je ob navzkrižju interesov dobro povabiti zunanjega posrednika, ki je nevtralen, da se prepreči pristranskost.

## 1. FAZA. OBLIKOVANJE

**Predstavitev:** skupno in posebno ([86])

20–30 minut (največ) 10–20 udeležencev

Sestavite skupine po štiri ali pet oseb in jih pustite, da odkrijejo, kaj imajo skupnega in katere enkratne zanimive lastnosti imajo posamezni člani skupin.

### CILJ

Dejavnost spodbuja enotnost, saj osebam pomaga spoznati, da imajo s sodelavci več skupnega, kot se jim je sprva zdelo. Ko se ljudje zavejo svojih enkratnih posebnosti, lahko tudi drugim dajo občutek, da lahko skupini ponudijo nekaj enkratnega.

### POTREBŠČINE

Dva lista in pisalo za vsako skupino.

### NAVODILA

Sestavite skupine po pet do osem ljudi in jim dajte dva lista in pisalo. Prvi del dejavnosti se nanaša na **skupne lastnosti**; vsaka skupina sestavi seznam stvari, ki so članom skupine skupne. Vse našteto mora veljati za vsakega člana skupine. Člani naj ne bi zapisovali tega, kar lahko vsi vidijo (npr. „vsi imamo lase“ ali „vsi smo oblečeni“). Spodbudite jih, naj se poglobijo. Čez kakih 5 minut naj predstavnik vsake skupine prebere svoj seznam.

Glede na svoje cilje srečanja lahko nato udeležencem naročite, naj se polovica članov vsake skupine pridruži drugi skupini, da spoznajo različne lastnosti, ali pa pustite vse v istih skupinah. Na drugi list naj napišejo enkratne lastnosti, torej tisto, kar je značilno samo za eno osebo v skupini. Skupina poskuša za vsako osebo najti dve posebnosti. Po 5–7 minutah lahko udeležencem naročite, naj vsak pove eno svojo posebnost, ali pa naj nekdo prebere vse posebnosti, drugi pa morajo uganiti, za koga gre. Tudi tokrat naj bi se udeleženci poglobili in naj ne bi omenjali tega, kar lahko vsi vidijo.

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

— **Dejavnost 1:** določanje ciljev ([87])

Cilji tima so izjave, ki tim vodijo do izpolnitve njegovih odgovornosti in delovnih potreb. Če so cilji jasni in uresničljivi, ne služijo samo kot delovni načrt tima, ampak so lahko tudi vir energije. Cilji so pomembni z več vidikov.

— Cilji določajo standarde za izboljšanje.
— Cilji osredinijo dejavnost.
— Cilji merijo napredek.
— Cilji povezujejo tim z organizacijo.
— Cilji motivirajo in dajejo zagon.
— Cilji so podlaga za odločitve.
— Cilji oblikujejo „resnico“ in smisel tima.

Najboljši cilji so **SMART**. To pomeni, da morajo biti določni (ang. ***s***pecific), merljivi (***m***easurable), dosegljivi (***a***chievable), realni (***r***ealistic) in časovno določeni (***t***ime-bound).

**NAVODILA**

**1. korak.** Da člane tima spodbudite, da začnejo resno razmišljati o določanju ciljev, naj odgovorijo na dve zanimivi vprašanji.

— Zakaj obstaja tim?
— Kako bi opisali, kaj bo tim dosegel v najboljšem primeru – našo idealno prihodnost?

**2. korak.** Ob upoštevanju razlogov za obstoj tima in predstave o njegovi idealni prihodnosti individualno **zapišite, katere tri stvari osebno želite, da tim doseže** do konca naslednjega leta (časovni okvir po potrebi prilagodite timu). Z drugimi besedami, kaj želite, da so cilji tima?

**3. korak.** Vsaj naj pove, kaj si želi, da bi bili cilji tima. Napišite jih na tablo ter jih združite, razdelite v skupine in razvrstite po prednosti. Nato najpomembnejše cilje presodite glede na merila SMART. Ali so cilji določni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno ustrezni?

**4. korak.** Izbrane cilje aktivirajte z izpolnitvijo spodnje razpredelnice.

| NAVEDBA CILJA | KLJUČNA OSEBA | POTREBNA SREDSTVA | OSEBE, KI LAHKO POMAGAJO | KAZALNIKI USPEHA | ČASOVNICA |
|---|---|---|---|---|---|
| Cilj 1 | | | | | |
| Cilj 2 | | | | | |
| Cilj 3 | | | | | |
| itd. | | | | | |

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

**5. korak.** Vprašanja za naknadno razpravo

— Katere so nekatere ovire, ki bi lahko otežile doseganje posameznega cilja?
— Kako bi jih lahko premagali?
— Kaj bi lahko individualno storili, da bi pomagali doseči cilje tima?
— Kako naj priznamo ali proslavimo uresničitev cilja?
— Kako prevzemamo odgovornost za uresničitev vsakega cilja?
— Kako se ne oddaljimo od svojih ciljev? Z drugimi besedami, kako cilje ohranimo v zavesti, zato da jih ne „pozabimo“ ali jim ne namenjamo zadostne pozornosti?
— Kako lahko doseganje ciljev naredimo učinkovitejše? Prijetnejše?

Ključne elemente, ki ste jih obravnavali pri 5. koraku, zapišite na tablo z listi. To lahko naredite tako, da vsako vprašanje zapišete na svoj list na tabli, udeleženci pa pridejo do table in sami zapišejo svoje pripombe na list. V manjši skupini lahko pripombe udeležencev zapiše posrednik.

**Razjasnitev vlog v timu** ([88])

120–180 minut 1–10 udeležencev

Dogovori tima o individualnih vlogah so kot pogodbe. Razjasnijo stvari za člane tima in prispevajo k usmerjanju energije. To je dvodelna dejavnost.

**CILJ**

Razjasniti vloge v timu.

**POTREBŠČINE**

Razpredelnica in pisalo za vsakogar.

**NAVODILA**

**1. del: delovne odgovornosti**

Vsak član tima naj bi razmislil o svojem delovnem mestu in nato **opredelil približno sedem ključnih delovnih odgovornosti**. Vsako odgovornost naj zapiše v spodnjo razpredelnico in jo nato dokonča, kot je navedeno.

(88) Workshop Exercises, „Clarifying roles“.

| VAŠE KLJUČNE DELOVNE ODGOVORNOSTI | RAZVRSTITE PO POMEMBNOSTI ZA DELOVNO MESTO (1 = NAJBOLJ POMEMBNA) | DELEŽ DELOVNEGA ČASA, KI GA NA SPLOŠNO DEJANSKO NAMENITE TEJ ODGOVORNOSTI | ODSTOTEK ČASA, KI NAJ BI GA PO VAŠEM MNENJU IDEALNO NAMENILI TEJ ODGOVORNOSTI | A. ALI TA ODGOVORNOST USTREZA VAŠEMU ZNANJU IN SPRETNOSTIM? (1 = NE, 2 = DELNO, 3 = DA) | B. ALI VAM V PRIMERJAVI Z DRUGIMI ODGOVORNOSTMI TA ODGOVORNOST UGAJA? (1 = NE, 2 = DELNO, 3 = DA) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |

**2. del: razprava**

Timu povejte, da ste izpolnili razpredelnico individualnih vlog, in jo izobesite na tablo ali drugo mesto, da jo drugi lahko vidijo. Nato z razpravo o spodaj navedenih vprašanjih razjasnite in uskladite vloge in odgovornosti v timu.

— Ali kakšna odgovornost negativno vpliva na vašo sposobnost, da prispevate k nalogam tima?
— Če pogledate razpredelnice vlog drugih članov tima, ali vidite kakšno odgovornost, ki je „razvrednotena“? To pomeni, da se odgovornost ceni manj, kot si zasluži.
— Če pogledate razpredelnice vlog drugih članov tima, ali vidite kakšno odgovornost, ki je odvečna ali „prenapihnjena“?
— Ali delate kaj, kar vam ne ugaja, medtem ko je drug član navedel, da to počne raje kot vi?
— Ali bi se na katerih področjih odgovornosti lahko združile, zamenjale ali odpravile?
— Ali se opravi preveč dela, ki ne podpira vaših opredeljenih odgovornosti v timu ali se ne sklada z njimi?
— Ali so kakšna nasprotja?
— Ali je mogoče prizadevanja kako racionalizirati?
— Ko gledate informacije v vseh razpredelnicah, kako bi preoblikovali svoje delovne odgovornosti, da bi tim bolj podprli?

Opombe se zapisujejo na tablo z listi. Zapisujejo jih lahko izmenično prostovoljci iz skupine.

## 2. FAZA. VIHARJENJE

**Dajanje in prejemanje povratnih informacij** ([89])

120–180 minut 1–10 udeležencev

### CILJ

Udeležencem omogočiti, da vidijo **učinek štirih vrst povratnih informacij** v isti situaciji. Ta dejavnost naj bi pokazala, da nikakršne ali samo pozitivne povratne informacije ne koristijo.

### POTREBŠČINE

Žogica za golf

### NAVODILA

**1. korak.** Prosite, naj se javijo štirje prostovoljci.

**2. korak.** Povejte jim, da boste vsakega posebej poklicali nazaj, da poišče žogico za golf.

**3. korak.** Prosite jih, naj stopijo ven.

**4. korak.** Ostale udeležence seznanite z njihovo vlogo v tej dejavnosti.

— TIHA POVRATNA INFORMACIJA. Ko 1. prostovoljec vstopi v prostor, so udeleženci čisto tihi in nepremični.
— NEGATIVNA POVRATNA INFORMACIJA. Ko se vrne 2. prostovoljec, mu vsi udeleženci dajejo negative povratne informacije ne glede na to, kako blizu ali daleč je od žogice.
— PRIPOMBA O NEGATIVNIH POVRATNIH INFORMACIJAH. Opozorilo za posrednika: ta situacija lahko postane boleča ali mučna, zato je pomembno, da skupino poznate in da po potrebi posredujete.

Upoštevajte skupinsko dinamiko, vendar udeležence spodbudite, naj to strategijo uporabijo za učenje o povratnih informacijah. Naročite jim, naj bodisi besedno bodisi s telesno govorico dajo takšne povratne informacije, ki jih utegnejo slišati na delovnem mestu, kadar je kdo nezadovoljen. Udeleženci se **ne** odzivajo na morebitne prošnje za navodila ali pomoč (razen z zasmehovanjem).

— POZITIVNA POVRATNA INFORMACIJA. Ko se vrne 3. prostovoljec, mu vsi udeleženci dajejo pozitivne, vendar nedoločne povratne informacije (npr. „dobro“, „res mi je všeč, kako intenzivno iščeš“) ne glede na to, kako blizu ali daleč je od žogice. Udeleženci se

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

**ne** odzivajo na morebitne prošnje za navodila ali pomoč (razen z dodatnim vzklikanjem „saj ti gre“ ali „verjamemo vate“).

— DOLOČNA POVRATNA INFORMACIJA. Ko se vrne 4. prostovoljec, mu udeleženci pri iskanju žogice dajejo določne namige in nasvete, ne da bi razkrili, kje je. Odgovarjajo na vprašanja, na katera je mogoče odgovoriti z da ali ne.

**5. korak.** Skrijte žogico za golf. Štiri prostovoljce pokličite posamično nazaj. Vsak prejme zgoraj predpisane povratne informacije.

— **Tiho.** Za 1. prostovoljca žogico za golf skrijte na tako mesto v prostoru, kjer je ne bo pretežko najti. Iskanje naj traja 2–3 minute.
— **Negativno.** Za 2. prostovoljca izberite težje mesto. Iskanje naj traja 2–3 minute.
— **Pozitivno, vendar splošno.** Za 3. prostovoljca izberite še težje mesto. Iskanje naj traja 2–3 minute.
— **Določno.** Za 4. prostovoljca izberite še težje mesto. Iskanje naj traja 2–3 minute.

**6. korak.** Prostovoljce pokličite nazaj in razpravljajte o naslednjih vprašanjih.

— Kako ste se počutili, ko ste iskali žogico?
— Kaj ste mislili/čutili zaradi prejetih povratnih informacij?
— Kako so prejete povratne informacije vplivale na vaše iskanje?
— Kako so prejete povratne informacije vplivale na vaše mnenje o posamezniku, ki jo je dal?
— Kako bi se počutili, če bi takšne povratne informacije prejemali vsak dan?
— Pomislite na izkušnje na delovnem mestu – kakšne povratne informacije ste doživeli pri delu?

**Dejavnost konfliktov** – štiri besede ([90])
**Opomba.** To dejavnost naj vodi **nevtralna oseba**, ki ni del tima in/ali ni vpletena v spor.

60–120 minut  10–20 udeležencev

**CILJ**

Člane tima pripraviti do tega, da premagujejo spore, različna mnenja in razlike v tem, kako se člani tima spoprijemajo s spori.

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

### POTREBŠČINE

List papirja in pisalo za vsakogar.

### NAVODILA

**1. korak.** Člane tima prosite, naj vsak zapiše štiri besede, ki jih povezuje z besedo „konflikt“.

**2. korak.** Prosite jih, naj se razdelijo v pare in naj vsak par izbere štiri najboljše besede od osmih, ki sta jih zapisala vsak zase. Na koncu bo par imel štiri besede.

**3. korak.** Vsak par naj se pridruži drugemu paru in ponovi postopek. To ponavljajte, dokler se polovica tima ne pogaja z drugo polovico, da skupaj najdejo štiri najboljše besede, ki jih povezujejo z besedo „konflikt“.

**4. korak.** Izprašajte jih. Skupini postavite naslednja vprašanja.

— Kako ste se počutili med to dejavnostjo?
— Ali je bilo komu neprijetno? Zakaj?
— Ali je kdo prevzel nadzor in imel glavno besedo?
— Je nastal konflikt?
— Ali bi kaj storili drugače?
— Katere tehnike ste uporabili, da ste prišli do štirih besed?
— Kaj ste se naučili med to dejavnostjo?

## 3. FAZA. UREJANJE

**Stolp iz špagetov s penico** ([91])

45–60 minut 5–100 udeležencev

### CILJ

Člane timov pripraviti do tega, da sodelujejo in uvidijo svojo vlogo v timu.

### POTREBŠČINE

Komplet za stolp iz špagetov s penico s spodaj naštetimi sestavinami za vsak tim.

— 20 surovih špagetov.

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

— Meter pleskarskega traku. Uporabite navaden pleskarski trak. Trak nalepite na rob mize, hrbet stola ali bližnji zid. Če ga boste zvili in dali v vrečko, se bo zlepil.
— Meter vrvice. Uporabite vrvico, ki jo je mogoče zlahka pretrgati z rokami. Če je vrvica debela, v komplet dodajte škarje.
— Ena penica. Uporabite katero koli znamko penic, ki so približno „standardne“ velikosti, tj. 3–4 cm. Mini in jumbo penice niso zaželene, poleg tega morajo biti penice sveže in mehke.
— Papirnate vrečke. Primerne so papirnate vrečke za sadje in zelenjavo, lahko pa uporabite tudi velike rjave kuverte.

Vse sestavine dajte v papirnato vrečko, da jih lažje razdelite. Tako tudi ne bodo vidne, kar poveča presenečenje.

**POSKRBITE, DA IMATE NASLEDNJA ORODJA ZA IZZIV.**

— Merilni trak. Pri roki imejte izvlečni meter, s katerim boste po izzivu izmerili višino konstrukcij.
— Aplikacija za odštevanje časa ali štoparica. Izziv traja 18 minut. 20 minut je predolgo in 15 minut prekratko. Uporabite lahko štoparico, vendar je bolje, da preostali čas projicirate s projektorjem.
— Zvočna naprava za predvajanje glasbe med izzivom. Sestavite predvajalni seznam z natanko 18 minutami glasbe. Konec izziva naj sovpade s koncem zadnje skladbe.

**NAVODILA**

**1. korak.** Dajte jasna navodila.

— Zgradite najvišjo samostoječo konstrukcijo. Zmaga tisti tim, ki postavi najvišjo konstrukcijo, merjeno od vrha mize do vrha penice. To pomeni, da konstrukcija ne sme biti obešena na kaj višjega, npr. stol ali strop.
— Na vrhu konstrukcije mora biti cela penica. Če tim odreže ali odgrizne del penice, je diskvalificiran.
— Uporabite toliko sestavin iz kompleta, kot želite. Tim po želji uporabi vseh 20 špagetov ali manj ter vso vrvico ali trak ali manj. Papirnate vrečke ne smejo uporabiti kot del konstrukcije.
— Špagete, vrvico ali trak lahko razkosate. Timi lahko špagete prelomijo ter razrežejo trak in vrvico, da izdelajo novo konstrukcijo.
— Izziv traja 18 minut. Ko se čas izteče, se timi konstrukcije ne smejo dotikati. Tisti timi, ki na koncu izziva svojo konstrukcijo držijo ali jo podpirajo, so diskvalificirani.
— Preverite, ali vsi razumejo pravila. Nič hudega ni, če morate pravila večkrat ponoviti. Ponovite jih vsaj trikrat. Vprašajte, ali ima kdo kakšna vprašanja, preden začnejo.

**2. korak.** Začnite izziv.

Zaženite odštevanje časa in predvajajte glasbo za znak začetka izziva.

— Hodite po prostoru. Osupljivo je gledati nastajanje konstrukcij in opazovati, kako večina timov sledi istim inovacijskim vzorcem.
— Time opominjajte na preostali čas. Oznanjajte preostali čas, na primer 12 minut, 9 minut (na polovici), 7 minut, 5 minut, 3 minute, 2 minuti, 1 minuta in 30 sekund ter nato odštevanje zadnjih 10 sekund.
— Oznanjajte, kako gre timom. Vso skupino obveščajte, kako timi napredujejo. Vsakič oznanite, ko tim postavi stoječo konstrukcijo. Vzbujajte prijateljsko rivalstvo. Udeležence spodbujajte, naj se ozirajo naokrog. Razvnemite jih in podžgite tekmovalnost.
— Time opomnite, da boste diskvalificirali tiste, ki bodo svojo konstrukcijo držali. Več timov se bo stežka upiralo temu, da svojo konstrukcijo podprejo z rokami, navadno zato, ker se bo ta zaradi penice, ki jo nanjo postavijo na koncu, začela upogibati. Zmagovalna konstrukcija mora biti trdna.

**3. korak.** Zaključite izziv.

Ko se čas izteče, vse navzoče prosite, da se usedejo, tako da lahko konstrukcije vsi vidijo. Verjetno bo le nekaj več kot polovica timov izdelala stoječo konstrukcijo.

— Izmerite konstrukcije od najnižje do najvišje in oznanite višino vsake. Če izziv dokumentirate, naj nekdo zapisuje višine.
— Oznanite zmagovalni tim. Poskrbite, da prejmejo stoječ aplavz, in jim podelite nagrado (če je bila obljubljena).

**4. korak.** Vrednotenje.

Razpravljajte o izzivu in strategiji ter postavljajte dodatna vprašanja, kot so naslednja.

— Kdo je bil voditelj?
— Ali bi vam uspelo brez voditelja?
— Ali so bili člani tima v pomoč?
— Ali so bile zamisli vseh toplo sprejete?
— Kako je na tim vplivala časovna omejitev?
— Kaj bi lahko naredili drugače?
— Ali se je vaš tim veselil malih zmag?

## 4. FAZA. IZVAJANJE

**Uspešna možganska nevihta** ([92])

30–120 minut 2–10 udeležencev

**CILJ**

Poroditi veliko ustvarjalnih zamisli, kako doseči konkreten cilj.

**NAVODILA**

**1. korak.** Izberite pravi kraj.

Najsi možgansko nevihto izvajate sami ali v skupini, običajna delovna miza ali običajni prostor za sestanke tima ni najboljše mesto. Možgansko nevihto imejte v drugem prostoru, kjer je verjetneje, da se bodo pojavili novi miselni vzorci.

**2. korak.** Ustvarite pravo okolje.

Poskušajte ustvariti neformalno okolje za tim. Lahko bi pripravili prigrizek ali predvajali glasbo. Prostor naj bo dobro osvetljen. Poskrbite, da boste imeli pri roki vsa potrebna sredstva ali orodja. Ne pozabite na pijačo, da udeleženci ne bodo odhajali v kuhinjo in zmotili koncentracije.

**3. korak.** Razmislite o strategijah za možgansko nevihto.

Ustvarite lahko popolno okolje, vendar včasih nekaj reda porodi nove misli. Poskusite na primer razmišljati o nasprotju tega, kar hočete doseči. Ali si predstavljajte, da ni nobenih omejitev glede proračuna in sredstev. Ali pa se domislite čim več vprašanj o temi in nato nanje poskušajte odgovoriti (miselni zemljevid).

**4. korak.** Pripravite svojo skupino.

Pripravite informacije za svoj tim. Vključite ravno toliko informacij, da jih navdihnete, vendar ne preveč. Če izberete enakomiselne člane tima, ne boste dobili veliko ustvarjalnih zamisli. Sestavite raznoliko skupino ljudi iz različnih oddelkov in disciplin. Raznolika skupina ima različne načine razmišljanja.

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

**5. korak.** Določite temeljna pravila.

Da bi razprava gladko potekala, morate na začetku postaviti nekaj osnovnih pravil in se jih med možgansko nevihto držati. Tim opomnite, da namen ni tekmovanje zamisli, ampak iskanje rešitve za problem. Povejte jim, ali naj dvignejo roko, preden spregovorijo ali koga prekinejo, da bo komunikacija gladko potekala.

**6. korak.** Usmerjajte razpravo.

Ko vsak član tima pove svojo zamisel, začnite skupinsko razpravo. Tako timu omogočite, da razvije zamisli drugih in se domisli novih rešitev. Vse spodbujajte, da prispevajo k razpravi. Odvračajte jih od vsakršnega kritiziranja – namen možganske nevihte je spodbuditi ustvarjalnost, kritiziranje pa k temu ne pripomore. Ne pozabite, da je vaša vloga podpirati tim, zato ne govorite kar naprej o svojih zamislih. Razpravo vodite tako, da obravnavate po eno zamisel naenkrat in preusmerite pozornost tima, če se od nje oddaljijo. Imejte odmore, da se lahko tim dobro skoncentrira.

**7. korak.** Dajte čas.

Čeprav je prosta možganska nevihta lahko kontraproduktivna, se pri ustvarjalnem razmišljanju ne obremenjujte preveč s časom. Časovna omejitev lahko povzroči stres, poleg tega pa morate možganom dati čas, da tavajo.

**8. korak.** Pred srečanjem zberite zamisli. Naredite načrt, kako boste zbrali zamisli, ki se jih domislite.

**9. korak.** Načrtujte nadaljnje korake.

Možganska nevihta je koristna, samo če je zamisli mogoče uresničiti. Cilje določite pred začetkom in poskrbite, da so doseženi, preden se srečanje konča. Jasno sporočite, kako nadaljevati. To je lahko nadaljnja proučitev izbora zamisli, uporaba ene od njih ali načrtovanje nadaljnje možganske nevihte.

## 5. FAZA. PREKINITEV/PREOBRAZBA

**Pojedina, h kateri vsak prispeva jed**

120–180 minut 5–30 udeležencev

**CILJ**

Proslaviti uspehe tima.

**POTREBŠČINE**

Prijavnica za pojedino.

Zahvalno sporočilo ali darilo za vsakega člana tima.

**NAVODILA**

**1. korak.** Določite datum in uro pojedine.

**2. korak.** Pošljite vabilo skupaj s prijavnico.

Koristna so naslednja navodila.

— Prinesite hrano, ki se zlahka prevaža.
— Načrtujte manjše porcije.
— Hrano zapakirajte v takšne posode, iz katerih jo je mogoče postreči.
— Prinesite pribor.
— Po možnosti prinesite gotovo jed, ki je pripravljena za postrežbo.
— Upoštevajte prehranjevalne omejitve.
— Svojo hrano označite.

**4. korak.** Sestavite seznam ljudi, ki lahko pomagajo in so pripravljeni pomagati pri pripravah.

**5. korak.** Uživajte v pojedini.

**6. korak.** Vzemite si čas, da se zahvalite timu za **dejanje in učinek**, ki jima sledi **nagrada**.

**Dejanje**

Najprej na kratko opišite dejanje tima. Lahko je kaj končanega in določnega, kot je pripravljeno poročilo, ali trenutno ravnanje, ki bo imelo dolgoročni učinek. Navedite podrobnosti, da pokažete, da je bilo njihovo delo res opaženo.

**Učinek**

Nato opišite učinek dejanja. Tim se bo počutil opolnomočenega in zaslužnega.

**Nagrada**

Končajte z nagrado. To je lahko kartica z osebnim sporočilom za vsakega člana tima ali kakšna druga zahvalna poteza.

## PRIMER PRIJAVNICE ZA POJEDINO

| PRIJAVNICA ZA POJEDINO, NA KATERO VSAK PRINESE JED | | | |
|---|---|---|---|
| # | Ime | Jed/stvar | Opombe |
| | | Predjedi/priloge (npr. kanapeji, omake, zvitki, perutničke) | |
| | | Glavne jedi (npr. solate, enolončnice) | |
| | | Pijače/led (npr. tople/hladne brezalkoholne pijače) | |
| | | Sladice (npr. lokalne specialitete) | |
| | | Drugo (npr. krožniki, kozarci, pribor, dekoracija, prti, prtički) | |

**Primeri zahvalnih sporočil za tim** ([93])

— „Čestitam vam za trdo delo in pozitivno razmišljanje. Izrazu timsko delo ste dali nov pomen. Hvala vsem!“
— „Hvala, da si se v imenu tima ukvarjal/-a s strankami! Vedel/-a sem, da ti lahko popolnoma zaupam! Zelo me veseli, da si del mojega tima!“
— „Z besedami ne morem dovolj pohvaliti vašega dela, saj vsakič izpolnite moja pričakovanja. Hvala vsem članom mojega tima.“
— „Najboljši smo, ker imamo najboljše zaposlene. Hvala vsem za predanost in trdo delo.“
— „Zaslužiš si neizmerno pohvalo za odlično opravljeno delo. Čestitke za res fantastičen dosežek. Ponosni smo nate.“

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

# PRILOGA 8. KONTROLNI SEZNAM OB KRITIČNEM INCIDENTU

**Referenčna merila kakovosti.** Organi, zlasti vodstveni delavci in timski vodje, lahko s predlaganimi referenčnimi merili kakovosti ugotovijo, kako dobro se lahko njihovi programi odzivajo na kritične incidente, kadar koli že se ti zgodijo. Če je ta mehanizem, ki je podrobneje predstavljen spodaj, vzpostavljen, bo omogočal informirano in pravočasno nadaljnje ukrepanje, ko se incident zgodi.

| 1. PRIPRAVLJALNE DEJAVNOSTI | | |
|---|---|---|
| **Ukrep** | **Razlaga** | **Status (odkljukajte)** |
| Organi opredelijo vlogo notranjih in zunanjih podpornih služb ob kritičnem incidentu in situacije, ko se notranja/zunanja podpora sme (in ne sme) uporabiti, ter seznanijo vse ustrezne deležnike (vodstveni delavci, osebje). | Ta ukrep zajema vrsto/namen/vlogo notranje/zunanje podpore in kategorije osebja ([94]). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organi odločijo, ali ima notranja oseba (ali osebe) za podporo tudi svetovalno vlogo (svetovalec). | Notranja podpora lahko daje priporočila neposredno nadrejenemu glede obvladovanja kritičnih incidentov in preprečevanja nadaljnjih incidentov (podpora pri ocenjevanju, spremljanju, vrednotenju situacij). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organ določi, ali je notranja podpora naloga enega člana osebja ali pa se razdeli med več sodelavci. | To je odvisno od velikosti tima in drugih dejavnikov v organizaciji. Timi z več sodelavci bi morali imeti koordinatorja, ki ureja, kdo je zadolžen za katero prizadeto osebo. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Prednosti notranje podpore v primerjavi z zunanjo so proučene in ovrednotene. | Za veliko kritičnih incidentov lahko zadošča notranja podpora, če je pravočasna, tako da napotitev na zunanje strokovnjake morda ne bo potrebna. To je delno odvisno tudi od vrste incidenta. Če je potrebna zdravniška oskrba, je napotitev vedno obvezna. Osebje se lahko nemudoma odzove in ni potrebe po obširnem pojasnjevanju okoliščin, ki jih zunanjim strokovnjakom ni vedno lahko jasno in preprosto razložiti. Notranja podpora se lahko odzove po načelih prve pomoči. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| **2. INFORMACIJE** | | |
| **Ukrep** | **Razlaga** | **Status (odkljukajte)** |
| Protokoli (npr. standardni operativni postopki) za obvladovanje kritičnih incidentov so vzpostavljeni in sporočeni ustreznemu osebju. | Standardni operativni postopki bi morali biti na voljo za višje vodstvo in tudi za zaposlene. Ukrepi, ki jih je treba sprejeti pri kritičnih incidentih, morajo biti jasno oblikovani. Odgovornosti vsake podporne osebe in enote (neposredno nadrejeni, oddelek za varnost/zaščito, kadrovska služba in prizadeti zaposleni) morajo biti jasno določene. Standardni operativni postopki bi morali vključevati nezapleten mehanizem poročanja in tudi dati informacije, kako pri napotitvah proces prilagoditi lokalnim postopkom. Upoštevati je treba ustrezne že vzpostavljene postopke in jih, če je mogoče, medsebojno uskladiti. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

(94) Priznajte čustveni vpliv incidenta in ponudite psihosocialno prvo pomoč. Poslušajte, prepoznajte občutke in dajte psihosocialne informacije (normalni odzivi na abnormalen dogodek). Podpora se ponuja sistematično/organizirano. Naknadno se pogovorite s prizadeto osebo, da ovrednotite spremembe pri znakih stresa v dnevih in tednih po kritičnem incidentu ter se pogovorite o njih. Po potrebi jo napotite na zunanjo/strokovno podporo in se zavedajte omejitev psihosocialne prve pomoči, ki jo je mogoče dajati interno. Področje uporabe: določite, za katere situacije in katere vpletene osebe (vključno s prostovoljci, podizvajalci, pripravniki) se uporablja notranja/zunanja podpora ter za katere situacije se ne uporablja.

| | | |
|---|---|---|
| Vse osebje je obveščeno o vzpostavljenih protokolih (za kritične incidente ter drugi varnostni in zaščitni ukrepi). | Vzpostavljeni podporni mehanizmi in standardni operativni postopki bi se morali uporabljati za vse osebje v stiski. Če organi sodelujejo z zunanjimi strokovnjaki in/ali napotenim osebjem, bi moralo biti osebje seznanjeno s skupnimi vidiki glede protokolov in bi moralo razumeti razlike med takimi protokoli. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Redno se sporočajo informacije in novosti o razpoložljivih podpornih storitvah (kritični in drugi zaščitni/varnostni incidenti). | Organom priporočamo, da sporočajo novosti glede vzpostavljenih mehanizmov:<br>— po e-pošti<br>— na informativnih sestankih<br>— med osebnimi sestanki<br>— po drugih ustreznih kanalih vsaj enkrat na leto | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Višjemu vodstvu/vodjam je omogočena uporaba vzpostavljenih protokolov, vključno s poznavanjem postopkov glede covida-19 in evakuacij. | Kontrolne sezname za obvladovanje kritičnih incidentov, evakuacijske načrte itd. naj bi po možnosti skupaj razvili strokovnjaki za zaščito in varnost, dodeljeni dejavnostim na terenu, da se zagotovita praktičnost in vključitev lokalnih posebnosti. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

**3. USKLAJEVANJE**

| Ukrep | Razlaga | Status (odkljukajte) |
|---|---|---|
| Organ določi, kdo je pristojen za praktično pomoč in usklajevanje z drugimi osebami, ki so zadolžene za nadaljnje ukrepe po incidentu. | Praktično pomoč in usklajevanje ter psihosocialno pomoč lahko opravlja ista ali različni osebi ([95]). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organ izbere ustrezno osrednjo osebo (ali osebe) ([96]) za nadaljnjo podporo članom osebja, ki so doživeli kritični incident. | Neposredno nadrejeni, če ni odgovorna oseba, naj izbere ustreznega člana osebja za nadaljnje ukrepe glede prizadetega zaposlenega. Po kritičnem incidentu je zaposleni v nevarnosti podoživetja travme, če ga v okviru svojih delovnih postopkov različni sodelavci iz različnih oddelkov (zdravstveno osebje, kadrovska služba, neposredno nadrejeni, varnostni uradniki itd.) sprašujejo o podrobnostih incidenta.<br>Zato se priporoča usklajen odziv z eno ali največ dvema izbranima osebama ob upoštevanju spola in strokovnega znanja. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Izbrana oseba za odziv pozna ustrezen protokol (ali protokole) glede kritičnih incidentov in se poveže z ustreznimi člani osebja, da zagotovi pravočasno zdravstveno/psihološko pomoč (ali drugo podporo). | Osrednja oseba pomaga prizadetemu članu osebja z izpolnjevanjem potrebnih obrazcev in napotitvijo na psihološko/zdravstveno pomoč ali policijo ter bo morda morala stopiti v stik s kontaktno osebo za nujne primere, ki jo je navedel zaposleni. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Ustrezni deležniki (zdravstvene službe, odgovorni za dobro počutje osebja in varnost) imajo vzpostavljen sistem koordiniranja/napotitve (vključno s kontaktno številko), da prizadetemu zagotovijo celovit odziv. | Jasna koordinacija zmanjša tveganje zakasnitve ali prekrivanja storitev ter podoživetja travme. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Če je mogoče, bi prizadeti zaposleni moral imeti možnost, da izbere, kdo bo dajal dodatno podporo. | To je zlasti pomembno, kadar je kritični incident povezan s spolnim nasiljem in je odgovorna osrednja oseba istega spola kot storilec in/ali je storilec osrednja oseba za zagotavljanje dobrega počutja. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

(95) Praktična pomoč zajema številne vidike. Sem spadajo pomoč pri pripravi opisov dogodkov; dajanje usklajenih odgovorov različnim službam; izpolnjevanje potrebnih obrazcev; napotitev na psihološko/zdravstveno pomoč/policijo; in organiziranje stika s kontaktnimi osebami za nujne primere. Za nekatere od teh vidikov je lahko odgovoren vodja. Delovni postopek in odgovornosti bi morali biti jasno opredeljeni in usklajeni.

(96) To je lahko notranja podpora, ki jo zagotavlja posameznik (npr. zaposleni svetovalec) ali vzpostavljen tim. Glejte oddelka 3.3.2 „Kolegialna podpora po kritičnem incidentu“ in 3.3.3 „Integrirani tim za incidente“. Glejte Prilogo 9 „Notranja podpora glede kritičnih incidentov“, kjer so primeri pobud za stresni tim in kolegialno podporo. Zunanja podpora je lahko dodatna možnost.

| 4. DOKUMENTACIJA | | |
|---|---|---|
| **Ukrep** | **Razlaga** | **Status (odkljukajte)** |
| Na voljo je standardizirana oblika poročanja o kritičnem incidentu in je del standardnih operativnih postopkov. | Obrazec, priložen standardnim operativnim postopkom za dokumentiranje, mora biti enak v vseh državah, kjer se izvajajo operacije, da lahko višje vodstvo prepozna trende in uradnikom v prvi vrsti zagotovi dosledno, vendar ustrezno prilagojeno podporo. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Pripravi se poročilo s kritičnimi informacijami in se pošlje ustreznim akterjem, vključno s policijo, če je to primerno (ob upoštevanju zaupnosti podatkov žrtve). | Prizadetemu zaposlenemu mora osebje za podporo (npr. svetovalec/psiholog/zdravnik) pomagati, da pripravi opis dogodka, ki bo predložen vodstvu za nadaljnjo obravnavo. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Glede na okoliščine se zberejo dodatne informacije o kritičnem incidentu – na primer če je v tak incident vpletenih več ljudi (sodelavec/prosilec) – in se priložijo poročilu o incidentu za nadaljnjo obdelavo. | V primerih, ko je bila vpletena druga in/ali tretja oseba. Na primer če je prosilec grozil, da bo koga poškodoval, ali je poskušal storiti samomor. Potem ko je prosilec po potrebi prejel zdravniško/telesno oskrbo in bil pregledan ter je stabilen, bi moral imeti priložnost, da predstavi svoj pogled na incident. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

| 5. NEPOSREDNA PODPORA | | |
|---|---|---|
| **Ukrep** | **Razlaga** | **Status (odkljukajte)** |
| Organi/drugi ustrezni uradi poskrbijo, da so v njihovih območnih uradih na voljo kompleti za profilakso po izpostavitvi, in imajo kontaktne podatke ustrezne osebe za napotitev v primerih spolnega nasilja. | Kjer v bližini ni zdravstvenih služb, ki bi lahko zagotovile takšno oskrbo (npr. na grških otokih), morajo biti kompleti za profilakso po izpostavitvi na voljo v prostorih urada. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| V primeru spolnega nasilja nad članom osebja (npr. posilstvo) je treba nemudoma organizirati napotitev prizadete osebe na zdravstvene službe, da prejme profilaktično oskrbo po izpostavitvi. | Profilaktična zdravila po izpostavitvi je treba dati v 72 urah po incidentu. Na voljo morajo biti druga ustrezna zdravila (npr. urgentna kontracepcijska tableta). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Prizadeti osebi se ponudi takojšnja psihološka podpora. | Ta podpora ni na voljo samo žrtvam spolnega nasilja; zajema vse kritične incidente, ki jih doživijo uradniki v prvi vrsti.<br>Te psihološke storitve se opravljajo lokalno, če je to mogoče, in v živo ali po spletu. Dobro je imeti skupino strokovnjakov (v obliki seznama kontaktnih oseb), med katerimi lahko prizadeto osebje izbira. Ko sestavljate seznam strokovnjakov, morate biti pozorni na naslednje:<br>— razpoložljivost različnih uradnih jezikov EU,<br>— storitve morajo opravljati strokovnjaki z izkušnjami s podporo ob kritičnih incidentih,<br>— razpon starosti/spolov ponudnikov storitev,<br>— kulturna/verska raznolikost med ponudniki storitev.<br>Z navedenimi strokovnjaki je sklenjen memorandum o soglasju, da storitev ne bo morala plačati prizadeta oseba, temveč njena zdravstvena zavarovalnica/organ/drugo ([97]). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

(97) Notranja podpora vključuje različne vidike. Prizadetega člana osebja ni treba vedno napotiti na zunanjega strokovnjaka, če je na voljo notranja podpora (npr. stresni tim, ki daje kolegialno podporo, tim za incidente, osrednja oseba, podpora sodelavcev, psiholog). Napotitev pa je potrebna, če se oseba ne zmore spoprijeti z učinkom incidenta. Včasih se prizadeti član osebja sprva počuti varneje s sodelavcem, ker ta pozna okoliščine in delovno okolje ter mu ni treba veliko razlagati. Zunanjo podporo daje strokovnjak (psiholog, psihoterapevt). Zunanja podpora se lahko predlaga tudi, če prizadeta oseba ne želi, da ji podporo daje sodelavec. Prizadeto osebo je treba napotiti na strokovnjaka, če znake psihološkega vpliva kaže več tednov po incidentu (priporočljivo po 4 tednih), kar bi lahko kazalo na posttravmatsko stresno motnjo. To lahko presodi zdravstveni strokovnjak/psiholog ali član notranje podpore.

| | | |
|---|---|---|
| Prizadeti zaposleni prejme takojšnjo zdravstveno pomoč. | Ta pomoč ni na voljo samo žrtvam spolnega nasilja; zajema vse kritične incidente, ki jih doživijo uradniki v prvi vrsti. Z navedenimi strokovnjaki je sklenjen memorandum o soglasju, da storitev ne bo morala plačati prizadeta oseba, temveč njena zdravstvena zavarovalnica/organ/drugo. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Prizadeta oseba je seznanjena s svojimi pravicami, zlasti glede posredovanja občutljivih informacij. | Pomembno je upoštevati zaupnost informacij, ki jih da prizadeti zaposleni. Nekateri morda nočejo, da sodelavci izvejo, kaj so doživeli ali katere storitve prejemajo. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Prizadetemu osebju sta na voljo možnosti dolgoročnega psihološkega svetovanja in izrednega dopusta iz osebnih razlogov, če je to upoštevno in po strokovni oceni potrebno. | Odvisno od incidenta je morda priporočljiva dolgoročna nadaljnja podpora, da se zagotovi, da se zaposleni s kritičnim incidentom spoprijema na zdrav način. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Nadaljevanje dela po kritičnem incidentu je v nekaterih primerih priporočljivo samo, če to pisno odobri strokovnjak (zdravnik/psiholog). | Včasih se zgodi, da zaradi travme po kritičnem incidentu prizadete osebe ne vidijo smisla daljšega odmora ali zamenjave lokacije. Zato je dobro, da v sprejemanje odločitve, ali je član osebja sposoben nadaljevati delo, pritegnete specialista. Dobra praksa je, da je v sprejemanje odločitve vključena prizadeta oseba, zato da se zagotovi preglednost in da se osebi pokaže, da je njena dobrobit na prvem mestu. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Če je med kritičnim incidentom prizadet še kdo drug (npr. priča incidenta ali prosilec, ki je bil v središču incidenta, ker je na primer poskušal storiti samomor), odgovorna osrednja oseba poskrbi za zagotovitev zdravniške in/ali psihološke oskrbe (članov osebja in prosilcev). | Odvisno od izida presoje je morda potrebno dodatno naknadno ukrepanje glede zdravniških/psiholoških pregledov, zamenjave lokacije/nastanitve itd. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organizirana so srečanja za kolegialno podporo/podporo sodelavcev/izobraževalna supervizija, namenjena vodstvenim delavcem. | Med temi četrtletnimi srečanji vodstveni delavci dobijo priložnost, da razpravljajo o svojem odzivu na kritične incidente, ki so v njihovi pristojnosti, ali njihovem obvladovanju ter da se s pogovorom o izzivih in izmenjavo dobrih praks učijo drug od drugega. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

**6. KREPITEV ZMOGLJIVOSTI**

| Ukrep | Razlaga | Status (odkljukajte) |
|---|---|---|
| Organi/urad EASO ponujajo osnovno usposabljanje o vzpostavljenih standardnih operativnih postopkih in mehanizmih poročanja vsem vodstvenim delavcem/koordinatorjem in uradnikom v prvi vrsti ter napotenemu osebju. | Ta usposabljanja se lahko izvajajo ob usklajevanju:<br>— s kadrovsko službo<br>— z zaposlenim svetovalcem ali podobnim<br>— po potrebi z uradniki za varnost in zaščito | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Vodstvenim delavcem in drugemu ustreznemu osebju se redno ponuja usposabljanje o osnovnem obvladovanju travme. | Vsi neposredno nadrejeni imajo priložnost, da se usposobijo za prepoznavanje travme pri osebju. To je pomembno za primeren, pravočasen in sočuten odziv. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organi ponujajo tečaj usposabljanja za osebje, odgovorno za notranjo podporo ([98]). | Priporočeno trajanje: 3 dni<br>**Možnost.** Dodatni občasni (notranji) obnovitveni tečaji, da se znanje in veščine ohranijo.<br>**Inštruktor.** Ima strokovno znanje o vzajemni/notranji podpori in učinkih kritičnih incidentov. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

(98) Glejte poglavje 6 „Intervencije za krepitev zmogljivosti“. Priporočeno trajanje je 3 dni, usposabljanje pa bi moralo zajeti prvine psihološke prve pomoči. Poleg tega bi se morali izvajati občasni (notranji) obnovitveni tečaji, da se znanje in veščine ohranijo. Inštruktor bi moral imeti strokovno znanje o vzajemni/notranji podpori in učinkih kritičnih incidentov.

| | | |
|---|---|---|
| Po možnosti in glede na kraj napotitve strokovnjaki za varnost/zaposleni svetovalci ponujajo simulacijske vaje. | Osebje, ki bo napoteno, se počuti bolj pripravljeno za ukrepanje v situacijah resnične nevarnosti, če ima možnost opravljanja praktičnih vaj glede varnosti in zaščite (npr. kaj storiti, če prosilec grozi uradniku ali če sodelavka razkrije, da je bila posiljena). | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |
| Organi ponujajo redna kovčing srečanja za vodstvene delavce, da ti izboljšajo svoje veščine vodenja timov in komuniciranja s svojimi timi (tudi timi na terenu). | Včasih komunikacija med vodstvenimi delavci in uradniki v prvi vrsti/napotenimi strokovnjaki ni dovolj jasna, redna in koristna. Zato je za kakovostno vodenje pomembno, da vodstveni delavci razumejo in so opomnjeni na potrebe uradnikov v prvi vrsti (uradniki, ki vodijo zadeve, sprejemni uradniki itd.), predvsem tistih, ki delajo na žariščnih območjih.<br>Redno in spoštljivo komuniciranje (na sestankih s posameznikom in s timom, ki so namenjeni pogovoru) med neposredno nadrejenimi in člani osebja je ključno za ustvarjanje plodnega delovnega ozračja. | ○ Še ni začeto<br>○ Se izvaja<br>○ Zaključeno |

## NA KRATKO: POTEK ODZIVA

Potrebni ukrepi, ki jih izvede vodja in/ali zunanja/notranja oseba za podporo.

**A. Takojšnji odziv**

— Če še niste na kraju incidenta, se čim prej odpravite tja.
— Ocenite situacijo in dodatna tveganja.
— Umirite situacijo (morda s podporo varnostnikov/policije, odvisno od incidenta).
— Vpleteni osebi predlagajte, da odide domov, če je čustveni vpliv močan, vendar poskrbite, da doma ne bo sama in da ne bo šla sama domov.
— Če se oseba želi v tistem trenutku pogovoriti, ji to omogočite.
— Osebo vprašajte, kako se počuti in ali tisti hip kaj potrebuje.
— Ocenite, ali oseba razume vaša vprašanja.
— Če so bili prizadeti še drugi, poiščite nekoga, da jim bo v oporo, in jim na izpraševanju kmalu po incidentu dajte urejene informacije, da zagotovite preglednost.
— Vpleteni osebi dovolite, da obvesti svojo družino, če je to mogoče in če to želi, ali pa osrednji osebi dajte podatke kontaktne osebe za nujne primere, če vpletena oseba tega raje ne bi storila sama.
— V primeru poškodbe ali potrebe po takojšnji zdravstveni/psihološki pomoči zagotovite hitro upravno podporo (izpolnitev obrazcev za zavarovalnico, napotitev na zdravniško oskrbo itd.) in osebo potolažite ter ji dajte vedeti, da se lahko drugi vidiki uredijo pozneje.
— Poskrbite, da oseba zapusti prizorišče, na primer če želi po incidentu oditi domov.

**B. Nadaljnji ukrepi**

— Čez več dni presodite učinek incidenta.
— Vzemite si čas, da se pogovorite z vpletenimi osebami in s timom.
— Vzemite si čas, da ovrednotite, kako je odgovorna oseba obravnavala incident, in razmislite, kako bi lahko na podlagi spoznanj (po možnosti pridobljenih z operativnim izpraševanjem vpletenih) izboljšali vzpostavljeni sistem.
— Bodite pozorni na nenavadne reakcije prizadete osebe in po potrebi predlagajte strokovno pomoč.
— Še naprej članom tima dajajte informacije, ki se nanašajo na incident in povezane dogodke/posledice.

# PRILOGA 9. NOTRANJE ZAGOTAVLJANJE PODPORE PRI KRITIČNIH INCIDENTIH

## A. PRIMER BELGIJE

Opisani primer temelji na informacijah, ki jih je sporočila Zvezna agencija za sprejem prosilcev za azil (Fedasil), in se lahko šteje za dobro prakso. Ta oddelek opisuje organiziranje podpore, ki jo dajejo stresni tim in druga telesa agencije Fedasil, ter pojasnjuje posamezne odgovornosti pri nadaljnjem ukrepanju po incidentu v obliki kolegialne podpore.

### STRESNI TIM

Po resnem incidentu se od sprejemnih centrov in drugih delovnih mest pričakuje, da bodo osebju zagotovili podporo.

To se lahko izvede na dva načina:

— individualni pogovori s sodelavcem, ki je usposobljen za to vlogo (tj. stresni timi),
— skupinsko izpraševanje z Rdečim križem.

V obeh primerih je mogoče osebo napotiti na zunanjo strokovno pomoč.

**Vizija stresnega tima**
Osebje centrov se redno srečuje z incidenti, povezanimi s stanovalci. To ima lahko psihološke učinke. Oseba, na katero je vplival tak incident, lahko kaže znake stresa na čustveni in fiziološki ravni. Te posledice so normalne. Zavedanje in sprejemanje tega lahko spodbudi okrevanje. Agencija Fedasil meni, da lahko podpora, ki jo prizadeti član osebja prejme od tistih okoli sebe, temu pomaga pri spoprijemanju z dogodkom. Zato so bili uvedeni stresni timi. Agencija Fedasil se prav tako zaveda, da je pomembno člane osebja napotiti na specialistično podporo, kadar bi to bilo zanje najbolje.

Po modelu agencije Fedasil imajo člani stresnega tima vlogo prve podpore na področju sprejema. Stresni timi so bili vzpostavljeni leta 2008, da bi dajali kolegialno podporo osebju, ki jih je prizadel kritični incident. Njihov cilj je, prvič, da zmanjšajo začetni stres, ki ga povzročijo incidenti, in drugič, da spodbujajo normalne mehanizme spoprijemanja. Člani stresnih timov so prostovoljci med osebjem, ki so opravili izbirni postopek in posebno usposabljanje, s katerim so pridobili dodatno strokovno znanje. To usposabljanje izvajajo zunanji inštruktorji, specializirani za področje kolegialne podpore. Poleg tega trikrat na leto med člani stresnih timov izvedejo izobraževalno supervizijo.

Spodnji seznam vsebuje dodatne informacije o pristopu agencije Fedasil glede stresnih timov in kolegialne podpore.

- **Incident sredi noči (med 20. in 8. uro).** Teoretično ni nobene intervencije, razen če je član stresnega tima na kraju incidenta in ni sam vpleten vanj. Vodstveno osebje je obveščeno in pride na kraj incidenta ali je v kontaktu po telefonu. Naslednje jutro vodstveno osebje obvesti stresni tim.
- **Incident zvečer ali ob koncu tedna.** Intervencija stresnega tima je odvisna od razpoložljivosti članov. Če niso na voljo za pogovor, se po telefonu vzpostavi prvi stik, če je to mogoče, in se dogovori srečanje med tednom.
- **Član stresnega tima je na (bolniškem) dopustu.** Nobene intervencije; za nadaljnje ukrepanje je dodeljen drug član stresnega tima. Če nadaljnje ukrepanje že poteka, je pomembno, da sta člana stresnega tima v kontaktu, da se naloga ustrezno preda.
- **Stresni tim okreva** (stalno, izobraževalno). Mogoča intervencija.
- **Prizadeti sodelavci sami pokličejo.** Intervencija se izvede čez dan, razen če se sodelavec in član stresnega tima izrecno dogovorita drugače.
- **Prizadeti sodelavec je odsoten.** Podporo je nujno treba zagotoviti ne glede na vzrok odsotnosti (dopust, bolezen, okrevanje). Intervencija se izvede bodisi po telefonu bodisi na domu prizadetega sodelavca, če ta v to privoli. Če se prizadeti sodelavec vrne v sprejemni objekt, opravi pogovor s stresnim timom.

## 11 KORAKOV ZA VZPOSTAVITEV KOLEGIALNE PODPORE OB KRITIČNEM INCIDENTU

**1. korak.** Za vzpostavitev kolegialne podpore se znotraj organa izbere skupina strokovnjakov (prostovoljcev) iz različnih, vendar relevantnih služb/oddelkov, ki bodo izvajali program kolegialne podpore. Pri naslednjem koraku se določijo intervencije te skupine in se na kratko opišejo v dokumentu. Teme, ki jih pokriva ta skupina, so lahko širše ter vključujejo evidentiranje kritičnih incidentov, upravljanje krize, ki jo sprožijo incidenti, usposabljanje za spoprijemanje z nasilnim vedenjem in kodeks ravnanja med takimi incidenti.

Delovna skupina se mora dogovoriti o naslednjem.

- Kje bo delovala (dodeljena za delo na eni ali več lokacijah).
- Ali bo podporo zagotavljala neposrednim sodelavcem ali tistim, ki imajo svojega neposredno nadrejenega (da se zagotovi karseda nevtralen pristop).
- Število razpoložljivih oseb za to podporo (priporoča se pet oseb).
- Zlahka dostopna podpora tima. Osebje mora imeti telefonske številke članov tima. V timu morajo biti vzpostavljeni jasni dogovori, za kar je odgovoren koordinator tima (če obstaja).
- Časovni okvir. Člani se bodo morali po najboljših močeh potruditi, da se podpora začne čim prej in v 24 urah po incidentu. Ker tega vedno ni mogoče zagotoviti, se lahko začetni stik na kratko vzpostavi po telefonu, da se dogovori poznejše srečanje.
- Vpletenost članov tima. Če je v kritični incident vpleten član tima za kolegialno podporo, se ne šteje za „aktivnega“ za dajanje podpore.

— Nadomestilo. Intervencije se štejejo za opravljanje dela in zanje se po potrebi prejme nadomestilo (nadure).
— Stroški. Nastali stroški (potovanje in telefonski klici) se povrnejo skladno z obstoječimi pogodbami.

**2. korak.** Vsem sodelavcem je jasno, kdaj se uporablja kolegialna podpora (kritični incident) in kdaj ne (npr. razreševanje zasebnih težav člana osebja).

**3. korak.** Dogovor o tem, kdo lahko izkoristi kolegialno podporo (vsi zaposleni, prostovoljci, podizvajalci, pripravniki itd.).

**4. korak.** Dogovor o tem, kdaj se izvaja kolegialna podpora (ne pozneje kot 48 ur po incidentu).

**5. korak.** Osrednja oseba mora o dogodku obvestiti vodstvo.

**6. korak.** Dajejo konkretno in neposredno podporo. Odidejo na kraj incidenta ali pokličejo prizadeto osebje; zberejo informacije o incidentu in stanju prizadetih; vprašajo jih, kaj potrebujejo, in se pozanimajo, kako te potrebe zadovoljiti; žrtvi dajo pomembne informacije o incidentu; in predlagajo nadaljnje ukrepe.

**7. korak.** Svetujejo o spoprijemanju s kritičnimi incidenti in potencialno travmatičnimi dogodki ter osebi pomagajo poiskati osebne vire za spoprijemanje z dogodkom.

**8. korak.** Pozorni so na morebitne širše posledice incidenta (npr. odsotnost prizadetega člana osebja in vpliv na delo, vpliv na tim (in morebitne vpletene stanovalce)).

**9. korak.** Po potrebi napotijo na strokovno pomoč in se zavedajo omejitev prve podpore.

**10. korak.** Podporo lahko sproži tim za kolegialno podporo, prizadeta oseba ali drugi člani osebja.

**11. korak.** Podpora se daje najmanj trikrat. Prvi pogovor se opravi v 48 urah, drugi v 2 tednih in tretji v 4–6 tednih. Ta časovnica se lahko prilagodi glede na čustvene reakcije.

**Vprašanja zaupnosti**

Vodstvo je obveščeno le o tem, da poteka intervencija. Izjema je, če je bilo prijavljeno kaznivo dejanje. V tem primeru eden od članov tima za kolegialno podporo posreduje vodji povzetek pomembnih informacij.

**Individualna/skupinska podpora**

Če je bilo v kritični incident vpletenih več sodelavcev, se lahko predlaga podpora na skupinski ravni. To pomeni čustveno in skupinsko izpraševanje, ki ga opravi zunanja oseba, usposobljena za tovrsten sestanek.

**Iskanje novih članov**

Vloga je na voljo vsem članom osebja ne glede na funkcijo in izobrazbo, razen koordinatorjem in vodjam (npr. sprejemnega objekta). Priporočljive so izkušnje s področja azila in predvsem s prosilci za mednarodno zaščito.

**Profil**

Mlad, nov zaposleni, ki še ne pozna posebnosti poklica, bo zelo težko pridobil zaupanje sodelavcev. Pomembne so socialne veščine, kot so poslušanje z empatijo in sočutjem, obzirnost, pozornost na znake stresa in pristnost. Med drugimi pomembnimi merili so proaktivnost pri predlaganju čustvene podpore sodelavcem, ki so bili čustveno prizadeti, zmožnost jasnega parafraziranja svojih besed, zmožnost svetovanja in sposobnost diskretnega ravnanja z zaupnimi informacijami. Prav tako pomembna sta lojalnost in sodelovalni duh pri delu z drugimi člani stresnega tima in vodstvom, pa tudi to, da sodelavci osebo sprejemajo in štejejo za zaupanja vredno. Če se član spoprijema s svojimi osebnimi težavami in to privede do akutnega ali kroničnega stresa, je dobro, da se o tem pogovori z direktorjem in/ali koordinatorjem kolegialne podpore in da začasno neha opravljati to vlogo ([99]).

## ETIČNI KODEKS STRESNEGA TIMA

Spodnji vzorec je povzet po etičnem kodeksu stresnega tima, ki ga uporablja agencija Fedasil. Spodaj naštete točke mora ustrezno osebje podpisati za zagotovitev odgovornosti.

**Glede svojih aktivnosti, ki jih prostovoljno izvajam kot član/-ica stresnega tima, izjavljam, da soglašam z naslednjim.**

— Spoštujem zaupnost informacij, ki so mi zaupane med opravljanjem naloge. Podporo dajem diskretno, vljudno in obzirno.
— Vedno se strogo držim poslanstva, ki mi je bilo zaupano.
— Če me kdo vpraša za informacije ali me obvesti o težavi, ki ni neposredno povezana z mojim poslanstvom in vlogo, ga napotim na pristojno osebo.
— Glede vsakršnih stikov z mediji te napotim na odgovorno osebo v svojem organu (npr. uprava centra, komunikacijski oddelek v glavnem uradu).
— Vedno zavzamem nevtralno stališče, ne diskriminiram in ne obsojam.
— Pri svojem pristopu se oziram na spol, ne uporabljam neprimernega izražanja in ščitim sodelavce, ki naj bi jim dajal/-a podporo.

**Datum/podpis**: _____

(99) Izbira poteka v treh korakih. (1) V novem centru se osebju dajo informacije o procesu in vlogi, najbolje med sestankom. (2) Javna objava informacije o iskanju kandidatov in direktorja/koordinatorja lahko spodbudi sodelavce, ki imajo veščine za to vlogo. (3) Opravi se razgovor za presojo osnovnih veščin in motivacije, ki ga vodita direktor centra in koordinator kolegialne podpore.

## B. PRIMER NIZOZEMSKE

### VZPOSTAVITEV INTEGRIRANEGA TIMA ZA INCIDENTE ZA ODZIV OB KRITIČNIH INCIDENTIH

Spodaj je opisan postopek, ki ga je uporabila agencija COA (ki je posredovala izvirno besedilo), ko je vzpostavljala organizacijski tim za incidente (niz. *ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)).

**Protokol postopka integriranega tima za incidente (KCT)** – revidirana različica z dne 16. januarja 2018.

**Uvod.** V imigracijski verigi že nekaj časa opažamo incidente, kot so incidenti, nastali zaradi psiholoških težav, hudo motenje javnega reda in miru ter varnosti, gladovne stavke, stavke z neuživanjem tekočin, samomori, poskusi samomora in grožnje s samomorom tujih državljanov.

Dne 22. oktobra 2012 je bil odobren memorandum o ustanovitvi KCT. Dogovorjeno je bilo, da partnerji v verigi, to je Centralna agencija za sprejem prosilcev za azil (COA), Služba za priseljevanje in naturalizacijo (Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)), Služba za vrnitev in odhod (Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)) in Agencija za kazenske zavode (Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)), neposredno obveščajo tim KCT o incidentih ne glede na stopnjo intenzivnosti, zato da noben ukrep ni zadržan zaradi pomanjkanja ustreznega prenosa informacij.

Ta protokol vsebuje dogovore, ki veljajo za celotno verigo, o tem, kako partnerji v imigracijski verigi obveščajo drug drugega o incidentih in po potrebi sodelujejo drug z drugim.

**Imigracijska veriga.** Imigracijsko verigo sestavljajo služba IND, agencija COA in služba DT & V. Vsaka organizacija ima svoje odgovornosti in pooblastila pri izvajanju politike o tujih državljanih, za katero je odgovoren državni minister za pravosodje in varnost. Vsaka organizacija izpolnjuje svojo vlogo samostojno, vendar ob posvetovanju in v povezavi s partnerjema v verigi. Agencija DJI opravlja v celotnem procesu posebno vlogo. Tim KCT sodeluje z agencijo DJI, če je tuj državljan nastanjen v centru za pridržanje ali je sprejet v Pravosodni center za somatično nego (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)) v Scheveningenu.

Tim KCT odgovarja naročniku, Generalnemu direktoratu za zunanje zadeve, po predsedniku podsveta za azil.

## KOORDINIRANJE INCIDENTOV V VERIGI

### Pojem incidenta

Vsaka organizacija v imigracijski verigi se bo morda morala ukvarjati z incidenti. Izraz „incident“ pomeni vsako situacijo, v kateri dejanje ali grožnja tujega državljana ustvari ali bi lahko ustvarila nevarnost zanj in/ali za druge.

Zaradi veliko pojavnih oblik ni mogoče natančno opredeliti, kaj je treba v tem okviru šteti za incident. Izvajanje politike o tujih državljanih, katerega sestavni del so zavrnitve prošenj za mednarodno zaščito in prisilne vrnitve, lahko povzroči negativno reakcijo tujega državljana.

Zaradi pomembnosti učinkovitega prenosa informacij in enotne uporabe protokola je bilo dogovorjeno, da se tim KCT obvesti, če uslužbenec službe IND, agencije COA ali službe DT & V šteje to za primerno. Prijava je dolžnost, vendar je tudi prepuščena presoji strokovnega uslužbenca. Izjema od tega pravila so incidenti, ki se zgodijo na lokaciji agencije DJI ali v centru JCvSZ. Te incidente je treba sporočiti in evidentirati, obravnava pa jih agencija DJI. Uslužbenec službe DT & V (povezan z lokacijo agencije DJI) določi, ali in kdaj je treba incident prijaviti timu KCT. Lahko se tudi zgodi, da incident timu KCT prijavi zdravstvena služba centra JCvSZ. V taki situaciji se tim KCT vedno obrne na supervizorja, odgovornega za zadevo vpletene osebe.

Zaradi številnosti in različnosti prijav timu KCT ni treba ukrepati glede vsake. Partnerji v verigi imajo tudi svoje notranje dogovore o tem, kako se posreduje ob incidentih. Tim KCT se osredotoča predvsem na prijave o tujih državljanih, ki so nastanjeni v centru za prosilce za mednarodno zaščito ali centru za pridržanje. V primeru neizbežnega incidenta, v katerega so vpleteni tuji državljani, vključno s tistimi tujimi državljani brez pravice do prebivanja, ki so dobili zatočišče v občini ali posebnem centru, je treba poklicati Nizozemsko združenje za varstvo duševnega zdravja in zdravljenje odvisnosti, policijo ali urgentno službo.

**Razlikujemo naslednje štiri stopnje intenzivnosti:**

1. tuj državljan daje, na primer s telesno govorico, znake, ki kažejo na nevarnost, da se dogaja incident;
2. ustno ali pisno sporočilo tujega državljana ali njegovega pooblaščenega zastopnika kaže na nevarnost incidenta;
3. dejanja tujega državljana kažejo na resno nevarnost incidenta;
4. dejanja tujega državljana so povzročila incident, na primer poskus samomora, ki zahteva takojšnje ukrepanje.

Če uslužbenec katerega od partnerjev v verigi ugotovi, da gre za eno od zgoraj navedenih situacij, jo je mogoče prijaviti timu KCT. Ta prijava se opravi znotraj organizacije in se posreduje uradu za varnost agencije COA. Član tima KCT oceni stopnjo intenzivnosti prijave in po potrebi nemudoma ukrepa.

**Prijava – 1. in 2. stopnja intenzivnosti**
Pri prijavah 1. ali 2. stopnje intenzivnosti tim KCT načeloma ne posreduje. Zaradi preprečevanja incidentov in stopnjevanja tim KCT ugotovi, katere partnerje v verigi je treba obvestiti o prijavi. Poleg tega se oceni, ali je napotitev tima KCT potrebna kljub nizki stopnji intenzivnosti.

Urad za varnost agencije COA evidentira in upravlja prijave vseh treh organizacij. Te informacije so takoj na voljo vsem partnerjem v verigi.

**Prijava – 3. in 4. stopnja intenzivnosti**
Pri prijavah 3. in 4. stopnje intenzivnosti lahko tim KCT ukrepa, kot je predpisano za te namene. Cilj ukrepanja je predvsem stabilizirati posledični incident, tako da lahko zadevna organizacija nadaljuje redno delo. Tim KCT lahko svetuje, sprašuje, zahteva spremljanje tujega državljana in nazadnje govori z njim.

Odgovorni za primer/supervizor iz primarnega procesa ostane odgovoren za oceno in vodenje postopka. Tim KCT ne prevzame odgovornosti za vpletene organizacije. Vodja lokacije ostane odgovoren za kakovost življenja in varnost na lokacijah agencije COA. Enako velja za direktorja na lokacijah agencije DJI.

Ocena prijave temelji na domnevni strokovnosti individualnega uslužbenca, ki se dnevno ukvarja s tujimi državljani. Vsaka organizacija je odgovorna za organiziranje notranjega procesa, ki zagotavlja, da je tim KCT obveščen, ko se zgodi incident.

Član osebja je ves čas odgovoren za tuje državljane, ki jih obravnava. Vsaka prijava se vnese v osebni spis tujega državljana v sistemih službe IND in se med nočno obdelavo pošlje službi DT & V. Član osebja v verigi se sam odloči, ali bo na sestanku vseh organizacij opozoril na tujega državljana, o katerem je bil obveščen tim KCT. Po želji lahko pošlje vprašanja timu KCT ali ga vpraša za nasvet.

## POSTOPEK TIMA KCT PRI INCIDENTIH

**1. korak. Prijava timu KCT**
Če se zgodi incident, se v nabiralnik tima KCT pošlje prijava.

Nabiralnik se spremlja 7 dni na teden.

**2. korak. Prvo ukrepanje tima KCT**
Po potrebi se tim KCT obrne na prijavitelja in med drugim zbere naslednje informacije.

— Kje se dogaja incident?
— Kdaj se je incident začel?
— Kdo je opozoril na incident/kdo je odkril incident?
— Kdo je tuj državljan, ki je povzročil incident (sporočite tudi V-številko)?
— Kakšna je narava incidenta (gladovna stavka, stavka z neuživanjem tekočin, grožnja s samomorom ali drugo)?
— Ali je dejanje tujega državljana imelo namen? Če je odgovor pritrdilen, kaj je bil namen?
— Kateri ukrepi so že sprejeti?
— Kdo je kontaktna točka na kraju incidenta?
— Ali je potrebna zdravstvena oskrba, in če je tako, kakšna?

Tim KCT lahko prijavitelja prosi, da evidentira vedenje tujega državljana in pogovore, ki so potekali. Tim KCT lahko prijavitelju tudi svetuje. Vprašanja in/ali prošnje za nasvet je mogoče sporočiti po e-pošti ali telefonu. Na podlagi prejetih informacij tim KCT določi, ali je potrebna napotitev.

**3. korak. Dejanska napotitev tima KCT**
Če je ugotovljeno, da je potrebna napotitev tima KCT, član tima KCT določi, kdaj se bo to zgodilo in kateri člani tima KCT bodo napoteni. To se opravi ob temeljitem posvetovanju z upraviteljem tima KCT. Za začetek sta, če je to mogoče, poslana dva člana tima KCT iz različnih organizacij. Če sta napoteni članici tima KCT, zadevni tuji državljan pa je moški, se zahteva tolmač moškega spola. Lokacija se sporoči po uradu za varnost in sestanek se potrdi.

**Za usposabljanje članov tima za incidente se priporočajo naslednje teme (kot jih predlaga agencija COA).**
— Komunikacija: kako med pogovorom vzpostaviti odnos s tujim državljanom?
— Psihiatrija: travma, depresija, samomor in strah.
— Gladovne stavke in stavke z neuživanjem tekočin: telesne posledice in duševni vidiki.
— Kako se pogovarjati s samomorilno osebo?
— Etične dileme.
— Kako delujejo možgani?
— Kako umiriti situacijo s pogovorom?
— Upravljanje časa.

**Poleg tega** je dobro, da se s člani tima vsakih 6 tednov opravi 3-urna intervizija.

Prizadevanja tima KCT so usmerjena v umiritev in/ali končanje (nevarnosti) incidenta. To doseže z enim ali več pogovori s tujim državljanom ob navzočnosti tolmača.

Pred pogovorom s tujim državljanom se na lokaciji vedno izvede uvodni sestanek s prijaviteljem ali drugimi, ki imajo opravka s tujim državljanom, na primer supervizorjem. Po napotitvi se ustno podajo povratne informacije o pogovoru, po možnosti ob navzočnosti istih ljudi, ki so sodelovali pri uvodnem sestanku. Ne dlje kot 2 delovna dneva po napotitvi se vsem trem organizacijam pošlje pisno poročilo, ki se posreduje vsem vpletenim in se po možnosti shrani v računalniške sisteme/podatkovno zbirko.

Prijava se zaključi, ko je položaj stabiliziran in/ali lokacija, kjer je nastanjena zadevna oseba, več ne potrebuje podpore tima KCT.

**4. korak. Vprašanja po napotitvi**
Med napotitvijo utegne tuji državljan imeti vprašanja, na primer o trajanju postopka ali o premestitvi na drugo lokacijo. Na ta vprašanja se kolikor mogoče odgovori med napotitvijo. Če napoteni ne morejo odgovoriti ali morajo najprej pridobiti informacije od druge organizacije, se situacija posreduje upravitelju tima KCT, ki se po potrebi obrne na višje vodstvo ali direktorja.

**Vrednotenje/preprečevanje.** Poleg stabiliziranja incidentov (umiritve) je glavni cilj tima KCT preprečevanje (stopnjevanja) incidentov. Za to je bistvena ustrezna izmenjava informacij. K tem prizadevanjem spada tudi ugotavljanje in analiziranje trendov. Vsak mesec se podsvetu za azil pošlje poročilo o dejavnostih tima KCT in poda se pojasnilo o pomembnih prijavah. Tim KCT občasno ovrednoti dejavnosti in sodelovanje v verigi.

**Stiki z mediji.** Informacije o incidentih se dajo službi za odnose z javnostmi Ministrstva za pravosodje in varnost, ki je v stiku z upravnimi odbori/vodstvi partnerjev v verigi.

# PRILOGA 10. PREDLOGA ZA PRIJAVO KRITIČNEGA INCIDENTA

Osnovna predloga v nadaljevanju se lahko uporabi pri prijavah kritičnih incidentov (obrazec je povzet po predlogi, ki jo uporablja agencija Fedasil).

| | |
|---|---|
| **Ime organa** | |
| **Prijavna/registracijska številka** | |

| **SPLOŠNE INFORMACIJE** | |
|---|---|
| Informacije o prijavi | |
| Sprejemni objekt | |
| Avtor prijave | |
| Ura | |
| Datum | |
| | |
| Ura incidenta | |
| Datum incidenta | |
| Kraj incidenta | |
| Informacije prejete od | |
| Udeleženost policije | |
| Druga zunanja intervencija | |
| Udeleženost medijev | |
| Porabljeni čas za zaključitev primera | |

| **SPLOŠNE INFORMACIJE O INCIDENTU<br>OSEBE, KI JIH JE INCIDENT PRIZADEL** | |
|---|---|
| **Prizadet je stanovalec (ali stanovalci)** | DA/NE |
| Vrsta incidenta | |
| Na kratko: proti komu in okoliščine | |
| **Prizadet je zaposleni** | DA/NE |
| Vrsta incidenta | |
| Na kratko: proti komu in okoliščine | |
| **Prizadet je objekt** | DA/NE |
| Uporabljena tehnika in okoliščine | |
| **Delovna nesreča** | DA/NE |
| Vrsta incidenta | |
| Kje | |

**Informacije o prizadetih osebah (stanovalcu ali stanovalcih, ki so povzročili incident)**

**PRIZADETI STANOVALEC (ALI STANOVALCI)**

| Ime | Identifikacijska številka | Državljanstvo | Datum rojstva | Spol | Sestava družine | Datum vstopa v objekt | Resnost učinka (majhna, srednja, velika) | Udeležba: povzročitelj/priča/prizadeti | Povzročeni incident | Posledice/sankcije | Število že prejetih sankcij | Druge pripombe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

**PRIZADETO OSEBJE**

| Ime | Vloga | Resnost učinka | Delovna nesreča | Aktiviran stresni tim: da/ne | Druge pripombe |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**OPIS INCIDENTA**

| Okoliščine in razmere pred incidentom |
|---|
| |

# PRILOGA 11. ORODJE ZA RAZMISLEK PO KRITIČNEM INCIDENTU

Sistematično nadaljnje spremljanje z vprašanji spodaj lahko olajša proces zagotavljanja, da se vsi prizadeti uspešno spoprijemajo s kritičnim incidentom. Vprašanja lahko notranji ali zunanji mentorji uporabijo pri članih tima ali prizadetem osebju, orodje za razmislek pa lahko uporabijo tudi uradniki v prvi vrsti, da si okrepijo psihološko prožnost in se uspešno spoprimejo z incidentom. Sledenje ciklu vprašanj prizadetemu osebju in timom omogoča, da raziščejo, česa se je mogoče naučiti, da se preprečijo podobni incidenti v prihodnosti, in da so bolje pripravljeni, če se zgodijo.

## RAZMISLEK ZA PRIZADETO OSEBJE

**1. KORAK OPIS**
Kaj se je dejansko zgodilo?

**2. KORAK ČUSTVA**
Katere so bile moje prve misli in čustva?

**3. KORAK PODPORA**
Na koga sem se najprej hotel/-a obrniti?

**4. KORAK ODZIV**
Kakšno podporo sem prejel/-a takoj ter kaj mi je bilo najbolj v uteho in zakaj? Kaj bi bilo lahko še v pomoč in zakaj?

**5. KORAK ANALIZA**
Kaj je bilo najhujše pri razmišljanju o tem, kar se je zgodilo, in ali je to prineslo tudi kaj dobrega?

**6. KORAK SPREMLJANJE**
Ali sem se sam/-a ali drugi (neposredno nadrejeni, sodelavci, družinski člani idr.) kaj naučili iz tega, kar se je zgodilo? Če je tako, kaj?

**7. KORAK VREDNOTENJE**
Kaj drugega bi lahko še storil/-a v dani situaciji?

**8. KORAK UČENJE**
Kaj bom naredil/-a, če se še kdaj znajdem v podobni ali celo drugačni situaciji? Kaj potrebujem od drugih, če pride do podobnega incidenta?

# PRILOGA 12. DOLOČANJE MEJ IN TEHNIKE ZA PRIZEMLJITEV PO KRITIČNEM INCIDENTU

## A. DOLOČANJE MEJ: VAJA ČAROBNEGA MEHURČKA

Zdrave meje si lahko predstavljamo kot čarobni mehurček okoli sebe. Vzemite si minuto in se usedite v miren kotiček, kjer ne bo motenj.

Predstavljajte si, da vas obkroža neviden mehurček in vas varuje. Zamislite si ga lahko v svoji najljubši barvi. Na kratko zamižite, ko si predstavljate svoj osebni čarobni mehurček. Tanek sloj mehurčka deluje kot ščit, ki vas varuje.

Kljub temu veste, da ta tanki sloj prepušča kisik, svetlobo, pomembne informacije, hrano itd., ki vstopajo, da vas hranijo ter vam omogočajo, da čutite, se učite in rastete na zdrav način. Ta čarobni mehurček lahko zraste in tako okoli vas ustvari več prostora, da vam daje zasebnost in varnost. Lahko se zmanjša, če se tako odločite, da dovolite več intimnosti in časa zase, ko ju potrebujete. Pozorni ste na čarobni mehurček in naučili se boste prepoznati, kdaj je čas, da se razširi, in kdaj je čas, da ga zmanjšate.

Postavljanje in vzdrževanje mej glede obsega dela, ki ga sprejmemo, in interakcije s sodelavci ali prosilci sta povezani z vadenjem odločnosti. Biti odločen, vendar spoštljiv je pomembna veščina, ki preprečuje izgorelost. Odločnost se lahko povezuje z omejevanjem delovne obremenitve ali nerealnih pričakovanj drugih.

## B. VAJA 5, 4, 3, 2, 1

S štetjem od 5 nazaj zaposleni našteje stvari okoli sebe, ki jih lahko zazna s čuti ([100]). Na primer pet stvari, ki jih sliši, štiri stvari, ki jih vidi, tri stvari, ki se jih lahko dotakne z mesta, kjer sedi, dve stvari, ki jih voha, in nazadnje eno stvar, ki jo lahko okusi.

## C. DIHALNE VAJE

Zaposleni počasi vdihnejo skozi nos in nato izdihnejo skozi usta ([101]). Osredotočijo se na svoje dihanje, občutijo vsak vdih in so pozorni na to, kakšen občutek je, ko zrak potiskajo ven. Poskušajo si predstavljati, da vdihujejo spokojnost, varnost in zaščito ter izdihujejo stisko, zaskrbljenost in tesnobo. Ko vdihujejo, si predstavljajo, da jim vdih v telo vnaša mir. Ko izdihujejo, si predstavljajo, da je zaskrbljenost izvlečena iz njihovega telesa in izpuhti. Vajo nekajkrat ponovijo.

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

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

Nekaterim pomaga, da med vdihom štejejo (npr. 1, 2, 3, 4 in izdih), saj tako misli ostanejo osredotočene in se ne vračajo na to, kar se je zgodilo.

## D. VAJE OSREDOTOČANJA NA „TISTO, KAR JE V REDU“

Oseba se usede ali stopi ob zid in se razgleda ter našteje tri stvari, ki se ji zdijo prav, ji dajejo občutek varnosti in utehe ter so ji znane; na primer „Vidim sodelavca stati zraven mene“, „Opažam, da je sončno“ in „Vidim, da ni nihče ranjen“.

## E. VAJA OSREDOTOČANJA NA TO, DA SE SPET POČUTITE KOT VI

Prizadeti član osebja naj globoko vdihne skozi nos in medtem šteje do 3, nato pa naj izdihne in vmes šteje do 4. Z dlanmi se počasi gladi/boža po podlakteh in nadlakteh vse do ram. Pomaga lahko nežno ščipanje in stiskanje mišic, na primer stegenskih, nato pa rahlo pretegovanje nog in stresanje rok, kar vzbudi še močnejše telesne občutke.

# PRILOGA 13. NAČRT SKRBI ZASE

Predloga za moj načrt skrbi zase

| PODROČJE SKRBI ZASE | PRAKSE SKRBI ZASE, KI NAJ JIH ZAČNEM/NADALJUJEM | POGOSTOST VREDNOTENJA | DODATNE PRAKSE, KI JIH LAHKO POSKUSIM |
|---|---|---|---|
| **Telesno**<br>(redno prehranjevanje, telovadba itd.) | | | |
| **Čustveno/duhovno/duševno**<br>(udeleževanje svetovanj, meditacija, potrjevanje svojih dosežkov, preživljanje časa v naravi itd.) | | | |
| **Poklicno**<br>(usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, upravljanje časa, krepitev zmogljivosti itd.) | | | |
| **Osebno/družabno**<br>(druženje/video in telefonski klici s prijatelji in družino itd.) | | | |
| **Finančno**<br>(priprava proračuna za izboljšanje kakovosti življenja) | | | |

V nadaljevanju so dodatni predlogi.

- Začnite pisati dnevnik, da sprostite napetost in vzdržujete proces refleksije.
- Napišite si pismo, na primer o svojem zadovoljstvu s službo ali o zasebnem življenju. Opišite, kaj deluje in kaj je treba spremeniti. Čez nekaj časa (npr. 6 mesecev, 1 leto) pismo še enkrat preberite ter ugotovite pozitivne spremembe in področja, ki zahtevajo dodatno pozornost.
- Lotite se starih, pozabljenih konjičkov (npr. kuhanje, pisanje, ples).
- Poglejte film, ki ste si ga vedno hoteli ogledati.
- Dovolj počivajte in spite, da si opomorete.
- Izkoristite tehnologijo (npr. družabna omrežja) za redne stike s prijatelji/družinskimi člani, ki niso blizu ali jih je zaradi drugih okoliščin (npr. pandemije) težko doseči.

# PRILOGA 14. VZOREC PROGRAMA USPOSABLJANJA S POUDARKOM NA DOBREM POČUTJU OSEBJA

Urad EASO ponuja več modulov usposabljanja tako za azilne in sprejemne uradnike kot za inštruktorje na terenu. Moduli, tečaji za inštruktorje in nadaljnji poklicni razvoj zajemajo razna področja kompetenc, vključno s postopki pravne politike, komunikacijo, poklicnimi standardi, dobrim počutjem pri delu, zdravjem, varnostjo in zaščito ([102]). Spodaj najdete priporočene teme za usposabljanje s poudarkom na treh zaposlitvenih fazah: uvajanje/postopek pred napotitvijo, zaposlitev in konec zaposlitve/napotitve.

## 1. FAZA: UVAJANJE/PRED NAPOTITVIJO

| UVAJANJE 1: VZPOSTAVLJENA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN SISTEMI | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Novozaposleni opravi uvajalno ali orientacijsko usposabljanje, da se seznani z naslednjim:<br>— novo delovno okolje<br>— zgodovina organizacije ali organa (ustanovitev, poslanstvo, cilji)<br>— organizacijska struktura in vodstvena ekipa<br>— člani timov (osrednji tim in povezani timi)<br>— standardni delovni postopki – osnovni pregled<br>— splošne naloge<br>— kodeks ravnanja<br>— politika boja proti goljufijam in korupciji<br>— politika boja proti spolnemu nadlegovanju ipd.<br>— komunikacijski kanali<br>— obstoječe politike v organizaciji in razne ugodnosti (politika prejemkov in dodatkov za zaposlene, zdravstvena in psihološka pomoč) |
| **Opis vsebine** | Nekateri vidiki uvajanja se razlikujejo glede na naloge, ki se zahtevajo od novega zaposlenega. Če bo zaposleni naloge opravljal na različnih lokacijah, prejme navodila in dobi možnost, da obišče vse lokacije, na katerih bo služboval. |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo<br>Osrednja oseba iz različnih oddelkov za nove zaposlene pripravi kratko predstavitev (ustno, skupaj z mapo s pomembnim informativnim gradivom) in jim da kontaktne podatke za morebitna naknadna vprašanja. |
| **Koristi** | — Ustvari vtis, da je oseba dobrodošla, in daje občutek pripadnosti organu/agenciji.<br>— Krepi zaupanje zaposlenega v organizacijo.<br>— Vliva občutek samozavesti za začetek novih nalog. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | Odvisno od velikosti organizacije/nalog in tudi vloge: od 3 dni do 1 meseca, da se oseba privadi novih nalog. |
| **Kategorija osebja** | Vsi novi zaposleni |
| **Čas izvedbe** | Prvi mesec zaposlitve |

(102) Za več informacij glejte poklicne standarde in izobraževalne standarde v evropskem sektorskem ogrodju kvalifikacij.

| UVAJANJE 2: TEHNIČNI SISTEMI IN OPREMA | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Novozaposleni opravi uvajalno ali orientacijsko usposabljanje, da se seznani z naslednjim:<br>— delovni prostor in povezane funkcije (kje je kdo, kje so naprave in prostori, kot so fotokopirni stroj, stranišče, menza, parkirišče)<br>— pravila o uporabi službene opreme<br>— pravila o uporabi ustreznih notranjih spletnih platform (npr. programska oprema, ki jo uporablja azilno osebje: Eurodac, portal z informacijami o državah izvora itd.)<br>— politika in smernice o varstvu podatkov |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— uporaba ustrezne pisarniške opreme (tiskalniki, fotokopirni stroji, projektorji, videonaprave, zvočne naprave, komunikacijska tehnologija, oprema za prvo pomoč)<br>— uporaba organizacijskih platform za notranjo komunikacijo<br>— programska oprema in platforme, pomembne za azilno osebje (npr. Maris v Nemčiji, Eurodac, portal z informacijami o državah izvora) |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo/dajanje informacij (brošure, diagrami poteka, seznami kontaktnih oseb) |
| **Koristi** | Novi člani osebja se seznanijo s svojim novim delovnim okoljem ter spoznajo infrastrukturo, opremo, logistiko in pravila uporabe. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 4 ure |
| **Kategorija osebja** | Vsi novi zaposleni |
| **Čas izvedbe** | Prvi mesec zaposlitve |
| **UVAJANJE 3: VARNOST IN ZAŠČITA** | |
| **Cilj usposabljanja** | Usposabljanje o varnosti in zaščiti opravijo vsi zaposleni, da se seznanijo z vzpostavljeno varnostno-zaščitno politiko in postopki ter pomembnimi komunikacijskimi kanali. |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— usposabljanje iz prve pomoči<br>— navodila o protipožarni zaščiti<br>— varnostni informativni sestanek (tudi za napotitev)<br>  — načrt evakuacije in seznam kontaktnih oseb v nujnih primerih<br>  — z zdravjem povezani zaščitni ukrepi, ki jih je treba upoštevati (npr. covid-19, ebola in druge mogoče nalezljive bolezni)<br>— varnost pri delu, varnost na podlagi vedênja, varnostna kultura in varnostni cikel |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo/dajanje informacij (brošure, diagrami poteka, seznami kontaktnih oseb itd.) |
| **Koristi** | Določi se okvir pravic in odgovornosti zaposlenih glede varnosti in zaščite.<br>Zagotovi se, da so zaposleni zaščiteni pred poškodbami, povzročenimi z delovnimi nesrečami.<br>Krepi zaupanje zaposlenega v organizacijo. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 4 ure |
| **Kategorija osebja** | Vsi novi zaposleni |
| **Čas izvedbe** | Prvi mesec zaposlitve |

Opomba: COI, informacije o državi izvora.

## 2. FAZA: ZAPOSLITEV/TEKOČA PODPORA

### Poklicni razvoj

| PRIDOBIVANJE NOVEGA OSEBJA, IZBIRNI POSTOPEK IN OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI OSEBJA | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Dati urejena navodila o postopkih, ki jih je treba upoštevati, ter potrebne veščine za zaposlovanje osebja in ocenjevanje delovne uspešnosti. |

| | |
|---|---|
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— postopki iskanja novih zaposlenih<br>— izbirni postopki<br>— izvajanje zaposlitvenih razgovorov in preizkusov<br>— postopki ocenjevanja delovne uspešnosti<br>— cilji ocenjevanja<br>— izvajanje ocenjevanja in obdelava rezultatov |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Pridobitev znanja o organizacijskih postopkih iskanja in izbiranja novih zaposlenih ter ocenjevanja in izboljšane veščine izvajanja teh postopkov na področju azila |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 8–12 ur (odvisno od ravni udeležencev) |
| **Kategorija osebja** | Osebje iz kadrovske službe |
| **Čas izvedbe** | Prvi mesec zaposlitve |
| **MODULI USPOSABLJANJA ZA POKLICNI RAZVOJ URADNIKOV, KI VODIJO ZADEVE** ([103]) | |
| **Cilj usposabljanja** | Podati osnovni pregled mednarodne zaščite in skupnega evropskega azilnega sistema, vključno s praktičnimi veščinami uresničevanja evropskih uredb in direktiv.<br>Poleg tega države članice zagotovijo enoto za usposabljanje glede azila v zadevni državi članici, ki podaja znanje o tem, kako se mednarodni in evropski okvir uporabljata na nacionalni ravni ter kako sta povezana z nacionalno zakonodajo. |
| **Opis vsebine** | Vsebina lahko zajema naslednje teme: skupni evropski azilni sistem s posebnim poudarkom na direktivi o azilnih postopkih; vključenost; presoja dokazov; tehnike intervjuvanja, tudi ranljivih skupin, vključno z otroki; sprejemanje odločitev; pomembnost informacij o državi izvora; spol, spolna identiteta in spolna usmerjenost; izključenost itd. |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Uveljavi se strokovna zmogljivost osebja, da izvaja naloge.<br>Znanje o tem, kako prevesti uredbe/direktive v dnevno prakso, da se zagotovi enoten pristop k azilu po vsej Evropi. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | Odvisno od števila let izkušenj udeležencev |
| **Kategorija osebja** | Vsi novi uradniki, ki vodijo zadeve/novosti za obstoječe uradnike, ki vodijo zadeve |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/obnovitveni moduli |
| **MODULI USPOSABLJANJA ZA POKLICNI RAZVOJ URADNIKOV ZA SPREJEM** ([104]) | |
| **Cilj usposabljanja** | Imeti osnovni pregled o mednarodni zaščiti in skupnem evropskem azilnem sistemu, vključno s praktičnimi veščinami uporabe evropskih uredb in direktiv na področju sprejema. Države članice lahko zagotovijo dopolnilni modul o tem, kako se mednarodni in evropski azilni okvir uporabljata na nacionalni ravni ter kako sta povezana z nacionalno zakonodajo. |
| **Opis vsebine** | Vsebina lahko zajema naslednje teme: skupni evropski azilni sistem s posebnim poudarkom na direktivi o pogojih za sprejem in nacionalnih smernicah za sprejem; ukrepi za zaščito ranljivih oseb; pogoji za sprejem za otroke; pomembnost dajanja informacij; spol, spolna identiteta in spolna usmerjenost; načrtovanje ukrepanja ob nepredvidljivih dogodkih; mednarodno pravo o beguncih; človekove pravice itd. |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Znanje o tem, kako prevesti uredbe/direktive v dnevno prakso, da se zagotovi enoten pristop k azilu po vsej Evropi. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | Odvisno od števila let izkušenj udeležencev |
| **Kategorija osebja** | Vsi novi uradniki za sprejem/novosti za obstoječe uradnike za sprejem |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/priporočljivi obnovitveni moduli |

(103) Program usposabljanja urada EASO ponuja široko paleto modulov glede veščin, znanja in odgovornosti, ki jih uradniki potrebujejo za opravljanje dnevnih nalog in dolžnosti.

(104) Program usposabljanja urada EASO ponuja široko paleto modulov glede veščin, znanja in odgovornosti, ki jih uradniki potrebujejo za opravljanje dnevnih nalog in dolžnosti.

| VARSTVO PODATKOV | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Dati urejena navodila o postopkih, ki jih je treba upoštevati glede varstva podatkov tako pri interni komunikaciji kot v odnosih z zunanjimi osebami in glavnimi ciljnimi skupinami dela (npr. prosilci). |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— pravila Unije o varstvu podatkov<br>— zasebnost podatkov (pravila o zbiranju, obdelovanju, posredovanju, shranjevanju in brisanju podatkov)<br>— varnost podatkov (mehanizmi izvrševanja varstva podatkov)<br>— pravice glede varstva podatkov<br>— odzivi na kršitve varnosti podatkov |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Pridobitev znanja o organizacijskih smernicah in postopkih glede varstva podatkov |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 2–4 ure (odvisno od vloge in funkcije) |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje |
| **Čas izvedbe** | Prvi mesec zaposlitve |

## 2. faza in razvoj mehkih veščin

| KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE ([105]) | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Dati osnovne informacije o uporabi orodij in strategij za učinkovito komunikacijo na delovnem mestu, ki podpira delovno uspešnost ter zdravo in konstruktivno interakcijo v timu, tudi v konfliktnih situacijah. |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— komunikacijski cikel: govoriti – poslušati/slišati – razumeti – pogajati se – dogovoriti se – ravnati<br>— ovire in spodbude za uspešno komuniciranje<br>— vrste komunikacije/ravnanja<br>— pripadnost timu in skupinska dinamika<br>— postavljanje mej<br>— pogajalske tehnike<br>— komuniciranje in obvladovanje sporov<br>  — odkrivanje vzrokov sporov (psihološki, organizacijski)<br>  — obvladovanje jeze<br>— strategije reševanja sporov (izogibanje, sklepanje kompromisov, prilagajanje, sodelovanje)<br>  — strategije za preprečevanje sporov (v timu, s strankami)<br>— strategije za umiritev položaja |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Izboljšane veščine uspešnega komuniciranja na delovnem mestu, preprečitev nesporazumov, konstruktiven odziv na kritiko, empatija na delovnem mestu<br>Povečano zavedanje o pomembnosti konstruktivnega in učinkovitega komuniciranja na delovnem mestu |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 2–4 ure |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo in uradniki v prvi vrsti |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/priporočljivi obnovitveni moduli |
| **OBVLADOVANJE STRESA** | |
| **Cilj usposabljanja** | Povečati ozaveščenost osebja o virih in znakih stresa in izgorelosti ter načinih preprečevanja stresa in spoprijemanja z njim |

(105) Program usposabljanja urada EASO ponuja široko paleto modulov, ki se nanašajo na razvoj mehkih veščin.

| | |
|---|---|
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— pregled stresa, kroničnega stresa, izgorelosti in prenesene travme<br>— osnovne veščine prepoznavanja, preprečevanja in obvladovanja stresa pri sebi in članih osebja<br>— negativni in pozitivni mehanizmi spoprijemanja ter krepitev psihološke prožnosti<br>— osnovno poznavanje obvladovanja kritičnih incidentov<br>— skrb zase in orodja za skrb zase (preprečevanje stresa) |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Ozaveščenost o obvladovanju stresa in veščine za to vodijo k večji motivaciji in produktivnosti ter boljši komunikaciji na delovnem mestu, kar prispeva k ohranjanju dobrega počutja. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 8–16 ur (odvisno od odgovornosti) |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo in vsi uradniki v prvi vrsti |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/priporočljivi obnovitveni moduli |
| **MEDKULTURNA SENZIBILIZACIJA** | |
| **Cilj usposabljanja** | Zagotoviti temeljne informacije in veščine za delo v kulturno raznolikem okolju, pojasniti ravnanja, ki se lahko zdijo tuja ali ustvarjajo zmedo, ter povečati ozaveščenost o politikah zaščite in nediskriminacije. Izboljšati kulturno ozaveščenost, znanje in komunikacijo udeležencev |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— kulturna raznolikost<br>— spolne vloge v različnih kulturnih okoljih<br>— pojmovanje spola, starosti, časa in dela v različnih kulturnih okoljih<br>— politiki zaščite in nediskriminacije |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Kulturna ozaveščenost in razumevanje vpliva kulturnih razlik pri delu s strankami in na delovnem mestu<br>Boljše razumevanje kulturnih izzivov na večkulturnem delovnem mestu<br>Izboljšanje kulturne občutljivosti in kompetence |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 2–4 ure |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo in azilno osebje |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/priporočljivi obnovitveni moduli |
| **UPRAVLJANJE IN VODSTVO NA PODROČJU AZILA** | |
| **Cilj usposabljanja** | Predstavitev ključnih slogov in veščin upravljanja ter njihova uporaba na področju azila |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— opredelitev vodenja in upravljanja<br>— razsežnosti vodenja (vrste vodenja)<br>— kaj se pričakuje od vodij<br>— vodenje pri dnevnem upravljanju in upravljanje časa<br>— teorije upravljanja<br>— strateško razmišljanje in načrtovanje/načrtovanje ravnanja ob nepredvidljivih dogodkih<br>— sprejemanje odločitev<br>— delegiranje<br>— upravljanje uravnotežene delovne obremenitve (načela in koristi)<br>— upravljanje ravnovesja med kakovostjo in učinkovitostjo |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Boljša ozaveščenost o veščinah in tehnikah upravljanja za uspešno odločanje in konstruktivno vodenje tima |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 8–12 ur |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo |
| **Čas izvedbe** | Po poskusni dobi/priporočljivi obnovitveni moduli |

| UTRJEVANJE TIMA | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Vodstvenim delavcem dati sistematično znanje o utrjevanju tima in ohranjanju pozitivne timske dinamike |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— tehnike utrjevanja tima<br>— faze utrjevanja tima in timska dinamika<br>— kaj je potrebno za uspešen tim in kaj kvari timsko delo<br>— prepoznavanje in izkoriščanje odlik članov tima<br>— urjenje uspešnega sodelovanja s člani tima<br>— dejavnosti za utrjevanje timov<br>— obvladovanje sporov v timu<br>— kovčing: kaj je kovčing/razlika med kovčingom in mentorstvom<br>— kovčing: razpon kovčinga<br>— kovčing: aktivno poslušanje in ovire pri poslušanju |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Povečanje znanja in ozaveščenosti o timski dinamiki za spodbujanje zaupanja, zadovoljstva, dobre komunikacije in uspešnega obvladovanja sporov v timih<br>Izboljšanje delovanja tima na splošno z negovanjem medosebnih odnosov, pojasnjevanjem vlog in reševanjem obstoječih problemov |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 8–16 ur |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo |
| **Čas izvedbe** | Med zaposlitvijo, po poskusni dobi |
| **OBVLADOVANJE KRITIČNIH INCIDENTOV** | |
| **Cilj usposabljanja** | Zagotoviti osnovno znanje o naravi kritičnih incidentov, povezanih s področjem azilnega postopka in upravljanja, ter mehanizmih za spoprijemanje |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— kritični incidenti (narava in vrsta)<br>— strategije za obvladanje kritičnega incidenta (krepitev psihološke prožnosti posameznih članov osebja)<br>— strategije za obvladanje kritičnega incidenta (vodjeva podpora timov in članov timov)<br>— travma: znaki in mehanizmi za spoprijemanje<br>— takojšnja, srednje- in dolgoročna podpora<br>— organizacijska in kolegialna podpora<br>— izpraševanje in pridobljena spoznanja |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Sposobnost naknadnega spremljanja osebja po kritičnem incidentu in pravočasnega ukrepanja |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 12–16 ur (zlasti operativno osebje) |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo in uradniki v prvi vrsti |
| **Čas izvedbe** | Med zaposlitvijo/priporočljivi obnovitveni moduli |

## 3. FAZA: KONEC ZAPOSLITVE/PO NAPOTITVI

| PRIPRAVA NA ODHOD | |
|---|---|
| **Cilj usposabljanja** | Zagotoviti, da posamezniki vedo, katere dokumente morajo pripraviti odhajajoči člani osebja in vodstveni delavci (ali bi bilo koristno, da jih upoštevajo). |
| **Opis vsebine** | Ta modul usposabljanja zajema naslednje:<br>— izvajanje konstruktivnega izpraševanja/sestankov za dajanje povratnih informacij ob odhodu<br>— predaja dokumentacije<br>— priprava dokumentov (priporočila, izjave o opravljenem delu itd.) |
| **Predlagane oblike usposabljanja** | V živo, po spletu ali učenje na daljavo |
| **Koristi** | Zagotovitev gladkega prenosa med sodelavcem, ki se pripravlja na odhod, in morebitnim prihajajočim članom tima, vključno z deljenjem informacij in pridobljenih spoznanj. |
| **Priporočeno trajanje usposabljanja** | 2 uri |
| **Kategorija osebja** | Vse osebje z vodstveno vlogo/kadroviki |
| **Čas izvedbe** | Med zaposlitvijo |

# PRILOGA 15. RAZPRAVA V FOKUSNI SKUPINI

Ves čas si je treba prizadevati za zaupnost in soglasje. Moderator lahko posname celotno razpravo v fokusni skupini, za posredovanje podrobnosti in povzetek ključnih točk pa je potrebno soglasje vseh članov. Razprava v fokusni skupini ni obvezna in zaposlene je treba že na začetku seznaniti z njenim namenom in načinom uporabe informacij.

**Kontrolni seznam:** Razprava v fokusni skupini ([106])

| **I. ZASNOVA RAZPRAVE V FOKUSNI SKUPINI** |
|---|
| Opredelite namen. |
| Pripravite seznam ključnih vprašanj. |
| Pridobite etično odobritev. |
| Določite in povabite udeležence. |
| Poskrbite za homogeno sestavo (npr. z vidika spola, starosti, jezika). |
| Odločite se o številu udeležencev. |
| Poiščite moderatorja in pomočnika (prvi moderira, drugi si zapisuje). |
| Odločite se o številu fokusnih skupin. |
| Poiščite primeren prostor. |
| Poskrbite, da je prostor dostopen in ustrezno velik. |
| Pripravite material (priponke z imeni, obrazci za privolitev, seznam prisotnosti, snemalna oprema). |
| **II. Zbiranje podatkov** |
| Priprava pred razpravo |
| Seznanitev s skupinsko dinamiko, scenarijem in sedežnim redom |
| Moderiranje razprave |
| Predstavite vsakega člana skupine, zadeve v zvezi z zaupnostjo, temeljna pravila. |
| Moderirajte (razprava, razmislek, premor, snemanje in opazovanje razprave). |
| Spremljajte vprašanja in postavljajte podvprašanja o temah. |
| Zapišite vse odgovore zraven vprašanj v določeni obliki (zapisuje pomočnik). |
| Sklenite razpravo. |
| **III. Analiza** |
| Analizirajte vsebino. |
| Ključne teme |
| Uvrstitev/pomembnost |
| Analiza vsebine |
| Analiza razprave |
| Odločite se, komu je treba sporočiti rezultate. |
| Pripravite povratne informacije, ki naj se posredujejo vodstvenim delavcem. |
| Zapišite opombe o naslednjih korakih. |

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

## STIK Z EU

### Osebno

Po vsej Evropski uniji je na stotine centrov Europe Direct. Naslov najbližjega lahko najdete na spletu (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_sl).

### Po telefonu ali pisno

Europe Direct je služba, ki odgovarja na vaša vprašanja o Evropski uniji. Nanjo se lahko obrnete:
– s klicem na brezplačno telefonsko številko: 00 800 6 7 8 9 10 11 (nekateri ponudniki lahko klic zaračunajo),
– s klicem na navadno telefonsko številko: +32 22999696,
– z uporabo obrazca: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_sl.

## ISKANJE INFORMACIJ O EU

### Na spletu

Informacije o Evropski uniji v vseh uradnih jezikih EU so na voljo na spletišču Europa (european-union.europa.eu).

### Publikacije EU

Publikacije EU si lahko ogledate ali naročite na op.europa.eu/sl/publications. Za več izvodov brezplačnih publikacij se obrnite na Europe Direct ali najbližji dokumentacijski center (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_sl).

### Zakonodaja EU in drugi dokumenti

Do pravnih informacij EU, vključno z vso zakonodajo EU od leta 1951 v vseh uradnih jezikovnih različicah, lahko dostopate na spletišču EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

### Odprti podatki EU

Na portalu data.europa.eu lahko dostopate do odprtih zbirk podatkov institucij, organov in agencij EU. Zbirke podatkov lahko brezplačno prenesete ter jih ponovno uporabite za komercialne in nekomercialne namene. Na portalu so dostopne tudi številne zbirke podatkov iz evropskih držav.

Urad za publikacije
Evropske unije