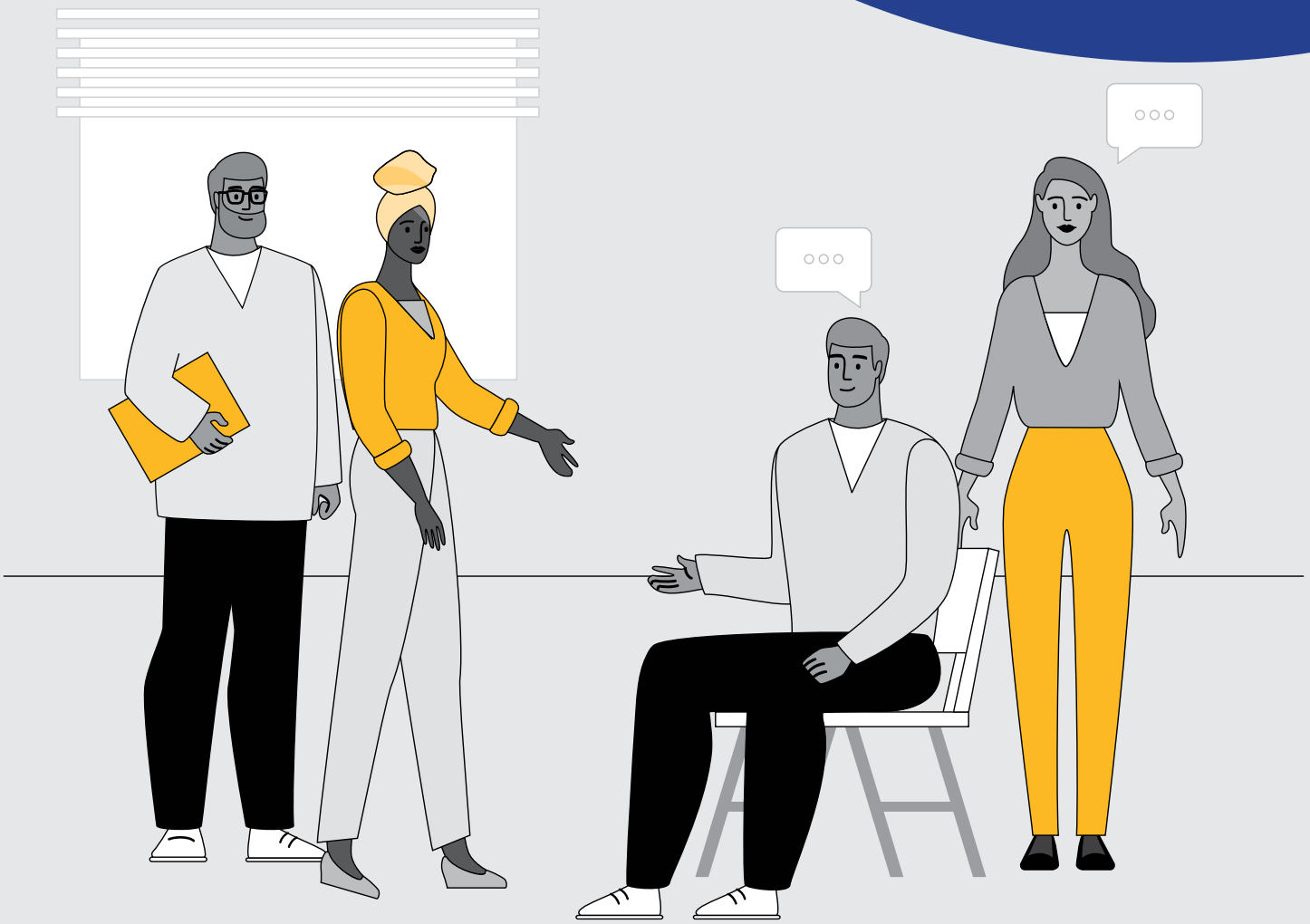
Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal

Del II: Verktygslåda för personalvård

Praktiska vägledningar från Easo

september 2021



Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal

Del II: Verktygslåda för personalvård

Praktiska vägledningar från Easo

september 2021

Denna översättning har inte kvalitetskontrollerats av de behöriga nationella myndigheterna. Om du anser att översättningen inte stämmer överens med relevant terminologi som används nationellt, kontakta EUAA.

Manuskriptet färdigställt i augusti 2021.

Varken Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) eller någon person som agerar på Easos vägnar är ansvarig för hur nedanstående uppgifter används.

Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-616-4	doi:10.2847/495	BZ-02-21-923-SV-C
PDF	ISBN 978-92-9487-618-8	doi:10.2847/213076	BZ-02-21-923-SV-N

© Europeiska stödkontoret för asylfrågor, 2021.
Kopiering tillåten med angivande av källan. För vidareutnyttjande eller kopiering av fotografier eller annat material som inte omfattas av Easos upphovsrätt måste tillstånd begäras direkt från upphovsrättsinnehavaren.

ERKÄNNANDEN

Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har kunnat färdigställa dokumentet *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* tack vare de skickliga och hårt arbetande experter som de nationella kontaktpunkterna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter har utsett för att delta i arbetsgruppen för personalvård. De bidragande experterna kom från Belgien (den federala byrån för mottagande av asylsökande), Grekland (det danska flyktingrådet), Nederländerna (centralbyrån för mottagande av asylsökande), Rumänien (inrikesministeriet) och Tyskland (den federala myndigheten för migration och flyktingar).

Easos sårbarhetsteam skulle också vilja framhäva stödet från den Easo-personal som deltar i Easos verksamhet samt från de psykologer som stöder Easos verksamhet i Grekland.

Vi vill tacka FN:s flyktingkommissariat och Europeiska arbetsmiljöbyrån, som båda utgjorde referensgruppen för denna vägledning och gav värdefulla och konstruktiva bidrag för att förbättra det ursprungliga utkastet.

Ett stort tack riktas även till medlemmarna i Easos rådgivande forum som har lämnat sina synpunkter, och till medlemmarna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter som delat med sig av sina insikter.

OM VÄGLEDNINGEN

Varför skapades denna vägledning? Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har till uppgift att stödja EU:s medlemsstater och associerade länder (EU+) genom att bland annat tillhandahålla gemensam utbildning, gemensamma kvalitetsstandarder och gemensam information om ursprungsländer. Easo utarbetar gemensamma praktiska verktyg och vägledningar för att uppnå sitt övergripande mål att hjälpa länderna inom EU+ att uppnå gemensamma standarder och utföra högkvalitativa processer inom det gemensamma europeiska asylsystemet.

Denna vägledning om personalvård skapades till följd av en begäran från Easos nätverk för sårbarhetsexperter. Att arbeta inom området för asyl och mottagande har konstaterats vara belastande för chefernas och personalens allmänna välbefinnande. Myndigheterna påpekade behovet av vägledning kring hur man på bästa sätt integrerar åtgärder för personalvård i de löpande aktiviteter och stödåtgärder som erbjuds.

Hur har vägledningen utarbetats? Utarbetandet av denna vägledning inleddes med en kartläggning inom EU+ för att ta reda på mer om behoven hos de tjänstemän som utför primärkontroller inom området för asyl och mottagande, och för att få kunskap om befintlig god praxis som man kan bygga vidare på. Resultaten av kartläggningen låg till grund för utarbetandet av denna vägledning. Experter från medlemsstaterna stödde utvecklingen av innehållet, och utarbetandet samordnades av Easo. Innan man färdigställde vägledningen genomfördes ett riktat samråd med experter på området för personalvård, och vägledningen granskades av Easos nätverk för sårbarhetsexperter.

Vem bör använda denna vägledning? Denna vägledning är i första hand avsedd för chefer vid asyl- och mottagningsmyndigheter. Delar av denna vägledning är även användbara för personalavdelningar, tjänstemän som utför primärkontroller, interna och externa specialister samt organisationer i det civila samhället.

Vägledningens tillämpning. Denna vägledning består av tre fristående delar som kompletterar varandra. Del I: Standarder och politik fokuserar på hur myndigheter ska gå tillväga för att utarbeta en strategi för personalvård när det ännu inte finns någon etablerad strategi. Den stöds av föreslagna standarder och indikatorer för detta ändamål. Del II: Verktygslåda för personalvård innehåller alla praktiska verktyg som identifierats som god praxis och som redan har genomförts i vissa av länderna inom EU+. Del III: Övervakning och utvärdering tillhandahåller en övervaknings- och utvärderingsmekanism för att stödja myndigheterna med verktyg för att övervaka de framsteg som sker med hjälp av åtgärder som genomförs på ett enkelt sätt. Syftet med denna vägledning är att komplettera, inte ersätta, lokala riktlinjer och strategier som fokuserar på personalvård vid myndigheter inom EU+.

Hur förhåller sig denna vägledning till nationell lagstiftning och praxis? Detta är ett mjukt konvergensverktyg som inte är rättsligt bindande. Det återspeglar god praxis som utbytts mellan länder inom EU+ och deras experter och som har omvandlats till standarder för att vägleda myndigheterna i deras personalvårdsarbete.

Kontakta oss. Om du har några frågor eller synpunkter gällande detta dokument, kontakta Easos sårbarhetsteam via e-post på vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Erkännanden 3
Om vägledningen 4
Förkortningar 7
Bakgrund 8

1. INLEDNING 10
1.1. De huvudsakliga målgrupperna för denna praktiska vägledning 13
1.2. Hur ska denna praktiska vägledning användas? 14

2. BEDÖMNINGSVERKTYG 16
2.1. Inledande personalvårdsscreening 18
2.2. Semistrukturerade individuella möten 19
2.3. Diskussioner i fokusgrupper 20
2.4. Undersökning om anställningens kvalitet 21
2.5. Självbedömning: utbrändhetstest 22

3. STÖDINSATSER FRÅN CHEFER OCH KOLLEGOR 24
3.1. Intervision 25
3.2. Teambyggande 31
3.3. Riktade stödinsatser kopplade till krishändelser 35

4. STÖDINSATSER FRÅN INTERNA OCH EXTERNA SPECIALISTER 44
4.1. Psykosociala gruppmöten och psykosocial handledning 46
4.2. Individuell rådgivning 46
4.3. Pedagogisk övervakning 47
4.4. Medling 48

5. EGENVÅRD 50
5.1. Hur man utarbetar en plan för egenvård 53
5.2. Hur man fastställer sunda gränser 55

6. INSATSER FÖR KAPACITETSUPPBYGGNAD 56
6.1. Fördelarna med investeringar i personalens kapacitet 58
6.2. Kapacitetsuppbyggnad inriktad på personalvård 58

BILAGOR 66
Bilaga 1. Definitioner 67
Bilaga 2. Mall för intervjuformulär vid rekrytering 70
Bilaga 3. Semistrukturerade avstämningar eller individuella möten 73
Bilaga 4. Exempelundersökningar om anställningens/utstationeringens kvalitet 75
Bilaga 5. Självbedömning: utbrändhetstest 80
Bilaga 6. Intervisionsmetoder 82
Bilaga 7. Teambyggande aktiviteter för olika faser 92
Bilaga 8. Checklista för krishändelser 106
Bilaga 9. Internt stöd vid krishändelser 112
Bilaga 10. Mall för rapportering av krishändelser 121
Bilaga 11. Reflektionsverktyg efter det att en krishändelse har inträffat 123
Bilaga 12. Fastställande av gränser och grounding-tekniker efter en krishändelse 124
Bilaga 13. Plan för egenvård 126
Bilaga 14. Provutbildningsprogram med fokus på personalvård 127
Bilaga 15. Diskussion i fokusgrupper 134

FÖRKORTNINGAR

COA	Centraal Orgaan opvang asielzoekers (Nederländernas centralbyrå för mottagande av asylsökande)
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Nederländernas kriminalvårdsmyndighet)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Nederländernas repatrierings- och avresetjänst)
Easo	Europeiska stödkontoret för asylfrågor
EU	Europeiska unionen
EU+	Europeiska unionens medlemsstater och associerade länder
EU-Osha	Europeiska arbetsmiljöbyrån
Fedasil	Belgiens federala byrå för mottagande av asylsökande
HR	personalfrågor (Human Resources)
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Nederländernas immigrations- och naturalisationsmyndighet)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Nederländernas rättscenter för somatisk vård)
KCT	*ketenbreed calamiteitenteam* (organisationsövergripande kristeam)
SWS	standard för personalvård (Staff Welfare Standard)

BAKGRUND

Akademisk forskning ([1]) kring detta ämne och möten som Europeiska stödkontoret för asylfrågor (Easo) har anordnat med personal på området visar att personer som arbetar med humanitärt bistånd och asylfrågor löper större risk att drabbas av depression, ångest och utbrändhet än personal som arbetar inom andra områden. Bland de skäl som nämndes angavs att arbetet är särskilt krävande på grund av brist på resurser, utsatthet för lidandet hos den befolkning som personalen arbetar med samt otrygga anställningar, vilket kan påverka välbefinnandet. I början av 2019 uppmanades Easo av de nationella kontaktpunkterna i Easos nätverk för sårbarhetsexperter att utbyta god praxis från hela Europa om egenvård och personalvård under nätverkets årliga möte. Som ett första steg skickade Easo ut en enkät till de nationella kontaktpunkterna från EU:s medlemsstater och associerade länder (EU+) som är medlemmar i Easos nätverk för mottagande och asylförfaranden samt Easos nätverk för sårbarhetsexperter. Syftet med enkäten var att ta reda på mer om myndigheternas och civilsamhällesorganisationernas insatser på området för personalvård. En kartläggningsrapport ([2]) om de metoder som för närvarande används och om de behov och brister som identifierats av svarsdeltagarna sammanställdes och delades med Easos tre nätverk i december 2019.

En av de viktigaste lärdomarna från kartläggningen var att kroniska arbetsrelaterade stressfaktorer som inte åtgärdas kan leda till förändringar i de anställdas beteende, påverka deras övertygelser och känslomässiga tillstånd samt få konsekvenser för deras fysiska välbefinnande. Detta är särskilt tydligt när det gäller hur de anställda mår när de utsätts för långvarig stress. Långvarig stress ökar förekomsten av humörsvängningar, känslor av ilska och bristande arbetsmotivation, vilket rapporterades av svarsdeltagarna i den enkät som Easo genomförde 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) Totalt deltog 23 länder i enkäten, varav 21 är EU-medlemsstater. Bidrag mottogs även från Norge och Serbien. Totalt deltog 89 personer. Tjänstemän som utför primärkontroller nämnde daglig exponering för traumatiskt innehåll, hög arbetsbelastning och låga löner som huvudsakliga stressfaktorer. Samtidigt ansåg cheferna bland annat att den höga nivån av byråkrati, bristen på struktur i arbetet samt otrygga anställningar var viktiga orsaker till stress. Resultaten visar att deltagarna har noterat förändringar i hur de mår, uppträder och agerar, både på jobbet och privat.

Sammantaget visade enkäten på ett behov av att förbättra följande områden inom arbetsmiljön **för att förebygga risker** för ohälsa (fysisk och psykisk) för anställda:

— Den högsta ledningens åtagande för och kunskap om **omsorgsplikten** samt vikten av kontinuerligt stöd till personalen under hela utstationerings-/anställningscykeln.
— Förstärkning av aktiviteter före anställning (t.ex. **medicinsk** och **psykologisk screening** av all personal).
— **Tillgång** till tydlig information om **politik** och **aktiviteter** som rör personalvård.

Slutligen framstår det som mycket viktigt att ta itu med arbetstrycket kopplat till hur **migration** för närvarande uppfattas i Europa. Resultaten visar att de ofta ganska negativa berättelserna i ämnet kommer att behöva beaktas när man bedömer och tar itu med personalvårdsbehoven relaterade till chefer och tjänstemän som utför primärkontroller.

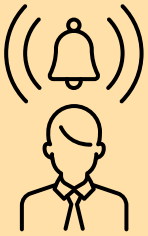
Under 2020 utarbetade Easo tillsammans med experter från medlemsstaterna **Belgien**, **Grekland**, **Nederländerna**, **Rumänien** och **Tyskland** denna praktiska vägledning genom att integrera resultaten från den första kartläggningen som genomfördes 2019. Vägledningen består av **tre fristående delar** som syftar till att stödja asyl- och mottagningsmyndigheterna i deras insatser för att säkerställa personalens välbefinnande.

1. INLEDNING

Denna vägledning fokuserar på arbetet inom området operativ asyl, som på grund av arbetets natur kräver särskilda arbetsmiljöer. Personal som arbetar på asylrelaterade arbetsplatser (t.ex. handläggare, arbetsflödesansvariga, registreringsansvariga, mottagningshandläggare och teamledare) ställs ofta inför olika svåra fysiska och psykiska situationer. Dessa utmaningar kan inbegripa en ständigt hög arbetsbörda, en ofta oförutsägbar arbetsmiljö på grund av ständiga förändringar i antalet personer som ansöker om internationellt skydd, kontakt med personer som har upplevt trauma och, i vissa fall, brist på resurser för att hantera dagliga uppgifter.

I denna praktiska vägledning kan dessa riskfaktorer placeras i **två** huvudkategorier ([3]).

— **Riskfaktorer** som påverkar **tjänstemän som utför primärkontroller** som arbetar direkt med personer som ansöker om internationellt skydd. Riskfaktorerna kan eventuellt leda till ställföreträdande traumatisk stress. Exempel på detta är handläggare som lyssnar på sökandes berättelser om traumatiska erfarenheter och mottagningstjänstemän som dagligen arbetar med traumatiserade personer.
— **Stressfaktorer** ([4]) som riskerar att påverka **hela team**. Stressfaktorer kan leda till utbrändhet eftersom en långvarigt stressig arbetsmiljö kan påverka personalens välbefinnande, vilket drabbar allt från tjänstemän som utför primärkontroller till chefer.



Det är viktigt att notera att de som utför det här arbetet har ett stort engagemang för att hjälpa personer i behov av internationellt skydd som anländer till Europa. De kommer till arbetet varje dag eftersom deras arbete fyller ett syfte och för att de tycker om att arbeta i sin organisation och med asyl- och migrationsfrågor. Dessutom upplevs arbetet av många som mycket givande trots utmaningarna.

Syftet med denna praktiska vägledning är därför att **hjälpa chefer** att **förebygga, minska och hantera påfrestningar** för personal som arbetar i asylsammanhang. Arbetsrelaterade påfrestningar och därmed förknippade hälsorisker (fysiska och psykiska) förekommer inom alla organisationer. Arbetsrelaterade påfrestningar är ofta ett resultat av **oförmågan att hantera stress och press** på arbetsplatsen. Det kan skada både enskilda anställda och hela organisationen ([5]).

Samtidigt kommer skapandet av en kultur av stöd och förståelse inom en organisation eller myndighet att ha en positiv inverkan på den subjektiva känslan av välbefinnande hos enskilda anställda såväl som på deras effektivitet ([6]).

---

(3) Denna praktiska vägledning fokuserar inte på arbetsrelaterade skydds- och säkerhetsrisker såsom olyckor och andra skyddsproblem som uppstår oavsiktligt på grund av bristande planering eller underhåll av kontorsstrukturer, kontorsfordon eller liknande.

(4) Se även Leka, S., Griffiths, A. och Cox, T., ”Chapter 5.1. Assessing risks at work”, i *Work Organisation and Stress*, Världshälsoorganisationen, Genève, 2004, s. 10 (fritt översatt): ”Stress på arbetsplatsen kan hanteras effektivt genom att man tillämpar en riskhanteringsstrategi, vilket med framgång görs vid andra större hälso- och säkerhetsproblem. I en riskhanteringsstrategi bedöms de möjliga risker i arbetsmiljön som kan utgöra en särskild befintlig fara som orsakar skada hos de anställda. En fara är en händelse eller situation som kan orsaka skada. Med skada avses fysisk eller psykisk försämring av hälsan. Orsakerna till stress är faror i samband med utformning och hantering av arbetsmiljö och arbetsförhållanden, och sådana faror kan hanteras och deras effekter kontrolleras på samma sätt som andra faror.”

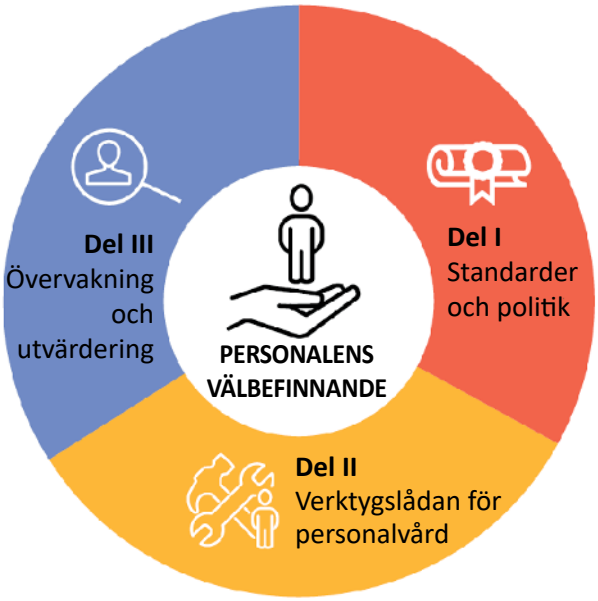
(5) Mezomo, D. S. och de Oliveira, T. S., ”Stress prevention and management program for public security professionals”, i Rossi, A. M., Meurs, J. A. och Perrewé P. L. (red.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte,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

(6) Se även Hart, P. M. och Cotter, P., ”Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research”, *Australian Psychologist*, vol. 38, nr 2, 2003, s. 118–127.

Denna strategi, med fokus på att **förebygga arbetsrelaterade påfrestningar** för personalen, kallas också **traumamedveten omsorg på arbetsplatsen**, särskilt inom organisationer som vårdar traumatiserade befolkningsgrupper. Detta görs också i viss utsträckning av de europeiska asyl- och mottagningsmyndigheterna. **Traumamedveten omsorg** omfattar i allmänhet organisatorisk personalomsorg, egenvårdshantering, teamstöd och personlig egenvård. Alla dessa aspekter syftar till att förhindra utbrändhet och sekundära trauman hos personalen och samtidigt öka medkänslan, nöjdheten och motståndskraften. Dessa ämnen behandlas i denna tredelade praktiska vägledning.

Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* består av tre sammanlänkade delar som kompletterar varandra för att uppnå långsiktiga effekter på personalens välbefinnande. Vägledningens tre delar kan användas tillsammans i sin helhet, i kombination eller som fristående verktyg, beroende på asyl- eller mottagningsmyndighetens behov. I vägledningen förespråkas en holistisk tredelad strategi för personalvård. Den fokuserar på fastställandet av standarder och utarbetandet av politik (del I), urvalet och genomförandet av praktiska verktyg (del II) samt genomförandet av övervaknings- och utvärderingsmekanismer (del III) för att garantera att politiken för personalvård alltid anpassas efter personalens behov. Insatserna utformas på ett sätt som bygger på delaktighet och som en följd av behovs- och riskbedömningar.

FIGUR 1. Holistisk strategi för personalvård



Del I: Standarder och politik innehåller förslag på **åtta standarder** för att vägleda utformningen, genomförandet och utvärderingen av politik för personalvård inom asyl- och mottagningsarbetsmiljöer i EU+. Dessa standarder är kopplade till kvalitetsriktmärken, indikatorer och föreslagna aktiviteter som myndigheterna ska använda för att effektivera personalvårdsarbetet inom sina avdelningar. Rekommendationer ges om hur man utformar en strategi för personalvård som ska ligga till grund för utvecklingen och genomförandet av en personalvårdspolitik för att säkerställa personalens välbefinnande. Den **huvudsakliga målgruppen** för del I är **ledningen och personalavdelningen**.

Del II: Verktygslåda för personalvård innehåller en rad praktiska verktyg, övningar och förslag till utbildning inom mjuka färdigheter. Dessa är avsedda för chefer och tjänstemän som utför primärkontroller, samt interna och externa specialister, för att uppfylla de standarder för personalens välbefinnande som anges i del I. Förteckningen över de verktyg, övningar och kapacitetsuppbyggande aktiviteter som rekommenderas, inklusive egenvård, är inte uttömmande utan utgör god praxis som medlemsstaternas experter delat med sig av. Den **huvudsakliga målgruppen** för del II omfattar **all personal som arbetar med asyl och mottagande**, ledningen och HR-personal, team med ansvar för hantering av krishändelser och personal som arbetar med intern kapacitetsuppbyggnad. Detta inbegriper även specialister som stöder insatserna för personalvård i team som arbetar för asyl- och mottagningsmyndigheter.

Del III: Övervakning och utvärdering innehåller rekommendationer om åtgärder som bör vidtas för att bedöma om och hur personalens välbefinnande påverkas positivt av de införda åtgärderna. Den **huvudsakliga målgruppen** för del III är den **personal som är inriktad på övervakning och rapportering inom en asyl- och mottagningsmyndighet**. De lärdomar som dras av övervakningen kommer att ge ledningen information om anpassningsbehoven för att uppnå övergripande effektivitet.

Ett antal termer som rör personalvård, däribland ”välbefinnande”, ”stress” och ”utbrändhet”, används i de tre delarna av Easos vägledning *Praktisk vägledning om personalvård för asyl- och mottagningspersonal* på grundval av definitioner från Europeiska arbetsmiljöbyrån (EU-Osha), samt andra EU-organ och akademiska källor. För information om den terminologi som används i de tre delarna av denna vägledning, se bilaga 1, ”Definitioner”.

1.1. DE HUVUDSAKLIGA MÅLGRUPPERNA FÖR DENNA PRAKTISKA VÄGLEDNING

Denna del riktar sig till **all personal som arbetar med asyl och mottagande**, från tjänstemän som utför primärkontroller och arbetar direkt med sökande, till högsta ledningen. Innehållet i denna del kan också vara relevant för interna och externa specialister som tillhandahåller psykosocialt stöd till personal som arbetar med och för de berörda myndigheterna.

De **huvudsakliga målgrupperna för användningen av del II av denna praktiska vägledning** är följande:

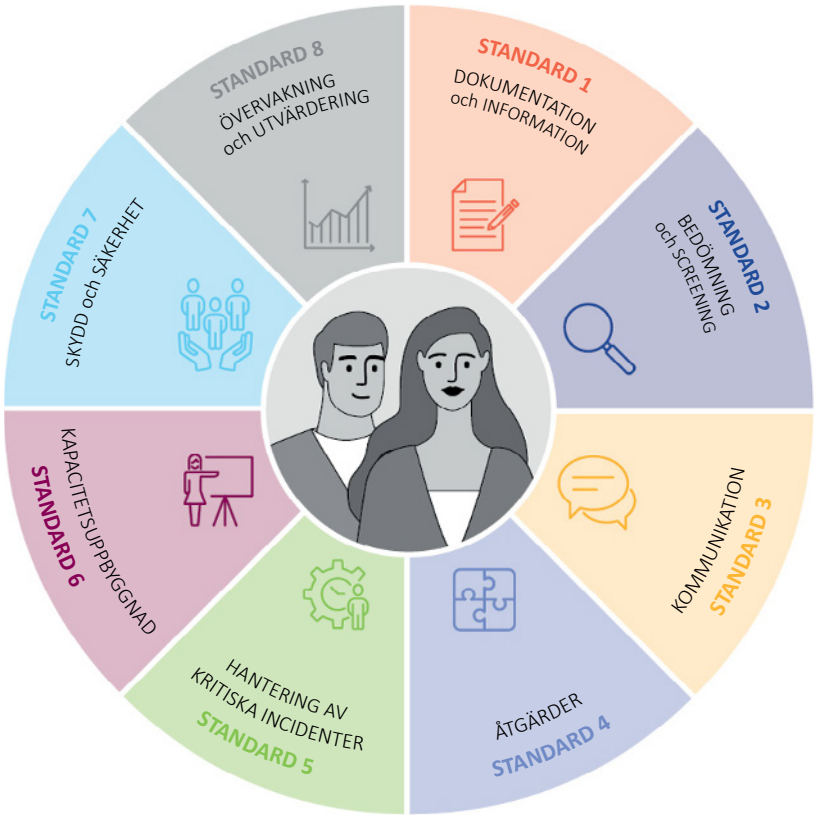
— Tjänstemän som utför primärkontroller.
— Högre chefer och chefer på mellannivå, teamledare och samordnare som arbetar med asyl och mottagande.
— HR-personal och skydds- och säkerhetsansvariga.
— Interna och externa specialister.

Även om det föreslås insatser för att på ett effektivt sätt stödja team som utför primärkontroller, påminner vägledningen all personal om vikten av att säkerställa egenvård och det ansvar som alla bär för detta.

1.2. HUR SKA DENNA PRAKTISKA VÄGLEDNING ANVÄNDAS?

De exempel på god praxis som har samlats in och tagits med i denna del av vägledningen är inte uttömmande men de beskriver en rad strategier från länderna inom EU+. Denna goda praxis omfattar stödverktyg för personalen på arbetsplatsen som, när de introduceras och tillämpas inom myndigheterna, kan förbättra kommunikationen mellan chefer och personal samt mellan kollegor. De kan även förebygga ångest, stress och utbrändhet, hjälpa till att hantera de känslomässiga konsekvenserna av krishändelser, stärka team och öka ändamålsenligheten och effektiviteten i utförandet av de dagliga uppgifterna. Verktygen kan användas för att ge stöd på gruppnivå eller individuell nivå till all personal, inklusive tjänstemän som utför primärkontroller, teamledare och chefer. Dessa metoder kan tillämpas av chefer, kollegor, interna eller externa specialister eller, när det gäller verktyg för egenvård, av de anställda själva. Valet av verktyg som ska användas inom en viss myndighet beror på arbetsmiljön samt behov och resurser vad gäller personalvård. De kan användas regelbundet av ledningen eller erbjudas baserat på efterfrågan. Verktygen, insatserna och metoderna är kopplade till de standarder som anges i del I av vägledningen, och som även visas i figur 2.

FIGUR 2. De åtta standarderna för personalvård



Figur 3 ger en fullständig översikt över **all god praxis** och alla **verktyg** som presenteras i denna del av vägledningen och de föreslagna metoderna för att genomföra var och en av dem.

FIGUR 3. Översikt över alla insatser

TYP AV VERKTYG			
Bedömningsverktyg Används av chefer	**Insatser** Tillhandahålls av chefer och kollegor	**Insatser** Tillhandahålls av specialister	**Verktyg för egenvård** Används av all personal
1. Screeningfrågor 2. Semistrukturerade individuella möten 3. Fokusgrupper 4. Undersökning om anställningens kvalitet 5. Självbedömningsverktyg: utbrändhetstest	1. Intervision 2. Teambyggande 3. Hantering av krishändelser	1. Psykologiska gruppmöten och handledning 2. Individuell rådgivning 3. Pedagogisk övervakning 4. Medling	1. Utveckling av plan för egenvård 2. Fastställande av sunda gränser
Kapacitetsuppbyggnad *Tillhandahålls av interna eller externa specialister*			

Behovet av att bygga upp kapaciteten hos personal som arbetar med asyl och mottagande är en fråga som myndigheterna måste ta hänsyn till under personalens hela anställningscykel och beskrivs närmare i kapitel 6, ”Insatser för kapacitetsuppbyggnad”.

Viktig anmärkning om sekretess. För alla insatser som presenteras i denna vägledning måste hänsyn tas till sekretessen. Inget av innehållet i diskussionerna med anställda bör kommuniceras vare sig med deras kollegor eller med ledningen utan den eller de berörda anställdas samtycke. Det enda undantaget skulle vara om det föreligger en risk för potentiell självskada eller för att andra skadas, eftersom det påverkar skyddet och säkerheten för alla inblandade.

Slutligen är arbetsgivarens ansvar först och främst gentemot dess personal, men i vissa fall kan direkt stöd till berörda familjemedlemmar också behöva övervägas, till exempel om en anställd har varit med om en krishändelse med bestående konsekvenser.

2. BEDÖMNINGSVERKTYG

ÄMNEN SOM BEHANDLAS I DETTA AVSNITT

- ✓ 2.1. Inledande personalvårdsscreening
- ✓ 2.2. Semistrukturerade individuella möten
- ✓ 2.3. Diskussioner i fokusgrupper
- ✓ 2.4. Undersökning om anställningens kvalitet
- ✓ 2.5. Självbedömning: utbrändhetstest

Verktyg som främst ska användas av chefer och HR-personal.
Självbedömningsverktygen ska användas av all personal.

I detta avsnitt **presenteras fem bedömningsverktyg för att identifiera personalens behov vad gäller välbefinnande** samt bedöma kapaciteten för stresshantering hos personal som utför primärkontroller. Denna screening syftar till att förhindra stressreaktioner och underlätta ett tidigt införande av stödinsatser på både individ- och gruppnivå ([7]).

Regelbundna **bedömningar** är användbara och nödvändiga för att mäta, övervaka, utvärdera, lära sig om och dokumentera förutsättningar för och förändringar hos personalen. De ger en övergripande bild av personalens behov och svagheter under hela anställningscykeln. Samtidigt som bedömningsverktygen hjälper chefer att upprätthålla personalens välbefinnande kan de också underlätta för tjänstemän som utför primärkontroller att förstå sina starka och svaga sidor. Detta görs med hjälp av återkoppling från dessa verktyg, som uppmuntrar till både yrkesmässig och personlig utveckling. De föreslagna verktygen ska främst användas av chefer. För att kunna använda verktygen effektivt behöver cheferna ha de färdigheter som krävs för att identifiera fysiska och psykiska påfrestningar. Det är därför viktigt att koppla dessa insatser till avsnittet om rekommenderade utbildningsämnen, som beskrivs i bilaga 14, ”Provutbildningsprogram med fokus på personalvård”.

Det är viktigt att observera att den information som samlas in genom bedömningar bör behandlas som strikt konfidentiell. Resultat som identifierats på team- eller organisationsnivå ska endast delas med relevanta yrkesgrupper vid behov, och alltid anonymt.

Genom att integrera de **fem insatserna** i en åtgärdsplan för personalvård kommer myndigheterna att kunna uppfylla följande standarder:

- **SWS 2 Bedömning och screening**
- **SWS 4 Förebyggande insatser**
- **SWS 8 Övervakning och utvärdering**

(7) Bedömningar av personalens välbefinnande får inte förväxlas med medarbetarsamtal. Syftet är att bedöma behoven hos en anställd, även med avseende på yrkesmässig utveckling.

2.1. INLEDANDE PERSONALVÅRDSSCREENING

Endast 19 procent av deltagarna i Easos kartläggning 2019 uppgav att deras arbetsgivare systematiskt screenade de anställdas kapacitet att reagera på och hantera förväntade stressfaktorer i sitt arbete (t.ex. genom en psykologisk bedömning före anställningen). Totalt 52 procent av deltagarna angav tydligt att ingen screening hade skett före anställningen ([8]).

Screening av personalvård när det gäller risker för stressexponering och förmåga att hantera stress skulle kunna införas i de tidigaste skedena av anställningen. Detta kan ske så tidigt som i urvalsfasen eller under introduktionen. Screeningfrågor som fokuserar på personalvård kan införas i en befintlig **mall för intervjufrågor** ([9]) som används av myndigheterna under urvalsprocessen eller som en del av inledande introduktionsmöten med avdelningschefer. En sådan mall har redan presenterats i Del I: Standarder och politik. Om den används senare i rekryterings- och onboardingprocessen kan frågorna justeras något för att bättre passa situationen. En inledande personalvårdsscreening skulle kunna inriktas på frågor som rör stresshantering, överlevnadsmekanismer som används under stress samt insatser för egenvård. Frågorna kan även syfta till att lära sig mer om en (framtida) anställds motivation, syn på laganda och förmåga för konflikthantering.

Det övergripande frågeformuläret för urvalsintervju bör utformas av personalavdelningen och de berörda expertavdelningarna. Beroende på yrkesprofilen kommer urvalsintervjun att fokusera på den arbetssökandes självbild, tekniska kunnande (kunskaper, färdigheter och erfarenheter), syn på samarbete (t.ex. gentemot givare eller lokal partnerförvaltning), ekonomiska expertis (budgetcykel) samt övervaknings- och utvärderingskompetens. Om dessa frågor integreras kan intervjun eller introduktionsmötet förlängas något, men svaren kan ses som ett referensvärde som kommer att göra det möjligt för cheferna att övervaka de anställda på ett mer effektivt sätt under deras anställning/utstationering ([10]). Dessutom kan en sådan inledande screening bidra till att informera cheferna om utbildningsrekommendationer och teambyggande insatser för ny personal. Detta gynnar både den anställda och det team som den anställda ansluter sig till.

(8) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (begränsad rapport).

(9) Se exempel på föreslagna screeningfrågor för intervjuer i bilaga 2, ”Mall för intervjuformulär vid rekrytering”.

(10) Vissa utstationerade experter kan behöva mer uppmärksamhet om de utstationeras långt från familj och vänner i ett land där ett annat språk talas. Detta kan vara särskilt svårt för vissa, även om man inte beaktar det krävande arbete som ska utföras.

2.2. SEMISTRUKTURERADE INDIVIDUELLA MÖTEN

Ett semistrukturerat individuellt möte ([11]) ska inte förväxlas med ett medarbetarsamtal, även om det kan finnas viss överlappning när det gäller den information som delas. Dessa individuella avstämningar är avsedda att hjälpa personalen att berätta om sina behov och göra det möjligt för dem att framgångsrikt utföra sina dagliga uppgifter. Dessutom ger dessa regelbundna möten cheferna möjlighet att tidigt fastställa om en anställd kan behöva ytterligare stöd för att minska riskerna för stress och utbrändhet (antingen kopplat till arbete eller privatliv). Genom att tidigt identifiera sådana behov och ge rätt stöd ökar personalens välbefinnande och de anställdas totala effektivitet.

Dessa individuella avstämningar är semistrukturerade intervjuer där chefen inte strikt följer en formaliserad lista över frågor. I stället följs ett flexibelt intervjuprotokoll, kompletterat med följdfrågor, för att uppmuntra till dialog mellan chefen och den anställda. Detta format uppmuntrar till tvåvägskommunikation, vilket möjliggör en omfattande diskussion om relevanta frågor. Tack vare mötets informella upplägg kan den anställda känna sig bekväm med att utveckla sina tankar kring vissa ämnen.

Inför dessa möten skulle cheferna kunna förbereda ett antal frågor som inte visas för den anställda. Även om dessa avstämningsmöten inte bör uppfattas som en intervjusituation utan snarare som en dialog, är det lämpligt att ha vissa frågor i åtanke för att övervaka personalens välbefinnande under en längre tidsperiod och hjälpa till att fastställa vilket stöd som behövs. Att vidta åtgärder baserat på svaren på sådana semistrukturerade intervjufrågor kan bidra till att förhindra att personalen mår dåligt eller blir stressad. Dessa avstämningar är viktiga under olika anställningsstadier. De bör genomföras när personal tillträder och under deras anställning, samt när de lämnar en tjänst eller ett uppdrag och befinner sig i en övergångsperiod. Utöver dessa särskilda övergångsperioder bör chefer uppmuntras att hålla sådana möten regelbundet i den utsträckning det är möjligt.

(11) Fler råd om semistrukturerade individuella möten finns i bilaga 3, ”Semistrukturerade avstämningar eller individuella möten”.

MÅL FÖR SEMISTRUKTURERADE INDIVIDUELLA MÖTEN

— Identifiera den anställdas huvudsakliga motiveringar totalt sett ([12]).
— Undersöka de erfarenheter/utmaningar/skyddsfaktorer och överlevnadsmekanismer som den anställda har använt tidigare.
— Förstå den anställdas befintliga negativa och positiva överlevnadsmekanismer ([13]) vid stress ([14]).
— Fastställa den anställdas nuvarande behov, förväntningar och farhågor ([15]).

Den återkoppling som mottagits under mötet bör dokumenteras. Om det behövs en omedelbar, specialiserad uppföljning bör personen hänvisas till relevant intern eller extern specialist. Andra behov som uttryckts, t.ex. fortbildningsbehov, bör också noteras skriftligen. Dessa kommer att beaktas när så är möjligt. Dessa möten bör äga rum fyra till sex gånger per år och pågå i cirka 30 minuter.

Viktig kommentar. För att genomföra dessa intervjuer måste cheferna ha tillräcklig utbildning för att kunna skilja mellan medarbetarsamtal och avstämning samt hålla sig **fördomsfria**. Generellt sett, och om möjligt, rekommenderas att endast chefer som inte ansvarar för medarbetarsamtalet med den berörda personen, eller någon annan tredje part, genomför dessa intervjuer.

2.3. DISKUSSIONER I FOKUSGRUPPER

En fokusgruppsdiskussion är en kvalitativ forskningsmetod som används inom samhällsvetenskap. Det är ett effektivt sätt att samla människor med liknande bakgrund eller liknande erfarenheter för att diskutera ett specifikt ämne. Deltagargruppen leds av en moderator (eller diskussionsledare) som introducerar diskussionsämnen och hjälper gruppen att föra en livlig och naturlig diskussion.

Moderatorn ställer breda frågor (semistrukturerad intervjustil) för att få gensvar och skapa diskussion mellan deltagarna.

En fokusgruppsdiskussion kan användas för att förstå en fråga på djupet. En enkät kan distribueras i förväg för att identifiera utmaningar där ingående kvalitativ information ska samlas in under fokusgruppsdiskussionen. Fokusgruppsdiskussioner är effektiva för att skapa en djupare förståelse för befintlig kunskap eller för att svara på frågorna ”varför” och ”hur” kopplat till ett visst ämne. Fokusgruppsdiskussioner kan användas av

(12) Dessa mål har hämtats från Easos interna operativa dokument som tagits fram av Panou, A. och Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Ett exempel på en negativ överlevnadsmekanism för att hantera stress kan vara ökad alkoholkonsumtion, medan en positiv överlevnadsmekanism kan vara att sova tillräckligt många timmar varje natt.

(14) Att känna till sina egna överlevnadsmekanismer är viktigt även för chefer. Dessutom kommer chefer som är medvetna om positiva eller föredragna överlevnadsmekanismer som används av personalen att kunna känna igen dessa i stressituationer när så behövs.

(15) Det är viktigt att känna till vad personalen i en stressad arbetsmiljö behöver för att hålla sig frisk, och vilka resurser som finns tillgängliga, för att visa omtanke och ge chefer möjlighet att reagera i tid när behov uppstår.

myndigheter för att få veta mer om utmaningar i samband med personalvård som annars kan vara svåra att identifiera.

Valet av moderator för en fokusgruppsdiskussion. Moderatorn har en viktig roll i en fokusgrupp. Rollen som moderator innebär mycket mer än att ställa frågor som är relevanta för det ämne som ska behandlas (t.ex. nöjdhet med tillgängliga insatser och områden för förbättring när det gäller personalvård). Moderatorn ser till att gruppens sammansättning passar syftet (med tanke på roller/ansvarsområden för deltagarna vid myndigheten i fråga, könsbalans osv.) och är ytterst ansvarig för resultatet av diskussionen. Om moderatorn utför sitt uppdrag på ett effektivt sätt är det mycket mer sannolikt att resultatet blir meningsfullt. Dokumentation av diskussionen bör uppmuntras, i enlighet med sekretessavtal. Det rekommenderas att man fastställer vissa grundläggande regler för hur fokusgruppsdiskussionen ska organiseras och hur gruppmedlemmarna ska svara varandra. Deltagande på frivillig basis rekommenderas.

Viktig kommentar. Beroende på vilket ämne som ska behandlas bör chefer eller avdelningschefer **inte** moderera fokusgrupper med sina egna anställda ([16]), eftersom det gör det svårare för deltagarna att säga precis vad de tycker. De anställda kan känna sig obekväma och kanske försöker göra chefen nöjd genom att säga det som de tror att moderatorn vill höra. HR-representanter kan vara lämpliga som moderatorer, liksom kompetenta externa specialister. Den som väljs ut måste förbli neutral och ha den kompetens som krävs för att hålla diskussionen på rätt spår, förhindra att samtalet blir allmänt gnälligt och undvika ett oinspirerat, mestadels tyst möte. Det är också viktigt att notera att det vid vissa tillfällen kan krävas en separat uppföljning med vissa individer (t.ex. om någon nämner ökad stress på arbetsplatsen, behov av kapacitetsuppbyggnad eller andra utmaningar).

Överväganden gällande sekretess. Resultatet av diskussionen sammanfattas och ställs till ledningens förfogande så att enskilda anställda inte kan identifieras. De viktigaste frågorna och de föreslagna rekommendationerna paketeras på ett sådant sätt att det är möjligt för den högsta ledningen att vidta enkla och okomplicerade uppföljningsåtgärder.

2.4. UNDERSÖKNING OM ANSTÄLLNINGENS KVALITET

Ungefär en tredjedel (36 procent) av de svarande ansåg att de nuvarande tjänsterna relaterade till personalvård som deras myndighet erbjuder var i linje med behoven hos personal som arbetar direkt med personer som ansöker om eller åtnjuter internationellt skydd ([17]).

(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, s. 10 (begränsad rapport).

Det främsta syftet med denna insats är att mäta hur arbetslivet och uppfattningen om arbetet har förändrats under en viss tidsperiod. En undersökning om anställningens kvalitet ([18]) bidrar till att fastställa riktmärken som kan användas i framtiden. Med hjälp av dessa frågeformulär kan ytterligare behov och brister i personalvården identifieras och dokumenteras, i syfte att vidta ytterligare åtgärder och hålla sig uppdaterad kring personalens välbefinnande. Sekundära mål omfattar bland annat att mäta förhållandet mellan arbetets/organisationens egenskaper och arbetstagarnas hälsa och säkerhet samt att fastställa mål för förebyggande insatser. Det är även viktigt att bedöma personalens psykoemotionella status och välbefinnande, utforska gruppdynamiken samt identifiera befintliga och framväxande utmaningar och stressfaktorer. Frågorna är i allmänhet av kvalitativ natur, och vissa av de aktuella ämnena kan tas upp under utstationeringens alla faser. Personalavdelningen kan använda de anonymiserade resultaten för att förstå de viktigaste frågorna som behöver hanteras och identifiera åtgärder för att göra detta.

Följande kategorier kan ingå i undersökningen:

— De anställdas uppfattning – arbetsbörda, kompetensutnyttjande, deltagande, yrkesmässig utveckling, andel repetitiva uppgifter, tillräckliga resurser, frågor kring belöning/erkännande/befordran, övervakningsbeteende, anställningens längd, utbildningsbehov och utbildningsalternativ, uppsägningar, lagarbete, tydliga roller och rollkonflikter, bemanning, säkerhet och hälsa, rättvisa, stresshantering och fysisk ansträngning.
— Arbetskultur/arbetsklimat – hälsa och säkerhet, diskriminering, trakasserier, respekt och förtroende.
— Hälsoeffekter – fysisk hälsa, psykisk hälsa, skador och sömnproblem.
— Övrigt – bl.a. resultat, allmän medarbetarnöjdhet, planer på att säga upp sig, engagemang, övertid och flexibilitet i arbetet.

Eftersom långa undersökningar medför nackdelar rekommenderas kortare och mer fokuserade undersökningar. Mer detaljerade moduler kring särskilda ämnen kan läggas till om det anses nödvändigt. En regelbundet genomförd undersökning om anställningens kvalitet gör det möjligt för HR-personal och den högsta ledningen att övervaka de framsteg som sker kopplat till personalens välbefinnande och de vidtagna åtgärdernas framgång.

2.5. SJÄLVBEDÖMNING: UTBRÄNDHETSTEST

Ibland kan man känna att något inte stämmer under ganska lång tid, men orsaken är svår att identifiera. Om du märker att du känner dig tröttare än vanligt och har känt så under en längre tid, om du har svårt att fokusera, har mindre motivation än tidigare eller ingen motivation att arbeta, eller om du har börjat göra misstag, kan en självbedömning eller

(18) Ett exempel finns i bilaga 4, ”Exempelundersökningar om anställningens/utstationeringens kvalitet”.

ett test för att se om du riskerar att bli utbränd vara att rekommendera ([19]). Utbrändhet är inte något som sker över en natt. Det är en långsam process. Utbrändhet kan först visa sig som tecken på lägre tolerans för frustration eller att man har lättare att bli irriterad ([20]).

Ofta börjar utbrändhet ([21]) med en period av **extrem entusiasm** inför arbetet och fastställande av orealistiska mål. Arbetstagaren känner sig engagerad och kan inte sätta stopp för arbetet. Denna fas följs normalt av en period av **stagnation och pessimism** när personen inser att de ursprungliga förväntningarna och målen inte kan uppnås. Nästa fas kännetecknas av **frustration och att man drar sig undan**. Denna tredje fas kan kopplas till känslor av inkompetens, att man inte klarar av att prestera, negativitet eller liknande. I den sista fasen kan en anställd uppleva **apati och förlorad tillit** till sina egna yrkesfärdigheter. Denna sista fas kan åtföljas av tecken på depression, liksom smärre olyckor, fysiska besvär samt ökad sjukfrånvaro.

Utbrändhet är ett syndrom som bland annat kännetecknas av utmattning, cynism och minskad yrkesmässig effektivitet. Det är nära kopplat till arbetsmiljön. Utmattningen utgörs av enorm trötthet och uttömda känslomässiga och fysiska resurser ([22]). Efter att ha identifierat fenomenet utbrändhet har forskarna fokuserat på att definiera tillståndet ytterligare, skapa mätverktyg för att fånga upp dess komplexitet och studera olika orsaker och resultat. Forskningen har gått från en beskrivande modell för utbrändhet till fokus på insatser och förebyggande åtgärder ([23]). Det bör noteras att det utöver exemplet på utbrändhetstest som presenteras i denna vägledning finns flera **onlineverktyg för självbedömning** som man kan använda för att övervaka sina egna stressnivåer. Dessa verktyg kan bidra till att öka kunskapen och därmed minska risken för faktisk utbrändhet.

Myndigheterna kan uppmuntra användningen av dessa verktyg för självbedömning genom att anordna informationsmöten online som leds av en intern eller extern specialist. Under dessa fokuserade genomgångar kan en uppsättning självbedömningsverktyg presenteras och diskuteras för att säkerställa att personalen kan använda dessa verktyg och analysera resultaten. Under ett sådant informationsmöte är det viktigt att specialisten, utöver att förklara hur dessa verktyg fungerar, informerar personalen om när, var och hur den berörda myndigheten kan ge professionellt stöd.

Slutligen erbjuder EU-Osha en enkel e-guide om stress ([24]), som presenterar vissa grundläggande insikter i ämnet, med beaktande av kön.

---

(19) Ett exempel finns i bilaga 5, ”Självbedömning: utbrändhetstest”.

(20) Se Easos animering om vikten av tidig upptäckt av tecken på stress, The importance of early identification of signs of stress, 2021.

(21) För mer information om utbrändhet, se Finlay, L., ”Burnout”, Headington Institute, 2017.

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

(23) För mer information om detta ämne, se Eurofounds studie Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2018.

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

3. STÖDINSATSER FRÅN CHEFER OCH KOLLEGOR

ÄMNEN SOM BEHANDLAS I DETTA AVSNITT

✓ 3.1. Intervision
✓ 3.2. Teambyggande
✓ 3.3. Riktade stödinsatser kopplade till krishändelser

Verktyg som ska användas av chefer samt interna eller externa specialister.

I detta avsnitt presenteras **tre insatser som redan är väletablerade i vissa länder inom EU+**. Dessa insatser förbättrar kommunikationen och interaktionen mellan chefer och deras anställda samt mellan kollegor och inom team, och de bidrar till att skapa en konstruktiv gruppdynamik för att stärka teamen. De kan också öka effektiviteten i de dagliga uppgifterna för de tjänstemän som utför primärkontroller. Dessa insatser utgör en kraftfull möjlighet att skapa sammanhållning och en känsla av tillhörighet på arbetsplatsen för personalen, och de kan även öka känslan av motivation och tillfredsställelse, vilket är avgörande för att upprätthålla personalens välbefinnande. De flesta som arbetar med asylfrågor är mycket motiverade. Det är därför viktigt att främja deras engagemang.

Genom att integrera dessa **tre insatser** i en åtgärdsplan för personalvård kommer myndigheterna att kunna uppfylla följande standarder:

- **SWS 3 Kommunikation**
- **SWS 4 Förebyggande insatser**
- **SWS 5 Hantering av krishändelser**
- **SWS 7 Skydd och säkerhet**

3.1. INTERVISION

Intervision ([25]) är en form av kunskapsutveckling i en liten grupp av specialister, chefer eller andra anställda som har en gemensam utmaning eller ett gemensamt problem ([26]). Den utmärkande faktorn är ömsesidigt stöd och samråd mellan jämlikar. Det är en möjlighet för specialister och kollegor att ta hjälp av andras kunskaper för att få värdefulla nya insikter.

(25) För mer ingående information om hur du kan integrera intervision inom din myndighet, se ”10-stegsmetoden” i bilaga 6, ”Intervisionsmetoder”.

(26) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (begränsad rapport). Definitionen av ”intervision” är hämtad från Janse, B., ”Intervision”, Toolshero, 2019.

VILKA ÄR FÖRDELARNA MED INTERVISION?

När det tillämpas inom ett team kan intervision ([27]):

— bidra till att utnyttja all den potential i form av kunskap, erfarenhet och kompetens som finns i ett team eller en expertgrupp,
— vara en kostnadseffektiv inlärningsmetod,
— bidra till ett välfungerande tvärvetenskapligt team,
— erbjuda en plattform för utbyte mellan olika y rkesgrupper och skapa en gemensam förståelse av värdet av de olika gruppernas bidrag till arbetet.

När det gäller personalverksamhet kan intervision hjälpa till att:

— hantera problematiska frågor och situationer och på så sätt bidra till att förhindra utbrändhet,
— ge insikt i personliga vanor och mönster som kan påverka arbetet med personer som ansöker om internationellt skydd,
— klargöra de anställdas personliga motiv,
— klargöra de anställdas starka och svaga sidor,
— hitta (ömsesidigt) stöd för aktuella uppgifter och erkännande av prestationer.

GRUPPENS SAMMANSÄTTNING

Den idealiska gruppen består av cirka fem till åtta deltagare. Tillsammans analyserar de ett problem som en deltagare har presenterat. Den som presenterar problemet kallas för ”ärendepresentatören”. Intervision syftar inte i första hand till att lösa ett problem. I stället uppmuntrar gruppen varandra att hitta svar genom att ställa frågor till ärendepresentatören. Dessa frågor bör hjälpa ärendepresentatören att utveckla ett nytt tankesätt för att få inblick i det ärende som presenterats och de utmaningar som är kopplade till det.

Intervision kan även ske på personlig nivå. Det kan handla om att hantera problem på arbetsplatsen, problem med en strategi eller andra typer av problem. Intervision har alltid någon form av koppling till den löpande verksamheten, professionalisering och förbättring samt lärande och utveckling. Det gör den berörda personen medveten om individuella stilar och preferenser, den personliga synen på arbetet samt hur arbetet kan hanteras.

(27) Project Office for the Baltic States, FN:s drog- och brottsbekämpningsbyrå, Intervision Guidelines, FN:s drog- och brottsbekämpningsbyrå, Wien, 2010.

INTERVISION JÄMFÖRT MED ANDRA METODER

Kollegialt samråd ([28]). Kollegialt samråd definieras som en disciplinerad process av ömsesidig nytta för att hjälpa yrkesutövare att ge kritisk och stödjande återkoppling samt hjälpa varandra att fungera mer effektivt i sina yrkesroller ([29]). Syftet med intervision är att göra det möjligt för individer att upptäcka sin egen stil och vad som fungerar bäst för dem.

Handledning ([30]). Handledning är en process som syftar till att förbättra resultatet och som fokuserar på ”här och nu” snarare än på en avlägsen dåtid eller framtid. Förhållandet mellan handledaren och den som får handledning är hierarkiskt, eftersom den senare lär sig av diskussionen och handledaren hjälper personen igenom sina problem. Handledning skiljer sig från intervision genom förekomsten av hierarki.

Övervakning ([31]). I detta avsnitt avser både övervakning och intervision yrkesorienterad vägledning på arbetsplatsen, där en person systematiskt lär sig att hantera en specifik utmaning som han eller hon ställs inför i sin arbetssituation. Övervakningen leds dock av en övervakare, som har en annan relation till den person som vägleds jämfört med deltagarna i en intervision, antingen för att personen vet mer om utmaningen eller för att han eller hon har en högre hierarkisk ställning (t.ex. en avdelningschef). Med detta i åtanke skiljer sig övervakning ([32]) från intervision genom det ojämna förhållandet mellan deltagarna och genom att det rör sig om ett individuellt förhållande, medan intervision använder ett gruppformat.

HUR MODERATORN VÄLJS UT

När det gäller intervision kan man välja mellan att utse en nära kollega eller att utse någon från ett annat team som arbetar inom myndigheten som moderator. I vissa fall bjuds en extern expert in som moderator. Att använda en intern moderator är mer kostnadseffektivt, och personen känner redan till de problem som teamet står inför i sitt arbete. Informella intervisionsmöten kan därför dra nytta av en intern moderator. Denna förtrolighet kan däremot även vara en nackdel. En intern moderator har utvecklat en ställning på arbetsplatsen och kan ha etablerat relationer inom teamet (som kanske gynnar vissa personer framför andra). Han eller hon kanske inte har tillräcklig distans för att på ett objektivt sätt kunna reflektera över grupprocesserna i teamet. En extern moderator är inte delaktig i dessa processer. Det kan vara lättare att ”tänka utanför boxen” och komma med alternativa förslag med en extern moderator. För ett mer formellt intervisionsprogram rekommenderas därför en extern moderator.

(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 Digest*, EDO-CG-94-20, 1994.

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

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

(32) I detta sammanhang avser ”övervakning” en administrativ övervakning och ska inte förväxlas med kollegial, pedagogisk, klinisk eller direkt övervakning.

En allmän regel är att moderatorn (intern eller extern) inte deltar i diskussionerna under en intervision. Moderatorn leder mötet (dvs. ser till att dagordningen följs, att alla deltagare säger vad de tycker, att alla deltagare följer de gemensamt överenskomna beteendereglerna osv.). En moderator kan också vid behov lägga fram förslag till alternativa gruppbeteenden.

MODERATORN

Det får inte finnas något hierarkiskt förhållande mellan deltagarna och moderatorn. Därför **kan inte** en teamledare/samordnare delta i intervisionssessionerna.

Dessutom bör följande krav på kunskaper, färdigheter och attityd uppfyllas. Moderatorn ska

— vara expert med relevant utbildning/bakgrund (t.ex. inom psykologi eller socialt arbete),
— ha kunskap/erfarenhet inom motivationsintervjuer och gruppdynamik (processer),
— ha arbetslivserfarenhet inom området eller relaterade områden (så att han eller hon förstår de frågor som diskuteras och är van vid att hålla gruppmöten),
— ha en positiv/stödjande attityd,
— ha förmåga att lyssna med en okritisk och motiverande attityd,
— kunna hitta en lämplig balans mellan ledande och icke-ledande beteende.

MODERATORNS ROLL

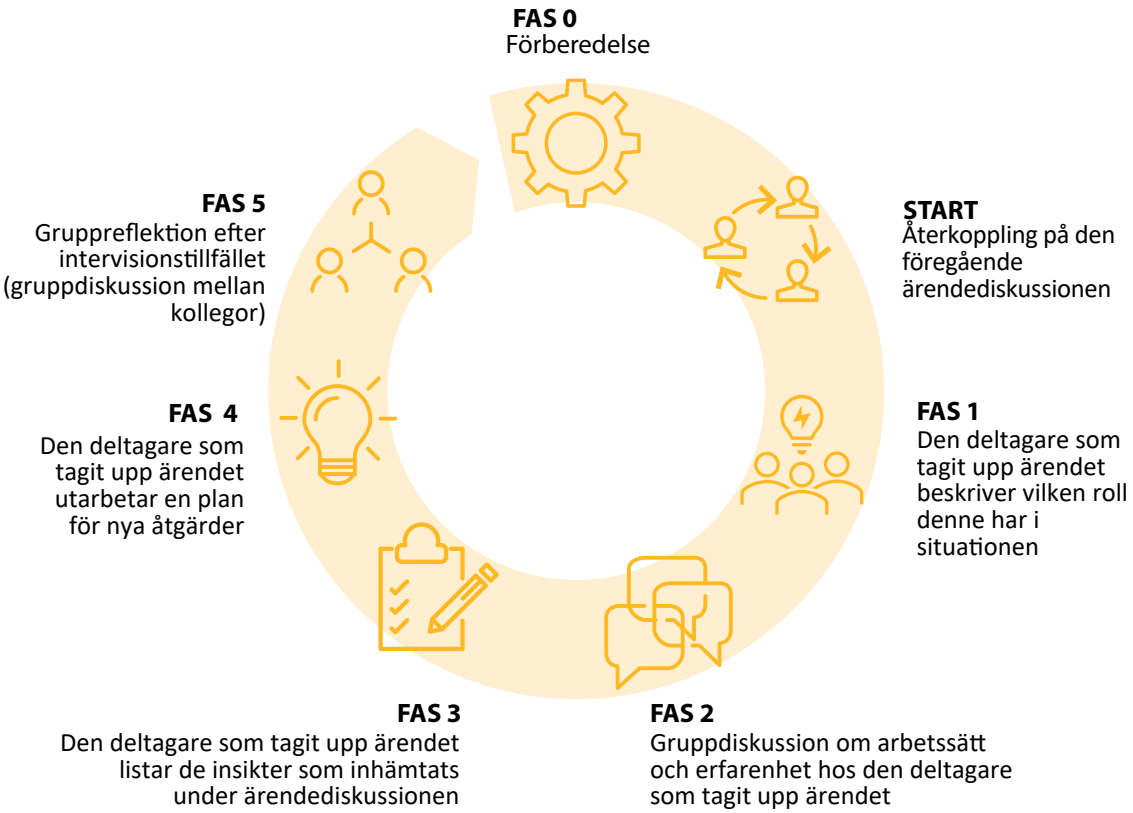
Moderatorn har bland annat i uppgift att

— putting together the group for the intervision session;
— sammanställa gruppen för intervisionsmötet,
— samla in information om deltagarnas utbildnings- och yrkesbakgrund och intressen,
— om en serie intervisionsmöten genomförs, se till att planen för serien är väl beskriven och förmedlas till deltagarna,
— se till att lämplig lokal och alla praktiska detaljer (blädderblock, märkpennor, pennor, förfriskningar osv.) ordnas,
— informera deltagarna i tid om intervisionsmötet (datum, tid och dagordning),
— se till att alla deltagare har en gemensam förståelse för dagordningen,
— säkerställa att tiden nyttjas effektivt,
— begränsa sin roll till att leda mötet och avstå från att delta i diskussionen,
— regelbundet kontrollera om det finns enighet inom gruppen genom att sammanfatta deltagarnas åsikter,
— se till att alla deltagare får säga vad de tycker och är involverade (dvs. genom att hindra de mer högljudda deltagarna från att dominera diskussionen och motivera de tysta deltagarna att bidra – att be alla deltagare att i tur och ordning dela med sig av sina åsikter i en viss fråga kan ibland vara till hjälp),
— fastställa de gruppregler som ska följas av alla deltagare.

HUR FUNGERAR INTERVISION?

Varje diskussion följer en process som beror på den valda intervisionsmetoden ([33]). Varje möte inleds med förberedelse och avslutas med reflektion. Under reflektionsfasen utbyter deltagarna, moderatorn och ärendepresentatören sina åsikter om resultatet av mötet. Alla intervisionsmetoder omfattar ett antal viktiga faser, och varje möte inleds med en genomgång av tidigare ärendediskussioner.

FIGUR 4. Intervisionens fem faser



Obs! För mer information om hur intervision fungerar i praktiken, se ”Intervisionens 10 steg” i bilaga 6, ”Intervisionsmetoder”.

FÖRKLARING AV FASERNA

— **Fas 0.** Förberedelse. Moderatorn förbereder ärendediskussionen tillsammans med ärendepresentatören.
  - **Exempel.** Ärendepresentatören har en sökande i sin ärendebalans som är mycket krävande. Varje morgon kommer sökanden med frågor och förväntar sig att ärendepresentatören omedelbart ska lösa alla problem. Om ärendepresentatören inte svarar eller tillgodoser kraven blir den sökande mycket upprörd.
  - **Ärendepresentatörens fråga.** Hur kan jag upprätthålla personliga och yrkesmässiga gränser gentemot en sökande som är mycket krävande?

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

— **Inledning.** Moderatorn, ärendepresentatören och deltagarna tar sig tid att kort reflektera kring det ärende som presenterades under det föregående mötet och hur intervisionen hjälpte ärendepresentatören och de sökande innan ett nytt ärende presenteras.
— **Fas 1.** Ärendepresentatören beskriver ärendets natur, vad han eller hon vill uppnå och vilken roll han eller hon har haft i situationen.
— **Fas 2.** Under denna fas använder deltagarna en intervisionsmetod för att analysera ärendepresentatörens ärende och beteende. ”10-stegsmetoden” eller ”metoden med hjälpsamma frågor” kan användas.
— **Fas 3.** Ärendepresentatören listar de insikter som framkommit under ärendediskussionen. Ärendepresentatören blir medveten om sitt beteende (t.ex. vilja att vara till lags och vana att undvika konflikter, vilket gör det svårt att upprätthålla personliga och yrkesmässiga gränser).
— **Fas 4.** Ärendepresentatören utarbetar en plan för nya åtgärder. Till exempel beskriver ärendepresentatören hur han eller hon vill agera gentemot den sökande. Detta omfattar åtgärder för att sluta hjälpa den sökande varje morgon, och i stället bjuda in sökanden till ett veckomöte där den sökande kan ställa alla sina frågor på en gång.
— **Fas 5.** Gruppens reflektion och återkoppling om intervisionsmötet.

INTERVISIONSNIVÅER

Det finns tre intervisionsnivåer ([34]). Dessa nivåer beskriver de nivåer av djup som uppnås i en ärendediskussion.

Ärendenivå: specifikt problem
Ärendet diskuteras med avseende på problemet. Vad skulle vara mer effektivt? Vad kan jag göra? Vilka är mina alternativ? Vad fungerade bra och vad hade kunnat gå bättre? Här är ärendets innehåll viktigast. Den bakomliggande ärendefrågan och skälet till att ämnet presenteras diskuteras inte här i samma utsträckning som innehållet.

Handlingsnivå: agerande och tillvägagångssätt
Ärendet diskuteras med avseende på hur ärendepresentatören har agerat i den specifika situationen. Vilken är hans/hennes arbetsstil och varför valde han eller hon den? Varför valde han eller hon det här tillvägagångssättet? Vilka är de utmärkande dragen för personens arbetsstil? Vad bidrar personen vanligtvis med i ett uppdrag när det gäller arbetsstil eller tillvägagångssätt? Här är ärendepresentatören i fokus. Djupgående åsikter om själva ärendet diskuteras i mindre omfattning.

Åsiktsnivå: dolda drivkrafter
Ärendet diskuteras med avseende på ärendepresentatörens yrkesmässiga och personliga åsikter. Vilka åsikter ligger till grund för personens bedömningar eller slutsatser? Hur kan ärendepresentatören förklara dem? Vad betyder dessa bedömningar och hur påverkar de situationen i fråga? Vilka antaganden har tydliggjorts genom ärendediskussionen när

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

det gäller ärendepresentatörens åsikter om yrket, om sig själv och om andra? När blev situationen obekväm för ärendepresentatören? Att analysera specifika situationer är ett sätt att lära oss att känna igen våra dolda drivkrafter. Dessa drivkrafter utgör det beteende som upprepas som ett mönster och som påverkar vårt sätt att tänka och agera utan att vi märker det.

För att ge detaljerad vägledning om hur intervision kan struktureras inom myndigheternas team beskrivs två metoder, som kallas 10-stegsmetoden och metoden med hjälpsamma frågor, i bilaga 6, ”Intervisionsmetoder”.

3.2. TEAMBYGGANDE

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

Teambyggande aktiviteter ([35]) är viktiga för att säkerställa att teamen är effektiva, särskilt när de arbetar i en instabil miljö. Personer som deltar i sådana aktiviteter känner sig mer positiva till sitt team. Denna positiva känsla kommer till uttryck på vissa sätt, såsom ökat förtroende för kollegorna i teamet, större tillfredsställelse till följd av att man känner sig delaktig i teamet och större förtroende för att teamet kommer att uppnå sina mål. Dessutom har team som deltar i teambyggande aktiviteter bättre samverkan. De kommunicerar, samordnar och hanterar konflikter på ett bättre sätt. Dessa processer bidrar avsevärt till personalens välbefinnande och är avgörande för att teamet ska kunna utföra sina uppgifter, vilket är särskilt viktigt på området asyl och mottagande. Detta avsnitt fokuserar på team och de olika tekniker för teambyggande som finns tillgängliga för chefer.

Det är inte alltid tydligt vad teambyggande innebär ([36]). Forskare som studerar ämnet anser att det inte finns någon enhetlig definition av ”teambyggande”. Begreppet avser i stället en kategori av insatser som riktar sig till team. Dessa insatser har följande gemensamt:

- **Målsättning.** Målet är att förbättra teamets allmänna funktionalitet genom att utveckla mellanmänskliga relationer, klargöra roller eller lösa befintliga problem.
- **Metod.** Insatsen omfattar främst informella teambyggande aktiviteter, såsom lekar och fysiska övningar, snarare än att sitta i ett klassrum och diskutera ett ämne.
- **Plats.** Aktiviteterna äger vanligtvis rum på en annan plats än den där teamet arbetar (t.ex. i naturen, i en evenemangslokal).

(35) Mer information om faserna i teambyggande och teambyggande aktiviteter finns i bilaga 7, ”Teambyggande aktiviteter för olika faser”.
(36) Science for Work, ”Team building: how to get real results from team building activities”, 2019.

Teambyggande insatser kan påminna om utbildning i lagarbete, vilket är en annan typ av insats som syftar till att hjälpa team att samarbeta bättre. Det är dock två olika saker. Utbildning i lagarbete fokuserar på att skapa särskilda färdigheter, till exempel att lära teammedlemmar att utforma en åtgärdsplan. Utbildningen är mer formell och systematisk. Exempelvis fastställer utbildaren specifika mål för varje tillfälle och utvärderar om de har uppnåtts. Denna typ av utbildning äger vanligtvis rum på samma plats som teamets normala arbetsplats (t.ex. i ett konferensrum på kontoret).

ATT VÄLJA MELLAN TEAMBYGGANDE INSATSER OCH UTBILDNING I LAGARBETE FÖR DITT TEAM

Om du känner till teamets specifika behov och vill ge riktat stöd för att tillgodose dessa behov kan utbildning i lagarbete vara att föredra. Om du i stället vill ha en aktivitet som förbättrar teamets allmänna funktionalitet och ökar gruppmedlemmarnas tillfredsställelse kan teambyggande vara bättre. När det gäller asyl och mottagande, och relaterade utmaningar, är det avgörande för den allmänna lagandan att avsätta tid för teambyggande, vilket är kopplat till de enskilda teammedlemmarnas professionalism och effektivitet. Den kartläggning som Easo utförde i det här ämnet 2019 visade tydligt att lagarbete uppfattas som effektivt för att skapa en arbetsmiljö präglad av tillit. Att ge och ta emot återkoppling på ett organiserat, respektfullt och strukturerat sätt anses vara avgörande i detta arbete ([37]).

Teamets effektivitet ([38]) stärks när teamets ägnar sig åt reflektion och löpande utvärdering. Förutom att utvärdera resultaten när det gäller att uppnå specifika mål är det viktigt att teamen förstår hur de utvecklas **som ett team** för att de ska vara högpresterande. Det mest använda ramverket för ett teams utvecklingsstadier utvecklades i mitten av 1960-talet av Bruce W. Tuckman. Han utvecklade ett lättigenkännligt mönster med fem faser: **forming**, **storming**, **norming**, **performing** och **adjourning/transforming** (formningsfas, stormfas, normeringsfas, utförandefas och avvecklingsfas) ([39]).

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

(38) Detta omfattar även ny och avgående personal. Ny personal kan ta över efter befintliga eller avgående teammedlemmar. Övergångar måste därför hanteras på lämpligt sätt, och integreringen av nyanställda och utfasningen av avgående personal bör tas på allvar.

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

TABELL 1. Teambyggandets faser

Fas 1	Forming (formningsfas)
Känsla	Under formningsfasen i teamets utveckling är teammedlemmarna vanligtvis glada över att ingå i teamet och ser fram emot det kommande arbetet. Medlemmarna har ofta höga positiva förväntningar på teamupplevelsen. Samtidigt kan de också känna viss oro och undra hur de kommer att passa in i teamet och om deras prestation kommer att räcka.
Beteende	Beteenden under formningsfasen kan omfatta många frågor från teammedlemmarna, som återspeglar både deras glädje över det nya teamet och den osäkerhet eller oro som de kan känna kring sin roll i teamet.
Teamuppgifter	Det huvudsakliga arbetet för teamet under formningsfasen är att skapa ett team med tydlig struktur, målsättning, riktning och rollfördelning så att medlemmarna kan börja skapa tillit. En effektiv orienterings-/kickoff-process kan bidra till att stärka medlemmarna när det gäller gruppens uppdrag och mål. Den kan fastställa teamets förväntningar både gällande teamets produkter och, ännu viktigare, dess processer. Under formningsfasen är en stor del av teamets energi inriktad på att definiera teamet, så antalet slutförda uppgifter kan vara relativt lågt.
Fas 2	**Storming (stormfas)**
Känsla	När teamet börjar arbeta mot sina mål upptäcker medlemmarna att teamet inte kan leva upp till den första tidens spänning och förväntningar. Deras fokus kan växla från de aktuella uppgifterna till känslor av frustration eller ilska inför lagets utveckling eller processer. Medlemmarna kan uttrycka oro över att de inte klarar av att nå teamets mål. Under stormfasen försöker medlemmarna se hur teamet reagerar på meningsskiljaktigheter och hur det hanterar konflikter.
Beteende	Beteendet under stormfasen kan vara mindre artigt än under formningsfasen, och frustration eller oenighet kring mål, förväntningar, roller och ansvarsområden kan uttryckas öppet. Medlemmarna kan uttrycka frustration över begränsningar som bromsar deras individuella framsteg eller gruppens framsteg. Frustrationen kan riktas mot andra medlemmar i teamet, teamledningen eller teamets referensperson. Under stormfasen kan teammedlemmarna kritisera eller motsätta sig gruppens ursprungliga uppdrag eller mål.
Teamuppgifter	Teamets uppgifter under stormfasen kräver att teamet omdefinierar sina mål och kanske delar upp större mål i mindre, uppnåeliga steg. Teamet kan behöva utveckla både arbetsrelaterade färdigheter och färdigheter i teamprocesser och konflikthantering. En omdefiniering av teamets mål, roller och uppgifter kan hjälpa teammedlemmarna att komma över den frustration eller förvirring de upplever under stormfasen.
Fas 3	**Norming (normeringsfas)**
Känsla	Under normeringsfasen av teamets utveckling börjar teammedlemmarna få bukt med den diskrepans de upplevt mellan sina individuella förväntningar och den faktiska teamupplevelsen. Om teamet lyckas fastställa mer flexibla och inkluderande normer och förväntningar bör medlemmarna uppleva en ökad känsla av trygghet när det gäller att uttrycka sina ”verkliga” tankar och känslor. Teammedlemmarna känner en allt högre grad av acceptans gentemot övriga teammedlemmar, och inser att mångfalden av åsikter och erfarenheter gör teamet starkare och dess produkter rikare. Konstruktiv kritik är både möjlig och välkommen. Medlemmarna börjar känna sig delaktiga i teamet och uppskattar den ökade gruppsammanhållningen.
Beteende	Beteenden under normeringsfasen kan omfatta att medlemmar gör en medveten ansträngning för att lösa problem och uppnå harmoni i gruppen. Det kan finnas en mer frekvent och meningsfull kommunikation mellan teammedlemmarna och en ökad vilja att dela med sig av sina idéer eller be andra teammedlemmar om hjälp. Teammedlemmarna fokuserar på nytt på etablerade regler och rutiner för teamet, samt på teamets uppgifter. Teamet kan börja utveckla ett eget språk eller interna skämt (t.ex. smeknamn).
Teamuppgifter	Under normeringsfasen förflyttar medlemmarna sin energi till teamets mål och visar på ökad produktivitet, både inom individuellt och gemensamt arbete. Teamet kan dra slutsatsen att detta är en lämplig tidpunkt för utvärdering av teamets processer och produktivitet.

Fas 4	Performing (utförandefas)
Känsla	Under utförandefasen av teamets utveckling känner sig medlemmarna nöjda med gruppens framsteg. De delar insikter om sina egna och teamets processer, och är medvetna om sina egna (och varandras) styrkor och svagheter. Medlemmarna känner sig knutna till teamet som en enhet som är ”större än summan av sina delar” och känner sig nöjda med teamets effektivitet. Medlemmarna känner sig trygga med sin egen och övriga teammedlemmars förmåga.
Beteende	Teammedlemmarna kan förebygga eller lösa problem i teamets processer eller utveckling. Attityden ”vi klarar det” är märkbar, liksom erbjudanden om att hjälpa varandra. Rollfördelningen i teamet kan ha blivit mer flytande, så att medlemmarna vid behov tar sig an olika roller och ansvarsområden. Skillnaderna mellan medlemmarna uppskattas och används för att förbättra teamets resultat.
Teamuppgifter	I utförandefasen gör teamet betydande framsteg mot sina mål. Engagemanget för gruppens uppdrag är högt, och teammedlemmarnas kompetens är också hög. Teammedlemmarna bör fortsätta att fördjupa sina kunskaper och färdigheter och arbeta för att kontinuerligt förbättra teamets utveckling. Framsteg i teamets processer och utveckling mäts och firas.
Utgör ”utförandefasen” slutet på processen? Även om det kan vara en mycket behaglig och berikande upplevelse att arbeta i ett högpresterande team är det inte slutet på teamets utveckling. Teamet behöver fortfarande fokusera på både processer och produkter och fastställa nya mål när så är lämpligt. Förändringar som att medlemmar börjar eller slutar, eller storskaliga förändringar i den yttre miljön, kan leda till att ett team återgår till en tidigare fas. Om dessa förändringar – och de beteenden som följer av dem – erkänns och hanteras direkt, kan teamen lyckas stanna kvar i utförandefasen på obestämd tid.	
Fas 5	**Adjourning/transforming (avvecklingsfas)**
Vissa team upphör att finnas när deras arbete är slutfört eller när organisationens behov förändras. Även om den inte ingår i Tuckmans ursprungliga modell är det viktigt att alla team är uppmärksamma på avslutnings- eller avvecklingsfasen.	
Känsla	Teammedlemmarna kan känna en rad olika farhågor i samband med att teamet är på väg att upplösas. De kan känna viss oro på grund av osäkerheten kring deras individuella roll eller framtida ansvarsområden. De kan känna sorg eller förlust inför de förändringar som väntar i teamets relationer. Samtidigt kan teammedlemmarna uppleva en känsla av djup tillfredsställelse inför teamets bedrifter. Enskilda medlemmar kan känna alla dessa saker samtidigt, eller pendla mellan känslor av förlust följt av känslor av tillfredsställelse. Med tanke på dessa motstridiga känslor kan individ- och teammoralen öka eller minska under avvecklingsfasen. Det är högst troligt att olika personer i teamet vid ett visst tillfälle upplever olika känslor inför att teamet upphör.
Beteende	Under avvecklingsfasen kan vissa teammedlemmar bli mindre fokuserade på gruppens uppgifter, och deras produktivitet kan minska. Samtidigt kan andra teammedlemmar uppleva att ett fokus på den aktuella uppgiften hjälper dem att hantera sorgen eller känslan av förlust. Deras arbetsproduktivitet kan därmed öka.
Teamuppgifter	Teamet måste erkänna den kommande övergången och de många olika känslor som enskilda personer och teamet kan ha inför att gruppen snart kommer att upplösas. Under denna fas bör teamet fokusera på följande tre uppgifter: — Att slutföra eventuella åtaganden och kvarvarande lagarbete. — Att utvärdera gruppens processer (och produkter), med särskilt fokus på att identifiera lärdomar som gjorts för att kunna vidarebefordra dessa till framtida team. — Att anordna ett avslutningsfirande som erkänner individernas bidrag och teamets prestationer och som formellt markerar slutet på teamets existens.

Varje fas i teamets utveckling ([40]) har sina egna kännetecknande känslor och beteenden. Att förstå **varför** saker och ting sker på vissa sätt i ditt team kan vara en viktig del av självutvärderingen. Faserna är en användbar ram för att identifiera ett teams beteendemönster. De är mest användbara som grund för samtal i teamet, snarare än för att placera teamet i en ”diagnos”. På samma sätt som mänsklig utveckling inte alltid är linjär är inte heller teamutveckling alltid en linjär process. Att ha en metod för att identifiera och förstå orsakerna till förändringar i teamets beteenden kan hjälpa teamet att lyckas.

(40) Mer information om teambyggande och teambyggande aktiviteter finns i bilaga 7, ”Teambyggande aktiviteter för olika faser”.

3.3. RIKTADE STÖDINSATSER KOPPLADE TILL KRISHÄNDELSER

Detta avsnitt syftar särskilt till att vägleda chefer och teamledare. Relevant och lägligt stöd till teamen är alltid viktigt, särskilt i en kritisk situation. Även om det är uppenbart att krishändelser kan inträffa ges vägledning ofta först **efter** att en krishändelse har inträffat. Trots att de flesta anställda som utsätts för krishändelser med traumatiskt innehåll kanske inte utvecklar psykiska hälsoproblem är det viktigt att organisationen (kollegor och chefer) erbjuder socialt stöd och inser konsekvenserna för att öka motståndskraften.

> Personalens välbefinnande bygger på kunskap och verktyg för att förstå riskerna och de möjliga konsekvenserna av att arbeta i en högriskmiljö, och hur man kan förebygga/hantera eventuella utmaningar i samband med detta ([41]).

VAD BETRAKTAS SOM EN KRISHÄNDELSE?

De främsta kännetecknen för en krishändelse är följande:

— Händelsen är ovanlig, plötslig och oväntad.
— Händelsen ger upphov till intensiva känslor av hjälplöshet och känslomässiga reaktioner såsom ilska, sorg, ångest och oro.
— Händelsen innebär att offret direkt eller indirekt konfronteras med döden (sin egen eller andras död) och sin egen sårbarhet.
— Den skapar ett abrupt avbrott i kontinuiteten mellan offrets förflutna, nutid och framtid.

Krishändelser omfattar våldshandlingar eller hot om våld och aggression, hot om eller försök till självskada, inklusive självmord, hungerstrejker och törststrejker.

3.3.1. HANTERING AV KRISHÄNDELSER

Personalvård i samband med krishändelser kan bäst upprätthållas genom ett väl utarbetat och genomfört ramverk för hantering av krishändelser. Särskilda stödinsatser för personalen ska utformas som en del av en systematisk och tidskänslig hanteringsstrategi som tar upp frågor som rör förebyggande insatser, nedtrappning och stöd till både sökande och berörd personal. När en chef följer upp en krishändelse ska tre huvudkomponenter beaktas, nämligen 1) förebyggande insatser och beredskap, 2) omedelbara åtgärder och 3) vikten av att återställa personalens välbefinnande och trygghet.

(41) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 12 (begränsad rapport).

FIGUR 5. Tredelad strategi för hantering av krishändelser

KOMPONENTER

1 FÖREBYGGANDE OCH BEREDSKAP

Samarbete med avdelningen för skydd och säkerhet och personalavdelningen för att bedöma potentiella risker i de anställdas arbetsmiljö och för att ett tydligt och genusmedvetet standardiserat tillvägagångssätt ska finnas tillgängligt för de anställda

2 OMEDELBARA INSATSER

Chefer och samordnare använder ett standardiserat tillvägagångssätt vid en kritisk incident

3 ÅTERSTÄLLANDE AV VÄLBEFINNANDE OCH FÖRTROENDE

Chefer och samordnare ser till att berörda personer har fått anpassat och lämpligt stöd i rätt tid

Komponent 1: Förebyggande insatser och beredskap

Samarbete med skydds- och säkerhetsavdelningen och personalavdelningen rekommenderas för att bedöma potentiella risker för personalen i arbetsmiljön och för att samordna relevanta rutiner. Att se till att lämpliga hälso- och säkerhetsåtgärder vidtas och att genomförandet övervakas regelbundet är avgörande för att minimera risken för krishändelser ([42]). Som en del av de förebyggande insatserna är det viktigt att öka kunskapen om standardiserade tillvägagångssätt, liksom att genomföra kapacitetsuppbyggande insatser såsom utbildning i ställföreträdande traumatisk stress, stresshantering och hur man identifierar varningssignaler hos personer som ansöker om internationellt skydd om att en krishändelse kan inträffa.

Komponent 2: Omedelbara åtgärder

Principer för att vägleda de omedelbara åtgärderna efter en krishändelse

- Omedelbara åtgärder måste vidtas efter krishändelsen, helst inom 24 timmar, eller högst 48 timmar.
- Uppgifterna om alla relevanta kontaktpersoner (stödpersonal) bör finnas på en väl synlig plats så att de kan kontaktas.
- Stödet bör ges i enlighet med ett protokoll.
- De materiella (fysiska) säkerhetsförhållandena måste först garanteras, följt av psykosocial vård.
- Korrekt och kontinuerlig information om krishändelsen och dess konsekvenser måste förmedlas. Om information (ännu) inte finns tillgänglig är det viktigt att säga det.

(42) Se bilaga 8, ”Checklista för krishändelser” som stöd för förebyggande insatser och beredskapsåtgärder.

Påminnelse: Vänta inte på en begäran från den eller de personer som drabbats av krishändelsen innan du agerar. Ett erbjudande om vård är en skyldighet och en rättighet.

Kontaktperson

Välj en eller flera kontaktpersoner för krishändelser inom myndigheten, som bör omfatta en eller flera av följande:

— Personal i ledande befattning.
— Skydds- och säkerhetspersonal.
— Kontaktperson(er) för personalvård/stressteam/integrerat kristeam.
— Andra relevanta kontaktpersoner från den aktuella myndigheten.

Påminnelse: Den eller de kontaktpersoner som väljs ut för att ge internt stöd måste ha genomgått relevant utbildning.

Dokumentation av en krishändelse

Den eller de utvalda kontaktpersonerna kommer att

— logga en krishändelse ([43]) genom ett telefonsamtal, e-postmeddelande, sms eller liknande och dela informationen med den utsedda personen (t.ex. skydds- och säkerhetspersonal samt den högsta ledningen),
— möjliggöra omedelbar bekräftelse från den eller de ansvariga kontaktpersonerna när krishändelser inträffar,
— kategorisera krishändelsen (hög, medelhög eller låg prioritet),
— reagera på krishändelsen på lämpligt och föreslaget sätt, samt vid behov involvera kontaktpersonen för krishändelser,
— när ärendet har besvarats på lämpligt sätt, avsluta ärendet (med lämplig dokumentation).

Påminnelse: Ett teammöte för att diskutera vad som har hänt med hjälp av vägledande frågor ([44]) kan bidra till att minska oron hos personalen och förbättra personalens beredskap. Diskussionspunkterna kommer att omfatta möjligheter till lärande för att förhindra liknande situationer. Utbyte av kunskap om **nedtrappningsmetoder** och om **identifiering av varningssignaler** bör ingå i en sådan insats.

I en nödsituation, även under en krishändelse, kan personalen överväldigas av känslor som skuld, ilska, ångest och panik. Det är viktigt att vara medveten om att sådana känslor är en normal reaktion på situationer som innebär en hög grad av spänning eller risk. Det är därför viktigt att känna till vissa enkla men **effektiva tekniker** ([45]) **som kan göra det lättare att bibehålla lugnet**, behålla verklighetsförankringen samt agera resonligt. Detta kommer att gynna såväl personal som sökande. Det är också viktigt att inse att det inte går att kontrollera alla utmanande situationer inom det här arbetsområdet.

(43) Se bilaga 10, ”Mall för rapportering av krishändelser”.
(44) Se bilaga 11, ”Reflektionsverktyg efter det att en krishändelse har inträffat”.
(45) Se bilaga 12, ”Fastställande av gränser och hanteringstekniker efter en krishändelse”.

Komponent 3: Återställande av välbefinnande och trygghet

Cheferna ansvarar för att säkerställa att berörd personal får relevant stöd (internt/externt) i rätt tid.

Detta kan avse följande:

— Ömsesidigt stöd eller kollegialt stöd, från medlemmar i stressteamet, andra utsedda kontaktpersoner och stödpersoner (**internt stöd**).
— Specialister som psykologer, psykiatriker, läkare, sjuksköterskor, poliser eller jurister (som i de flesta fall utgör **externt stöd**).

Omfattningen av internt och externt stöd beskrivs nedan.

Internt stöd

— Erkänn krishändelsens känslomässiga konsekvenser och erbjud psykosocialt stöd (lyssna, bekräfta känslor och ge psykosocial information [normala reaktioner på en onormal händelse]). Detta erbjudande är systematiskt och såväl organiserat som tillhandahållet av kollegor.
— Följ upp med den drabbade personen för att utvärdera och diskutera förändringar i tecken på stress under dagarna och veckorna efter en krishändelse.
— Erbjud att vid behov hänvisa personen till externt professionellt stöd. **Inse begränsningarna** med det psykosociala stöd som kan erbjudas internt.
— Ge rekommendationer till ledningen om de lärdomar som gjorts och om hur ytterligare krishändelser ska hanteras och undvikas.

Externt stöd

— Externt stöd behövs om personen inte kan hantera konsekvenserna av en krishändelse, till exempel om den drabbade personen uppvisar tecken på psykisk påverkan flera veckor efter krishändelsen (posttraumatiskt stressyndrom). I dessa fall bör personen bedömas av en specialist (psykiatriker, läkare, psykolog eller, vid vissa myndigheter, en medlem i det interna stödteamet). Externt stöd kan även vara aktuellt om den drabbade inte kan få psykosocialt stöd på intern väg. Detta kan bero på att internt stöd inte finns tillgängligt inom en viss myndighet eller av andra särskilda skäl.

3.3.2. KOLLEGIALT STÖD EFTER EN KRISHÄNDELSE

Syftet med **kollegialt stöd** är att erkänna den känslomässiga inverkan på en individ. I vissa sammanhang kallas detta för ömsesidigt stöd eller psykologisk första hjälp. Detta administreras av ett **stressteam eller ett kollegialt stödteam** ([46]) efter en krishändelse. Detta stöd gör det dessutom möjligt att tillhandahålla omedelbart psykosocialt stöd och i synnerhet en känsla av trygghet och en chans för den eller de drabbade att prata om det som har ägt rum. Kollegialt stöd som erbjuds av denna typ av team kan ge tröst och hjälpa den drabbade att acceptera det som har hänt, och den stressreaktion som den drabbade kan uppleva bör minska. Kollegans roll är att erbjuda internt psykosocialt stöd (kallas ofta psykologisk första hjälp). Detta sker genom att **lyssna**, **bekräfta den drabbade personens känslor** och **ge psykosocial information**. Medlemmarna i sådana stressteam är jämbördiga kollegor som har valts ut och fått viss ytterligare utbildning (t.ex. avseende psykologisk första hjälp, aktivt lyssnande och hantering av krishändelser). **Stressteamet får inte omfatta chefer** med ett hierarkiskt förhållande till personalen.

Även om detta stöd är systematiskt organiserat är det fortfarande intuitivt och äger rum bland kollegor. Medlemmar i stressteamet, liksom vid den belgiska myndigheten ([47]), kan vara specialister inom området (psykologer, socialarbetare osv.). Medlemmarna i det kollegiala stödteamet i Nederländerna är å andra sidan asyl- eller mottagningspersonal, och hänvisningar till interna/externa experter och specialister görs vid behov, med rekommendationer till avdelningsledningen när detta anses vara av avgörande betydelse (t.ex. i fall där den drabbade personen kan skada sig själv eller skada andra).

> Mina jämbördiga kollegor vet bäst vad jag går igenom. Vi delar samma miljö, vi ser samma lidande. Det är lättare att tala med en kollega, någon som står en nära. Man behöver inte beskriva allt. Ömsesidigt stöd är tillräckligt i de flesta situationer [dvs. krishändelser]. Vem som helst kan stödja, det måste inte alltid vara en psykolog ([48]).

VARFÖR ANSES KOLLEGIALT STÖD VARA EFFEKTIVT EFTER EN KRISHÄNDELSE?

Chefer för tjänstemän som utför primärkontroller har en viktig betydelse. De stöder stressteamet genom en stödpolitik, genom att anropa dem vid rätt tidpunkt och genom att fokusera på förebyggande åtgärder. Ett gott samarbete mellan chefer och det stressteam som har till uppgift att ge kollegialt stöd inom en viss myndighet är därför av avgörande betydelse.

MÅL FÖR STRESSTEAM OCH KOLLEGIALA STÖDTEAM

— Skapa ett ramverk för att uppmärksamma personalens psykosociala välbefinnande efter krishändelser som innebär att de fritt kan tala om det.
— Erbjuda psykosocialt stöd efter krishändelser (särskilt potentiellt traumatiska händelser).
— Erbjuda att hänvisa personen till extern hjälp om så önskas och bedöms vara nödvändigt.

(46) Kollegialt stöd tillhandahålls av ett stressteam i Belgien och av ett kollegialt stödteam i Nederländerna.

(47) Se bilaga 9, ”Internt stöd vid krishändelser”, ”Stressteam”, för en strategi som antagits av Belgiens federala byrå för mottagande av asylsökande.

(48) Kommentar från en tjänsteman som utför primärkontroller vid en mottagningsanläggning.

— Formulera ledningsrelaterade rekommendationer om hur man kan förbättra vissa mekanismer för att förebygga krishändelser och vid behov även erbjuda stöd till chefer.
— Ge information om känslomässiga, fysiska och kognitiva reaktioner efter en krishändelse för att normalisera dessa känslor för den drabbade personen.

FÖR VEM?

Detta individuella stöd är avsett för personal, praktikanter, volontärer och uppdragstagare. När det gäller Belgien är det främst avsett för personal vid mottagningsanläggningar. Det kan även anpassas för asylmyndigheter. Ett snabbt tillhandahållande av kollegialt stöd bidrar till att förebygga kort- och långsiktiga psykiska problem till följd av skakande och traumatiska händelser. Lämpligt stöd från familj och vänner, liksom från kollegor och andra i den drabbade personens omedelbara omgivning, ses som en viktig faktor för att återhämta sig från en svår upplevelse ([49]).

TILLGÄNGLIGHET

Så snart som möjligt efter en krishändelse (inom 24 timmar om möjligt) bör stressteamet träffa de berörda arbetstagarna. En kort tid mellan krishändelse och insats minskar risken för att ytterligare problem uppstår.

AKTIVERING

Följande tre metoder föreslås för kontakt:

— Så snart som möjligt efter händelsen ber ledningen (avdelningschefen) stressteamet att kontakta den drabbade arbetstagaren.
— Arbetstagaren kontaktar stressteamet direkt.
— En medlem i stressteamet tar initiativ till insatsen (det är viktigt att informera de övriga medlemmarna i stressteamet för att säkerställa en effektiv samordning).

INSATSER

Beroende på situationen kommer stressteamet antingen att komma till platsen strax efter händelsen, innan den drabbade personen återvänder hem, eller så kommer insatsen att ske under de följande dagarna. Stressteamet bör välja att genomföra insatsen på plats i stället för att ge stöd via telefon eller videomöte. Telefonsamtal bör i första hand användas för att boka möten.

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

3.3.3. INTEGRERAT KRISTEAM

Ett integrerat kristeam inrättas för att stödja personal som arbetar med sökande som har orsakat eller försökt orsaka en krishändelse. Sökandena i fråga får känslomässigt och psykologiskt stöd i syfte att få den kritiska situationen att upphöra eller trappas ned. Kristeamet ingriper genom samtal med sökandena. Genom att stödja sökande och trappa ned krishändelser kan det integrerade kristeamet minska pressen på den utsatta personalen och vara till stor nytta för myndigheter och deras team.

Ett exempel från Nederländerna på hur ett kristeam kan struktureras beskrivs närmare i detta avsnitt. Ett kristeam inrättades vid Nederländernas centralbyrå för mottagande av asylsökande (COA) år 2012 efter en krishändelse som innebar att en sökande miste livet.

Ett kristeam består av yrkespersoner som är knutna till de främsta asylinstitutionerna i landet. De fungerar som neutrala rådgivare vid krishantering och är därför i viss utsträckning en extern part i förhållande till den aktuella mottagningsmiljön.

Skälen till att inrätta ett kristeam är följande:

- **Tid.** Personal som arbetar med asyl och mottagande kan behöva arbeta många timmar när krishändelser inträffar. En medlem i kristeamet kan, i motsats till andra tjänstemän som utför primärkontroller, ta den tid som behövs för att diskutera med den sökande. Den sökande blir på så sätt bemött med ett genuint intresse och respekt och känner sig trygg med att berätta om sina upplevelser.
- **Färdigheter och kompetenser.** Medlemmarna i kristeamet är erfarna och utbildade i nedtrappning av situationer, särskilt när en sökande hotar att begå självmord, har försökt begå självmord eller självdestruktiva handlingar, eller vid hungerstrejk och/eller törststrejk. Kristeamet ger dessutom råd i dessa fall.
- **Dokumentation.** I Nederländerna samlar slutligen kristeamet in alla krismeddelanden från de olika organisationer som arbetar med asylfrågor. Teamet kan därför upptäcka trender som kan användas för att stödja personalen vid mottagningscentrumen. Utöver att upptäcka trender gör översikten det möjligt för teamet att lämna rapporter – månadsvis, kvartalsvis och årsvis – som myndigheterna kan använda för att förbättra rutiner och vård för de sökande.

Tyvärr finns det inte alltid tillgång till professionellt psykologiskt stöd för sökande av olika skäl. Medlemmarna i kristeamet är flexibla och kan samtala med sökanden inom 1 dag och senast 2 dagar efter att krishändelsen har inträffat.

KRISTEAMET

Även om kristeamets storlek beror på antalet sökande och mottagningscentrum som teamet betjänar, visar erfarenheten från Nederländerna att kristeamet bör bestå av minst 4 medlemmar och högst 8–10 stycken.

För att teamet ska fungera väl är det viktigt att det finns tillit mellan medlemmarna. När ett team har alltför många medlemmar blir det svårt att utveckla tillitsfulla relationer. Ett kristeam bestående av färre än 4 medlemmar rekommenderas dock inte. Det finns flera argument för detta.

— För det första är den känslomässiga påfrestningen på medlemmarna hög – ju mindre gruppen är, desto större blir påfrestningen på varje medlem.
— För det andra är det viktigt att det finns olika typer av personal som kan utstationeras vid en insats. Varje teammedlem har sina egna styrkor och svagheter, och dessa kan beaktas när man avgör vilken teammedlem som skulle vara lämpligast för att utföra en viss insats.
— För det tredje bör man vid bildandet av ett team ta hänsyn till teammedlemmarnas kön och ålder. Om teamet är för litet kommer det inte att vara möjligt att få tillräcklig mångfald.

Det genomsnittliga antalet krishändelser som inträffar per vecka avgör, mer eller mindre, den genomsnittliga arbetstid som kristeamet bör ägna åt att tillhandahålla stöd. Detta är en del av teamets allmänna uppgifter inom den institution som medlemmarna tillhör. Enligt kristeamet i Nederländerna krävs i praktiken i genomsnitt **16 timmar per vecka**.

I Nederländerna har det visat sig vara till stor nytta för myndigheter och personal att ha ett kristeam tillgängligt för att ge stöd. Det här exemplet kan betraktas som god praxis för hantering av krishändelser inom det här arbetsområdet.

4. STÖDINSATSER FRÅN INTERNA OCH EXTERNA SPECIALISTER

ÄMNEN SOM BEHANDLAS I DETTA AVSNITT

- ✓ 4.1. Psykologiska gruppmöten och handledning
- ✓ 4.2. Individuell rådgivning
- ✓ 4.3. Pedagogisk övervakning
- ✓ 4.4. Medling

Verktyg som ska användas av interna eller externa specialister.

Detta avsnitt fokuserar på **fyra insatser** som är **standardpraxis i många yrkesmiljöer** och som kan vara särskilt fördelaktiga i mycket krävande och stressande arbetsmiljöer, t.ex. i samband med mottagande och asyl. Insatserna syftar till att förbättra kunskapen och funktionaliteten på arbetsplatsen genom att erbjuda trygga platser för diskussion om arbetsrelaterade utmaningar och svåra känslor som kan uppstå. De kan också underlätta hanteringen av svåra aspekter av lagdynamik, göra det lättare att lära sig att sätta gränser samt förebygga ångest, stress och utbrändhet ([50]). Verktygen kan vara mycket effektiva för att stödja välbefinnandet, men även för att stärka teamet och göra det möjligt för tjänstemän som utför primärkontroller att hantera sina dagliga uppgifter på ett professionellt sätt.

Även om fysiska möten är att föredra kan **de föreslagna insatserna anpassas till ett online- eller telefonformat**. Dessa alternativ kan vara värdefulla om personalen arbetar på flera olika platser och långt ifrån varandra, under perioder då experter utstationeras till ett annat land inom EU+ eller under en krissituation som försvårar rörlighet och gemensamma möten för personalen (t.ex. covid-19-pandemin och osäkerhet i en viss region). Ett online- eller telefonformat är också ett användbart alternativ för länder inom EU+ med en begränsad budget för aktiviteter i samband med personalvård. Insatser i dessa format kan nå ut till fler anställda som behöver det jämfört med insatser på plats.

De insatser som presenteras inbegriper stöd till personal på gruppnivå och/eller individuell nivå. De kan genomföras av interna och/eller externa specialister med relevant sakkunskap och utbildning. Dessa specialister bjuds in av chefer och teamledare för att regelbundet stödja anställda och team. Varje intern eller extern specialist kan, beroende på sin yrkesutbildning, ha en något annorlunda metod för att genomföra de föreslagna insatserna. Kostnaderna för ett visst antal möten bör täckas av myndigheterna och/eller det aktuella sjukförsäkringssystemet.

(50) För definitioner av de termer som används, se bilaga 1, ”Definitioner”.

Genom att genomföra de föreslagna **fyra insatserna** kommer myndigheterna att kunna uppfylla följande standarder:

SWS 4 Förebyggande insatser

SWS 5 Hantering av krishändelser

SWS 6 Kapacitetsuppbyggnad

4.1. PSYKOSOCIALA GRUPPMÖTEN OCH PSYKOSOCIAL HANDLEDNING

Deltagande i en psykosocial grupp syftar till att förebygga lidande, trötthet och utbrändhet som har psykologiska orsaker. Personalen kan delta i dessa möten under arbetstid. Enligt Duijts et al. ([51]) kan handledning vara effektiv för att förebygga utbrändhet och för arbetstagarnas allmänna välbefinnande. Dessa möten ger möjlighet till problemlösning, krishantering och stresshantering, och skapar en plattform som gör det möjligt för de anställda att lära av varandra.

Längd	1,5–2 timmar per tillfälle.
Gruppstorlek	Högst fem till åtta personer.
Frekvens	Efter behov, dock minst var åttonde vecka.
Moderator	Anställd psykolog eller extern specialist.

4.2. INDIVIDUELL RÅDGIVNING

Dessa möten kan vara avgörande för personalen, särskilt efter det att en krishändelse har inträffat. Mötena bör anordnas av en utbildad specialist (intern eller extern, beroende på tillgänglighet). Hur dessa möten struktureras beror på specialistens utbildningsbakgrund. Resultatet av mötena kommer att rapporteras av specialisten till den berörda personen, som på begäran vidarebefordrar informationen till ledningen. Den anställda psykologen eller externa specialisten dokumenterar de möten som anordnas, men delar inte innehållet i de enskilda sessionerna, såvida det inte finns en risk för självskada och/eller att skada andra. Vid valet av rätt specialist kan faktorer som språk, ålder, kön och kulturell bakgrund vara viktiga att beakta. Även om personlig rådgivning rekommenderas

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

kan videorådgivning vara ett alternativ vid utstationering eller brist på kvalificerade specialister i en viss miljö.

Längd	1 timme per möte.
Gruppstorlek	Ej tillämpligt (individuellt möte).
Frekvens	Efter behov. Efter att en krishändelse har inträffat kan det behövas ett eller två möten per vecka. Därefter kan man minska frekvensen eller upphöra med mötena om de inte längre behövs.
Moderator	Anställd psykolog eller extern specialist.

4.3. PEDAGOGISK ÖVERVAKNING

Övervakning i detta sammanhang skiljer sig från den administrativa övervakning som definieras i avsnitt 3.1, ”Intervision”. Här syftar övervakning av en extern specialist på team- eller ärendeövervakning, vilket ger teammedlemmarna en plattform för vägledd reflektion och möjlighet att lära av varandra på ett systematiskt sätt. Det finns belägg för ([52]) att stöd i form av övervakning kan fungera som ett skydd mot ångest, stress och hög arbetsbelastning. Därför kan team- eller ärendeövervakning ses som god praxis och en effektiv form av stöd. Samspelet mellan denna informella pedagogiska metod för lärande i form av övervakning och mer formella kapacitetsuppbyggande insatser, såsom utbildningskurser om ställföreträdande traumatisk stress och stresshantering som hålls av en specialist, kan ytterligare stärka det stöd som ges.

Övervakaren. En övervakare har utbildning i allmänna och specifika övervakningsfärdigheter (team-/ärendeövervakning) och tillhörande tekniker (t.ex. reflektionsteknik och lagdynamik, handledning, interaktion med en arbetsstyrka präglad av mångfald, samt konflikthantering). En extern specialist gör att teammedlemmarna kan vara mer öppna under utbytet kring relevanta ämnen. Pedagogisk och reflekterande övervakning ([53]) är icke-dömande.

Fördelar med ärendeövervakning. Personalen får en plattform för att informera om och diskutera specifika ärenden, inbegripet de känslomässiga konsekvenserna av specifika ärenden för tjänstemän som utför primärkontroller, i en trygg miljö, vilket kan stärka motståndskraften och minska risken för stress. En extern ärendeövervakare ger utrymme för vägledd reflektion och återkoppling, vilket kan minska känslan av att vara överbelastad eller ineffektiv på arbetsplatsen. Svårigheter med dagliga uppgifter kan hanteras i god tid i en trygg och konfidentiell miljö.

> När den fungerar effektivt är övervakning en skyddad miljö, en plats där man känner sig tillräckligt trygg att avslöja osäkerhet, misstag, frågor och olikheter ([54]).

(52) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 20 (begränsad rapport).

(53) För mer information, se Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, Pennsylvania, 1992.

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

Fördelar med teamövervakning. Personalen får en plattform för att informera om och diskutera särskilda utmaningar som de kan ställas inför inom sitt team på ett väglett sätt och får stöd av en övervakare för att säkerställa en konstruktiv diskussion. Teammiljön gör det möjligt för medlemmarna att reflektera över sitt arbete och sina interaktioner för att förbättra sin förmåga att arbeta både inom teamet och på individuell nivå.

Längd	1,5–2 timmar per tillfälle.
Gruppstorlek	Högst 10 personer.
Frekvens	Efter behov och typ av övervakning. Teamövervakning kan äga rum en gång i kvartalet, medan ärendeövervakning kan schemaläggas varje månad.
Moderator	Övervakare: extern specialist.

4.4. MEDLING

Medling ([55]) är en process för att hantera en rad olika mellanmänskliga konflikter som ett sätt att lösa ett problem. Medling kan därför ses som ett användbart verktyg när spända och svåra situationer, och till och med konflikter, uppstår i en arbetsmiljö. Även om medling inte nödvändigtvis leder till en omedelbar lösning på spänningen eller konflikten i sig, involveras de parter som står i konflikt i en gemensam diskussion med en neutral part. Medlingen avslutas ofta med någon form av avtal ([56]) mellan de två parterna, som båda är överens om att följa. Chefer inom en myndighet bör få tydlig vägledning kring hur de kan få tillgång till och tillhandahålla medling till sina team.

MEDLARENS ROLL

Även om medlaren är neutral underlättar han eller hon identifieringen och utvecklingen av alternativ för att hantera konflikten.

Det är viktigt att flytta fokus från en destruktiv strategi till en konstruktiv strategi för att hantera problemet.

FÖRDELAR MED MEDLING

— En neutral part är medlare mellan två parter som står i konflikt ([57]).
— Båda parter har möjlighet att dela med sig av sina åsikter.
— Båda parter deltar aktivt i arbetet med att hitta en lösning.
— Ett avtal som båda parter är överens om formuleras.

(55) Frivillig och obligatorisk förlikning/medling nämns av Internationella arbetsorganisationen (ILO) som ett sätt att lösa en tvist. Se Internationella arbetsorganisationen, ”Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour”, 2008.

(56) För åtgärder som ska vidtas, se MindTools, ”Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally”.

(57) Listan över fördelar baseras på Camody, M., ”Mediation in the workplace”, Legal Island, 2016.

BEGRÄNSNINGAR

Fall av tjänstefel och brott mot uppförandekoden (t.ex. sexuella trakasserier eller mobbning) hanteras via andra kanaler, eftersom det annars kan finnas en risk att de uppfattas som mindre allvarliga.

Längd	Cirka 2 timmar per tillfälle.
Gruppstorlek	Medlaren och de parter/personer som står i konflikt.
Frekvens	Normalt en engångsinsats som leder till ett avtal mellan två parter.
Moderator	Medlare: extern specialist.

5. EGENVÅRD

ÄMNEN SOM BEHANDLAS I DETTA AVSNITT

✓ 5.1. Hur man utarbetar en plan för egenvård
✓ 5.2. Hur man fastställer sunda gränser

Verktyg som ska användas av all personal.

De två aktiviteter som föreslås i det här avsnittet är **relevanta för all personal**: såväl chefer och teamledare som tjänstemän som utför primärkontroller. Även om arbetsgivaren har ett ansvar för att säkerställa personalens välbefinnande är de anställda skyldiga att proaktivt säkerställa sin egen egenvård. Egenvårdens effekt märks först efter en viss tid, och den bör inte ses som en engångsåtgärd, utan snarare som en fortlöpande insats. Även om personalvård är ett centralt åtagande från arbetsgivarens sida kan de anställdas egenvård vara ett effektivt sätt att upprätthålla balansen mellan arbetsliv och privatliv samt en sund motivation inför och effektivitet i arbetet ([58]). Aktiviteterna för egenvård är många och även mycket personliga. Vissa egenvårdsaktiviteter kan vara kopplade till hälso- och sjukvårdssystemet i det aktuella landet inom EU+ (t.ex. att utnyttja årliga förebyggande hälsokontroller såsom tandläkarbesök, mammografi och blodprov), medan andra har att göra med vardagslivet. Med egenvård menas i stort sett allt man kan göra för att må bra och känna sig frisk.

En enskild person kan se till att ta hand om sig själv genom att delta i de insatser för personalvård som erbjuds av myndigheterna och genom att ägna sig åt regelbundna egenvårdsaktiviteter. Egenvård är ett personligt ansvar och kan hjälpa myndigheterna att uppfylla följande standard:

SWS 4 Förebyggande insatser

(58) Se Easos animering om vikten av tidig upptäckt av tecken på stress, The importance of early identification of signs of stress, 2021.

> När det gäller mottagnings-anläggningar är personalen ofta en del av det samhälle som de betjänar. Personalen har ofta samma farhågor och känslor som befolkningen. De är också angelägna om att stödja och hjälpa befolkningen. Men hur kan de värna om sina egna behov? Om de inte tar hand om sig själva, hur kan de då vara starka för andra? ([60])

VILKA STRATEGIER FÖR EGENVÅRD BÖR TILLÄMPAS?

Egenvård ([59]) kan omfatta följande:

- **Sunda dagliga rutiner.** Detta handlar bland annat om att få tillräckligt med sömn, äta hälsosamt, äta regelbundna måltider, ta raster under dagen, träna regelbundet och ta semester.
- **Strävan efter känslomässig tillfredsställelse.** Detta omfattar bland annat att göra arbetsplatsen så angenäm som möjligt, att interagera och småprata med kollegorna, att hitta spännande och givande uppgifter, att glädja sig åt stora som små framsteg i arbetet och att ägna sig åt en hobby.
- **Sunda gränser mellan arbete och privatliv.** Här handlar det bland annat om att undvika att ta med sig arbetet hem, att tillbringa kvalitetstid med barn och partner, att umgås med vänner och att vårda sociala relationer som ger positiv energi.
- **Förtroende och positiv dynamik i förhållande till kollegorna.** Att dela svåra upplevelser och diskutera med sina kollegor är effektiva sätt att hantera stressande situationer och händelser.
- **Starka sociala nätverk.** Detta inbegriper att upprätthålla aktiva, levande och givande relationer med familj, vänner och kollegor, vilket är en viktig faktor för motståndskraft hos asyl- och mottagningspersonal som är utstationerade eller arbetar i stressande miljöer.

Att utarbeta en personlig plan för egenvård är ett första steg i rätt riktning. Det finns dock ingen specifik mall som passar alla. Det som fungerar för en person fungerar inte nödvändigtvis på samma sätt för andra. Därför är det viktigt att skapa en individuellt anpassad plan för egenvård.

(59) Se även Headington Institute, ”Self care and lifestyle balance inventory”.

(60) Kommentar från en tjänsteman som utför primärkontroller vid en mottagningsanläggning.

5.1. HUR MAN UTARBETAR EN PLAN FÖR EGENVÅRD

Syftet med detta avsnitt är att hjälpa chefer och tjänstemän som utför primärkontroller vid myndigheterna att utarbeta en egen plan för egenvård. Man kan ta hand om sig själv på många sätt. Det är dock viktigt att individanpassa de olika verktyg som finns tillgängliga, även de som erbjuds online.

Steg 1. Självreflektion

En personlig reflektion över ditt eget sätt att hantera stressande situationer är viktig ([61]). Det handlar bland annat om att analysera ditt beteende och de reaktioner du kan uppleva när du utsätts för stressande situationer på arbetsplatsen, eller när du möter sökande med mycket traumatiska erfarenheter. Att skapa en grundläggande förteckning där du räknar upp de positiva och negativa överlevnadsmekanismer som du identifierat kan underlätta denna process. Det rekommenderas att du räknar upp fem positiva och fem negativa överlevnadsstrategier.

TABELL 2. Exempel på positiva och negativa strategier för att hantera stress

HANTERING AV STRESS	
Positivt	**Negativt**
Gå en promenad/idrotta	Skrika och bli mer aggressiv
Ta ledigt regelbundet	Tröstäta
Meditation/yoga	Hoppa över måltider
Läsa en bok	Dricka mer alkohol/röka mer än vanligt
Ringa en vän/familjemedlem	Mobilberoende

Obs! En mall finns i bilaga 13, ”Plan för egenvård”.

Steg 2. Reflektion över personliga och yrkesmässiga behov

Nästa steg är att överväga hur man kan ersätta några av de negativa sätten att hantera stress med positiva.

Steg 3. Skriv ned reflektionerna och utarbeta en plan för egenvård

En mall som den nedan kan göra det lättare att utarbeta en personlig plan för egenvård.

(61) Detta kan göras genom att fylla i ett arbetsblad för bedömning av egenvård. Ett exempel finns på National Coalition of STD Directors, ”Self-care assessment worksheet”, i Saakvitne, K. W. och Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

TABELL 3. Exempel på aktiviteter som kan ingå i en plan för egenvård

TYP AV AKTIVITET	HUR OFTA
Fysisk	
Jag kontrollerar om det är dags för ett årligt läkarbesök och bokar i så fall tid (t.ex. tandläkare, gynekolog och dermatolog). Jag går minst tre korta promenader per vecka.	
Känslomässig/andlig/psykisk	
Jag använder medvetet positiva affirmationer. Jag accepterar att allt inte går att kontrollera.	
Personlig/social/ekonomisk	
Jag anstränger mig för att träffa och umgås med vänner/familj regelbundet (middag/fika/promenader) (t.ex. minst en gång i veckan). Ibland unnar jag mig själv något (t.ex. nya löparskor eller en massage).	
Yrkesmässig	
Efter kl. 18 svarar jag inte på arbetsrelaterade samtal. Jag säger nej till ökat ansvar ibland. Jag engagerar mig i nya arbetsrelaterade områden som jag tycker verkar intressanta. Jag är öppen för att ta emot råd/ kunskaper/åsikter/stöd från kollegorna.	

I kolumnen ”Hur ofta” (alternativ: ofta [4], ibland [3], sällan [2], aldrig [1]) kan du se vilka framsteg du har gjort inom de olika aktiviteterna i den personliga planen för egenvård, vilket gör det lättare att identifiera var det har skett förbättringar och vilka områden du bör fortsätta att fokusera på.

Denna typ av plan för egenvård ska användas under en längre period (2–3 månader) och kan uppdateras och justeras vid behov i syfte att få dig att må bättre.

5.2. HUR MAN FASTSTÄLLER SUNDA GRÄNSER

Att sätta sunda gränser ([62]) är en viktig del av en framgångsrik plan för egenvård. Sunda gränser handlar främst om att kunna sätta gränser i det dagliga arbetet, men även i det egna privatlivet. Att sätta sunda gränser kommer att minska risken för stress och, i värsta fall, utbrändhet. I tider av ökat distansarbete är det ännu viktigare att ha ett tydligt arbetsschema och tid för avkoppling.

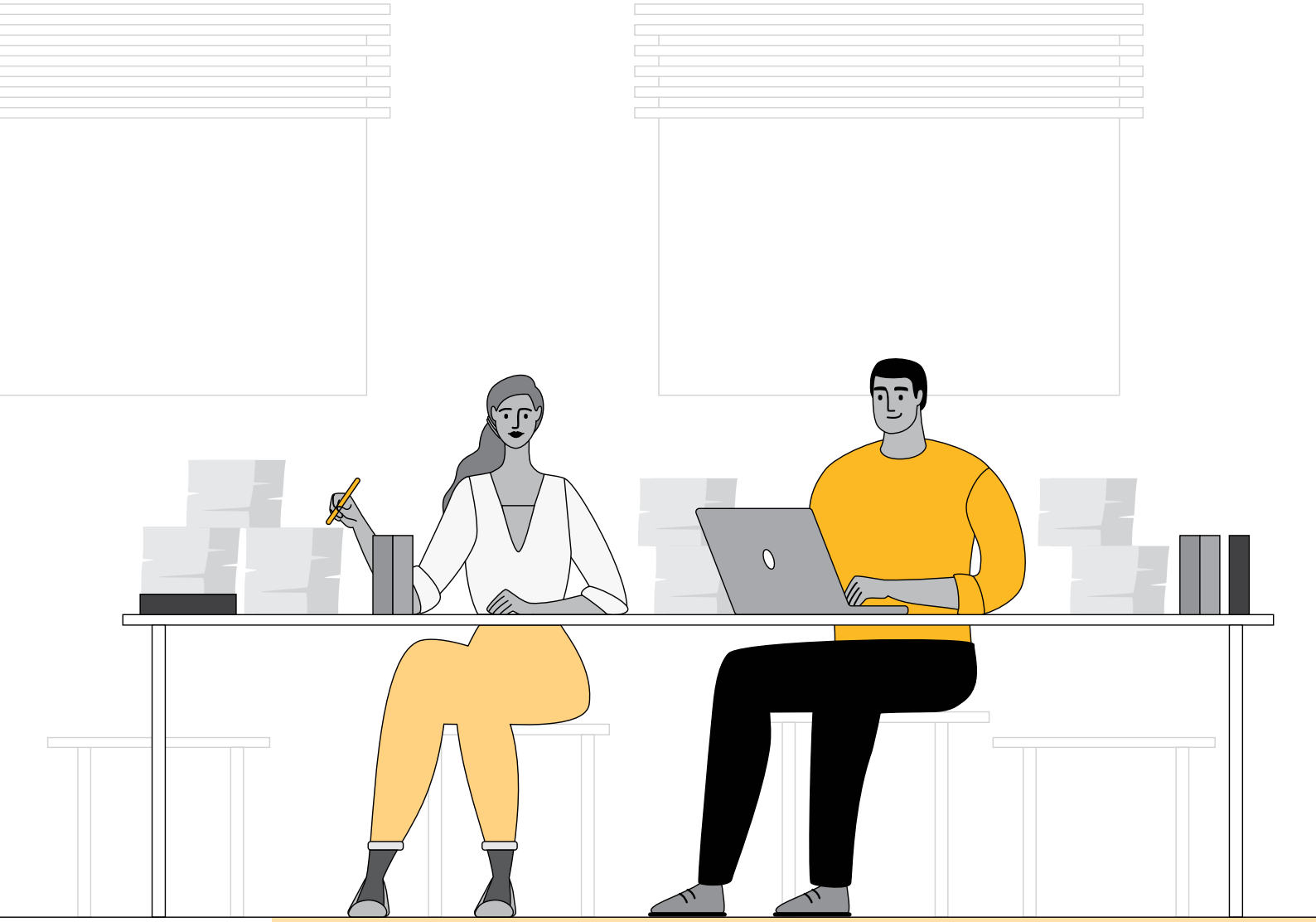
Vad är gränssättning? En gräns är en stoppunkt. Att sätta gränser kan vara till hjälp, ge utrymme att andas och, i bästa fall, skapa känslor av integritet, trygghet och säkerhet. Gränserna kan grupperas i fysiska och känslomässiga kategorier. Fysiska gränser omfattar en persons kropp, känsla av personligt utrymme och integritet i allmänhet, medan känslomässiga gränser bidrar till att skapa självkänsla och en förmåga att skilja dina egna känslor från andras. Det kan handla om trosuppfattningar, beteenden, val, ansvarskänsla och liknande.

Att sätta gränser kan hjälpa dig att

— erkänna personliga begränsningar,
— ta hand om dig själv, kollegor och sökande hos myndigheten,
— klargöra vilka uppgifter som ska utföras under en viss tidsperiod,
— undvika förvirring och missförstånd,
— säkerställa att arbetet är ändamålsenligt och effektivt,
— förhindra situationer där enskilda chefer och tjänstemän som utför primärkontroller kan missbruka sin maktställning.

Det kan ibland vara svårt att sätta gränser gentemot andra. Några av utmaningarna med att sätta gränser är att man oroar sig för att såra eller irritera en kollega eller chef genom att säga ”nej”, eller att man är rädd för att skapa en känsla av disharmoni eller osämja mellan teammedlemmarna, eller mellan dig själv och ledningen.

(62) En övning i att sätta gränser finns i bilaga 12, ”Fastställande av gränser och hanteringstekniker efter en krishändelse”.



6. INSATSER FÖR KAPACITETS-UPPBYGGNAD

Resultaten av Easos första kartläggning av personalvård i länderna inom EU+ under 2019 tyder på att majoriteten av dem som arbetar med asyl och mottagande gör det till följd av ett **medvetet val**. Även om de anser att arbete med personer som ansöker om internationellt skydd är krävande, upplever de det även som givande. Analysen av svaren från tjänstemän som utför primärkontroller i kartläggningen pekar på tre huvudfaktorer som verkar vara avgörande för att främja personalvård.

> 46 procent [av svarsdeltagarna] uppgav att deras arbetsgivare tillhandahöll kurser i stresshantering, egenvård och annan relaterad politik ([63]).

— **Konstruktiv** och **tillitsfull gruppdynamik** som ger utrymme för kollegialt, professionellt och personligt utbyte.
— **Effektivt** och **empatiskt ledarskap** på alla nivåer för att garantera att personalen har kontinuerlig tillgång till chefer som har den kompetens och tid som krävs för att stödja sitt team. Tydliga arbetsinstruktioner och tydligt definierade roller och ansvarsområden samt standarder för att fullfölja uppgifter, stärka arbetstagarnas känsla av säkerhet och säkerställa välbefinnande på arbetsplatsen.
— **Öppna**, **tydliga** och **okomplicerade processer** för personalvård som stärker arbetstagarnas känsla av skydd och säkerhet.

Utöver de insatser som presenterades i tidigare avsnitt kan utformningen och genomförandet av särskilda yrkesutbildningsprogram för ledning och personal inom asyl och mottagande fungera som ytterligare ett verktyg för att främja välbefinnande. Dessa program kan även förebygga, och vid behov åtgärda, potentiella stressfaktorer kopplade till **arbetsmiljön** och **arbetsuppgifterna**.

Genom att erbjuda chefer och tjänstemän som utför primärkontroller en kapacitetsuppbyggnad med fokus på personalvård kommer myndigheterna att kunna uppfylla följande standard:

SWS 6 Kapacitetsuppbyggnad

Utbildningskurser för att utveckla kunskaper, kompetens och färdigheter hos chefer och tjänstemän som utför primärkontroller kan fungera som ett kraftfullt verktyg för att främja personalvård. Möjligheten att utvecklas och växa professionellt bidrar till motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen, som båda är viktiga inslag i välbefinnandet ([64]). Det är viktigt för alla organisationer att se till att personalen har den kompetens de behöver.

Införandet och genomförandet av ett sammanhängande utbildningsprogram inriktat på personalvård ska ses som ett centralt inslag i alla asyl- och mottagningsmyndigheters strategi för personalvård. En utbildningsstrategi som syftar till att främja personalens kunskaper och färdigheter när det gäller både yrkesmässig sakkunskap och kunskap om personalvård är avgörande för att alla föreslagna standarder ska kunna uppnås. Ett väl utformat introduktionsutbildningsprogram kommer att ge personalen vägledning om de organisatoriska strukturer och system som finns, inbegripet tillvägagångssätt och

(63) Easo, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, s. 11 (begränsad rapport).
(64) Siddiqui, M. N., ”Success of a organisation is result of employee performance”, *Advances in Social Sciences Research*, vol. 1, nr 4, 2014, s. 179–201.

förfaranden på området för personalvård, skydd och säkerhet. Utbildning om kommunikation, stresshantering och förebyggande åtgärder, egenvård, ledning och ledarskap, teambyggande och kulturell orientering kommer att bidra till att förhindra utbrändhet, felkommunikation och överbelastning, vilket främjar både personalens fysiska och psykiska välbefinnande. Dessa aspekter kommer, i kombination med särskilda utbildningstillfällen om hantering av krishändelser, att förse personalen med nödvändig information om de förfaranden som finns och de färdigheter som krävs för att agera och samarbeta i sådana situationer för att gynna dem som ansöker om internationellt skydd och tjänstemän som utför primärkontroller.

6.1. FÖRDELARNA MED INVESTERINGAR I PERSONALENS KAPACITET

Kunskaper och färdigheter är avgörande för alla organisationer, inklusive asyl- och mottagningsmyndigheter. Investeringar i personal som är ny i teamet samt pågående investeringar i befintlig personal säkerställer större medarbetarnöjdhet och ökar myndigheternas möjligheter att uppnå de fastställda målen.

Asyl- och mottagningspersonal bör delta i utbildning under hela sin anställning för att se till att de uppfyller kraven på ett arbete som ofta kräver flexibilitet på grund av den föränderliga rättsliga ramen och asylutvecklingen. Om tjänstemän som utför primärkontroller inte får stöd i sitt redan krävande arbete känner de sig ofta överbelastade och illa rustade för att utföra dagliga arbetsuppgifter, och de kan utveckla stressrelaterade symtom. Genom utbildning kan de anställda hålla sig informerade och öka sin kunskap och dessutom bidrar utvecklingen av färdigheter till att förhindra känslor av att inte kunna uppfylla de dagliga kraven. Att ge de anställda den information som krävs och ge dem möjlighet till kompetensutveckling på ett strukturerat sätt och i rätt tid kommer att säkerställa att deras självförtroende och motivation ökar. De anställda kommer att känna sig omhändertagna, eftersom de kommer att se ledningens vilja att stödja personalen. Utbildningstillfällen genomförs ofta i grupper, vilket stöder teambyggande insatser.

Välutbildade tjänstemän som utför primärkontroller är både effektivare och mer motståndskraftiga i den krävande asyl- och mottagningsmiljön, vilket medför att cheferna behöver övervaka mindre utan att professionalismen äventyras. Investeringar i de anställda minskar i många fall också risken för hög personalomsättning.

6.2. KAPACITETSUPPBYGGNAD INRIKTAD PÅ PERSONALVÅRD

I denna vägledning föreslås ett exempel på ett utbildningsprogram för att säkerställa att personalvård främjas vid en myndighet för asyl eller mottagande. Detta kan användas

som en ramorientering vid utformningen av utbildningsmetoder. Det rekommenderas att utbildningsprogrammet inriktas på följande principer.

— Utformningen bygger på en behovsbedömning för personal och chefer.
— I programmet används en interaktiv och deltagandebaserad inlärningsstrategi med ett starkt inslag av ömsesidigt lärande.
— Programmet omfattar utbildning i mjuka färdigheter som hjälper personalen att bygga upp motståndskraft mot de främsta arbetsrelaterade stressfaktorerna.
— Programmet tar upp utbildningsbehov som är relevanta för personalens anställningsfaser (onboarding, anställning och uppsägning).
— Programmet omfattar utbildningsmoduler som är skräddarsydda för chefer och tjänstemän som utför primärkontroller för att säkerställa att varje personalkategori, beroende på deras roller och ansvarsområden, bidrar till en arbetsmiljö där personalvård prioriteras.
— I programmet ingår yrkesutbildning som en standardkomponent. Detta säkerställer att personalen har den kunskap, de färdigheter, det ansvar och den självständighet som krävs för att prestationerna ska hålla hög kvalitet.
— Programmet omfattar regelbunden uppdatering på grundval av övervakning av hur utbildningsmålen och läranderesultaten har uppnåtts.
— En ram för utbildning i personalvård utformas för att komplettera de bredare utbildningsstrukturerna för asyl- och mottagningspersonal och se till att standarder för personalvård av hög kvalitet genomförs.

Utbildning vid onboarding säkerställer att nya medarbetare informeras om den organisationsstruktur och de system som finns. Denna utbildning omfattar interna regler och föreskrifter, kommunikationsförfaranden och tekniska system samt skydds- och säkerhetsinstruktioner.

Yrkesutbildningen skulle kunna ta formen av de fortbildningskurser som tillhandahålls genom **Easos utbildningsplan**, som huvudsakligen är utformad för handläggare och andra tjänstemän som arbetar med asyl och mottagande inom hela EU. Kursplanen omfattar centrala aspekter av asylförfarandet för att se till att praktikanter får utbildning på områden som är avgörande för att de ska kunna utföra sina dagliga arbetsuppgifter och särskilda roller. Easos inlärningsmetod omfattar e-kurser online och fysiska möten, vilket möjliggör både teoretiska och praktiska utbildningsmetoder. Easos utbildningsplan och utbildningsmoduler genomgår för närvarande en grundlig översyn i enlighet med den fastställda europeiska sektoriella referensramen för kvalifikationer för handläggare på asyl- och mottagningsområdet, som matchar yrkesstandarder ([65]) med relevanta utbildningsstandarder ([66])/läranderesultat för olika personalsektorer inom asyl- och mottagningsområdet ([67]).

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

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

(67) Easo, *Training and Learning Strategy*, 2019; Easo, *EASO Annual training report 2019*, 2019; Easos utbildningsplan, 2020.

Utbildning inom mjuka färdigheter bör inriktas på utveckling av färdigheter i fråga om stresshantering, förebyggande av utbrändhet, hantering av trauman, kommunikation med chefer och personal samt inom team, interkulturell känslighet och ledarskap.

Behovsbedömningar och utvärderingar. En myndighets utbildningsprogram för personalvård utformas på grundval av en behovsbedömning hos olika personalkategorier, både nyanställda och erfarna yrkesutövare. Det ska tas i bruk genom en årlig utbildningsplan. Den årliga utbildningsplanen och utbildningsprogrammet ska uppdateras regelbundet (årligen eller vartannat år) på grundval av övervakning och utvärdering av genomförda utbildningstillfällen samt uppnådda utbildningsmål och läranderesultat. Den myndighet som genomför ett utbildningsprogram ska utveckla nödvändiga verktyg för behovsbedömning och övervakning.

Strukturen i tabell 4 tar hänsyn till anställningsfaserna, nämligen onboarding, anställning och uppsägning. För varje fas finns det ett rekommenderat minsta antal utbildningstillfällen med inriktning på introduktion, yrkesutveckling och mjuka färdigheter. Kurserna kan genomföras internt beroende på inriktningen, samt med stöd av externa partner och specialister.

TABELL 4. Förteckning över utbildningsprogrammets ämnesområden per anställningsfas och personalkategori

FAS I ANSTÄLLNINGEN	TYP AV UTBILDNING	ALLMÄN BESKRIVNING/UTBILDNINGSÄMNEN	INITIERANDE/GENOMFÖRANDE PART			PERSONALKATEGORI SOM UTBILDAS		
			CHEF	HR-/ADMI-NISTRATIONS-AVDELNING	INTERN/ EXTERN SPECIALIST	CHEF	HR-PERSONAL	ÖVRIG PERSONAL
Onboarding/före utstationering	Introduktion 1: Arbetsplatsens organisationsstruktur och system	Organisationskultur (inklusive hierarki och kommunikationskanaler)		✓		✓	✓	✓
		Översikt över rutiner, regler, föreskrifter, lagar		✓		✓	✓	✓
		Administrativa rutiner		✓		✓	✓	✓
		Politik för bekämpning av bedrägeri, korruption, (sexuella) trakasserier eller liknande		✓				
		Uppförandekod		✓				
		Organisationsstruktur och ledningsgrupp (hierarki)		✓		✓	✓	✓
	Introduktion 2: Tekniska system och teknisk utrustning	Användning av relevant kontorsutrustning		✓		✓	✓	✓
		Användning av organisationens interna kommunikationsplattformar		✓		✓	✓	✓
		It-program som är relevanta för asylpersonal (t.ex. Maris i Tyskland, Eurodac, portalen om information om ursprungsland samt Easos informations- och dokumentationssystem)		✓		✓	✓	✓
Onboarding/före utstationering	Introduktion 3: Skydd/säkerhet och logistik/upphandling	Utbildning i första hjälpen		✓				
		Informationsmöten och säkerhetsutbildning (för utstationeringar utomlands)		✓		✓	✓	✓
		Brandskyddsinstruktion			✓	✓	✓	✓
		Säkerhet på arbetsplatsen, beteendebaserad säkerhet, säkerhetskultur och säkerhetscirkel		✓	✓	✓	✓	✓

FAS I ANSTÄLLNINGEN	TYP AV UTBILDNING		ALLMÄN BESKRIVNING/UTBILDNINGSÄMNEN	INITIERANDE/GENOMFÖRANDE PART			PERSONALKATEGORI SOM UTBILDAS		
				CHEF	HR-/ADMI-NISTRATIONS-AVDELNING	INTERN/ EXTERN SPECIALIST	CHEF	HR-PERSONAL	ÖVRIG PERSONAL
Anställning (löpande stöd)	Vidareutbildning		Rekrytering, urval av personal och medarbetarsamtal		✓		✓		✓
			Utbildningsmoduler för asylrelaterad vidareutbildning: ska tillhandahållas i enlighet med Easos utbildningsplan (enligt beskrivningen i Easos utbildningskatalog). Utbildningsvägar för särskilda yrkesprofiler inom asylområdet ([68])		✓	✓			
			Dataskydd		✓				
	Mjuka färdigheter	Kommunikation och kommunikationsteknik	Typer av kommunikation	✓		✓	✓		✓
			Fastställande av gränser	✓		✓	✓		✓
			Hur man ska hantera svåra kollegor	✓		✓	✓		✓
			Hur man kommunicerar med utsatta personer, inklusive sökande	✓		✓			✓
			Förhandlingsteknik	✓		✓	✓		✓
			Hantering av konflikter	✓		✓	✓		✓
			Nedtrappningsstrategier	✓		✓	✓		✓
		Stresshantering	Förklaring till och tecken på stress, utbrändhet och ställföreträdande traumatisk stress	✓		✓	✓		✓
			Hur man kan hantera stress och stärka motståndskraften	✓		✓	✓		✓
			Förebyggande av stress och verktyg för egenvård	✓		✓	✓		✓
		Interkulturell medvetenhet	Kulturell mångfald	✓		✓	✓		✓
			Skydds- och antidiskrimineringspolitik	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

(68) För mer information om Easos utbildningsplan, läs uppdateringarna i Easos utbildningskatalog, Easo, Valetta, 2021; och Easos utbildningsplan, 2020.

FAS I ANSTÄLLNINGEN	TYP AV UTBILDNING		ALLMÄN BESKRIVNING/UTBILDNINGSÄMNEN	INITIERANDE/GENOMFÖRANDE PART			PERSONALKATEGORI SOM UTBILDAS		
				CHEF	HR-/ADMI-NISTRATIONS-AVDELNING	INTERN/ EXTERN SPECIALIST	CHEF	HR-PERSONAL	ÖVRIG PERSONAL
Anställning (löpande stöd)	Mjuka färdigheter	Styrning och ledarskap i asylsammanhang	Definition av ledarskap och styrning		✓	✓	✓		
			Dimensioner av ledarskap		✓	✓			
			Chefernas förväntningar		✓	✓			
			Ledarskap inom daglig förvaltning och tidsplanering		✓	✓			
			Ledningsteorier		✓	✓			
			Strategiskt tänkande och planering/beredskapsplanering		✓	✓			
			Beslutsfattande		✓	✓			
			Att uppnå balanserad arbetsbelastning (principer och fördelar)		✓	✓			
			Delegering		✓	✓			
			Uppnå balans mellan kvalitet och effektivitet		✓	✓			
		Teambyggande ([69])	Hur ett team bildas (faser i teambyggande och gruppdynamik)		✓	✓	✓		
			Vad gör ett team framgångsrikt och vad kan förstöra lagarbetet?		✓	✓	✓		
			Teambildande tekniker och aktiviteter		✓	✓	✓		
			Handledning		✓	✓	✓		

(69) Teambyggande ska ses som en pågående process som omfattar aktiviteter som rör samtliga anställningsfaser för teammedlemmarna, inklusive ny personal som börjar i teamet, som ingår i teamet under anställningen och som lämnar teamet i slutet av sin anställning.

FAS I ANSTÄLLNINGEN	TYP AV UTBILDNING		ALLMÄN BESKRIVNING/UTBILDNINGSÄMNEN	INITIERANDE/GENOMFÖRANDE PART			PERSONALKATEGORI SOM UTBILDAS		
				CHEF	HR-/ADMI-NISTRATIONS-AVDELNING	INTERN/ EXTERN SPECIALIST	CHEF	HR-PERSONAL	ÖVRIG PERSONAL
Anställning (löpande stöd)	Mjuka färdigheter	Hantering av krishändelser	Strategier för att hantera en krishändelse och stärka motståndskraften (på personlig nivå och ur en chefs synvinkel för att stödja en teammedlem)		✓	✓	✓		✓
			Trauma och ställföreträdande traumatisk stress (signaler och överlevnadsmekanismer)		✓	✓			
			Omedelbart, medelsiktigt och långsiktigt stöd till tjänstemän som utför primärkontroller samt till sökande		✓	✓			
Anställningens upphörande	Förberedelse för att sluta		Hur man på ett konstruktivt sätt avrapporterar/får återkoppling		✓		✓		
			Utarbetande av dokument (referenser, tjänstgöringsbetyg osv.)				✓		

NB: COI, country of origin information.

Sammanfattning: Den utbildning som ges i asyl- och mottagningsmiljö bör **informera** de anställda och ge dem färdigheter för att förbättra sina resultat och sin förmåga att arbeta i grupp, att utöva beslutsam och empatisk kommunikation och att bli mer stresståliga. Utbildningsprogram bör utformas i syfte att **förhindra** negativa konsekvenser som kan påverka personal med ständigt hög arbetsbörda och en krävande och föränderlig arbetsmiljö. Om ett utbildningsprogram är väl utformat och uppdateras regelbundet på grundval av behovsbedömningar kommer personalomsättning, sjukfrånvaro, dåliga prestationer och mellanmänskliga konflikter på arbetsplatsen att minska.

Utbildning kan också bidra till att **stärka** asyl- och mottagningspersonalen. Välutbildade medarbetare är bättre rustade med de färdigheter de behöver för att kunna utföra sina uppgifter och reagera på stressituationer (t.ex. genom kompetens för hantering av krishändelser). Utbildning undanröjer inte behovet av ytterligare insatser för personalvård, såsom gruppmöten, pedagogisk övervakning och kollegialt stöd, men det minskar behovet av detaljerad och ständig styrning. Dessutom kan utbildning **förändra** hur medlemmarna i teamet samverkar med varandra. När de anställda känner sig väl omhändertagna känner de större samhörighet och blir mer benägna att investera i organisationen. Det är mänskligt att vilja arbeta för någon som respekterar en och visar denna respekt.

BILAGOR

BILAGA 1. DEFINITIONER

I denna vägledning används **personalvård** ([70]) som en paraplyterm som hänvisar till politik och åtgärder som är inriktade på arbetstagarnas välbefinnande, både på det fysiska och känslomässiga området. Personalvård handlar om att upprätthålla hälsa och säkerhet i alla aspekter av arbetet. I detta syfte utvärderar arbetsgivarna de **risker** som personalen kan utsättas för i arbetsmiljön och vidtar förebyggande åtgärder och skyddsåtgärder, såsom att säkerställa att varje anställd har fått nödvändig **information** och **utbildning** om hälsa och säkerhet.

Välbefinnande ([71]) på arbetsplatsen syftar på fysisk hälsa samt moraliskt och socialt självförverkligande, inte bara frånvaro av olycksfall eller arbetsrelaterade sjukdomar. Positiva aspekter av välbefinnande på arbetsplatsen är självacceptans, självständighet, entusiasm, yrkesmässig utveckling, syfte, positiva relationer med andra samt personlig utveckling ([72]).

Stress ([73]) definieras som dynamiska interaktioner mellan individen och dess omgivning. Stress uppstår ofta till följd av problematiska interaktioner mellan personen och miljön och de känslomässiga reaktioner som uppstår vid dessa interaktioner.

Arbetsrelaterad stress ([74]) uppstår när pressen till följd av arbetskrav och andra arbetsrelaterade stressfaktorer blir överdriven och förlängd i förhållande till upplevda resurser, förmågor och färdigheter till att hantera situationen.

Det är skillnad mellan begreppen **arbetsrelaterad stress** och **utmaningar på arbetsplatsen** ([75]). Att uppleva utmaningar i arbetet kan ge personer psykisk och fysisk energi och uppmuntra dem att lära sig nya färdigheter. Att arbetet upplevs som utmanande är en viktig faktor när det gäller att utveckla och upprätthålla en psykiskt hälsosam arbetsmiljö. Att känna stress är däremot ett negativt psykiskt tillstånd med kognitiva och känslomässiga aspekter som påverkar både individens och organisationens hälsa.

När stressreaktioner (kognitiva, känslomässiga, beteendemässiga och psykologiska) kvarstår under en längre period kan detta leda till mer permanenta och mindre reversibla (hälsorelaterade) konsekvenser. Exempel på detta är kronisk trötthet, empatitrötthet, utbrändhet, ställföreträdande traumatisk stress, muskel- och skelettbesvär samt hjärt- och kärlsjukdomar.

---

(70) Ditt Europa, ”Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen”, 2020.

(71) EU-Osha, ”Work–life balance – managing the interface between family and working life”, OSHwiki, 2015. I vidare bemärkelse är välbefinnande en följd av att man har uppfyllt sina viktigaste behov och förverkligat de mål och planer som man satt upp i livet. Välbefinnande omfattar människors positiva bedömning av sina liv, bland annat positiva känslor, engagemang, tillfredsställelse och mening.

(72) ”Growth and transformation”, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* nr 12, 2020, s. 17. Även om lycka och känslan av välbefinnande i arbetet delvis kan kopplas till den enskildes inkomst finns det andra bidragande faktorer. Vid en viss punkt är nivån av lycka och livstillfredsställelse inte längre kopplad till inkomstnivån.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J., och Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2000.

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

(75) Cox, T., Griffiths, A. J., och Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Europeiska unionens publikationsbyrå, Luxemburg, 2000.

Empatitrötthet ([76]) avser en förändring i förmågan att känna empati för de personer man arbetar med och/eller kollegor samt familjemedlemmar. En tjänsteman som utför primärkontroller kan drabbas av empatitrötthet efter att i många år ha exponerats för de sökandes traumatiska berättelser, så att tjänstemannen till slut upplever att alla berättelser låter likadant och slutar att reagera känslomässigt på dem.

Utbrändhet ([77]) beskriver en persons psykologiska reaktion på kroniska stressfaktorer på arbetsplatsen. Även om det inte betraktas som ett medicinskt tillstånd kan det påverka hälsotillståndet och eventuellt kräva medicinsk behandling. Utbrändhet betraktas också som en kris med koppling till arbetet i allmänhet.

Utbrändhet i arbetet yttrar sig genom symtom på (känslomässig) utmattning, cynism (depersonalisation) och minskad yrkesmässig effektivitet.

— Med **utmattning** avses känslor av överbelastning, trötthet och energilöshet till följd av långvarig inblandning i en alltför krävande arbetssituation.
— **Cynism** återspeglar en likgiltig och distanserad inställning till arbetet, samt missnöje och brist på entusiasm inför arbetet. Det är ett dysfunktionellt sätt att hantera utmattande situationer på och det minskar möjligheterna att hitta kreativa lösningar på arbetsplatsen.
— **Yrkeseffektivitet** består av känslor av kompetens, framgångsrika prestationer och skicklighet med avseende på arbetet, vilka minskar i takt med att utbrändhet utvecklas.

Utbrändhet kan ha en negativ inverkan på hälsa, kognition och arbetsförmåga samt på uppfattningen om den övergripande arbetsprestationen.

Ställföreträdande traumatisk stress (78) kan sammanfattas som ”priset för att bry sig om andra”. Ställföreträdande traumatisk stress kan beskrivas som en intensiv reaktion och upplevda traumasymtom av personer som utsätts för någon annans traumatiska upplevelser. Detta påverkar ofta tjänstemän som arbetar med asylsökande. Ställföreträdande traumatisk stress är kumulativt och en process som utvecklas över tid. Det beskriver en förändring i en persons världsbild. För personer som upplever ställföreträdande traumatisk stress blir det svårt att sätta gränser gentemot de sökande som de arbetar med. Det är svårt att lämna kontoret i slutet av dagen. Det kan även leda till en förlorad känsla av mening och hopp.

Psykologiska risker ([79]) avser sannolikheten för att arbetsrelaterade psykosociala risker kommer att ha en negativ inverkan på personalens hälsa och säkerhet genom deras uppfattningar och erfarenhet. Psykosociala risker rör aspekter kring arbetets utformning och styrning samt dess sociala och organisatoriska sammanhang med potential att

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

(77) EU-Osha, ”Understanding and preventing worker burnout”, OSHwiki, 2013. Världshälsoorganisationen betraktar utbrändhet som ett yrkesfenomen: ”Utbrändhet är ett syndrom som uppstår till följd av kronisk stress på arbetsplatsen som inte har hanterats på ett framgångsrikt sätt” (fritt översatt), Världshälsoorganisationen, ”Burn-out an ’occupational phenomenon’: International Classification of Diseases”, 2019.

(78) Se även information från Headington Institute: Pearlman, L. A. och McKay, L., Vicarious trauma: what can managers do?, Headington Institute, Pasadena, Kalifornien, 2008.

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

orsaka psykisk eller fysisk skada. Psykologiska risker har identifierats som en av de största nuvarande utmaningarna för hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Psykologiska risker är kopplade till problem på arbetsplatsen såsom arbetsrelaterad stress samt våld och trakasserier på arbetsplatsen (även kallat mobbning). Negativa konsekvenser på individnivå är bland annat bristande hälsa och välbefinnande samt problem med mellanmänskliga relationer, både på arbetsplatsen och i privatlivet.

Balans mellan arbetsliv och privatliv ([80]) innebär tillfredsställelse och god funktionalitet både i arbetet och i hemmet, med minimal konflikt mellan en persons olika roller. För att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv bör tre centrala, sammanlänkade komponenter beaktas: 1) ”tidsbalans”, som avser att lika mycket tid ägnas åt arbetsrelaterade och privata roller, 2) ”engagemangsbalans”, som avser lika grad av psykiskt engagemang i arbets- och familjerelaterade (privata) roller, och 3) ”nöjdhetsbalans”, som avser lika grad av nöjdhet i arbets- och familjerelaterade (privata) roller.

I denna praktiska vägledning tillämpar Easo följande definitioner av olika personalkategorier inom området asyl och mottagande:

En **tjänsteman som utför primärkontroller** är en anställd som arbetar direkt med personer som ansöker om internationellt skydd i en asyl- och/eller mottagningsmiljö.

Tjänstemän som utför primärkontroller kan arbeta som något av följande:

- **Mottagningshandläggare** – den personal som tillhandahåller stöd vid mottagningsenheter.
- **Registreringsansvariga** – den personal vid de nationella behöriga myndigheterna som är involverad i alla skeden av registreringen och inlämnandet av ansökningar.
- **Handläggare** – de tjänstemän som genomför personliga intervjuer med personer som ansöker om internationellt skydd och/eller som fattar beslut om ansökningar om internationellt skydd (kallas även intervjuare och beslutsfattare).

Chefer (ibland även kallade arbetsledare, teamledare och avdelningschefer) är personer som leder en eller flera tjänstemän som utför primärkontroller, eller andra chefer, beroende på chefsnivå. I denna vägledning omfattar definitionen även andra personer än avdelningschefer som tar på sig en samordnande eller övervakande roll, t.ex. teamledare, arbetsledare och samordnare.

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

BILAGA 2. MALL FÖR INTERVJUFORMULÄR VID REKRYTERING

Nedan ges några exempel på frågor kopplade till stresshantering och egenvård som skulle kunna införas i ett befintligt intervjuformulär.

Roll: ange position

Kandidat:

Inledning

— Presentation av intervjupanelens medlemmar.
— Tacka kandidaten för ansökan. Beskriv syftet med detta steg i urvalsprocessen.
— Förklara att intervjun kommer att ta cirka 1 timme och att det kommer att finnas en möjlighet att ställa frågor i slutet av intervjun.

INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde: motivation		
Kan du berätta vad som motiverade dig att söka den här tjänsten? Vad kommer att vara annorlunda med den här tjänsten jämfört med det du har gjort tidigare, och hur kommer du att förbereda dig inför förändringen? Hur ser dina karriärmässiga planer ut för de kommande fem åren?	Exempel på indikatorer: — Visar god förståelse för vad tjänsten innebär och kan identifiera de personliga utmaningar som den omfattar. — Förklarar sin motivation för att söka tjänsten. — Vill arbeta med asyl/migration. — Har erfarenhet av att utveckla program. — Utvecklar och uppmuntrar nya och innovativa lösningar.	**Kommentar:** **Slutpoäng:**
Nyckelområde: arbetsetik och resultatorientering (relaterade värden: ansvarsskyldighet, kreativitet och integritet) (visar hur kandidaten hanterar dilemman och löser problem, samt kandidatens förmåga att vara självkritisk och lära av sina erfarenheter)		
Berätta om några exempel på hur du har visat ditt arbetsetiska och resultatinriktade beteende. Exemplen bör visa hur ditt arbetsetiska och resultatinriktade beteende har påverkat kollegor och/eller anställda under din direkta ledning.	Exempel på indikatorer: — Tar ansvar för att uppnå resultat. — Tar ansvar för att fullgöra sina skyldigheter, tillhandahåller det utvecklingsstöd som krävs för att förbättra resultatet och vidtar lämpliga åtgärder när resultaten inte uppnås. — Interagerar med och motiverar andra. — Inser betydelsen av teambyggande. — Inser vikten av regelbunden kommunikation med teammedlemmar och konstruktiv individuell återkoppling. — Värderar mångfald och ser den som en källa till konkurrenskraft.	**Kommentar:** **Slutpoäng:**

INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde: stresshantering och egenvård		
För den tjänst du söker måste du leverera i tid och med hög kvalitet och exakthet. Hur känner du inför detta, och vilken erfarenhet har du av produktionsmål med snäva tidsfrister när du eventuellt samtidigt behöver hantera konkurrerande prioriteringar?	Exempel på indikatorer: — Tar, tillsammans med teammedlemmarna, ansvar för att uppnå resultat. — Genomför ordentlig planering. — Delegerar och prioriterar på ett bra sätt. — Vid otillräckliga kunskaper i en fråga begär kandidaten ytterligare vidareutbildning. — Övertid möjlig vid behov, men inte regelbundet (balans mellan arbetsliv och privatliv).	**Kommentar:** **Slutpoäng:**
Ge ett exempel på när du varit tvungen att arbeta med en svår uppgift och/eller hantera en mindre samarbetsvillig kollega enligt din uppfattning, och hur du löste detta.	Exempel på indikatorer: — Inser betydelsen av teambyggande. — Skulle göra en lämplig begäran om ytterligare sakkunskap i rätt tid. — Har en delaktighetsbaserad syn på planeringen av uppgiften/uppdraget i fråga. — Skulle kunna ge tydliga instruktioner. — Skulle ha en tidig kommunikation med personalen för att undvika missförstånd när det gäller uppgifter och tidsfrister.	**Kommentar:** **Slutpoäng:**
Vad gör du vanligtvis när du känner dig pressad eller stressad? Berätta om områden som du tycker att du hanterar bra, och områden där du tycker att du har potential att förbättra ditt agerande.	Exempel på indikatorer: — Fastställer lämpliga gränser gentemot kollegorna. — Deltar i realistisk planering. — Har en hälsosam livsstil (ägnar sig t.ex. åt regelbunden fysisk aktivitet). — Säkerställer en god balans mellan arbetsliv och privatliv. — Är inte rädd för att be om hjälp.	**Kommentar:** **Slutpoäng:**
Föreställ dig att du kommer in på mottagningsanläggningen (för mottagningschefer) eller intervjurummet (för handläggare) och en sökande kommer fram till dig med ett rakblad i handen och säger att han kommer att ta livet av sig om han får avslag på sin ansökan. Det här är ett svårt scenario, men försök att ge förslag på vad du anser att du skulle kunna/borde göra för att lugna ned situationen.	Exempel på svar: — Rent allmänt skulle jag ha satt mig in i informationen om hantering av krishändelser från min arbetsgivare, vad som bör och inte bör göras, och jag skulle vara medveten om de etablerade standardiserade tillvägagångssätten för fall som dessa. — Jag skulle försöka hålla rösten lugn. — Jag skulle försöka att inte få panik och prata lugnt, och se till att jag håller ett säkert avstånd till sökanden. — Jag skulle försöka undvika att vända mig från sökanden och skulle fortsätta hålla ögonkontakt. — Jag skulle säga att jag förstår att den sökande är mycket upprörd och orolig, och att jag skulle vilja förstå honom bättre. Jag skulle föreslå att vi tar det lugnt och sätter oss ned och be personen att lägga undan rakbladet. — Jag skulle fråga om han vill ha lite vatten att dricka. Då skulle jag även få möjlighet att hämta hjälp.	**Kommentar:** **Slutpoäng:**

INTERVJUFRÅGOR	NYCKELINDIKATORER	RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL INDIKATORER FRÅN KANDIDATENS SVAR (ANGE OM DE ÄR HELT UPPFYLLDA (10 POÄNG), DELVIS UPPFYLLDA (5 POÄNG) ELLER INTE UPPFYLLDA (0 POÄNG))
Nyckelområde: uppförandekod		
En anställd rapporterar till dig (mottagningschefen) att hon misstänker att en annan anställd eventuellt utsätter en ung person för övergrepp, eftersom hon regelbundet har sett denna anställda ta in den unga personen på sitt kontor och stänga dörren. Vilka åtgärder skulle du vidta och vilka skulle du involvera?	Exempel på indikatorer: — Inser att detta är en allvarlig anklagelse som omedelbart måste följas upp via interna/lämpliga rapporteringskanaler. — Nämner en nolltolerans mot sexuella övergrepp/trakasserier (vilket inbegriper personer som beviljats internationellt skydd).	**Kommentar:** **Slutpoäng:**
Totalpoäng		

Avslutning

— Fråga om kandidaten har några frågor.
— Förklara stegen i urvalsprocessen och tala om när kandidaten kan förvänta sig att få svar.
— Bekräfta när tjänsten kan tillträdas om kandidaten skulle bli erbjuden tjänsten.
— Kontrollera information om och lämplighet hos de referenser som skulle behöva kontaktas innan ett erbjudande bekräftas.
— Kontrollera om det finns några invändningar mot en kontroll av belastningsregistret.

Andra nyckelområden som bör ingå beroende på yrkesprofil: teknisk expertis (kunskap, kompetens och erfarenhet), samarbete (inklusive med givare och lokal partnerförvaltning), finansiering (budgetcykel), övervakning och utvärdering osv.

BILAGA 3. SEMISTRUKTURERADE AVSTÄMNINGAR ELLER INDIVIDUELLA MÖTEN

Checklista 1. Ska användas av chefer under deras regelbundna halvstrukturerade individuella möten med medlemmar i deras team.

I. Mötet förbereds	**Status** (kryssa i om genomfört)
1. Informera deltagaren i god tid om tid/plats och syftet med detta möte.	
2. Ta reda på information om deltagarens utbildnings- och yrkesbakgrund.	
3. Förbered frågor för att täcka relevanta ämnen.	
4. Ordna ett lämpligt utrymme/en lämplig plats för detta möte, med respekt för sekretessen.	
5. Tänk igenom andra praktiska detaljer kring detta möte (anteckningsmaterial, förfriskningar osv.).	
II. Mötet genomförs	
1. Inled mötet.	
2. Säkerställ att deltagaren har förstått syftet med intervjun.	
3. Informera deltagaren om att mötet är konfidentiellt.	
4. Skapa anknytning.	
5. Använd ett språk som deltagaren lätt kan förstå.	
6. Använd öppna frågor som möjliggör beskrivande svar.	
7. Ställ följdfrågor vid behov.	
8. Formulera frågorna på ett konstruktivt sätt.	
9. Ge möjlighet till frågor och återkoppling.	
10. Ange dina observationer i ett avsnitt.	
11. Avsluta med en sammanfattning och informera om nästa steg.	
III. Efter mötet	
1. Utvärdera informationen och anteckna observationerna i relevant avsnitt.	
2. Gör hänvisningar vid behov (till utbildningskurser eller personalpsykologer).	
3. Se till att informationen vidarebefordras till personalavdelningen på lämpligt sätt för att registreras i medarbetarens akt.	
4. Följ upp resultatet i bedömningsskedet.	

Eventuella frågor ([81]) **som ska förberedas inför det första avstämningsmötet** ([82])

— Har du någon gång arbetat i en liknande miljö?
— På vilket sätt var det liknande eller annorlunda?
— Vilka utmaningar stod du inför där?
— Hur påverkade de utmaningarna dig? Hur fick de dig att känna dig?
— Hur lyckades du hantera dem? Vad var till nytta för dig och vad visade sig kanske inte vara så användbart?
— Vad förväntar du dig att möta i den här arbetsmiljön?
— Vilka är dina starka sidor? Om jag frågade dina tidigare kollegor samma fråga, vad skulle de säga? Vad skulle de berätta för mig om dina personliga utmaningar?
— Vad motiverar dig inom det här arbetsområdet? Vad är du intresserad av?

(81) Dessa frågor kan variera något beroende på arbetsplats och arbetsuppgifter.

(82) Panou, A. och Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, Easo. Dessa frågor rekommenderas för nytillträdande personal.

BILAGA 4. EXEMPELUNDERSÖKNINGAR OM ANSTÄLLNINGENS/ UTSTATIONERINGENS KVALITET

Nedan finns några frågor som kan anses vara användbara för att få en allmän överblick över hur nöjda de anställda är med arbetet i en viss miljö. Detta frågeformulär följs av vissa riktade frågor som myndigheterna kan ställa till anställda som har utstationerats till andra länder inom EU+.

A. FÖR FORTLÖPANDE STÖD OCH AVSLUTNINGSINTERVJUER

EXEMPELUNDERSÖKNING					
1. Arbete och privatliv					
1.1 Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst för din nuvarande arbetsgivare?	MINDRE ÄN SEX MÅNADER	6–12 MÅNADER	1–3 ÅR	3–5 ÅR	MER ÄN 5 ÅR
1.2 I din huvudsakliga tjänst, har du månadslön eller timlön, eller finns det något annat löneupplägg?	MÅNADSLÖN	TIMLÖN	ANNAT (ANGE)		
1.3 Vilket av följande beskriver bäst ditt normala arbetsschema?	DAGSKIFT	EFTERMID-DAGSSKIFT	NATTSKIFT	ROTERANDE	JOUR
1.4 Hur många dagar i månaden arbetar du extra timmar utöver det normala schemat?	ANGE HUR MÅNGA DAGAR:				
1.5 När du arbetar extra timmar inom din huvudsakliga tjänst, är det obligatoriskt (krävs det av din arbetsgivare)?	JA	NEJ	ANNAT (ANGE)		
1.6 Hur svårt är det att ta ledigt under arbetet för att hantera personliga ärenden eller familjefrågor?	INTE ALLS SVÅRT	GANSKA SVÅRT	RELATIVT SVÅRT	MYCKET SVÅRT	
1.7 Hur ofta påverkar kraven från ditt arbete ditt familjeliv?	OFTA	IBLAND	SÄLLAN	ALDRIG	
1.8 Hur ofta påverkar kraven från din familj ditt arbete?	OFTA	IBLAND	SÄLLAN	ALDRIG	
1.9 Ungefär hur många timmar har du över efter en genomsnittlig arbetsdag för att slappna av eller ägna dig åt aktiviteter som du tycker om?	ANGE:				
1.10 Har du några andra jobb utöver din huvudsakliga tjänst, eller utför du något annat arbete mot betalning?	JA	NEJ			
2. Förhållanden på arbetsplatsen					
2.1 Min tjänst kräver att jag fortsätter att lära mig nya saker	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED	
2.2 Jag har för mycket att göra för att kunna göra allt bra	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED	
2.3 Mina färdigheter utnyttjas fullt ut i min tjänst	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED	

EXEMPELUNDERSÖKNING				
2.4 På den plats där jag arbetar behandlas jag med respekt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.5 På den plats där jag arbetar löper jag risk för fysiska skador	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.6 När jag känner mig osäker på grund av min arbetsmiljö kan jag utnyttja min rätt att dra mig tillbaka	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.7 Det tas inga stora risker eller genvägar när arbetstagarnas säkerhet står på spel	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.8 Där jag arbetar, samarbetar anställda och ledning för att säkerställa säkrast möjliga arbetsvillkor	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.9 Säkerhets- och hälsoförhållanden där jag arbetar är goda	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.10 Förhållandena i min tjänst gör att jag kan vara så produktiv som jag skulle kunna vara	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
2.11 Den plats där jag arbetar drivs på ett smidigt och effektivt sätt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3. Arbetsledning				
3.1 Möjligheterna till befordran är goda	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.2 Arbetskulturen och sättet som arbetet organiseras på uppmuntrar till lagarbete	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.3 Deltagande i beslut som rör personalen uppmuntras	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.4 Förväntningarna när det gäller de uppgifter som ska utföras kommuniceras tydligt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.5 Jag har möjlighet att utveckla mina egna unika färdigheter	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.6 Jag får tillräckligt med hjälp, inklusive resurser (t.ex. relevant utrustning), för att få arbetet gjort	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.7 Jag får tillräcklig och relevant information för att kunna göra ett bra arbete	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.8 Jag får stor frihet att bestämma hur jag ska organisera mitt arbete – så länge det slutförs på ett professionellt sätt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.9 Min arbetsledare/närmaste chef bryr sig om teamets välbefinnande	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED

EXEMPELUNDERSÖKNING				
3.10 Min arbetsledare stöder mig när det gäller att få jobbet utfört där så är möjligt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.11 Jag litar på den högsta ledningen på den plats där jag arbetar	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.12 Arbetstagarnas säkerhet är en viktig prioritet för den myndighet som jag arbetar för	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.13 Befordringar hanteras på ett rättvist och öppet sätt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.14 Jag kan lita på dem jag arbetar tillsammans med när jag behöver hjälp	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.15 Relationerna mellan chefer och anställda är goda, respektfulla och yrkesmässiga där jag arbetar	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
3.16 Jag får positiv återkoppling från avdelningschefen/avdelningscheferna när arbetet har slutförts väl	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
4. Rasism och diskriminering				
4.1 Känner du dig på något sätt diskriminerad där du arbetar på grund av ras eller etniskt ursprung?	JA	NEJ		
4.2 Känner du dig på något sätt diskriminerad i ditt arbete på grund av ditt kön?	JA	NEJ		
4.3 Känner du dig på något sätt diskriminerad i ditt arbete på grund av din ålder?	JA	NEJ		
4.4 Har du under de senaste 12 månaderna utsatts för sexuella trakasserier av en annan anställd medan du var på arbetet?	JA	NEJ		
4.5 Har du under de senaste 12 månaderna blivit hotad eller trakasserad på något annat sätt av någon medan du var på arbetet (muntligt/fysiskt)?	JA	NEJ		
4.6 Har du rapporterat händelsen med hjälp av relevanta rapporteringsmekanismer?	JA	NEJ	DET FINNS INGEN TILLGÄNGLIG RAPPORTERINGSMEKANISM	
5. Fysiskt och känslomässigt välbefinnande				
5.1 Har du tillgång till insatser för stresshantering eller stresslindring på din nuvarande arbetsplats?	JA	NEJ	VET INTE	
5.2 Hur ofta under de senaste 12 månaderna har du haft problem med att somna eller sova?	GENERELLT SETT SOVER JAG BRA		FLERA VECKOR I FÖLJD/AV OCH TILL	JAG KAN HELT ENKELT INTE SOVA BRA
5.3 Tror du att dessa svårigheter att somna eller sova är kopplade till stress på arbetet?	JA	NEJ		
5.4 Hur många dagar under den senaste månaden har du känt dig sjuk?	INGA		1 ELLER 2	MINST VARJE VECKA
5.5 Är anställningstryggheten god där du arbetar?	JA	NEJ		

EXEMPELUNDERSÖKNING				
5.6 Hur många gånger under den senaste månaden skulle du säga att ditt mentala tillstånd varit ganska dåligt eller att du känt dig nere/ledsen/arg?	ALLTFÖR OFTA		NORMALT	
5.7 De tillfällen då jag mådde dåligt förra månaden var främst arbetsrelaterade	JA	NEJ		
5.8 Under den senaste månaden har min dåliga fysiska eller psykiska hälsa hindrat mig från att utföra mina vanliga aktiviteter, såsom egenvård, arbete och avkoppling?	JA	NEJ		
5.9 Jag tycker ofta att mitt arbete är stressigt	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
5.10 Jag känner mig ofta utmattad i slutet av arbetsdagen	HÅLLER FULLSTÄNDIGT MED	HÅLLER MED	HÅLLER INTE MED	HÅLLER INTE ALLS MED
5.11 Under den senaste månaden har jag haft huvudvärk varje dag i en vecka eller mer	JA	NEJ		
5.12 Under den senaste månaden har jag haft ryggvärk varje dag i en vecka eller mer	JA	NEJ		
5.13 Under den senaste månaden har jag haft magont varje dag i en vecka eller mer	JA	NEJ		
5.14 Under den senaste månaden har jag skadat mig under arbetstid	JA	NEJ		
6. Allmänna frågor				
6.1 Hur nöjd är du med ditt arbete totalt sett?	MYCKET NÖJD	GANSKA NÖJD	INTE SÅ NÖJD	INTE ALLS NÖJD
6.2 Hur nöjd är du med den allmänna arbetsmiljön inom din organisation totalt sett?	MYCKET NÖJD	GANSKA NÖJD	INTE SÅ NÖJD	INTE ALLS NÖJD
6.3 Hur nöjd är du med den allmänna ledarskapsstilen inom din organisation totalt sett?	MYCKET NÖJD	GANSKA NÖJD	INTE SÅ NÖJD	INTE ALLS NÖJD

Under analysen ska de områden som markerats med orange ges särskild uppmärksamhet som ett första steg. Även om ett eller två svar i de rutor som markerats med orange inte nödvändigtvis behöver vara ett stort problem är det rekommenderat att vara observant, eftersom de kan tyda på behov hos den anställda. Det är viktigt att titta på alla svar i ett helhetsperspektiv. Endast genom ett helhetsperspektiv är det möjligt att identifiera frågor som kräver omedelbar uppmärksamhet, jämfört med frågor som kan hanteras i ett senare skede. En personal- och behovscentrerad strategi rekommenderas. Om den anställda **svarar jakande på frågor som rör diskriminering, sexuella övergrepp och trakasserier eller personlig säkerhet** kommer detta att kräva **omedelbar uppföljning i samråd med den anställda**. Sekretessen bör alltid iakttas när dessa undersökningar används.

B. EXEMPELFRÅGOR EFTER UTSTATIONERING

Om en expert har anmält sig för utstationering i ett annat land inom EU+ för att ge stöd på asyl- eller mottagningsområdet, bör man efter återvändandet begära återkoppling på följande områden för att förbättra det organisatoriska stödet i framtiden.

Förberedelsefas
Anser du att den information du fick före avresan gällande de uppgifter som skulle utföras (förväntningarna hos den mottagande parten) var tillräcklig? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Anser du att den information du fick före avresan om den allmänna arbetsmiljön var tillräcklig? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Anser du att den information du fick före avresan om kontaktpersonen på platsen för utstationeringen var tillräcklig? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Anser du att den information du fick före avresan om hur man begär stöd i händelse av en nödsituation (hälsa, skydd och säkerhet) var tillräcklig? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Har du fått information och möjlighet att kontakta en personalrådgivare/ett stressteam vid behov? JA/NEJ
Utstationeringsfasen
Anser du att det stöd som ditt eget team gav under ditt uppdrag var tillräckligt för att du skulle kunna utföra dagliga uppgifter? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Anser du att det stöd som den mottagande parten i det andra landet gav var effektivt och tillräckligt för att du skulle kunna utföra dina dagliga uppgifter? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Var rapporteringskanalerna i allmänhet tydliga, även i nödsituationer (hälsa, skydd och säkerhet) vid din ankomst? JA/NEJ
Valfritt: Har du utnyttjat erbjudandet om att kontakta en personalrådgivare under din utstationering? JA/NEJ/Det fanns inget sådant alternativ
Fasen efter utstationering
Har du fått möjlighet att avrapportera om din utstationering till din närmsta chef och/eller någon annan person som du själv valt (t.ex. stödteam och rådgivare)? JA/NEJ *Förslag till förbättringar:*
Med tanke på din samlade erfarenhet av att stödja ett annat land, hur sannolikt är det att du kommer att rekommendera en sådan utstationeringsmöjlighet för dina kollegor?

BILAGA 5. SJÄLVBEDÖMNING: UTBRÄNDHETSTEST

Det finns många självbedömningar på nätet som ger en uppfattning om hur nära du kan vara att faktiskt bli utbränd. Det exempel som presenteras nedan kommer från en onlinekälla (finns på mindtools.com).

Exempel på utbrändhetstest ([83])

15 PÅSTÅENDEN ATT BESVARA	INTE ALLS (1 POÄNG)	SÄLLAN (2 POÄNG)	IBLAND (3 POÄNG)	OFTA (4 POÄNG)	MYCKET OFTA (5 POÄNG)
1. Jag känner mig slutkörd och dränerad på fysisk eller emotionell energi					
2. Jag tänker negativa tankar om mitt jobb					
3. Jag är hårdare mot och mindre medkännande med människor än de kanske förtjänar					
4. Jag irriteras lätt av små problem, eller av mina kollegor och mitt team					
5. Jag känner att mina kollegor inte förstår mig eller uppskattar mig					
6. Jag känner att jag inte har någon att prata med					
7. Jag känner att jag klarar mindre än jag borde					
8. Jag känner en obehaglig press att lyckas					
9. Jag känner att jag inte får ut det jag vill av mitt arbete					
10. Jag känner att jag arbetar inom fel organisation eller fel yrke					
11. Jag känner frustration inför vissa delar av mitt arbete					
12. Jag känner att organisationens politik eller byråkrati stör min förmåga att göra ett bra jobb					
13. Jag känner att det finns mer arbete att utföra än vad jag praktiskt klarar av					
14. Jag känner att jag inte har tid att göra många saker som är viktiga för att utföra ett högkvalitativt arbete					
15. Jag känner att jag inte har tid att planera så mycket som jag skulle vilja					
Slutpoäng					

Räkna hur ofta du har svarat inte alls, sällan, ibland, ofta och mycket ofta för att beräkna din totala poäng.

(83) Med ett exempel från Mind Tools som förebild: ”Burnout self-test”.

När det gäller poängsättning föreslår MindTools ([84]) följande värderingssystem.

POÄNG	KOMMENTAR
15–18	Inga tecken på utbrändhet här
19–32	Få tecken på utbrändhet här, såvida inte vissa faktorer är särskilt allvarliga
33–49	Var försiktig – du kan riskera att bli utbränd, särskilt om flera poäng är höga
50–59	Du löper stor risk för utbrändhet – gör något åt situationen direkt
60–75	Du löper mycket stor risk för utbrändhet – gör något åt situationen direkt

(84) Andra användbara verktyg, t.ex. en stresskalender, finns hos Mind Tools ("Stress diaries – Identifying causes of short-term stress", 2016).

BILAGA 6. INTERVISIONSMETODER

A. 10-STEGSMETODEN

Målet är att hjälpa ärendepresentatören att hantera ett verkligt problem eller en plötslig utveckling av en arbetssituation. I 10 tydliga steg (och ett förberedande steg) vägleds ärendepresentatören genom en process från en beskrivning av situationen till att formulera specifika åtgärder. De centrala frågorna är alltid hur ärendepresentatören förhåller sig till både ärendet och de andra inblandade aktörerna. Vilka är de underliggande tankarna och antagandena bakom ärendepresentatörens beteende? Hur medveten är ärendepresentatören om dessa dolda drivkrafter, och hur ”rätt” har han eller hon?

Metodens struktur säkerställer att övriga deltagare inte projicerar sina egna analyser och problem på ärendepresentatörens ärende. Metoden ger ärendepresentatören kontroll över hur gruppen hanterar ärendet, eftersom ärendepresentatören bestämmer hur långt han eller hon vill dra det. De föreslagna stegen ger ärendepresentatören tid för reflektion under processen.

Dessutom har deltagarna stora möjligheter att ägna extra uppmärksamhet åt frågor som ställs av andra i gruppen och hur ärendepresentatören känner inför och svarar på dem, vilket stimulerar deras egen inlärningsprocess. Strukturen skapar också en känsla av lugn för ärendepresentatören. Deltagarna armbågar sig inte fram för att ställa frågor. Stegen ger stort stöd till den som agerar moderator.

FÖRDELAR MED DENNA METOD

— Tack vare sin struktur slutar 10-stegsmetoden naturligt med en serie tydliga åtgärder. Metoden ger en uttrycklig uppmaning till konkreta åtgärder som bygger på de nyvunna insikterna.
— Metoden lämpar sig för oerfarna intervisionsgrupper, eftersom den är lätt att lära sig.
— Strukturen ger ärendepresentatören en känsla av trygghet och lugn, och en känsla av riktning.
— Deltagarna lär sig aktivt av varandras frågor genom återkoppling från ärendepresentatören.
— De tysta stegen ger ärendepresentatören utrymme och tid att fundera över både processen och vad han eller hon går igenom.

NACKDELAR

— Deltagarna kan uppleva den fasta strukturen som begränsande, även efter det att metoden använts några få gånger, vilket medför en ökad risk för att deltagarna blir mindre noggranna i genomförandet.
— Att gå igenom alla 10 steg kan innebära att det känns som om metoden tar lång tid.

— Metoden är mindre lämpad för att få inblick i ärendepresentatörens underliggande värderingar och normer.

FALLGROPAR

— Metoden består av två faser. I den första fasen undersöks och specificeras problemet. I den andra fasen undersöks alternativa tillvägagångssätt. I praktiken tenderar människor att fokusera mer på den första fasen. När detta sker är metoden mindre effektiv. Det är därför viktigt att upprätthålla balansen.
— När tonvikten ligger mer på den andra fasen tenderar deltagarna att anta en rådgivande roll och hjälper inte ärendepresentatören att komma till egna insikter.
— Det krävs disciplin för att kunna hålla sig till stegen. Att förlora strukturen leder så småningom till ett minskat fokus och bristande engagemang.

VILLKOR/LOGISTIK FÖR ANVÄNDNING	
Tidslängd	2–2,5 timmar
Gruppstorlek	Fem till åtta personer
Material som krävs	Blädderblock och märkpennor

INTERVISIONENS 10 STEG

FÖRBEREDELSER

Moderatorn och ärendepresentatören diskuterar ärendet, ärendefrågan och valet av metod i förväg. Ärendepresentatören presenterar ärendet med några få meningar och avslutar med ”Min fråga är ...”. Ärendepresentatören informerar deltagarna och moderatorn om ärendebeskrivningen och den valda intervisionsmetoden i förhand.

Steg 1. Beskrivning av ärendet
Ärendepresentatören ger kortfattad information om situationen och berättar om intryck, reflektioner och de bedömningar som han eller hon har gjort om de personer som är inblandade i ärendet. Detta är den tidpunkt då ärendepresentatören kan ge faktabaserade observationer och sin medvetna upplevelse av ärendet. Personen berättar hur han eller hon har betett sig och vilka aktiviteter han eller hon hittills har genomfört i denna specifika situation. Han eller hon formulerar frågan, medan deltagarna lyssnar noga utan att ställa frågor. Deltagarna försöker få en så tydlig bild som möjligt av situationen.

Steg 2. Deltagarna formulerar frågor
Deltagarna ställer frågor till ärendepresentatören för att få en fullständig bild av situationen. Varje deltagare formulerar tre frågor som kan klargöra vissa aspekter av förhållandet mellan ärendepresentatören och själva ärendet. Deltagarna ställer öppna frågor och avstår från att lämna förslag eller presentera förslag formulerade som frågor. Frågorna skrivs ned på ett blädderblock.

Ärendepresentatören lyssnar noga och registrerar frågan ([85]). Han eller hon svarar inte. Moderatorn försöker skapa en lugn atmosfär i gruppen som gör rättvisa åt varje fråga, så att ärendepresentatören kan behandla frågorna.

Steg 3. Ärendepresentatören bedömer frågorna

Ärendepresentatören tar sig tid att bedöma frågorna en i taget, och rangordnar var och en som + (varmt), 0 (neutralt) eller – (kallt). Varmt betyder att frågan är relevant för den ärendefråga som ställts av ärendepresentatören. ”Kallt” betyder att frågan enligt hans/hennes uppfattning inte är relevant i det aktuella ärendet. Neutralt innebär att frågan kan vara intressant, men det är oklart om den har något att göra med ärendet. Om en fråga är oklar kan ärendepresentatören be om ett förtydligande. Deltagarna reagerar inte på den bedömning som ärendepresentatören gör. De kan dock vara uppmärksamma på eventuella tveksamheter och kroppsspråk. Det förs ingen diskussion.

Steg 4. Ärendepresentatören svarar på frågorna

Ärendepresentatören besvarar de frågor som markerats som + (varma) kort och koncist. Personen avgör om han eller hon ska besvara neutrala och/eller kalla frågor. Under tiden kommenterar inte deltagarna eller inleder diskussioner, även om innebörden i svaret enligt dem inte motsvarar den bedömning som gjorts i steg 3.

Steg 5. Sista frågerunda (eller valfri småpratsrunda)

Deltagarna får möjlighet att ställa frågor om ärendepresentatörens problem. Detta fortsätter tills det inte längre finns några frågor. Ärendepresentatören svarar så kortfattat som möjligt. Inte heller här förs någon diskussion. Uppmärksamheten ägnas åt svaren på frågor som markerats som + (varma), med fokus på tvivel och dilemman. Moderatorn ser till att ärendepresentatören har tid att lyssna på frågorna och besvara dem på ett bra sätt.

VALFRITT

Detta steg kan ersättas med en ”småpratsrunda”. I stället för att ställa frågor pratar deltagarna om vad de har hört hittills och vilket intryck de har fått av det. Ärendepresentatören är närvarande under denna småpratsrunda men sitter med ryggen mot gruppen. Ärendepresentatören är inte inblandad och tilltalas inte. Han eller hon antecknar det som sägs. Därefter frågar man ärendepresentatören vad han eller hon lagt märke till.

Steg 6. Formulering av ärendets kärna

Deltagarna skriver ned problemets kärna. Deltagarna sätter sig in i situationen och skriver ”Mitt problem är ...”. Ärendepresentatören skriver också ned hur han eller hon upplever sitt problem efter de första fem stegen. Problemet bör identifieras i termer av ”agerande” och aktuell ”roll”. Ärendepresentatörens karaktäristiska stil eller dominerande åsikt kan också nämnas. Alla formuleringar, utom ärendepresentatörens, skrivs ned på blädderblocket.

(85) Detta ger utrymme att reflektera över egna känslor/tankar kring vissa frågor.

Steg 7. Ärendepresentatören bedömer de viktigaste formuleringarna
På blädderblocket rangordnar ärendepresentatören formuleringarna som + (varmt), 0 (neutralt) eller – (kallt) (se steg 3). Det förs ingen diskussion.

Steg 8. Ärendepresentatören väljer
Ärendepresentatören skriver ned problemet så som det formulerats på blädderblocket, berättar vad han eller hon tycker om deltagarnas formuleringar (steg 7) och förklarar varför något bedömts som + (varmt), – (kallt) eller 0 (neutralt). Därefter anger personen per formulering vad han eller hon vill använda i sin egen kärnformulering.

Övriga deltagare förklarar motiven bakom sina egna formuleringar. Sedan kan man ställa klargörande frågor om ärendepresentatörens beteende, åsikt eller stil. Ärendepresentatören avslutar detta steg genom att formulera om sitt problem och skriva det på blädderblocket. Frågan kan till exempel formuleras med avseende på spänningen mellan önskad och faktisk handling, eller mellan yrkesmässiga mål och förväntningar som uppstår i situationen.

Steg 9. Vilka krafter håller ”i gång” ärendet?
Deltagarna undersöker de krafter som hindrar ärendepresentatören från att ändra sitt beteende. Ärendepresentatören anger hur han eller hon skulle kunna hantera situationen för att ändra sitt yrkesmässiga beteende. Han eller hon pekar på konstruktiva och störande faktorer.

Möjliga frågor

— Vad vill jag förändra?
— Vilka förändringar står jag inför?
— Vilka faktorer orsakar dilemmat?
— Vilka motpoler orsakar tveksamhet?
— Vilka fördelar och invändningar ser jag?
— Vilka konsekvenser ser jag?
— Vad behöver jag tänka på?
— Hur kan jag införa detta?
— Vilka åtgärder vill jag vidta?
— Vad vill jag lära mig?
— Från och med nu, vad vill jag se upp för?
— Vad ville jag upptäcka om mig själv?
— Vilka är resultaten av denna insikt? Vad kommer jag att göra med dem?
— Vad vill jag uppnå om en vecka, en månad eller ett kvartal från och med nu?
— Säger detta någonting om hur jag ”lär mig”?

Steg 10. Deltagarnas insikter och reflektion om intervisionen
Varje deltagare skriver ned sina egna insikter. Vad lärde jag mig av det här ärendet? Det kan ha att göra med de föredragna sätten att tänka och ställa frågor, vad som gjorde en fråga konstruktiv eller inte, eller vad han eller hon lärt sig av andra deltagares frågor osv.

Moderatorn reflekterar kring intervisionen med ärendepresentatören och deltagarna. Denna reflektion fokuserar på

— resultaten av ärendediskussionen,
— ärendet som inlärningsverktyg och den tillämpade metodens framgång.

B. METODEN MED HJÄLPSAMMA FRÅGOR

Under dagens lopp ställer vi mängder av frågor till oss själva och andra människor i syfte att samla in användbar information. Intervisionen handlar om att hjälpa ärendepresentatören genom att ställa rätt frågor. Bra frågor är frågor som är till hjälp.

Genom metoden med hjälpsamma frågor får människor insikt i vad som är en effektiv fråga för intervisionen. Denna insikt är dubbelriktad.

— Metoden ger en inblick i motiven hos den som ställer frågan och vilken effekt frågan har.
— Hjälpsamma frågor är också en inlärningsmetod. Den förbättrar kvaliteten på de frågor som ställs av intervisionsgruppen samt i andra (arbets-)situationer.

Med denna metod bör ärendepresentatören komma till insikt om vad en fråga innebär för henne eller honom och om den hjälper henne eller honom att få inblick i det aktuella ärendet. Många frågor från deltagarna gäller deltagarens önskan att få information om bakgrunden till ärendet. Ärendepresentatören känner redan till detta, så alla frågor om sammanhanget har inget mervärde. Exempelvis: Hur stort är företaget? Hur länge har projektet pågått? Vilken ledarstil har den ansvariga personen? För enkelhetens skull kallas dessa frågor ”nyfikna frågor”. Dessa typer av frågor från deltagarna syftar inte till att hjälpa ärendepresentatören.

Det är inte ovanligt att man blir avbruten av en kollega under en diskussion med en sökande, vilket innebär att man blir avbruten i sina tankegångar kring de frågor som man behöver ställa. En kollega kan kanske ha en annan uppsättning frågor. Om du har en lista med frågor i huvudet kan det dessutom distrahera dig från att lyssna på svaren, eftersom du i stället fokuserar på de frågor som du inte har ställt ännu.

Genom metoden med hjälpsamma frågor måste du fokusera på ärendepresentatören och reagera på hans/hennes svar och icke-verbala beteende så att du kan stödja hans/hennes (inte dina egna) tankegångar.

Metoden leder till att en intervisionsgrupp drastiskt förbättrar kvaliteten på sina frågor. Eftersom ärendepresentatören är ansvarig kan han eller hon förbättra sin egen möjlighet

till en framgångsrik intervision. Det är upp till ärendepresentatören att ange om han eller hon anser att en fråga är till hjälp eller inte. Frågor som inte är till hjälp uppmärksammas inte och kommer inte att besvaras. Detta är en direkt återkoppling på deltagarnas frågor och deras tankar.

Fördelar. Denna metod ger en inblick i mångfalden av frågor och deras inverkan på ärendepresentatören. Det finns många sätt att ställa frågor. Variationen i frågorna kan vara berikande, och ett sätt att utöka din egen repertoar av frågor. Ärendepresentatörerna inser att det i den dagliga verksamheten finns en naturlig tendens att svara på alla frågor. Att svara verkar vara en automatisk reaktion. Genom hjälpsamma frågor upptäcker de att det är bättre att fundera över om frågan är till hjälp för dem och sedan ge återkoppling till den som ställde frågan.

— Människor lär sig av att ge och få direkt återkoppling på de frågor som ställs. Deltagarna kan omformulera och ställa sina frågor igen och uppleva vad som verkligen hjälper ärendepresentatören i detta specifika fall.
— Metoden påskyndar intervisionsprocessen. Eftersom frågor som inte är till hjälp ignoreras läggs mindre tid på att besvara irrelevanta eller ineffektiva frågor.
— Hjälpsamma frågor ger insikt om effekten av en fråga. Resultatet gynnar inte bara ärendepresentatören, deltagarna får också erfarenhet och möjlighet att öva sig i att använda frågor som verkligen bidrar. Ärendepresentatören hjälper deltagarna att ta reda på om frågorna är till hjälp genom att välja vilka frågor som ska besvaras. På så sätt får deltagarna omedelbar återkoppling.
— Ärendepresentatören godtar snabbt konstruktiva frågor. Hjälpsamma frågor är effektivare och denna ökade hastighet och större genomslagskraft gör intervisionen effektivare.
— Metoden lämpar sig även för oerfarna grupper och är en bra övning för en intervisionsgrupp som vill förbättra kvaliteten på sina frågor.

NACKDELAR

— Metoden kan leda till att situationen till en början står stilla. Deltagarna kommer att tvingas ut ur sin komfortzon, eftersom en del av deras frågor inte kommer att vara till hjälp för ärendepresentatören och därför förblir obesvarade.
— Metoden kan leda till att en grupp blir tyst om det är svårt för deltagarna att formulera hjälpsamma frågor.

FALLGROPAR

— Ärendepresentatören besvarar per automatik frågor som inte är till hjälp.
— Moderatorn bör behålla fokus på ärendepresentatören, eftersom han eller hon i slutändan är den som beslutar om en fråga är till hjälp eller inte.
— Ärendepresentatören förväntas inte ge socialt önskvärda (eller politiskt korrekta) svar, utan bör ange om något är till hjälp eller inte.

— Metoden kräver en konstruktiv och öppen hållning med respekt gentemot den andra personen. Vi är benägna att se saker från vårt eget perspektiv i stället för att se ärendepresentatörens perspektiv.
— Ibland kan någon inte komma på en hjälpsam fråga och kan då känna sig ”misslyckad”. Det är bra att veta att de frågor du ställer kan vara till hjälp eller inte i ett visst fall.
— Deltagarna bör se detta som en möjlighet att lära sig. Det får inte bli en tävling om vem som ställer flest eller bäst frågor.

VILLKOR/LOGISTIK FÖR ANVÄNDNING	
Tidslängd	1–1,5 timmar
Gruppstorlek	Fem till åtta personer
Material som krävs	Inga

Möjliga frågor

— Vad betyder det här för dig?
— Hur skulle det se ut om ...?
— Vilka alternativ finns det till ...?
— Vad mer skulle du kunna göra?
— Vad har du för nytta av detta?
— Kan du berätta för mig om en situation som utvecklades på ett annat sätt för dig?
— Vad innebar det för dig?
— Vad tycker du om ...?
— Vilka är dina mål?
— Vad kan hända om ...?
— Vilka egenskaper måste du bidra med?

Förberedelse. Moderatorn och ärendepresentatören diskuterar ärendet, ärendefrågan och valet av metod i förväg. Ärendepresentatören förbereder ärendet i några meningar och slutar med ”Min fråga är ...”. Han eller hon skickar en beskrivning av ärendet och den valda metoden till deltagarna och moderatorn i förväg.

Steg 1. Beskrivning av ärendet

Moderatorn förklarar metoden. Ärendepresentatören bör ta sig tid att behandla varje fråga och sedan ange hur den får henne eller honom att tänka/känna sig och om den är till hjälp eller inte. Han eller hon bör inte besvara frågor som inte är till någon hjälp. Ärendepresentatören förklarar sitt ärende med några få meningar och avslutar med ärendefrågan. Den kan skrivas på ett bläddderblock.

Steg 2. Formulera frågor

Deltagarna skriver ned några frågor som de vill ställa till en början. När frågorna har skrivits ned rangordnar varje deltagare frågorna i den ordning han eller hon vill ställa dem.

Steg 3. Ställa frågor

— En deltagare ställer den första frågan. Ärendepresentatören behandlar denna fråga tyst. Sedan identifierar personen hur han eller hon tänker/känner sig till följd av frågan och berättar om den är till hjälp. Uppmuntrar frågan ärendepresentatören att fundera över sitt problem? Personen har fortfarande inte besvarat frågan. Det är endast när ärendepresentatören anser att frågan är till hjälp som han eller hon ger ett faktiskt svar. **Valfritt:** Deltagaren förklarar varför han eller hon ställde denna fråga. Därefter bedömer gruppen om effekten av frågan motsvarar avsikten hos den som ställde frågan.
— Nästa deltagare ställer sin första fråga och samma förfarande följs. När olika deltagare har samma fråga/frågor kan moderatorn besluta att samma fråga ska ställas flera gånger. Ibland kan små skillnader vara till hjälp. Om så inte är fallet kommer nästa fråga i ordningen att ställas.
— Deltagarna turas om att ställa frågor. Vid behov antecknar de själva om en fråga var till hjälp eller inte och varför. Moderatorn stämmer regelbundet av med ärendepresentatören om han eller hon behöver justera problemet i ärendet.

Steg 4. (Frivillig) runda med konstruktivt småprat

Om det blir svårt att tänka ut och ställa hjälpsamma frågor kan moderatorn bestämma sig för att lägga in en runda med konstruktivt småprat. Detta kan ge deltagarna nya insikter som i sin tur kan ge dem uppslag om nya frågor. Det som är viktigt här är att deltagarna tillsammans undersöker olika sätt att hitta hjälpsamma frågor. Nästa runda kan fokusera på att hitta dessa sätt. I motsats till vanligt småprat, där inga frågor ställs, kan ni välja att småprata genom att endast ställa hjälpsamma frågor som bygger på hypoteser. Frågorna kan ge en bredare bild av ärendepresentatören.

Exempel på frågor

— Hur ser du på ...?
— Vad tycker du egentligen om ...?
— Vad i det här exemplet får dig att ...?
— Vilka mål skulle du ha ...?

Ärendepresentatören anger vad som påverkat henne eller honom mest och vad han eller hon vill fokusera på i nästa steg.

Steg 5. Andra rundan med frågor

Denna andra frågerunda utgår från ärendepresentatören. Frågorna behöver inte följa samma ordning som deltagarna. Om någon inte kan komma på en hjälpsam fråga kan han eller hon bara förklara sin avsikt och be gruppen att hjälpa till att formulera rätt fråga.

Steg 6. Frågans kärna
När alla frågor har ställts formulerar varje deltagare ärendets kärna i en enda konstruktiv fråga. Om deltagaren till exempel anser att det väsentliga är ärendepresentatörens ansvarskänsla i sitt arbete som rådgivare, kan han eller hon till exempel ställa frågor som ”Hur påverkar det dig att vara rådgivare?” eller ”Vad anser du kännetecknar en bra rådgivare?”.

Om detta är alltför svårt för deltagarna är alternativet att formulera den konstruktiva frågan som ”Mitt problem är ...?”. Genom att besvara den här frågan får varje deltagare möjlighet att sätta sig in i ärendepresentatörens situation.

Steg 7. Ärendepresentatör: insikter och åtgärdsplan
Ärendepresentatören delar de insikter som han eller hon har fått, vad han eller hon kommer att ändra i sitt beteende och vilka åtgärder han eller hon kommer att vidta för att uppnå detta.

Steg 8. Deltagarnas insikter
Varje deltagare skriver ned sina egna insikter. Vad lärde de sig av det aktuella ärendet? Det kan ha att göra med de föredragna sätten att tänka och ställa frågor, vad som gjorde en fråga konstruktiv eller hämmande, vad de lärde sig av andra deltagares frågor osv.

Steg 9. Reflektion kring intervisionen
Moderatorn reflekterar kring intervisionen med ärendepresentatören och deltagarna. Denna reflektion fokuserar på

— resultaten av ärendediskussionen,
— ärendet som inlärningsverktyg och den tillämpade metodens framgång.

REGLER OCH RIKTLINJER SOM SKA BEAKTAS OAVSETT INTERVISIONSMETOD

För att förbättra den personliga funktionaliteten genom intervision krävs öppenhet och uppriktighet. Deltagarna måste vara beredda att dela med sig av sina val av en viss strategi för sitt arbete, personliga problem och känslor i en grupp. Likvärdiga deltagare är en förutsättning för ett värdefullt intervisionsresultat. Att öppet reflektera kring sin personliga funktionalitet kräver också förtroende och sekretess mellan deltagarna i intervisionen. Det måste garanteras att den information som delas i intervisionen behandlas **konfidentiellt**.

VIKTEN AV ÖPPENHET

Deltagarna bör i förväg veta vad de kan förvänta sig av intervisionen. Inte bara för att de ska kunna förbereda sig, utan även för att undvika förvirring och negativa överraskningar. Följande frågor i samband med en intervision bör klargöras och meddelas i förväg:

— Intervisionens omfattning (de anställdas personliga funktionalitet och/eller ett ärende med en sökande).

— Högsta antalet deltagare (t.ex. om det rör sig om ett större team: inte fler än åtta deltagare).
— Hur ofta mötena äger rum (t.ex. en gång i månaden).
— Mötets längd (högst 3 timmar).
— Högsta antal ärenden som ska diskuteras per tillfälle (t.ex. två).

VIKTIGA BETEENDEREGLER FÖR DELTAGARNA OCH MODERATORN OMFATTAR FÖLJANDE:

— Inta en icke-fördömande hållning. Dömande eller kritiska beteenden eller uttalanden från andra deltagare kommer inte att leda till positiva förändringar och ska undvikas.
— Om möjligt undvika frågor som formuleras med ”varför”. Frågeordet ”varför” visar ofta att du inte förstår och därför dömer.
— Ställa öppna frågor för klargörande och uppmana deltagarna att ange sina argument/motiv. Till exempel: ”Kan du berätta mer om detta?”. Sådana frågor ger viktig information och bidrar till en samarbetsinriktad stämning.
— Var inte nedlåtande. Undvik att ge råd eller att tala om hur man bör göra eller bete sig, inklusive påståenden som ”Om jag vore du skulle jag ...”. Försök att erbjuda relevant information och trevande förslag, och diskutera alternativ. Försök att koppla det du säger till den andra personens erfarenheter. Man bör vara fri att fatta sina egna beslut. Detta kommer att vara lämpligare och effektivare än att kopiera någon annans åsikt.
— Ta inte över ansvaret för dina kollegors problem. Försök att motivera och hjälpa dem att lösa sina egna problem.
— Lyssna noga. Prata inte för mycket och tolka inte in saker, utan kontrollera att du har förstått rätt genom att sammanfatta vad du tror att någon har sagt och fråga om det var det som var avsikten.
— Försök att hålla dig till ”här och nu”. Hur känner eller tänker människor nu, vilken betydelse har saker/känslor för människor nu, vilka perspektiv har de osv. Detta ger i allmänhet mer relevant information för ändrade beteenden än att diskutera vad som hänt tidigare.
— Var uppmärksam på känslor och hur och vad människor känner, vilken inverkan vissa händelser har på dem osv. Detta kan ge människor inblick i orsaken till deras beteende.
— Visa att du förstår och bryr dig. Visa intresse genom att fråga andra hur de känner sig och hur saker och ting går.
— Behandla människor med respekt. Visa uppskattning för människors synpunkter, be om ursäkt vid missförstånd osv.
— Lek inte terapeut. Det är viktigt att lyssna ordentligt, men du bör vara noga med att inte låtsas vara terapeut.

BILAGA 7. TEAMBYGGANDE AKTIVITETER FÖR OLIKA FASER

Nedan ges ytterligare information och förtydliganden om de olika faserna i teamets utveckling och tillhörande aktiviteter.

DE FEM FASERNA I TEAMETS UTVECKLING

FORMING (FORMNINGSFAS)

— Presentera sig/berätta om sin bakgrund
— Skapa tydliga projektmål och en tydlig riktning
— Fastställa gränser och godtagbart beteende
— Skapa relationer och ta er an uppgiften
— Bedöm varje teammedlems kunskaper, färdigheter och förmågor
— Fokusera mer på teamets processer än på uppgifterna
— Samarbeta för att se till att alla tilldelas roller och ansvarsområden
— Börja fastställa teamets normer

STORMING (STORMFAS)

— Identifiera och ta itu med improduktiva beteenden
— Lära sig att lyssna och respektera olika idéer och perspektiv
— Anamma olika tankesätt och utveckla tolerans mellan teammedlemmarna
— Låta förtroende och respekt växa fram genom att arbeta sig igenom svårigheter
— Lösa mellanmänskliga meningsskiljaktigheter
— Fokusera på problemlösning och klargöranden av mål

NORMING (NORMERINGSFAS)

— Ta ansvar för beslutsfattande och problemlösning
— Definiera hur teamet ska gå vidare
— Nå en överenskommelse om skriftliga och oskrivna normer för samarbete
— Fastställa hur informationen ska delas
— Enas om hur konflikter ska lösas
— Besluta vilka verktyg och processer som ska användas för att få arbetet gjort
— Dela data, utforska lösningar och sträva mot ett gemensamt mål
— Samarbeta

PERFORMING (UTFÖRANDEFAS)

— Funktion utan tillsyn av en ledare
— Bli oberoende
— Fatta beslut och lösa problem snabbt och effektivt
— Lösa problem och nå samförstånd utan att störa projektet
— Utnyttja teammedlemmars styrkor
— Fokusera mer på uppgifterna än på processerna
— Välkomna olika åsikter som underlag för kreativa beslut
— Delegera och dela ledarskapsfunktioner
— Övervaka framstegen, uppmärksamma milstolpar och bygga lagkänsla

ADJOURNING/ TRANSFORMING (AVVECKLINGSFAS)

— Fira framgångar
— Tillvarata bästa praxis och lärdomar för framtida användning
— Söka möjligheter att sätta punkt
— Ta farväl och hitta sätt att hålla kontakten

Källa: © Teamutvecklingens fem faser med inspiration från Mind Tools (mindtools.com).

Obs! Det är inte alltid nödvändigt att bjuda in en extern moderator. Aktiviteterna kan även ledas av t.ex. teamledaren eller personalchefen/HR-specialisten. Om en intressekonflikt uppstår bör dock en extern moderator som är neutral bjudas in för att undvika partiskhet.

FAS 1. FORMING (FORMNINGSFAS)

Presentationsövning: gemensamt och unikt ([86])

20–30 minuter (högst) 10–20 deltagare

Skapa grupper på fyra eller fem personer och låt dem upptäcka vad de har gemensamt, samt intressanta egenskaper som är unika för personerna i gruppen.

MÅL

Denna övning främjar enighet, eftersom den hjälper människor att inse att de har mer gemensamt med sina kollegor än vad de kanske först tror. När människor blir medvetna om sina egna unika egenskaper kan de också hjälpa andra att känna att de kan erbjuda gruppen något unikt.

MATERIAL

Två pappersark och en penna till varje grupp.

INSTRUKTIONER

Bilda grupper på mellan fem och åtta personer och ge dem två pappersark och en blyerts- eller bläckpenna. Den första delen av övningen är **gemensamma egenskaper**, där varje undergrupp sammanställer en lista över saker som de har gemensamt. De förtecknade egenskaperna måste gälla för alla i undergruppen. Undvik att skriva synliga egenskaper (t.ex. ”alla har hår” eller ”vi har på oss kläder”). Försök att få dem att söka djupare. Efter cirka 5 minuter får en talesperson från varje undergrupp läsa upp sin lista.

Sedan kan du, beroende på dina mål med övningen, låta hälften av deltagarna i varje undergrupp växla till en annan grupp för variation eller låta alla stanna kvar i samma grupp. På det andra pappersarket ska grupperna skriva ned unika egenskaper, vilket innebär att varje egenskap endast gäller för en person i gruppen. Gruppen försöker hitta minst två unika egenskaper för varje person. Efter 5–7 minuter kan du låta varje person nämna en av sina unika egenskaper eller så läser en person upp egenskaperna en i taget, medan de andra försöker gissa vem egenskapen gäller. Återigen vill du gå bortom det ytliga och undvika saker som människor kan se med blotta ögat.

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

— **Aktivitet 1:** fastställa mål ([87])

Teamets mål är uttalanden som vägleder teamet att uppfylla sina ansvarsområden och organisatoriska behov. Om målen är tydliga och genomförbara fungerar de inte bara som teamets åtgärdsmall, utan även som dess drivkraft. Målen är viktiga på många olika nivåer.

— I målen fastställs normer för förbättring.
— Målen gör aktiviteterna fokuserade.
— Målen mäter framstegen.
— Målen knyter samman teamet med organisationen.
— Målen motiverar och stimulerar.
— Målen ligger till grund för beslutsfattandet.
— Målen formar ”sanningen” och syftet för teamet.

De bästa målen är **SMART**-mål. Detta innebär att de bör vara **s**pecific (specifika), **m**easurable (mätbara), **a**chievable (uppnåeliga), **r**ealistic (realistiska) och **t**imely (lägliga).

INSTRUKTIONER

Steg 1. För att motivera teammedlemmarna att börja tänka på ett meningsfullt sätt kring att fastställa mål kan man låta dem svara på två tankeväckande frågor.

— Varför finns det här teamet?
— Vilket är det bästa scenariot för att beskriva vad det här teamet skulle kunna uppnå – vår ideala framtid?

Steg 2. Med tanke på orsakerna till teamets existens och visionen om dess ideala framtid **skriver ni var för sig ned tre saker som ni personligen vill att teamet ska uppnå** i slutet av nästa år (anpassa tidsramen för att passa ert team). Med andra ord, vilka faktorer skulle du vilja se som teamets mål?

Steg 3. Låt var och en berätta om sina önskade teammål. Skriv upp dem på en whiteboardtavla och samla, gruppera och prioritera dem. Testa sedan era bästa mål gentemot SMART-kriterierna. Är era mål specifika, mätbara, uppnåeliga, realistiska och aktuella?

Steg 4. Aktivera era valda mål genom att fylla i diagrammet nedan.

MÅLANGIVELSER	NYCKELPERSON	RESURSBEHOV	PERSONER SOM KAN HJÄLPA TILL	FRAMGÅNGSINDIKATORER	TIDSPLAN
Mål 1					
Mål 2					
Mål 3					
Osv.					

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

Steg 5. Uppföljande diskussionsfrågor.

— Vilka hinder kan göra det svårt att nå varje mål?
— Hur kan dessa hinder övervinnas?
— Vad kan ni göra var och en på egen hand för att bidra till att teammålen uppnås?
— Hur ska vi definiera eller fira när vi når ett mål?
— Hur ansvarar vi själva för att varje mål uppnås?
— Hur håller vi fast vid våra mål? Med andra ord, hur håller vi målen färska i minnet så att vi inte ”glömmer” dem eller inte fokuserar på dem?
— Hur kan vi nå våra mål på ett effektivare sätt? Hur kan vi nå våra mål på ett roligare sätt?

Skriv ned de nyckelfrågor som diskuterats under varje fråga i steg 5 i blädderblocket. Detta kan ske genom att man antecknar varje fråga i ett blädderblock och låter deltagarna gå fram och skriva sina kommentarer direkt i blädderblocket eller, om gruppen är mindre, låter man moderatorn anteckna gruppens kommentarer.

Klargöra rollerna i teamet ([88])

120–180 minuter 1–10 deltagare

Teamets överenskommelser om enskilda roller fungerar som avtal. De tydliggör förutsättningarna för teammedlemmarna och bidrar till att fokusera energin. Detta är en tvådelad aktivitet.

MÅL

Klargöra rollerna i teamet.

MATERIAL

Diagram och penna till alla.

INSTRUKTIONER

Del 1: tjänstens ansvarsområden

Varje teammedlem ska tänka på sin specifika tjänst och sedan **identifiera omkring sju viktiga ansvarsområden**. Placera dessa ansvarsområden i diagrammet nedan och fyll sedan i matrisen enligt anvisningarna.

(88) Workshop Exercises, ”Clarifying roles”.

DINA ANSVARS-OMRÅDEN	RANGORDNA VAD SOM ÄR VIKTIGT FÖR DIN TJÄNST (1 = VIKTIGAST)	TOTALT SETT HUR STOR PROCENTANDEL AV ARBETSTIDEN DU FAKTISKT ÄGNAR ÅT DETTA ANSVARSOMRÅDE	DEN PROCENTANDEL AV TIDEN SOM DU EGENTLIGEN ANSER ATT DU BORDE ÄGNA DIG ÅT DETTA ANSVARSOMRÅDE	A. STÄMMER ANSVARET ÖVERENS MED DINA FÄRDIGHETER? (1 = NEJ, 2 = TILL VISS DEL, 3 = JA)	B. TYCKER DU OM ATT HA DETTA ANSVAR? (1 = NEJ, 2 = TILL VISS DEL, 3 = JA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Del 2: diskussion

Dela ditt ifyllda individuella rolldiagram med teamet och placera det på ett blädderblock eller liknande så att de andra kan se det. Arbeta därefter för att klargöra och samordna teamets roller och ansvarsområden genom att diskutera frågorna nedan.

— Finns det något ansvarsområde som försämrar din förmåga att bidra till teamets uppgifter?
— När du ser över rolldiagrammen för andra teammedlemmar, ser du något ansvarsområde som försummas? Det vill säga att ett ansvarsområde ges mindre uppmärksamhet än det förtjänar.
— När du ser över rolldiagrammen för andra teammedlemmar, ser du något ansvarsområde som är överflödigt eller ”överbelastat”?
— Gör du något du inte känner dig bekväm med, medan någon annan har angett att han eller hon trivs bättre med att göra det än du?
— Finns det ställen där ansvarsområden bör slås samman, bytas ut eller avskaffas?
— Utförs för mycket arbete som inte är samordnat eller överensstämmer med teamets fastställda ansvarsområden?
— Finns det konfliktområden?
— Finns det sätt att effektivisera insatserna?
— När du överblickar informationen i alla diagram, hur skulle du kunna omstrukturera dina ansvarsområden för att ge mer stöd till teamet?

Anteckningar ska göras och föras upp tydligt i ett blädderblock. Frivilliga gruppdeltagare kan turas om att anteckna.

FAS 2. STORMING (STORMFAS)

Ge och ta emot återkoppling ([89])

120–180 minuter 1–10 deltagare

MÅL

För att deltagarna ska kunna se **fyra olika typer av återkoppling** i samma situation. Denna aktivitet bör visa att bristande återkoppling eller enbart positiv återkoppling inte är till nytta.

MATERIAL

En golfboll.

INSTRUKTIONER

Steg 1. Be om fyra frivilliga från gruppen.

Steg 2. Informera dem om att de, en i taget, kommer att ropas tillbaka in i rummet för att leta efter en golfboll.

Steg 3. Be dem lämna rummet.

Steg 4. Informera övriga deltagare om deras roll i aktiviteten.

— TYST ÅTERKOPPLING. När frivillig nummer 1 kommer in i rummet ska deltagarna vara helt tysta och stilla.
— NEGATIV ÅTERKOPPLING. När frivillig nummer 2 kommer in i rummet ska alla deltagare ge negativ återkoppling, oavsett hur nära eller långt bort personen befinner sig från bollen.
— KOMMENTAR OM NEGATIV ÅTERKOPPLING. Varning till moderatorn: Den här situationen kan bli besvärlig eller obehaglig, så se till att du känner till din grupp och ingrip vid behov.

Var lyhörd för gruppdynamiken men uppmuntra deltagarna att använda denna strategi för att lära sig mer om återkoppling. Instruera dem att ge den typ av negativ återkoppling, oavsett om det gäller ord eller kroppsspråk, som de kan höra på arbetsplatsen när någon är missnöjd. Deltagarna bör **inte** svara på frågor om riktning eller hjälp (förutom på ett hånfullt sätt).

— POSITIV ÅTERKOPPLING. När frivillig nummer 3 kommer in i rummet ska alla deltagare ge positiv men ospecifik återkoppling (t.ex. ”bra jobbat” och ”jag gillar

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

verkligen din ihärdighet”) oavsett hur nära eller långt bort personen befinner sig från bollen. Deltagarna ska **inte** svara på frågor om riktning eller hjälp (förutom genom ytterligare utrop i stil med ”du klarar det” eller ”vi tror på dig”).

— SPECIFIK ÅTERKOPPLING. När frivillig nummer 4 kommer in i rummet ska deltagarna ge specifika ledtrådar och tips om var man kan hitta bollen, utan att ange exakt var den är. De ska svara på ja-/nej-frågor.

Steg 5. Göm golfbollen. Ropa in de fyra frivilliga en i taget. Varje frivillig får den återkoppling som anges ovan.

— **Tyst.** För frivillig nummer 1, göm golfbollen på ett inte alltför svårt ställe i rummet. Låt personen leta i 2–3 minuter.
— **Negativ.** Välj ett svårare ställe för frivillig nummer 2. Låt personen leta i 2–3 minuter.
— **Positiv men allmän.** För frivillig nummer 3, välj ett ännu svårare ställe. Låt personen leta i 2–3 minuter.
— **Specifikt.** För frivillig nummer 4, välj ett ännu svårare ställe. Låt personen leta i 2–3 minuter.

Steg 6. Ta in de frivilliga igen, informera och diskutera följande frågor.

— Hur kände du dig när du letade efter bollen?
— Vad tänkte/tyckte du till följd av den återkoppling du fick?
— Hur påverkade den återkoppling du fick din prestation?
— Hur påverkade den återkoppling du fick vad du tyckte om de personer som gav återkopplingen?
— Om detta var den typ av återkoppling du fick varje dag, hur skulle du känna dig?
— Arbeta med erfarenheter från arbetsplatsen – vilken typ av återkoppling har du upplevt i arbetet?

Konfliktaktivitet – fyra ord ([90])
Obs! Denna aktivitet bör ledas av en **neutral person** som inte ingår i teamet och/eller konflikten.

60–120 minuter 10–20 deltagare

MÅL

Att få teammedlemmarna att arbeta sig igenom konflikter, olika åsikter och hur olika teammedlemmar hanterar konflikter.

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

MATERIAL

Ett pappersark och en penna till alla.

INSTRUKTIONER

Steg 1. Be varje teammedlem att skriva ned fyra ord som han eller hon förknippar med ordet ”konflikt”.

Steg 2. Be dem att samarbeta i par och välj ut de bästa fyra orden av de åtta ord som de har skrivit ned totalt. Paret kommer att ha fyra ord i slutet.

Steg 3. Varje par ansluter sig till ett annat par och processen fortsätter. Upprepa detta tills hälften av teamet överlägger med den andra hälften av teamet för att tillsammans komma fram till de fyra bästa ord som de förknippar med ordet ”konflikt”.

Steg 4. Avrapportering. Ställ följande frågor till gruppen.

— Hur kände du dig under övningen?
— Var det någon som kände sig obekväm? Varför?
— Var det någon som tog kontrollen och tog över?
— Fanns det någon konflikt?
— Skulle du ha gjort något annorlunda?
— Vilka tekniker använde ni för att komma fram till de fyra orden?
— Vad lärde du dig under övningen?

FAS 3. NORMING (NORMERINGSFAS)

Torn av marshmallows och spagetti ([91])

45–60 minuter 5–100 deltagare

MÅL

Att ge teammedlemmarna möjlighet att samarbeta och få inblick i sin egen roll i teamet.

MATERIAL

En uppsättning för marshmallow-utmaningen till varje lag som innehåller följande:

— 20 strån spagetti. Använd okokt spagetti.

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

— En meter maskeringstejp. Använd maskeringstejp av standardtyp. Fäst tejpen på bordskanten, baksidan av en stol eller på en närliggande vägg. Om du rullar ihop den i påsen trasslar tejpen ihop sig.
— En meter snöre. Använd ett snöre som är lätt att dra av för hand. Om snöret är tjockt, lägg med saxar i påsen.
— En marshmallow. Använd normalstora marshmallows, som är cirka 4 cm breda och tjocka. Undvik mini- eller jumbomarshmallows och välj helst mjuka marshmallows som inte har stelnat.
— Papperspåsar. En papperspåse eller ett kuvert i A4-storlek fungerar bra.

Produkterna bör placeras i papperspåsen, vilket gör dem enklare att dela ut och döljer innehållet för att maximera överraskningseffekten.

SE TILL ATT DU HAR FÖLJANDE VERKTYG FÖR ATT GENOMFÖRA UTMANINGEN:

— Måttband. Ha ett utdragbart måttband tillgängligt när utmaningen är klar så att du kan mäta konstruktionernas höjd.
— Nedräkningsapp eller stoppur. Själva marshmallow-utmaningen tar 18 minuter. 20 minuter är för länge och 15 minuter för lite. Du kan använda ett stoppur, men det är bättre att använda en videoprojektor och visa nedräkningstiden.
— Ett ljudsystem för musik under utmaningen. Använd en spellista med exakt 18 minuters musik. Utmaningen bör upphöra i slutet av den sista låten.

INSTRUKTIONER

Steg 1. Ge tydliga instruktioner.

— Bygg den högsta fristående konstruktionen. Det vinnande laget är det som har den högsta konstruktionen, mätt från bordsytan till marshmallow-toppen. Detta innebär att konstruktionen inte får hängas från en högre struktur, t.ex. en stol eller ett tak.
— Hela marshmallow-biten ska sitta högst upp i konstruktionen. Om någon skär av eller äter en bit av marshmallow-godiset diskvalificeras laget.
— Använd så mycket eller så lite av materialet som önskas. Laget kan använda så många eller så få av de 20 spagettistråna och så mycket eller lite av snöret eller tejpen som önskas. Laget får inte använda papperspåsen som en del av sin konstruktion.
— Dela spagettin, snöret eller tejpen. Lagen får bryta av spagettin och klippa av tejpen och snöret för att skapa nya konstruktioner.
— Utmaningen varar i 18 minuter. Lagen får inte hålla i konstruktionen när tiden är ute. De som håller i eller stöder konstruktionen i slutet av övningen kommer att diskvalificeras.
— Kontrollera att alla förstår reglerna. Oroa dig inte för att du upprepar reglerna för många gånger. Upprepa dem minst tre gånger. Fråga om någon har några frågor innan ni börjar.

Steg 2. Starta utmaningen.

Starta nedräkningen och musiken för att markera att utmaningen börjar.

— Gå runt i rummet. Det är fantastiskt att se hur konstruktionerna utvecklas och att notera de innovationsmönster som de flesta lagen följer.
— Påminn lagen om tiden. Räkna ned tiden, t.ex. vid 12 minuter, 9 minuter (halvvägs genom), 7 minuter, 5 minuter, 3 minuter, 2 minuter, 1 minut och 30 sekunder samt en nedräkning från 10 sekunder.
— Kommentera högt hur det går för lagen. Låt hela gruppen få information om lagens framsteg. Meddela varje gång ett lag bygger en stående konstruktion. Skapa en vänskaplig rivalitet. Uppmuntra deltagarna att se sig omkring. Var inte rädd för att öka energin och tävlingsinsatserna.
— Påminn grupperna om att de som håller upp konstruktionen kommer att diskvalificeras. Flera lag kommer att ha en stark vilja att hålla fast i sin konstruktion i slutet, vanligtvis på grund av att den marshmallow som de just har placerat i toppen på sin konstruktion leder till att konstruktionen börjar vika sig. Den vinnande konstruktionen måste vara stabil.

Steg 3. Avsluta utmaningen.

När tiden har gått ut ber du alla i rummet att sätta sig ned så att alla kan se konstruktionerna. Sannolikt kommer drygt hälften av lagen att ha stående konstruktioner.

— Mät konstruktionerna. Från den lägsta stående konstruktionen till den högsta, mät och ropa ut höjden. Om du dokumenterar utmaningen, be någon att anteckna höjderna.
— Utse det vinnande laget. Se till att de får en stående ovation och ett pris (om ett sådant har erbjudits).

Steg 4. Utvärdering.

Diskutera övningen och strategin och ställ följdfrågor, t.ex. följande:

— Vem var ledare?
— Skulle ni ha kunnat utföra uppgiften utan någon ledare?
— Var lagmedlemmarna till hjälp?
— Mottogs allas idéer väl?
— Hur påverkade tidsbegränsningen teamet?
— Vad skulle du ha kunnat göra annorlunda?
— Firade ditt lag små vinster?

FAS 4. PERFORMING (UTFÖRANDEFAS)

Framgångsrik brainstormning ([92])

30–120 minuter 2–10 deltagare

MÅL

Generera många kreativa idéer för att uppnå ett specifikt mål.

INSTRUKTIONER

Steg 1. Välj rätt plats.

Genomför helst inte en brainstormning på personens/teamets vanliga arbetsplats, oavsett om det sker enskilt eller i grupp. Det är bättre att genomföra brainstormningen i ett annat rum, där det är mer sannolikt att nya tankemönster dyker upp.

Steg 2. Skapa rätt miljö.

Försök att skapa en informell miljö för teamet. Servera kanske snacks eller sätt på lite musik. Se till att rummet är väl upplyst. Ha alla resurser och verktyg du behöver till hands. Kom ihåg förfriskningar för att undvika att deltagarna blir distraherade av att gå till köket.

Steg 3. Tänk på strategier för brainstormning.

Du kan skapa den perfekta miljön, men ibland behöver du lite struktur för att komma på nya tankar. Försök t.ex. att tänka på motsatsen till det ni försöker uppnå. Eller föreställ dig att det inte finns några begränsningar i fråga om budget eller resurser. Eller ta upp så många frågor om ämnet som möjligt och sätt sedan igång med att besvara dem (tankekarta).

Steg 4. Förbered din grupp.

Förbered informationen till ditt team. Inkludera bara tillräckligt med information för att inspirera dem, men inte för mycket. Om du väljer teammedlemmar som är likasinnade kommer du inte att få många kreativa idéer. Sträva efter att bygga upp en mångsidig grupp med personer från olika avdelningar eller ämnesområden. En mångsidig grupp har sannolikt olika tänkesätt.

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

Steg 5. Fastställ grundreglerna.

För att diskussionen ska gå smidigt bör ni fastställa vissa grundläggande regler i början och hålla er till dem under hela er brainstormning. Påminn ditt team om att sessionen inte handlar om att tävla om idéer, utan om att hitta en lösning på ett problem. Tala om ifall de ska räcka upp handen innan de pratar, eller om de ska avbryta samtalet när de vill göra inlägg, för att säkerställa smidig kommunikation.

Steg 6. Vägled diskussionen.

När alla teammedlemmar har delat med sig av sina idéer, inled en gruppdiskussion. På så sätt kan du hjälpa ditt team att utveckla andras idéer och hitta nya lösningar. Uppmuntra alla att bidra till diskussionen. Se till att motverka alla former av kritik – tanken bakom brainstormning är att öka kreativiteten, och kritik bidrar inte till detta. Kom ihåg att din roll är att stödja teamet, så dela inte dina egna idéer hela tiden. Vägled diskussionen genom att hålla fast vid en idé i taget och hjälpa teamet att hitta fokus igen om det tappar koncentrationen. Ordna även raster för att hjälpa teamet att fokusera.

Steg 7. Låt det ta tid.

Även om en öppen brainstormning kan vara kontraproduktiv, undvik att sätta dig själv under alltför stor tidspress när det gäller kreativt tänkande. Ni vill inte bara ta bort den stress som en tidsbegränsning kan skapa, utan också ge tid att låt tankarna vandra.

Steg 8. Samla in idéerna före din session. Planera hur du ska samla in de idéer som presenteras.

Steg 9. Planera uppföljningen.

En brainstormning är endast användbar om det finns ett sätt att omsätta idéerna i praktiken. Besluta om målen före starten och se till att de har uppnåtts innan sessionen är avslutad. Se till att informera om hur ni ska gå vidare. Det kan handla om ytterligare efterforskning kring ett urval av era idéer, genomförande av någon av dem eller planer på ytterligare brainstormning.

FAS 5: ADJOURNING/TRANSFORMING (AVVECKLINGSFAS)

Knytkalas

120–180 minuter 5–30 deltagare

MÅL

Fira teamets framgångar.

MATERIAL

Anmälningsblad till knytkalas.

Tackkort eller en present till varje teammedlem.

INSTRUKTIONER

Steg 1. Boka ett datum och klockslag för knytkalaset.

Steg 2. Skicka en inbjudan tillsammans med anmälningsbladet.

Använd följande anvisningar.

— Ta med mat som är lätt att transportera.
— Planera för mindre portioner.
— Förpacka livsmedel i behållare som är färdiga för servering.
— Ta med redskap.
— Ta med en maträtt som är färdig att servera om det går.
— Var medveten om allergier och dieter.
— Se till att märka maten.

Steg 3. Undersök vilka som kan och vill hjälpa till med förberedelserna.

Steg 4. Ha det trevligt på knytkalaset!

Steg 5. Ta tillfället i akt att tacka ditt team genom **handling, effekt och belöning (AIR – action, impact, reward)**.

Handling

Börja med att beskriva teamets handling. Det kan vara något ändligt och specifikt, t.ex. att sammanställa en rapport, eller ett löpande beteende som gör skillnad på lång sikt. Beskriv ingående för att visa att arbetet verkligen uppskattas.

Effekt

Beskriv därefter handlingens effekt. Det gör att teamet känner sig stärkt och förtjänar en belöning.

Belöning

Avsluta därefter med en belöning. Det kan vara ett kort med ett personligt budskap till varje medlem i teamet eller andra tacksamhetsgester.

EXEMPEL PÅ ETT ANMÄLNINGSBLAD TILL KNYTKALAS

ANMÄLNINGSBLAD TILL KNYTKALAS			
Nr	Namn	Maträtt/uppgift	Kommentarer
		Aptitretare/tillbehör (t.ex. plockmat, såser, kycklingvingar och wraps)	
		Förrätter (t.ex. sallader och ”allt i ett”-maträtter)	
		Drycker/is (t.ex. varma/kalla alkoholfria drycker)	
		Desserter (t.ex. lokala specialiteter)	
		Andra artiklar (t.ex. tallrikar, muggar, redskap, dekorationer, bordsdukar och servetter)	

Exempel på vad du kan säga för att tacka ditt team ([93])

— ”Jag vill verkligen tacka er för allt ert hårda arbete och er positiva inställning. Tillsammans har ni tagit lagarbete till en helt ny nivå. Stort tack till er alla!”
— ”Tack för att du har hanterat klienterna för teamets räkning! Jag visste att jag kunde lita på dig! Det känns fantastiskt att ha dig som en del av mitt team!”
— ”Mina ord kan aldrig räcka för att berömma era handlingar, eftersom ert arbete alltid lever upp till mina förväntningar. Stort tack till alla mina medarbetare.”
— ”Vi är bäst på det vi gör eftersom vi har de bästa medarbetarna. Tack för ert engagemang och hårda arbete.”
— ”Du förtjänar all uppskattning i världen för ett väl utfört arbete. Du har gjort en fantastisk prestation. Vi är stolta över dig.”

(93) Tough Nickel, ”42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees”; WishesMSG, ”140 thank you and congratulations messages for team”.

BILAGA 8. CHECKLISTA FÖR KRISHÄNDELSER

Kvalitetsriktmärken. Myndigheter, särskilt chefer och teamledare, kan använda de föreslagna kvalitetsriktmärkena för att se hur väl deras program klarar av att hantera krishändelser när de inträffar. När denna mekanism, som beskrivs nedan, finns på plats möjliggörs en välinformerad uppföljning i rätt tid när en krishändelse inträffar.

1. FÖRBEREDANDE ÅTGÄRDER		
Åtgärd	**Förklaring**	**Status (kryssa för)**
Myndigheterna fastställer de interna och externa stödtjänsternas roll i händelse av en krishändelse samt omfattningen av situationer där internt/externt stöd kan (och inte kan) tillämpas, och informerar alla berörda intressenter (chefer och personal).	Denna åtgärd kommer att omfatta det interna/externa stödets och personalkategoriernas typ/syfte/roll ([94]).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Myndigheterna avgör om den eller de interna stödpersonerna också har en rådgivande roll (rådgivare).	Den eller de interna stödpersonerna kan ge rekommendationer till ledningen när det gäller hantering av krishändelser och hur man kan undvika ytterligare tillbud (stöd vid bedömningar, övervakning och utvärdering av situationer).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Myndigheten fastställer om det interna stödet är en uppgift som utförs av en enda anställd eller om det interna stödet fördelas mellan en grupp av flera kollegor.	Denna åtgärd beror på teamets storlek och andra faktorer i organisationen. Om det finns ett team av flera kollegor bör det finnas en samordnare som organiserar vem som ansvarar för vilken berörd person.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Fördelar med internt stöd jämfört med externt stöd undersöks och utvärderas.	För många krishändelser kan det vara tillräckligt med internt stöd i rätt tid och hänvisningar till externt stöd kanske inte behövs. Detta beror också i viss utsträckning på typen av händelse. Om det behövs medicinsk uppföljning krävs en remiss. Personalen kan reagera omedelbart och behöver inte någon omfattande förklaring av de omgivande faktorerna, vilka inte alltid är tydliga och lätta att förklara för externa yrkesutövare. Det interna stödet kan agera i enlighet med principerna om första hjälpen.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
2. INFORMATION		
Åtgärd	**Förklaring**	**Status (kryssa för)**
Protokoll (t.ex. standardiserade tillvägagångssätt) upprättas och förmedlas till relevant personal för hantering av krishändelser.	Standardiserade tillvägagångssätt bör vara tillgängliga för både den högsta ledningen och de anställda. De åtgärder som ska vidtas vid krishändelser bör vara tydligt formulerade. Ansvarsområdena för varje stödjande enhet (avdelningschef, skydds- och säkerhetsavdelning, personalavdelning och berörd personal) bör tydligt anges för att säkerställa ansvarsskyldighet. Standardiserade tillvägagångssätt bör omfatta en enkel rapporteringsmekanism och även innehålla information om hur processen kan anpassas till lokala rutiner vid utstationering. Relevanta, redan etablerade förfaranden bör övervägas och, om möjligt, samordnas med varandra.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

(94) Erkänn de känslomässiga konsekvenserna av krishändelser och erbjuda internt psykosocialt stöd. Lyssna, bekräfta personens känslor och ge psykosocial information (normala reaktioner på en onormal händelse). Detta erbjudande om stöd är systematiskt/organiserat. Följ upp med den drabbade personen för att utvärdera och diskutera förändringar i tecken på stress under dagarna och veckorna efter en krishändelse. Erbjud att hänvisa personen till externt/professionellt stöd vid behov och medge gränserna för det psykosociala stöd som kan tillhandahållas internt. Omfattning: Fastställ för vilka situationer och vilka berörda personer (inklusive volontärer, underleverantörer och praktikanter) det interna/externa stödet gäller och för vilka situationer det inte gäller.

All personal informeras om befintliga protokoll (krishändelser och andra säkerhets- och skyddsåtgärder).	Befintliga stödmekanismer och standardiserade tillvägagångssätt bör vara tillämpliga på alla personer som behöver dem. I situationer där myndigheter samarbetar med externa experter och/eller utstationerad personal bör personalen göras medveten om de gemensamma aspekterna när det gäller protokoll och förstå skillnaderna mellan dessa protokoll.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Regelbunden information och uppdateringar om tillgängliga stödtjänster (krishändelser och andra säkerhetstillbud) tillhandahålls.	Myndigheterna uppmanas att tillhandahålla uppdateringar om befintliga stödmekanismer — via e-post, — vid informationsmöten, — under personliga möten, — via andra relevanta kanaler minst en gång om året.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Den högsta ledningen har möjlighet att använda de protokoll som införts, inklusive kunskap om rutiner kring covid-19 och för evakueringar.	Checklistor för hantering av krishändelser, evakueringsplaner osv. bör om möjligt utarbetas gemensamt av skydds- och säkerhetsexperter som har fått i uppdrag att genomföra fältinsatser för att säkerställa genomförbarhet och integrering av lokala särdrag.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
3. SAMORDNING		
Åtgärd	**Förklaring**	**Status (kryssa för)**
Myndigheten fastställer vem som ansvarar för den praktiska hjälpen och samordningen med andra personer som ansvarar för uppföljning av en krishändelse.	Den praktiska hjälp- och samordningsaspekten och den psykosociala hjälpen kan utföras av samma person eller av olika personer ([95]).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Myndigheterna väljer ut en eller flera relevanta kontaktpersoner ([96]) som ska ansvara för uppföljning av den medarbetare som har upplevt en krishändelse.	Den överordnade chefen, eller den som är ansvarig, ska välja ut en relevant anställd som ska ansvara för uppföljning av den berörda medarbetaren. Efter en krishändelse riskerar en anställd att bli återtraumatiserad när han eller hon kontaktas av olika kollegor från olika avdelningar (hälso- och sjukvårdspersonal, HR-personal, avdelningschefer, säkerhetsansvariga osv.) för att berätta detaljer om händelsen i handläggningssyfte. En samordnad insats av en eller högst två utvalda personer, med beaktande av kön och sakkunskap, rekommenderas därför.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Den utvalda kontaktpersonen har kunskap om relevanta protokoll om krishändelser och samarbetar med annan relevant personal för att säkerställa medicinskt/psykologiskt stöd (eller annat stöd) i rätt tid.	Kontaktpersonen ska hjälpa den berörda medarbetaren att fylla i nödvändig information, hänvisa till psykologiskt/medicinskt stöd eller polis och kan även behöva kontakta medarbetarens angivna kriskontakt.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Berörda parter (för hälso- och sjukvårdstjänster, personalvård samt säkerhet) har ett etablerat samordnings- och remissystem (inklusive kontaktnummer) för att tillhandahålla en heltäckande insats för den drabbade personen.	Tydlig samordning minskar risken för förseningar eller överlappningar i tillhandahållandet av tjänster samt risken för återtraumatisering.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Den berörda medarbetaren bör om möjligt själv kunna välja vem som ger ytterligare stöd.	Detta alternativ är särskilt relevant när krishändelsen rör sexuellt våld och den ansvariga kontaktpersonen är av samma kön som gärningsmannen och/eller om kontaktpersonen för personalvård har begått brottet.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

(95) Praktisk hjälp omfattar många aspekter. Det handlar bland annat om att hjälpa till med att utarbeta beskrivningen av en händelse, att tillhandahålla ett samordnat svar på olika tjänster, fylla i blanketter med nödvändig information, hantera remisser till psykologiskt/medicinskt stöd eller polis samt organisera kommunikationen med kriskontakten. Chefen kan vara ansvarig för vissa av dessa aspekter. Arbetsflödet och ansvarsområdena bör vara tydligt definierade och samordnade.

(96) Detta kan vara internt stöd som tillhandahålls av en enskild person (t.ex. personalrådgivare) eller av ett etablerat team. Se avsnitt 3.3.2. ”Kollegialt stöd efter en krishändelse” och 3.3.3. ”Integrerat kristeam”. Se bilaga 9. ”Internt stöd vid krishändelser” för exempel på stressteam och kollegiala stödinitiativ. Externt stöd kan vara ytterligare ett alternativ.

4. DOKUMENTATION		
Åtgärd	**Förklaring**	**Status (kryssa för)**
Ett standardiserat rapporteringsformat för krishändelser finns tillgängligt och ingår i de standardiserade tillvägagångssätten.	Det formulär som bifogas de standardiserade tillvägagångssätten till stöd för dokumentation bör vara enhetligt i alla verksamhetsländer för att göra det möjligt för den högsta ledningen att identifiera trender och ge konsekvent men även skräddarsytt stöd till tjänstemän som utför primärkontroller.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
En informationsrapport utarbetas och delas med relevanta aktörer, inklusive polisen i tillämpliga fall (med beaktande av brottsoffrets sekretess).	Den berörda medarbetaren måste få hjälp av stödpersonal (t.ex. rådgivare/psykolog/läkare) med att utarbeta en beskrivning av händelserna, som ska delas med ledningen för vidare bearbetning.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Beroende på omständigheterna samlas ytterligare information om krishändelsen in, till exempel om flera personer är inblandade i händelsen (en annan kollega/en sökande), och bifogas rapporten för vidare behandling.	I fall där en andra och/eller tredje person är inblandad. Till exempel när en sökande hotar att skada andra eller försöker begå självmord. Efter medicinsk/fysisk vård och bedömning vid behov bör sökanden ges möjlighet att, när läget har stabiliserats, berätta om sin upplevelse av händelsen.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

5. DIREKTSTÖD		
Åtgärd	**Förklaring**	**Status (kryssa för)**
Myndigheterna/andra relevanta kontor säkerställer att det finns tillgång till postexponeringsprofylax på deras lokalkontor och de har tillgång till en relevant remisskontakt vid fall av sexuellt våld.	Postexponeringsprofylax ska finnas tillgänglig i kontorslokaler där det inte finns några sjukvårdsinrättningar som kan tillhandahålla en sådan tjänst i närheten (t.ex. på de grekiska öarna).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
I händelse av sexuellt våld (t.ex. våldtäkt) mot en anställd ska den drabbade personen omedelbart hänvisas till hälso- och sjukvården för att en postexponeringsprofylax ska kunna administreras.	Postexponeringsprofylax ska administreras inom 72 timmar efter händelsen. Andra relevanta läkemedel (t.ex. akut-p-piller) ska tillhandahållas.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Den drabbade personen erbjuds omedelbart psykologiskt stöd.	Detta stöd är inte bara tillgängligt för personer som överlevt sexuellt våld. Det omfattar alla krishändelser som drabbar tjänstemän som utför primärkontroller. Dessa psykologiska tjänster tillhandahålls lokalt där så är möjligt och sker på plats eller via onlinemöten. Det rekommenderas att ha en pool av olika specialister (i form av en kontaktlista) för drabbade anställda att välja mellan. När en lista över specialister sammanställs bör följande uppmärksammas: — Tillgång till olika EU-språk. — Tjänster som tillhandahålls av specialister med erfarenhet av stöd vid krishändelser. — Olika kön/åldrar bland tjänsteleverantörerna. — Mångfald av kulturell/religiös bakgrund bland tjänsteleverantörerna. Det finns ett samförståndsavtal med de listade specialisterna om att tjänsterna inte ska betalas av den drabbade individen utan av hans/hennes sjukförsäkring/myndighet/annat ([97]).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

(97) Internt stöd omfattar flera aspekter. Man måste inte alltid hänvisa berörd personal till externa specialister om internt stöd finns tillgängligt (t.ex. stressteam som tillhandahåller kollegialt stöd, kristeam, kontaktperson, ömsesidigt stöd och psykolog). Det är dock nödvändigt om personen inte kan hantera konsekvenserna av händelsen. Ibland känner sig den drabbade medarbetaren tryggare med en kollega, eftersom han eller hon känner till omständigheterna och arbetsmiljön och ingen särskild förklaring krävs. Externt stöd tillhandahålls av en specialist (psykolog eller psykoterapeut). Det kan också föreslås om den berörda personen föredrar att inte få stöd från en kollega. Det är viktigt att hänvisa till en specialist om den drabbade personen fortfarande uppvisar tecken på psykisk påverkan flera veckor (4 veckor rekommenderas) efter händelsen, vilket kan tyda på posttraumatiskt stressyndrom. Detta kan bedömas av en läkare/psykolog eller av en medlem i det interna stödteamet.

Omedelbar medicinsk hjälp erbjuds den drabbade medarbetaren.	Detta stöd är inte bara tillgängligt för personer som överlevt sexuellt våld. Det omfattar alla krishändelser som drabbar tjänstemän som utför primärkontroller. Det finns ett samförståndsavtal med de listade specialisterna där det anges att tjänsterna inte ska betalas av den drabbade individen, utan av hans/hennes sjukförsäkring/myndighet/annat.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Den drabbade personen blir upplyst om sina rättigheter, särskilt när det gäller utbyte av känslig information.	Det är viktigt att beakta sekretessen för den information som delas av den berörda arbetstagaren. Vissa vill kanske inte att kollegorna ska få veta vad de har upplevt eller vilken hjälp eller behandling de får.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Långvarig psykologisk rådgivning för drabbad personal och sjukskrivning erbjuds i vissa fall om det bedöms vara nödvändigt av specialister.	Beroende på händelsen kan en mer långsiktig uppföljning vara tillrådlig för att säkerställa att medarbetaren hanterar en krishändelse på ett sunt sätt.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Att återuppta arbetet efter en kritisk händelse kan i vissa fall endast rekommenderas när ett uttalande från en specialist (läkare/psykolog) finns tillgängligt.	Ibland kan det hända att drabbade personer inte ser vikten av en längre paus eller ett platsbyte till följd av trauma efter en krishändelse. Det kan därför vara tillrådligt att ha en specialist som stöder beslutsprocessen när det gäller huruvida medarbetaren klarar av att återuppta sina arbetsuppgifter. Den drabbade personens deltagande i beslutsprocessen är god praxis för att säkerställa öppenhet och visa vikten av att insatserna utförs för den drabbade personens bästa.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Om ytterligare en person påverkas under en krishändelse (t.ex. ett vittne till händelsen eller en sökande som står i centrum för händelsen, till exempel genom ett självmordsförsök), ska den ansvariga kontaktpersonen se till att medicinsk och/eller psykologisk vård tillhandahålls (till personal och sökande).	Beroende på resultatet av en bedömning kan ytterligare uppföljningsåtgärder komma att krävas när det gäller medicinska/psykologiska bedömningar, byte av plats/boende osv.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Möten för ömsesidigt stöd/pedagogisk övervakning med inriktning på chefer tillhandahålls.	Under dessa kvartalsvisa möten får cheferna en plattform för att diskutera hur de hanterar krishändelser eller hur de hanteras under deras ledning, lära av varandra genom att utbyta utmaningar och dela med sig av god praxis.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

6. KAPACITETSUPPBYGGNAD

Åtgärd	Förklaring	Status (kryssa för)
Myndigheterna/Easo tillhandahåller grundläggande utbildning om standardiserade tillvägagångssätt och rapporteringsmekanismer för alla chefer/samordnare och tjänstemän som utför primärkontroller samt utstationerad personal.	Dessa utbildningar kan genomföras i samordning med — personalavdelningen, — personalrådgivare eller liknande, — skydds- och säkerhetsansvariga, i tillämpliga fall.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Chefer och annan relevant personal får regelbundet utbildning i grundläggande traumahantering.	Alla avdelningschefer ges möjlighet att lära sig mer om konsekvenserna av trauman för personalen. Detta är viktigt för att möjliggöra en relevant, snabb och empatisk hantering.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Myndigheterna tillhandahåller en utbildningskurs för den personal som ansvarar för internt stöd ([98]).	Rekommenderad längd: 3 dagar **Tillval.** Kompletterande, regelbundna (interna) repetitionskurser för att upprätthålla kunskaper och färdigheter. **Utbildare.** Besitter sakkunskap om kollegialt/internt stöd och konsekvenserna av krishändelser.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

(98) Se kapitel 6 ”Insatser för kapacitetsuppbyggnad”. Den rekommenderade utbildningstiden är 3 dagar, och utbildningen bör omfatta inslag av psykologisk första hjälp. Dessutom bör regelbundna (interna) repetitionskurser äga rum för att upprätthålla kunskaper och färdigheter. Utbildaren bör ha sakkunskap om kollegialt/internt stöd och konsekvenserna av krishändelser.

Simuleringsövningar tillhandahålls av säkerhetsexperter/personalrådgivare när så är möjligt och beroende på platsen för utstationeringen.	Medarbetare som ska utstationeras känner sig bättre förberedda att agera i en situation med verkligt hot när de har haft möjlighet att uppleva praktiska övningar med anknytning till skydds- och säkerhetsfrågor (t.ex. vad de ska göra om en sökande hotar en tjänsteman eller om en kollega berättar att han eller hon har blivit våldtagen).	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört
Myndigheterna ska tillhandahålla regelbundna handledningstillfällen för chefer för att förbättra deras ledarskaps- och kommunikationsförmåga gentemot sina team (inklusive teamen på fältet).	Ibland saknas tydlig, regelbunden och meningsfull kommunikation mellan chefer och utstationerade experter/tjänstemän som utför primärkontroller. Därför är det viktigt för ett gott ledarskap att cheferna förstår och påminns om behoven hos tjänstemän som utför primärkontroller (handläggare, mottagningstjänstemän osv.), särskilt i oroshärdar. Regelbunden och respektfull kommunikation (genom avstämningsmöten, enskilt och i grupp) mellan avdelningschefer och deras anställda är avgörande för att skapa en givande arbetsmiljö.	○ Ej påbörjat ○ Pågående ○ Slutfört

SAMMANFATTNING: SVARSFLÖDE

Åtgärder som ska vidtas av en chef och/eller en extern/intern stödperson.

A. Omedelbart svar

— Ta dig till platsen för händelsen så snart som möjligt, om du inte redan är där.
— Utvärdera situationen och ytterligare risker.
— Trappa ned situationen (eventuellt med stöd från säkerhetsavdelning/polis beroende på händelsen).
— Föreslå att den berörda personen åker hem om han eller hon vill, om de känslomässiga konsekvenserna är allvarliga, men se till att personen inte kommer att vara ensam hemma och inte åker hem ensam.
— Ge personen möjlighet att prata där och då, om han eller hon vill det.
— Fråga hur personen känner sig och om han eller hon har några omedelbara behov.
— Utvärdera om personen förstår dina frågor.
— Om andra har påverkats, hitta någon som stöder dem och ger strukturerad information till de andra berörda personerna under en avrapportering strax efter händelsen för att säkerställa öppenhet.
— Låt den berörda personen underrätta sin familj om möjligt och om han eller hon vill, eller lämna kriskontaktens kontaktuppgifter till kontaktpersonen om den berörda personen inte vill göra detta själv.
— Vid skada och omedelbart behov av medicinskt/psykologiskt stöd, ge snabb administrativ hjälp (ifyllande av försäkringsformulär, remiss till fysisk vård osv.) och lugna personen genom att låta henne eller honom veta att andra aspekter kan behandlas i ett senare skede.
— Se till att personen omplaceras, till exempel om han eller hon vill vara hemma efter en olycka.

B. Uppföljningsåtgärd

— Utvärdera konsekvenserna av händelsen efter några dagar.
— Ta dig tid att prata om detta med de berörda personerna och med teamet.
— Ta dig tid att utvärdera hur den ansvariga personen hanterade händelsen och dra nytta av de lärdomar som dragits (operativ avrapportering med de berörda personerna om möjligt) för att förbättra det befintliga systemet.
— Var uppmärksam på ovanliga reaktioner från den drabbade personen och föreslå vid behov professionell hjälp.
— Fortsätt att lämna information om händelsen och relaterade utvecklingar/konsekvenser till teammedlemmarna.

BILAGA 9. INTERNT STÖD VID KRISHÄNDELSER

A. EXEMPEL FRÅN BELGIEN

Nedan följer en anpassning av informationen från Belgiens federala byrå för mottagande av asylsökande (Fedasil) som kan betraktas som god praxis. I detta avsnitt beskrivs organisationen av det stöd som tillhandahålls av Fedasil:s stressteam och andra organ, och det redogörs för respektive ansvar vid uppföljningen av en krishändelse genom kollegialt stöd.

STRESSTEAM

Efter en krishändelse förväntas varje mottagningscentrum och andra arbetsplatser erbjuda stöd till personalen.

Detta kan göras på två sätt:

— Genom individuella intervjuer med kollegor som utbildats i denna roll (dvs. stressteamen).
— Genom avrapportering med Röda korset.

I båda fallen finns det möjlighet att remittera personen till extern professionell hjälp.

Stressteamets vision
Personalen vid centrumen konfronteras regelbundet med händelser som rör befolkningen. Dessa kan få psykologiska konsekvenser. En person som är med om sådana händelser kan uppvisa stressymtom på känslomässiga och fysiska nivåer. Dessa konsekvenser är normala. Att känna till och acceptera detta kan främja återhämtningen. Fedasil menar att stöd från personer som omger en berörd medarbetare kan hjälpa personen att hantera händelsen. Därför har stressteam inrättats. Fedasil medger även vikten av att vissa anställda hänvisas till specialiststöd när det anses ligga i deras bästa intresse.

I Fedasil-modellen har medlemmarna i stressteamet en roll som internt stödteam inom mottagande. Stressteamen inrättades år 2008 för att ge kollegialt stöd till personal som varit med om en krishändelse. Syftet är dels att minska den inledande stress som händelser orsakar, dels att främja normala överlevnadsmekanismer. Medlemmarna i stressteamet är frivilliga anställda som väljs ut och som har förvärvat ytterligare sakkunskap genom särskild utbildning. Denna utbildning ges av externa utbildare som är specialiserade inom kollegialt stöd. De leder även tillfällen för pedagogisk övervakning mellan medlemmarna i stressteamet tre gånger per år.

Förteckningen nedan innehåller ytterligare information om Fedasil-strategin när det gäller stressteam och kollegialt stöd.

- **Händelse som inträffar nattetid (kl. 20.00–8.00).** I teorin sker bara ett ingripande om en medlem i stressteamet befinner sig på plats och inte är inblandad i händelsen. Ledningen informeras och kommer till arbetsplatsen eller hör av sig via telefon. Ledningen informerar stressteamet följande morgon.
- **Händelse som inträffar på kvällar eller helger.** Ett ingripande från stressteamets sida är beroende av medlemmarnas tillgänglighet. Om det inte går att delta i en intervju rings om möjligt ett samtal för en första kontakt och för att boka ett möte under veckan.
- **Medlemmen i stressteamet är ledig eller sjuk.** Inget ingripande, en annan medlem i stressteamet kommer att utses för uppföljning. Om en uppföljning pågår är det viktigt att ha kontakt mellan stressteamets medlemmar för att lämna vidare.
- **Stressteam under återhämtning** (fast anställd, utbildare). Möjliga åtgärder.
- **Direkt samtal med berörda kollegor.** Ett ingripande ska äga rum under dagtid, såvida inte medlemmen i stressteamet och kollegan uttryckligen har kommit överens om något annat.
- **Den berörda kollegans frånvaro.** Det är absolut nödvändigt att stöd erbjuds, oavsett orsaken till frånvaron (ledighet, sjukdom eller återhämtning). Ingripandet sker antingen per telefon eller, efter den berörda kollegans samtycke, genom att man besöker den berörda kollegan i dennes hem. Om den berörda kollegan återvänder till mottagningsanläggningen kommer han eller hon att genomgå en intervju med stressteamet.

DE 11 STEGEN FÖR ATT INRÄTTA KOLLEGIALT STÖD VID EN KRISHÄNDELSE

Steg 1. För att inrätta kollegialt stöd väljs en expertgrupp inom myndigheten ut (i form av frivilliga) från olika men relevanta tjänster/avdelningar för att införa det kollegiala stödsystemet. I nästa steg definieras och beskrivs gruppens ingripanden kortfattat i ett dokument. Gruppen hanterar mer allmänna frågor, bland annat registrering av krishändelser, hantering av kriser som utlöses av olika händelser, utbildning för att hantera aggressivt beteende och uppförandekod under sådana händelser.

Arbetsgruppen måste komma överens om följande:

- Var gruppen ska vara aktiv (på en eller flera platser).
- Om den kommer att ge stöd till kollegor eller personer under avdelningschefer (för att säkerställa ett neutralt tillvägagångssätt i så stor utsträckning som möjligt).
- Antal personer som är tillgängliga för detta stöd (fem personer rekommenderas).
- Lättillgängligt teamstöd. Personalen bör ha tillgång till medlemmarnas telefonnummer. Tydliga avtal måste ingås inom teamet, under teamsamordnarens ansvar (i tillämpliga fall).
- Tidsaspekt. Medlemmarna måste göra sitt bästa för att inleda stödet så snart som möjligt och inom 24 timmar efter en händelse. Detta kan inte garanteras, och en första snabb kontakt kan tas för att boka in ett senare möte.
- Inblandade teammedlemmar. När en medlem i det kollegiala stödteamet själv är inblandad i en krishändelse anses han eller hon inte vara ”aktiv” för att ge stöd.
- Kompensation. Ingripandena betraktas som arbetstid och kompenseras vid behov (övertid).
- Utgifter. Uppkomna utgifter (resor och telefonsamtal) ersätts i enlighet med gällande avtal.

Steg 2. Det är tydligt för alla kollegor vad som omfattas av kollegialt stöd (en krishändelse) och vad som inte gör det (t.ex. att undersöka en medarbetares personliga problem).

Steg 3. Överenskommelse om vem som kan ta hjälp av kollegialt stöd (alla anställda, volontärer, underleverantörer, praktikanter osv.).

Steg 4. Överenskommelse om när kollegialt stöd äger rum (senast 48 timmar efter det att händelsen inträffade).

Steg 5. Kontaktpersonen måste informera ledningen om händelsen.

Steg 6. De ger konkret och direkt vård. De åker till platsen eller ringer den berörda personalen, samlar information om händelsen och de berörda personernas tillstånd, frågar om deras behov och tar reda på hur de kan tillgodoses, lämnar relevant information om händelsen till den drabbade och föreslår uppföljningsåtgärder.

Steg 7. Ger råd om hantering av krishändelser och potentiellt traumatiska händelser och hjälper personen att hitta egna medel för att hantera händelsen.

Steg 8. Uppmärksammar händelsens potentiella vidare konsekvenser (t.ex. frånvaro av den berörda medarbetaren och inverkan på hans eller hennes arbete samt inverkan på teamet – och eventuellt berörda invånare).

Steg 9. Hänvisar vid behov till professionell hjälp och medger begränsningarna i det interna stödet.

Steg 10. Stödet kan aktiveras av det kollegiala stödteamet, den berörda personen eller annan personal.

Steg 11. Stödet ges minst tre gånger. Det första samtalet inträffar inom 48 timmar, det andra samtalet inträffar inom 2 veckor och det tredje samtalet inträffar inom 4–6 veckor. Denna tidsplan är flexibel beroende på känslomässiga reaktioner.

Överväganden gällande sekretess

På sin höjd informeras ledningen om att ett ingripande pågår. Undantaget är om ett brott har anmälts. I dessa fall vidarebefordrar en av medlemmarna i det kollegiala stödteamet en sammanfattning av viktig information till chefen.

Individuellt stöd/kollektivt stöd

Stöd kan föreslås på gruppnivå för flera kollegor som varit inblandade i en krishändelse. Detta gäller en känslomässig och kollektiv avrapportering som ska hanteras av externa personer som utbildats för denna typ av möte.

Rekrytera nya medlemmar

Rollen är öppen för personal inom alla funktioner och kvalifikationer, utom samordnings- eller ledningsfunktioner (t.ex. på en mottagningsenhet). Erfarenhet på asylområdet och särskilt av personer som ansöker om internationellt skydd rekommenderas.

Profil

En ung, nyanställd person som ännu inte känner till arbetet ordentligt kommer att få stora svårigheter att vinna kollegornas förtroende. Det är viktigt med sociala färdigheter som att lyssna med medkänsla och empati, taktkänsla, att kunna uppmärksamma tecken på stress och att vara äkta och autentisk. Andra viktiga kriterier är att agera förebyggande när det gäller att föreslå stöd till känslomässigt drabbade kollegor, att kunna omformulera deras ord på ett tydligt sätt, att kunna ge råd och hantera konfidentiell information på ett diskret sätt. Lojalitet och samarbetsanda vid samarbete med andra medlemmar i stressteamet och ledningen är också viktigt, liksom att bli accepterad och ses som pålitlig av övriga kollegor. Om en medlem behöver hantera sina egna personliga svårigheter, vilket leder till akut eller kronisk stress, bör han eller hon prata om detta med chefen och/eller samordnaren för det kollegiala stödet och tillfälligt lämna denna roll ([99]).

ETISK KOD FÖR STRESSTEAMET

Versionen nedan är anpassad utifrån den etiska kod för stressteamet som Fedasil använder. Nedanstående punkter ska undertecknas av berörd personal för ansvarsskyldighet.

För mina aktiviteter utförda på frivillig bas som medlem i stressteamet intygar jag att jag instämmer med följande.

— Jag respekterar sekretessen för de uppgifter som anförtros mig som en del av mitt uppdrag. Jag erbjuder mitt stöd på ett diskret, artigt och känsligt sätt.
— Jag håller mig alltid strikt till det uppdrag som anförtrotts mig.
— Om någon ber mig om information eller informerar mig om ett problem som inte har något direkt samband med mitt uppdrag och min kapacitet kommer jag att hänvisa ärendet till en behörig person.
— För alla kontakter med medierna hänvisar jag till ansvarig person inom min myndighet (t.ex. centrumets ledning eller kommunikationsavdelningen vid huvudkontoret).
— Jag intar alltid en neutral ståndpunkt, diskriminerar inte och dömer inte.
— Jag kommer att använda ett genusmedvetet tillvägagångssätt, använda ett lämpligt språk och skydda de kollegor som jag blir ombedd att stödja.

Datum/underskrift: _____

(99) Urvalet består av tre steg: 1) För ett nytt centrum ges information till personalen om processen och rollen, helst under ett möte. 2) Information meddelas offentligt om sökandet efter kandidater och den ansvariga/samordnaren kan rekommendera potentiella kollegor som har den kompetens som krävs för denna roll. 3) En intervju för att utvärdera grundläggande färdigheter och motivation genomförs av centrumets chef och samordnaren för det kollegiala stödet.

B. EXEMPEL FRÅN NEDERLÄNDERNA

INRÄTTANDE AV ETT INTEGRERAT KRISTEAM SOM SVAR PÅ KRISHÄNDELSER

Nedan anges den process som följdes (och en översättning av den ursprungliga texten som delades) av COA när den inrättade sitt organisationsövergripande kristeam (*ketenbreed calamiteitenteam* – KCT).

Processprotokoll för integrerat kristeam (KCT) – reviderad version av den 16 januari 2018.

Inledning. I immigrationskedjan har man under en tid uppmärksammat tillbud, till exempel på grund av psykiska problem, allvarliga störningar av allmän ordning samt trygghet och säkerhet, hunger- och törststrejker, självmord, självmordsförsök och hot om självmord från utländska medborgare.

Den 22 oktober 2012 godkändes promemorian om inrättandet av KCT. Man kom överens om att kedjans parter, dvs. centralbyrån för mottagande av asylsökande (Centraal Orgaan opvang asielzoekers, COA), immigrations- och naturalisationsmyndigheten (Immigratie- en Naturalisatiedienst, IND), repatrierings- och avresetjänsten (Dienst Terugkeer en Vertrek, DT & V) samt kriminalvårdsmyndigheten (Dienst Justitiële Inrichtingen, DJI) i Nederländerna bör informera KCT om tillbud direkt, oavsett intensitetsnivå, så att ingen åtgärd förhindras på grund av bristande informationsöverföring.

Detta protokoll innehåller kedjeövergripande avtal om hur parterna i immigrationskedjan ska informera varandra om tillbud och vid behov samarbeta med varandra.

Immigrationskedjan. Den mindre immigrationskedjan består av IND, COA och DT & V. Varje organisation har sina egna ansvarsområden och befogenheter vid genomförandet av politiken för utländska medborgare under ansvar av ministern för rättsliga frågor och säkerhet. Varje organisation fullgör sina åtaganden på ett oberoende sätt, men i samråd med och beroende av kedjans parter. DJI fyller en särskild funktion i hela processen. KCT samarbetar med DJI om en utländsk medborgare vistas i förvar eller vårdas vid Nederländernas rättscenter för somatisk vård (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg, JCvSZ) i Scheveningen.

KCT är ansvarigt inför klienten, generaldirektoratet för utrikes frågor, genom ordföranden i underrådet för asylfrågor.

SAMORDNING AV TILLBUD INOM KEDJAN

Begreppet tillbud

Varje organisation i immigrationskedjan kan behöva hantera tillbud. Med ”tillbud” avses varje situation där en utländsk medborgares handling, eller hot om handling, utgör eller kan utgöra en fara för dem själva och/eller andra.

Med tanke på de många former som detta kan ta är det inte möjligt att fastställa exakt vad som ska betraktas som ett tillbud i detta sammanhang. Genomförandet av politiken för utländska medborgare, där en grundläggande del utgörs av avslag på ansökningar om internationellt skydd och påtvingat återvändande, kan framkalla en negativ reaktion från en utländsk medborgare.

Med tanke på vikten av effektiv informationsöverföring och enhetlig tillämpning av protokollet har man enats om att KCT kommer att informeras om en anställd vid IND, COA eller DT & V anser det lämpligt. Att utarbeta en rapport är ett ansvar, men det är också medarbetarens sak att bestämma. Ett undantag från denna regel har gjorts för tillbud som äger rum på en DJI-anläggning eller inom JCvSZ. Tillbud vid dessa centrum ska meddelas, registreras och hanteras av DJI. Den anställda vid DT & V (kopplad till en DJI-anläggning) avgör om och när tillbud ska rapporteras till KCT. Det kan också vara så att JCvSZ:s medicinska service rapporterar till KCT. I en sådan situation kommer KCT alltid att kontakta den arbetsledare som ansvarar för den berörda personens ärende.

På grund av dess mångfald och olikhet är det inte nödvändigt för KCT att agera med avseende på alla rapporter. Parterna i kedjan har också egna interna överenskommelser om hur de ska ingripa i händelse av tillbud. KCT är främst inriktat på rapporterna om utländska medborgare som befinner sig vid ett centrum för asylsökande eller i en förvarsenhet. Vid överhängande tillbud med utländska medborgare, inbegripet utländska medborgare utan uppehållstillstånd som har fått skydd i en kommun eller en särskild inrättning, bör Nederländernas organisation för psykisk hälsa och missbruk, polis eller räddningstjänst kontaktas.

Följande fyra intensitetsnivåer kan urskiljas:

1. En utländsk medborgare uppvisar signaler, till exempel genom sitt kroppsspråk, som indikerar att det finns risk för att ett tillbud ska ske.
2. En muntlig eller skriftlig underrättelse från en utländsk medborgare eller dennas ombud visar på en risk för ett tillbud.
3. En utländsk medborgare har utfört vissa handlingar som tyder på en allvarlig risk för ett tillbud.
4. En utländsk medborgare har utfört vissa handlingar som har orsakat ett tillbud, till exempel ett självmordsförsök, som kräver omedelbara åtgärder.

Om en anställd hos en av kedjornas parter har fastställt att någon av de ovannämnda situationerna föreligger, kan det rapporteras till KCT. Denna rapport utarbetas inom deras egen organisation och skickas till COA:s säkerhetsbyrå. Den anställda inom KCT kommer att bedöma rapportens intensitetsnivå och vid behov vidta omedelbara åtgärder.

Utarbeta en rapport – intensitetsnivåerna 1 och 2

För rapporter som faller under intensitetsnivåerna 1 och 2 kommer KCT i princip inte att ingripa. För att förebygga tillbud och upptrappning avgör KCT vilka parter i kedjan som får information om en rapport. Dessutom kommer en bedömning att göras av huruvida det krävs ett ingripande av KCT trots en låg intensitet.

COA:s säkerhetsbyrå registrerar och administrerar rapporterna från de tre organisationerna. Denna information är omedelbart tillgänglig för alla parter i kedjan.

Utarbeta en rapport – intensitetsnivåerna 3 och 4

När det gäller rapporter om intensitetsnivåerna 3 och 4 kan KCT vidta en åtgärd som har godkänts för detta ändamål. Denna åtgärd syftar främst till att stabilisera det tillbud som uppstår, så att den berörda organisationen kan fortsätta att utföra sina löpande uppgifter. KCT kan ge råd, ställa frågor, begära övervakning av den utländska medborgaren och eventuellt tala med den utländska medborgaren.

Den person som ansvarar för ärendet/arbetsledaren från den primära processen förblir ansvarig för bedömningen och hanteringen av förfarandet. KCT tar inte ansvar för de berörda organisationerna. Anläggningschefen är fortsatt ansvarig för tryggheten och säkerheten vid COA:s anläggningar. Detta gäller även chefen för DJI-anläggningarna.

Bedömningen av rapporterna grundar sig på den förmodade sakkunskapen hos den enskilda arbetstagare som dagligen arbetar med utländska medborgare. Varje organisation ansvarar för att organisera en intern process som säkerställer att KCT informeras när ett tillbud inträffar.

Den anställda är alltid ansvarig för de utländska medborgarna i sin ärendebalans. Varje rapport läggs in i den utländska medborgarens personalakt i IND-systemen och skickas under nattens bearbetning till DT & V. Det är upp till den anställda i kedjan att uppmärksamma en utländsk medborgare som KCT känner till under ett möte där varje organisation är närvarande. Om så önskas kan frågor ställas till KCT och råd kan inhämtas från KCT.

KCT-FÖRFARANDE VID TILLBUD

Steg 1. Rapport till KCT
Om ett tillbud inträffar skickas en rapport till KCT-inkorgen.

Inkorgen övervakas 7 dagar i veckan.

Steg 2. KCT:s första åtgärd
Vid behov kontaktar KCT anmälaren och samlar bland annat in följande uppgifter.

— Var inträffade tillbudet?
— När började tillbudet?
— Vem kom signalerna från/vem upptäckte tillbudet?
— Vilken är identiteten (inklusive V-nummer) för den utländska medborgare som orsakat tillbudet?
— Vilken typ av tillbud rör det sig om (hunger-/törststrejk, självmordshot eller annat)?
— Har den utländska medborgarens handling ett syfte? Om så är fallet, vilket?
— Vilka åtgärder har redan vidtagits?
— Vem är kontaktpunkten på plats?
— Behövs sjukvård och, om så är fallet, vilken typ av vård?

KCT kan be anmälaren att föra en saklig redogörelse för den utländska medborgarens beteende och de samtal som äger rum. KCT kan även ge råd till anmälaren. Frågor och/eller råd kan efterfrågas per e-post eller telefon. Med utgångspunkt i all mottagen information kommer KCT att avgöra om ett ingripande är nödvändigt.

Steg 3. Faktiskt ingripande av KCT
Om slutsatsen dras att det är nödvändigt för KCT att ingripa kommer den KCT-anställda att avgöra när ingripandet kommer att äga rum och vilka KCT-anställda som kommer att ingripa. Detta kommer att ske i nära samråd med KCT-chefen. Utgångspunkten är att två KCT-anställda så långt det är möjligt kommer att sändas från olika organisationer. Om två kvinnliga KCT-anställda ingriper och den berörda utländska medborgaren är man, anställs en manlig tolk. Platsen kommer att meddelas via säkerhetsbyrån och ingripandet kommer att bekräftas.

Följande utbildningsämnen rekommenderas för kristeamets medlemmar (enligt COA:s förslag).
— Kommunikation: Hur knyter du an till den utländska medborgaren i ett samtal?
— Psykiatri: trauma, depression, självmord och rädsla.
— Hunger- och törststrejker: de psykiska konsekvenserna och de mentala aspekterna.
— Hur genomför du ett samtal med en självmordsbenägen person?
— Etiska dilemman.
— Hur fungerar hjärnan?
— Hur kan du trappa ned ett samtal?
— Tidsplanering.

Dessutom rekommenderas att teammedlemmarna genomgår en intervision som varar 3 timmar en gång var sjätte vecka.

KCT:s insatser syftar till att trappa ned och/eller stoppa (hot om) tillbud. Detta uppnås genom att en eller flera samtal förs med den utländska medborgaren i närvaro av en tolk.

Före samtalet med den utländska medborgaren hålls alltid ett förberedande möte på platsen med den person som upprättade rapporten eller andra personer som är involverade i arbetet med den utländska medborgaren, till exempel arbetsledaren. Efter ingripandet ges muntlig återkoppling från samtalet, om möjligt i närvaro av samma personer som deltog i det förberedande mötet. Senast 2 arbetsdagar efter ingripandet kommer en skriftlig rapport att skickas till de tre organisationerna, som vidarebefordrar den till berörda parter och, om möjligt, sparar den i datasystemet/databasen.

En rapport kommer att avslutas när situationen stabiliseras och/eller den anläggning där den berörda personen vistas inte längre behöver stöd från KCT.

Steg 4. Frågor efter ingripandet

Det är möjligt att det under ett ingripande visar sig att den utländska medborgaren har frågor om till exempel hur länge förfarandet ska pågå eller om överföring till en annan plats. Dessa frågor kommer att besvaras så långt det är möjligt under ingripandet. Om de som ingriper inte kan svara eller behöver få information från en annan organisation först, kopplar man in KCT-chefen, som vid behov kommer att kontakta den högsta ledningen eller en högt uppsatt chef.

Utvärdering/förebyggande. Utöver att stabilisera tillbud (nedtrappning) är huvudmålet för KCT att förebygga (en upptrappning av) tillbud. Ett lämpligt informationsutbyte är avgörande för detta. Att identifiera och analysera trender är en del av detta arbete. Varje månad skickas en rapport om KCT:s aktiviteter till underrådet för asylfrågor och en förklaring av viktiga rapporter ges. KCT utvärderar regelbundet aktiviteterna och samarbetet i kedjan.

Kontakter med medierna. Information om tillbud lämnas till pressavdelningen vid justitie- och säkerhetsministeriet, som upprätthåller kontakten med styrelsen/ledningen för de olika parterna i kedjan.

BILAGA 10. MALL FÖR RAPPORTERING AV KRISHÄNDELSER

Nedan visas en grundläggande mall som kan användas vid rapportering av krishändelser (formuläret är en anpassad version av en rapporteringsmall som använts av Fedasil).

Myndighetens namn	
Meddelande-/registreringsnummer	

ALLMÄN INFORMATION	
Rapportinformation	
Mottagningsanläggning	
Rapportens författare	
Tid	
Datum	
Tidpunkt för tillbudet	
Datum för tillbudet	
Plats för tillbudet	
Informationen har lämnats av	
Polisens medverkan	
Övriga externa insatser	
Mediernas inblandning	
Tid som lagts på att avsluta ärendet	

ALLMÄN INFORMATION OM TILLBUDET PERSONER SOM PÅVERKAS AV TILLBUDET	
Person(er) med hemvist i landet påverkas	JA/NEJ
Typ av tillbud	
I korthet: mot vem samt omständigheter	
Anställd påverkas	JA/NEJ
Typ av tillbud	
I korthet: mot vem samt omständigheter	
Anläggningen påverkas	JA/NEJ
Tillämpad teknik samt omständigheter	
Arbetsolycka	JA/NEJ
Typ av tillbud	
Var	

Information om berörda personer (invånare som orsakar tillbudet)

BERÖRD(A) INVÅNARE												
Namn	Identifieringsnummer	Nationalitet	Födelsedatum	Kön	Familj	Datum för tillträde till anläggningen	Allvarlighetsgrad (låg, medelhög, hög)	Inblandning: orsakat/ bevittnat/drabbats	Tillbud som orsakats	Konsekvenser/ sanktioner	Antal sanktioner som redan skett	Övriga kommentarer

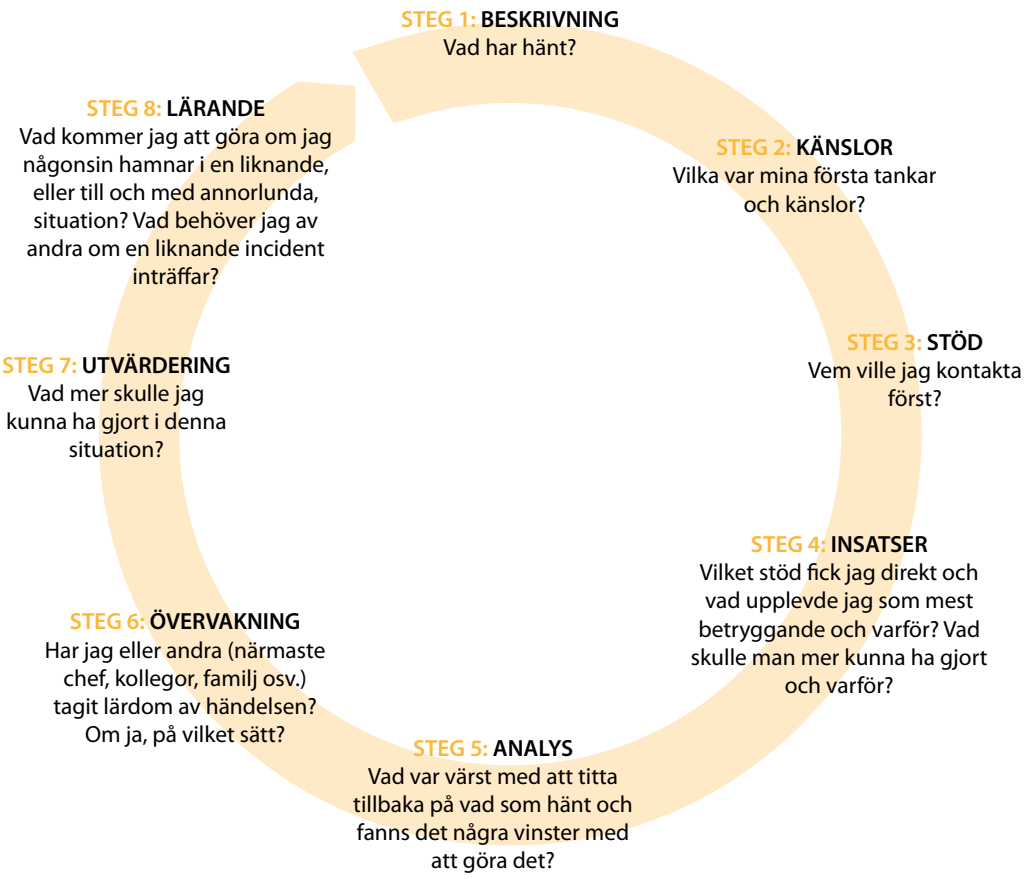
BERÖRD PERSONAL					
Namn	Funktion	Allvarlighetsgrad	Arbetsrelaterad olycka	Stressteam aktiverat: ja/nej	Övriga kommentarer

BESKRIVNING AV TILLBUDET
Miljö och omständigheter som föregick tillbudet

BILAGA 11. REFLEKTIONSVERKTYG EFTER DET ATT EN KRISHÄNDELSE HAR INTRÄFFAT

Systematisk uppföljning med hjälp av frågorna nedan kan underlätta processen för att säkerställa att de drabbade klarar av att hantera en krishändelse. Frågorna kan användas av interna och externa moderatorer gentemot teammedlemmar och berörd personal, och reflektionsverktyget kan även användas av tjänstemän som utför primärkontroller på egen hand så att de kan stärka sin motståndskraft och hantera en incident. Efter denna frågecykel kan berörda anställda och team utforska områden för lärande för att undvika liknande tillbud i framtiden, och för att vara bättre förberedda när de äger rum.

REFLEKTION FÖR BERÖRD PERSONAL



BILAGA 12. FASTSTÄLLANDE AV GRÄNSER OCH GROUNDING-TEKNIKER EFTER EN KRISHÄNDELSE

A. FASTSTÄLLANDE AV GRÄNSER: ÖVNINGEN ”DEN MAGISKA BUBBLAN”

Sunda gränser kan beskrivas som att vi har en ”magisk bubbla” runt oss. Ta en minut och sätt dig på en lugn plats där du inte blir distraherad.

Föreställ dig att denna osynliga bubbla omger dig och skyddar dig. Du kan föreställa dig din egen magiska bubbla i din favoritfärg. Försök att stänga ögonen en kort stund och se din magiska bubbla framför dig. Bubblans tunna skikt fungerar som en slags sköld som skyddar dig.

Däremot släpper detta tunna skikt igenom syre, ljus, relevant information, mat osv. som ger dig näring och hjälper dig att känna, lära dig och växa på ett hälsosamt sätt. Den magiska bubblan blir större och ger dig mer utrymme för personlig integritet och trygghet. Den blir mindre, om du föredrar det, för att ge dig mer intimitet och mer tid för dig själv vid behov. När du blir uppmärksam på din magiska bubbla lär du dig när det är dags att göra bubblan större och mindre.

Att fastställa och upprätthålla gränser för den arbetsbelastning vi godtar och för interaktionen med kollegor eller sökande är förknippat med att visa bestämdhet. Att lära sig att vara bestämd men ändå visa respekt är en viktig färdighet för att förhindra utbrändhet. Bestämdhet kan vara förknippat med att sätta gränser för din arbetsbörda eller för andras orealistiska förväntningar.

B. ÖVNINGEN ”5, 4, 3, 2, 1”

Genom att räkna ned från 5 kan de anställda använda sina sinnen för att räkna upp saker kring dem ([100]), till exempel fem saker de kan höra, fyra saker de kan se, tre saker de kan känna på från platsen de sitter på, två saker de kan lukta på och slutligen en sak de kan smaka på.

C. ANDNINGSÖVNINGAR

De anställda kan långsamt andas in genom näsan och ut genom munnen ([101]). De kan koncentrera sig på att andas, känna varje inandning och registrera hur det känns att andas ut luften igen. De försöker föreställa sig att de andas in lugn, trygghet och säkerhet och

(100) Panou, A. och Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, Easo.

(101) Panou, A. och Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, Easo.

andas ut lidande, oro och rädsla. Föreställ dig att andetaget leder in lugn i kroppen när du andas in. Under utandningen kan du se framför dig hur oron dras ut ur kroppen och försvinner ut i luften. Den här övningen upprepas flera gånger.

För vissa personer är det bra att räkna vid inandning (t.ex. 1, 2, 3, 4 och andas ut), eftersom det håller hjärnan fokuserad utan att riskera att gå tillbaka till det som har hänt.

D. ÖVNINGAR FÖR ATT FOKUSERA PÅ ”VAD SOM ÄR OKEJ”

Genom att sittande eller stående luta sig tillbaka, se sig omkring och försöka nämna tre saker som känns bra kan den berörda medarbetaren känna sig trygg eller skyddad och påminnas om välkända saker. Till exempel: ”Jag ser att min kollega står bredvid mig”, ”Jag inser att solen skiner” och ”Jag märker att ingen är skadad”.

E. ÖVNING FÖR ATT BLI MEDVETEN OM SIG SJÄLV IGEN

Den drabbade medarbetaren uppmanas att andas in djupt genom näsan och samtidigt räkna till 3, och sedan andas ut igen och räkna till 4. Personen stryker/drar långsamt och försiktigt händerna längs sina underarmar och överarmar hela vägen upp till axeln. Det kan hjälpa att nypa lätt, och att klämma på musklerna, t.ex. i låren, följt av att sträcka ut benen lätt och skaka händerna, för ännu starkare kroppsliga känslor.

BILAGA 13. PLAN FÖR EGENVÅRD

Mall för min plan för egenvård

OMRÅDE FÖR EGENVÅRD	AKTIVITETER FÖR EGENVÅRD SKA PÅBÖRJAS/FORTSÄTTA	UTVÄRDERING FREKVENS	YTTERLIGARE METODER ATT PROVA
Fysiskt (äta regelbundet, träna osv.)			
Känslomässigt/andligt/psykiskt (delta i terapi, göra meditationsövningar, erkänna egna framsteg, vara i naturen osv.)			
Yrkesmässigt (upprätthålla balansen mellan arbetsliv och privatliv, planera tiden, ägna sig åt kapacitetsuppbyggnad osv.)			
Personligt/socialt (möte/videosamtal/telefonsamtal med vänner och familj osv.)			
Ekonomiskt (skapa en budget för att förbättra livskvaliteten)			

Andra förslag finns nedan.

- Börja skriva dagbok för att frigöra spänningar och hålla reflektionsprocessen igång.
- Skriv ett brev till dig själv, t.ex. om din tillfredsställelse med arbetet eller ditt privatliv. Beskriv vad som fungerar och vad som måste förändras. Öppna brevet efter en viss period (t.ex. 6 månader eller 1 år) och se positiva förändringar och de områden som behöver uppmärksammas mer.
- Återuppta gamla, bortglömda fritidsintressen (t.ex. matlagning/skrivande/dans).
- Titta på en film som du alltid velat se.
- Få tillräckligt med vila och sömn för att återhämta dig.
- Ta hjälp av tekniken (t.ex. sociala medier) för att regelbundet prata med vänner/familj som inte är nära eller som är svåra att nå på grund av andra omständigheter (t.ex. under en pandemi).

BILAGA 14. PROVUTBILDNINGSPROGRAM MED FOKUS PÅ PERSONALVÅRD

Easo erbjuder ett antal utbildningsmoduler för både asylhandläggare och mottagningstjänstemän samt för utbildare på området. Modulerna, utbildningskurserna och fortbildningen omfattar en rad kompetensområden, bland annat rättsliga förfaranden, kommunikation, yrkesstandarder, yrkesmässigt välbefinnande, hälsa samt skydd och säkerhet ([102]). Nedan hittar du rekommenderade utbildningsämnen med inriktning på de tre arbetsstadierna: onboarding/före utstationering, anställning och anställningens/utstationeringens upphörande.

STEG 1: ONBOARDING/FÖRE UTSTATIONERING

INTRODUKTION 1: ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH BEFINTLIGA SYSTEM	
Utbildningens syfte	Introduktions- eller orienteringsutbildning ges till den nya arbetstagaren för information om — den nya arbetsmiljön, — bakgrunden för en organisation eller myndighet (grundande, uppdrag, mål), — organisationsstrukturen och ledningsgruppen, — teammedlemmarna (kärnteam och relaterade team), — standardrutinerna – grundläggande översikt, — allmänna uppgifter, — uppförandekod, — politik för bedrägeri- och korruptionsbekämpning, — policy mot sexuella trakasserier eller liknande, — kommunikationskanaler, — befintlig politik inom organisationen och olika förmåner (löne- och personalpolitik, medicinsk och psykologisk hjälp).
Beskrivning av innehållet	Beroende på vilka arbetsuppgifter den nyanställda ska utföra kommer vissa aspekter under introduktionen att skilja sig åt. Om arbetstagaren tilldelas olika platser för att utföra arbetsuppgifter kommer han eller hon att få vägledning och möjlighet att besöka alla platser under sin ledning.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans. En kontaktperson från de olika avdelningarna kommer att ge en kortfattad presentation (muntligen, inklusive mappar med relevant informationsmaterial) till de nya anställda och dela kontaktuppgifter för uppföljningsfrågor.
Fördelar	— Skapar en känsla av att vara välkommen och tillhöra myndigheten/byrån. — Stärker den anställdas förtroende för organisationen. — Ger en känsla av självsäkerhet för att påbörja de nya arbetsuppgifter som krävs.
Rekommenderad längd på utbildningen	Beroende på organisationens/arbetsuppgifternas storlek samt roll: mellan 3 dagar och 1 månad för att bekanta sig med nya uppgifter.
Personalkategori	Alla nyanställda.
Tillhandahålls under	Första anställningsmånaden.
INTRODUKTION 2: TEKNISKA SYSTEM OCH UTRUSTNING	
Utbildningens syfte	Introduktions- eller orienteringsutbildning ges till den nyanställda för information om följande: — Kontorsutrymme och tillhörande funktioner (vem finns var, praktiska detaljer som var kopieringsapparat, toaletter, matsal, parkering osv. finns). — Regler för användning av arbetsutrustning. — Regler för användning av interna relevanta onlineplattformar (t.ex. it-programvara som är relevant för asylpersonal som Eurodac och portalen om information om ursprungsland). — Politik och riktlinjer för dataskydd.

(102) För mer information, se de europeiska sektoriella kvalifikationsramarnas yrkesstandarder och utbildningsstandarder.

Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Användning av relevant kontorsutrustning (skrivare, kopiatorer, projektorer, videoutrustning, ljudutrustning, kommunikationsteknik och utrustning för första hjälpen). — Användning av organisationens interna kommunikationsplattformar. — It-programvara och plattformar som är relevanta för asylpersonal (t.ex. Maris i Tyskland, Eurodac och portalen om information om ursprungsland).
Föreslaget utbildningsformat	Tillhandahållande av studiematerial/information på plats, på nätet eller på distans (broschyrer, handlingsflöden, kontaktlistor).
Fördelar	Nyanställda blir bekanta med sina nya arbetsmiljöer när det gäller infrastruktur, utrustning, logistik och användningsregler.
Rekommenderad längd på utbildningen	4 timmar.
Personalkategori	Alla nyanställda.
Tillhandahålls under	Första anställningsmånaden.
INTRODUKTION 3: SKYDD OCH SÄKERHET	
Utbildningens syfte	Utbildning om skydd och säkerhet ges till alla anställda för att de ska kunna bekanta sig med befintliga rutiner och riktlinjer kring skydd och säkerhet samt relevanta kommunikationskanaler.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Utbildning i första hjälpen. — Brandskyddsinstruktion. — Säkerhetsinformation (även för utstationering). — Utrymningsplan och kontaktlista för nödsituationer. — Hälsorelaterade skyddsåtgärder som ska följas (t.ex. covid-19, ebola och andra potentiella smittsamma sjukdomar). — Säkerhet på arbetsplatsen, beteendebaserad säkerhet, säkerhetskultur och säkerhetscirkel.
Föreslaget utbildningsformat	Tillhandahållande av studiematerial/information på plats, på nätet eller på distans (broschyrer, handlingsflöden, kontaktlistor osv.).
Fördelar	Fastställer ramen för anställdas rättigheter och skyldigheter när det gäller skydd och säkerhet. Säkerställer att arbetstagarna skyddas mot skador till följd av arbetsrelaterade olyckor. Stärker den anställdas förtroende för organisationen.
Rekommenderad längd på utbildningen	4 timmar.
Personalkategori	Alla nyanställda.
Tillhandahålls under	Första anställningsmånaden.

NB: COI, country of origin information.

STEG 2: ANSTÄLLNINGSFAS/FORTLÖPANDE STÖD

Vidareutbildning

REKRYTERING, URVAL AV PERSONAL OCH MEDARBETARSAMTAL	
Beskrivning av innehållet	Att tillhandahålla strukturerad vägledning om de förfaranden som ska följas och de färdigheter som krävs för rekrytering av personal och bedömning av arbetsprestationer.
Föreslaget utbildningsformat	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Rekryteringsförfaranden. — Urvalsförfaranden. — Genomförande av intervjuer och prov vid rekrytering. — Förfaranden för prestationsbedömning. — Bedömningsmål. — Genomförande av bedömning och behandling av resultat.
Fördelar	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.

Rekommenderad längd på utbildningen	Kunskap förvärvas om organisationens förfaranden för rekrytering, urval och bedömning samt förbättrade färdigheter i genomförandet av dessa förfaranden i samband med asylärenden.
Personalkategori	8–12 timmar (beroende på deltagarnas nivå).
Tillhandahålls under	HR-personal.
Tillhandahålls under	Första anställningsmånaden.
FORTBILDNINGSMODULER MED DELTAGANDE AV HANDLÄGGARE ([103])	
Utbildningens syfte	Att tillhandahålla antingen en grundläggande översikt över internationellt skydd och det gemensamma europeiska asylsystemet, inbegripet praktiska färdigheter när det gäller att genomföra europeiska förordningar och direktiv. Dessutom tillhandahåller medlemsstaterna en utbildningsenhet om asyl i den specifika medlemsstaten, som kommer att ge kunskap om hur de internationella och europeiska ramarna tillämpas i det nationella sammanhanget och är kopplade till nationell lagstiftning.
Beskrivning av innehållet	Innehållet skulle kunna omfatta följande ämnen: det gemensamma europeiska asylsystemet, med särskild inriktning på direktivet om asylförfaranden, inkludering, bevisbedömning, intervjuteknik, även med utsatta grupper, inklusive barn, beslutsfattande, vikten av information om ursprungsländer, kön, könsidentitet och sexuell läggning, exkludering osv.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Personalens förmåga att utföra arbetsuppgifterna förstärks. Kunskap om hur förordningar och direktiv kan omsättas i den löpande verksamheten för att säkerställa en gemensam asylstrategi i hela Europa.
Rekommenderad längd på utbildningen	Beroende på antal år av erfarenhet hos deltagarna.
Personalkategori	Alla nya handläggare/uppdateringar för befintliga handläggare.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler.
FORTBILDNINGSMODULER MED DELTAGANDE AV MOTTAGNINGSHANDLÄGGARE ([104])	
Utbildningens syfte	Att få en grundläggande överblick över internationellt skydd och det gemensamma europeiska asylsystemet, inbegripet praktiska färdigheter i tillämpningen av EU:s förordningar och direktiv i mottagningssammanhang. Medlemsstaterna skulle kunna tillhandahålla en tilläggsmodul om hur de internationella och europeiska asylramarna tillämpas i det nationella sammanhanget och är kopplade till nationell lagstiftning.
Beskrivning av innehållet	Innehållet kan omfatta det gemensamma europeiska asylsystemet, med särskild inriktning på direktivet om mottagningsvillkor och nationell vägledning om mottagande, skyddsåtgärder för utsatta personer, mottagningsvillkor för barn, vikten av att tillhandahålla information, kön, könsidentitet och sexuell läggning, beredskapsplanering, internationell flyktinglagstiftning, mänskliga rättigheter osv.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Kunskap om hur förordningar och direktiv kan omsättas i den löpande verksamheten för att säkerställa en gemensam asylstrategi i hela Europa.
Rekommenderad längd på utbildningen	Beroende på antal år av erfarenhet hos deltagarna.
Personalkategori	Alla nya mottagningshandläggare/uppdateringar för befintliga mottagningshandläggare.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler rekommenderas.

(103) Easos utbildningsplan innehåller ett brett spektrum av moduler som omfattar de färdigheter, kunskaper och ansvarsområden som krävs för att tjänstemännen ska kunna utföra sina dagliga arbetsuppgifter.

(104) Easos utbildningsplan innehåller ett brett spektrum av moduler som omfattar de färdigheter, kunskaper och ansvarsområden som krävs för att tjänstemännen ska kunna utföra sina dagliga arbetsuppgifter.

DATASKYDD	
Utbildningens syfte	Att ge strukturerad vägledning om de förfaranden som ska följas när det gäller dataskydd, både i intern kommunikation och gentemot externa parter samt de huvudsakliga målgrupperna för arbetet (dvs. sökande).
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — EU:s regler för dataskydd. — Datasekretess (regler för insamling, behandling, delning, arkivering och radering av uppgifter). — Datasäkerhet (mekanismer för att se till att dataskyddet efterlevs). — Rätt till dataskydd. — Följder vid dataöverträdelser.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Kunskap förvärvas om organisationens riktlinjer och förfaranden i fråga om dataskydd.
Rekommenderad längd på utbildningen	2–4 timmar (beroende på tjänst och funktion).
Personalkategori	All personal.
Tillhandahålls under	Första anställningsmånaden.

Utveckling av mjuka färdigheter

KOMMUNIKATION OCH KOMMUNIKATIONSTEKNIK [105]	
Utbildningens syfte	Att ge en introduktion i användningen av effektiva kommunikationsverktyg och kommunikationsstrategier på arbetsplatsen till stöd för goda yrkesmässiga resultat och en sund och konstruktiv samverkan inom teamet, även i konfliktsituationer.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Kommunikationscykeln: tala – lyssna/höra – förstå – förhandla – enas om – agera. — Hinder för och underlättande av effektiv kommunikation. — Typer av kommunikation/beteende. — Teammedlemskap och gruppdynamik. — Fastställande av gränser. — Förhandlingsteknik. — Kommunikation och konflikthantering. — Identifiering av konfliktkällor (psykologiska, organisatoriska). — Aggressionshantering. — Strategier för konfliktlösning (undvikande, kompromisser, anpassning, samarbete). — Strategier för att undvika konflikter (inom team, med klienter). — Nedtrappningsstrategier.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Förbättrade färdigheter i effektiv kommunikation på arbetsplatsen, undvikande av missförstånd, konstruktiva reaktioner på kritik, empati på arbetsplatsen. Ökad medvetenhet om att kommunicera på ett konstruktivt och effektivt sätt på arbetsplatsen.
Rekommenderad längd på utbildningen	2–4 timmar.
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar och tjänstemän som utför primärkontroller.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler rekommenderas.
STRESSHANTERING	
Utbildningens syfte	Att öka personalens medvetenhet om källor till och tecken på stress och utbrändhet samt om hur man kan undvika och hantera stress.

(105) Easos utbildningsplan erbjuder ett brett spektrum av moduler som omfattar utveckling av mjuka färdigheter.

Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — En översikt över stress, kronisk stress, utbrändhet och ställföreträdande traumatisk stress. — Grundläggande färdigheter för att identifiera, förebygga och hantera stress hos dig själv och de anställda. — Negativa och positiva överlevnadsmekanismer och stärkt motståndskraft. — Grundläggande kunskaper om hantering av krishändelser. — Egenvård och verktyg för egenvård (stressförebyggande).
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Medvetenhet om och kompetens inom stresshantering leder till förbättrad motivation, produktivitet och kommunikation i arbetet, vilket bidrar till att upprätthålla välbefinnandet.
Rekommenderad längd på utbildningen	8–16 timmar (beroende på ansvarsområden).
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar och alla tjänstemän som utför primärkontroller.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler rekommenderas.
INTERKULTURELL MEDVETENHET	
Utbildningens syfte	Att tillhandahålla bakgrundsinformation om och färdigheter i att arbeta i kulturellt olikartade miljöer, att förklara beteenden som kan verka okända eller förvirrande och att öka medvetenheten om skydds- och antidiskrimineringspolitiken på området. Att öka deltagarnas kulturella medvetenhet, kunskap och kommunikation.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Kulturell mångfald. — Könsroller i olika kulturella miljöer. — Begrepp som kön, ålder, tid och arbete i olika kulturella sammanhang. — Skydds- och antidiskrimineringspolitik.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Kulturell medvetenhet och förståelse av konsekvenserna av kulturella skillnader i arbetet med klienter och på arbetsplatsen. Större förståelse för de kulturella utmaningar som multikulturella arbetsplatser ställs inför. Ökad kulturell lyhördhet och kompetens.
Rekommenderad längd på utbildningen	2–4 timmar.
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar samt asylpersonal.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler rekommenderas.
STYRNING OCH LEDARSKAP I ASYLSAMMANHANG	
Utbildningens syfte	Introduktion i viktiga ledningsstilar och ledarskapsfärdigheter och deras tillämpning i asylsammanhang.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Definition av ledarskap och styrning. — Dimensioner av ledarskap (typer av ledarskap). — Förväntningar på chefer. — Ledarskap inom daglig förvaltning och tidsplanering. — Ledarskapsteorier. — Strategiskt tänkande och planering/beredskapsplanering. — Beslutsfattande. — Delegering. — Hantering av balanserad arbetsbelastning (principer och fördelar). — Hantering av balansen mellan kvalitet och effektivitet.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Ökad medvetenhet om ledarskapsfärdigheter och ledarskapstekniker för effektivt beslutsfattande och konstruktivt teamledarskap.
Rekommenderad längd på utbildningen	8–12 timmar.

Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar.
Tillhandahålls under	Efter provanställning/repetitionsmoduler rekommenderas.
TEAMBYGGANDE	
Utbildningens syfte	Att ge chefer systematisk kunskap om hur man bygger upp ett team och upprätthåller en positiv gruppdynamik.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Tekniker för teambyggande. — Faser för teambyggande och gruppdynamik. — Vad gör ett team framgångsrikt och vad kan förstöra lagarbetet? — Identifiera och använda teammedlemmarnas styrkor. — Effektivt samarbete med teammedlemmar. — Aktiviteter för teambyggande. — Hantering av konflikter inom team. — Handledning: Vad är handledning? /Vad är skillnaden mellan handledning och mentorskap? — Handledning: handledningsspektrumet. — Handledning: aktivt lyssnande och hinder för att lyssna.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Ökar kunskapen och medvetenheten om gruppdynamik för att främja förtroende, tillfredsställelse, god kommunikation och effektiv konflikthantering inom team. Förbättrar teamets funktion i allmänhet genom att utveckla mellanmänskliga relationer, klargöra roller eller lösa befintliga problem.
Rekommenderad längd på utbildningen	8–16 timmar.
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar.
Tillhandahålls under	Under anställningen, efter provanställning.
HANTERING AV KRISHÄNDELSER	
Utbildningens syfte	Att tillhandahålla grundläggande kunskaper om typen av krishändelser i samband med asylfrågor och asylhantering, samt överlevnadsmekanismer.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Krishändelser (karaktär och typ). — Strategier för att hantera en krishändelse (stärka enskilda anställdas motståndskraft). — Strategier för att hantera en krishändelse (chefens stöd till team och teammedlemmar). — Trauma: signaler och överlevnadsmekanismer. — Omedelbart, medelsiktigt och långsiktigt stöd. — Organisatoriskt och kollegialt stöd. — Avrapportering och tillvaratagna erfarenheter.
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Förmåga att följa upp personal i rätt tid efter en krishändelse.
Rekommenderad längd på utbildningen	12–16 timmar (särskilt för personal i operativ miljö).
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar och tjänstemän som utför primärkontroller.
Tillhandahålls under	Under anställningsfasen/repetitionsmoduler rekommenderas.

STEG 3: ANSTÄLLNINGENS UPPHÖRANDE/EFTER UTSTATIONERING

FÖRBEREDELSE FÖR ATT SLUTA	
Utbildningens syfte	Att se till att enskilda personer känner till vilka dokument som ska fyllas i (eller kan vara användbara att överväga) av avgående anställda och chefer.
Beskrivning av innehållet	Denna utbildningsmodul innehåller följande: — Konstruktiv avrapportering/återkoppling vid uppsägning. — Överlämnande av dokumentation. — Utarbetande av dokument (referenser, tjänstgöringsbetyg osv.).
Föreslaget utbildningsformat	Studieenheter på plats, på nätet eller på distans.
Fördelar	Att säkerställa en smidig övergång mellan en kollega som förbereder sig för att avgå och en potentiell ny teammedlem, inklusive utbyte av information och tillvaratagna erfarenheter.
Rekommenderad längd på utbildningen	2 timmar.
Personalkategori	All personal som innehar ledande befattningar/HR-personal.
Tillhandahålls under	Under anställningsfasen.

BILAGA 15. DISKUSSION I FOKUSGRUPPER

Sekretessen måste alltid upprätthållas och enhällighet bör alltid eftersträvas. Moderatorn kan registrera allt som diskuteras i fokusgruppsdiskussionen, men utbytet av detaljer och sammanfattningen av viktiga punkter bör ske med alla medlemmars samtycke. Fokusgruppsdiskussion är inte obligatorisk och de anställda bör informeras redan från början om syftet med diskussionen och hur informationen kommer att delas.

Checklista: fokusgruppsdiskussion ([106])

I. UTFORMNING AV EN FOKUSGRUPPSDISKUSSION
Definiera syftet.
Skapa en förteckning över viktiga frågor.
Sök etiskt godkännande.
Identifiera och rekrytera deltagare.
Säkerställ en homogen sammansättning (t.ex. med avseende på kön, ålder och språk).
Besluta om antalet deltagare.
Rekrytera en moderator och en assistent (en för att moderera och en för att ta anteckningar).
Besluta om antalet fokusgrupper.
Identifiera en lämplig plats.
Se till att platsen är tillgänglig och av lämplig storlek.
Förbered material (namnskyltar, samtyckesformulär, närvarolista, inspelningsutrustning).
II. Datainsamling
Förberedelser inför mötet.
Insatt i gruppdynamik, manus och sittplatser.
Moderering av diskussionen.
Presentation (namn på varje medlemsgrupp, sekretessfrågor, grundläggande regler).
Moderering (diskutera, reflektera, pausa, spela in och observera diskussionen).
Följ upp frågor och ämnen.
Skriv ned alla svar tillsammans med frågorna i ett särskilt format (den assisterande moderatorn tar anteckningar).
Sammanfatta.
III. Analys
Analysera innehållet.
Viktiga frågor.
Förteckning/rangordning.
Innehållsanalys.
Diskussionsanalys.
Besluta om målgrupp för resultaten.
Paketera återkopplingen till chefer.
Identifiera kommande åtgärder.

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

KONTAKTA EU

Besök
Det finns hundratals Europa direkt-kontor i hela EU. Hitta ditt närmaste kontor på https://europa.eu/european-union/contact_sv

Telefon eller mejl
Tjänsten Europa direkt svarar på dina frågor om EU. Kontakta tjänsten på något av följande sätt:
– Ring det avgiftsfria telefonnumret 00 800 6 7 8 9 10 11 (en del operatörer kan ta betalt för samtalet).
– Ring telefonnumret +32 22999696.
– Mejla via webbplatsen (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-INFORMATION

På nätet
På webbplatsen Europa finns det information om EU på alla officiella EU-språk (https://europa.eu/european-union/index_sv).

EU-publikationer
Ladda ned eller beställ både gratis och avgiftsbelagda EU-publikationer (https://op.europa.eu/sv/publications). Om du behöver flera kopior av en gratispublikation kan du kontakta Europa direkt eller ditt lokala informationskontor (https://europa.eu/european-union/contact_sv).

EU-lagstiftning och andra rättsliga handlingar
Rättsliga handlingar från EU, inklusive all EU-lagstiftning sedan 1952, finns på alla officiella EU-språk på EUR-Lex (http://eur-lex.europa.eu).

Öppna data från EU
På EU:s portal för öppna data (http://data.europa.eu/euodp/sv) finns dataserier från EU. Dataserierna får laddas ned och användas fritt för kommersiella och andra ändamål.

Europeiska unionens
publikationsbyrå