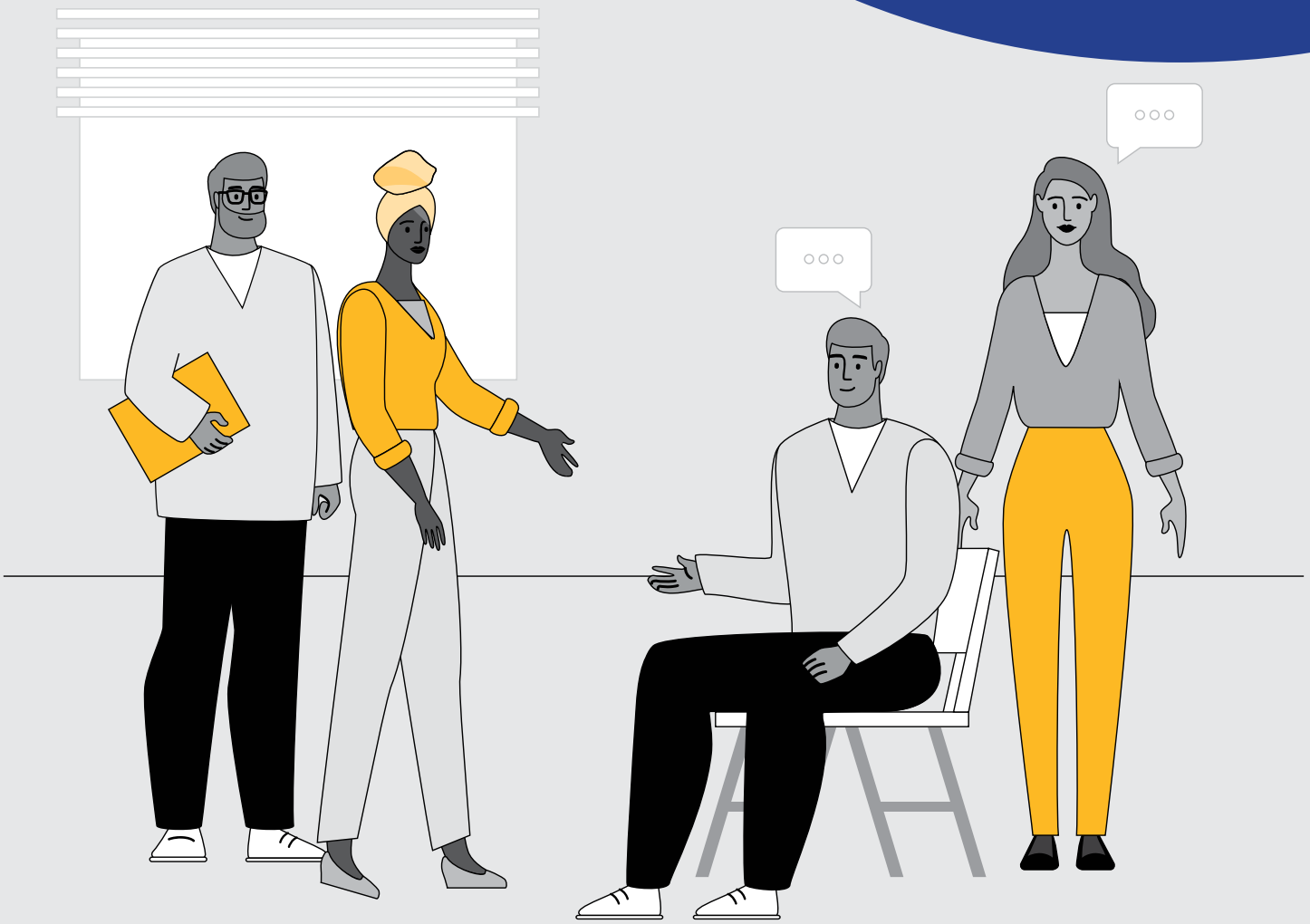
Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής

Μέρος ΙΙ: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό

Σειρά πρακτικών οδηγών της EASO

Σεπτέμβριος 2021



Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής

Μέρος ΙΙ: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό

Σειρά πρακτικών οδηγών της EASO

Σεπτέμβριος 2021

Η παρούσα μετάφραση δεν έχει ελεγχθεί ως προς την ποιότητά της από τις αρμόδιες εθνικές αρχές. Εάν διαπιστώσετε ότι η μετάφραση δε συμφωνεί με τη σχετική ορολογία σε εθνικό επίπεδο, παρακαλείστε να επικοινωνήσετε με την EUAA.

Ημερομηνία σύνταξης: Αύγουστος 2021

Ούτε η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Υποστήριξης για το Άσυλο (EASO) ούτε οποιοδήποτε πρόσωπο ενεργεί εξ ονόματος της EASO ευθύνεται για ενδεχόμενη χρήση των παρακάτω πληροφοριών.

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-621-8	doi:10.2847/927415	BZ-02-21-923-EL-C
PDF	ISBN 978-92-9487-615-7	doi:10.2847/874432	BZ-02-21-923-EL-N

© Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Υποστήριξης για το Άσυλο, 2021
Η αναπαραγωγή επιτρέπεται εφόσον αναφέρεται η πηγή. Για κάθε χρήση ή αναπαραγωγή φωτογραφιών ή άλλου υλικού τα οποία δεν καλύπτονται από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας της EASO πρέπει να ζητείται απευθείας η άδεια των κατόχων των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ο πρακτικός οδηγός της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Υποστήριξης για το Άσυλο (EASO) με τίτλο: *Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής* ολοκληρώθηκε χάρη στην εξειδίκευση και τη σκληρή δουλειά των εμπειρογνωμόνων τους οποίους διόρισαν τα εθνικά σημεία επαφής του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO για να συμμετάσχουν στην ομάδα εργασίας σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό. Οι εμπειρογνώμονες που συμμετείχαν κατάγονταν από το Βέλγιο (Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο), τη Γερμανία (Ομοσπονδιακή Υπηρεσία για τη Μετανάστευση και τους Πρόσφυγες), την Ελλάδα (Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες), τις Κάτω Χώρες (Κεντρική Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο) και τη Ρουμανία (Υπουργείο Εσωτερικών).

Η ομάδα ευαλωτότητας της EASO θα ήθελε επίσης να αναγνωρίσει τη στήριξη που έλαβε από το προσωπικό που εργάζεται στις επιχειρήσεις της EASO, καθώς και από τους ψυχολόγους που υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις της EASO στην Ελλάδα.

Θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας προς την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους Πρόσφυγες και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, που αποτέλεσαν την ομάδα αναφοράς για τον παρόντα οδηγό και παρείχαν χρήσιμες και εποικοδομητικές συμβουλές για τη βελτίωση του αρχικού σχεδίου.

Επίσης, ευχαριστούμε θερμά τα μέλη του συμβουλευτικού φόρουμ της EASO που υπέβαλαν τις παρατηρήσεις τους, καθώς και τα μέλη του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO που μοιράστηκαν τις γνώσεις τους.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΟΔΗΓΟ

Γιατί δημιουργήθηκε ο παρών οδηγός; Αποστολή της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Υποστήριξης για το Άσυλο (EASO) είναι να υποστηρίζει τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις συνδεδεμένες χώρες (χώρες της ΕΕ+) με την παροχή κοινής κατάρτισης, κοινών προτύπων ποιότητας και κοινών πληροφοριών για τις χώρες καταγωγής, μεταξύ άλλων. Για να επιτευχθεί ο γενικός στόχος της να υποστηρίζει τις χώρες της ΕΕ+ για την επίτευξη κοινών προτύπων και διαδικασιών υψηλής ποιότητας στο πλαίσιο του Κοινού Ευρωπαϊκού Συστήματος Ασύλου, η EASO αναπτύσσει κοινά πρακτικά εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές.

Ο παρών οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό δημιουργήθηκε κατόπιν αιτήματος του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO. Έχει αναγνωριστεί ότι η εργασία στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής επηρεάζει αρνητικά τη συνολική ευεξία των διευθυντικών στελεχών και των ομάδων τους. Οι αρχές έχουν επισημάνει την ανάγκη καθοδήγησης σχετικά με τον βέλτιστο τρόπο ενσωμάτωσης των μέτρων πρόνοιας για το προσωπικό στις δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη και στην παρεχόμενη υποστήριξη.

Πώς εκπονήθηκε ο παρών οδηγός; Η εκπόνηση του παρόντος οδηγού ξεκίνησε με μια διαδικασία χαρτογράφησης σε όλες τις χώρες της ΕΕ+ με σκοπό να γίνουν γνωστές οι ανάγκες των υπαλλήλων πρώτης γραμμής που εργάζονται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής και να γίνουν κατανοητές οι υφιστάμενες ορθές πρακτικές που μπορούν να αξιοποιηθούν. Τα πορίσματα της διαδικασίας χαρτογράφησης αποτέλεσαν τη βάση για την εκπόνηση του παρόντος οδηγού. Εμπειρογνώμονες από τα κράτη μέλη υποστήριξαν την εκπόνηση του περιεχομένου και η EASO συντόνισε τη διαδικασία σύνταξης. Πριν από την οριστικοποίηση του οδηγού, πραγματοποιήθηκε στοχευμένη διαβούλευση με εμπειρογνώμονες στον τομέα της πρόνοιας για το προσωπικό και ο οδηγός εξετάστηκε από το δίκτυο εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO.

Σε ποιον απευθύνεται ο παρών οδηγός; Ο παρών οδηγός απευθύνεται κυρίως σε διευθυντικά στελέχη αρχών ασύλου και υποδοχής. Ωστόσο, ορισμένα μέρη του παρόντος οδηγού μπορούν να φανούν χρήσιμα και σε τμήματα ανθρώπινων πόρων, υπαλλήλους πρώτης γραμμής, εσωτερικούς και εξωτερικούς ειδικούς και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών.

Πώς χρησιμοποιείται ο παρών οδηγός; Ο παρών οδηγός αποτελείται από τρία αυτοτελή, αν και συμπληρωματικά, μέρη. Το Μέρος Ι:Πρότυπα και πολιτική εστιάζει στο πώς μπορούν οι αρχές να αναπτύξουν μια στρατηγική πρόνοιας για το προσωπικό,

όταν δεν εφαρμόζεται ήδη μια τέτοια στρατηγική, και υποστηρίζεται από προτεινόμενα πρότυπα και δείκτες για τον σκοπό αυτό. Το Μέρος ΙΙ: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό περιγράφει λεπτομερώς όλα τα πρακτικά εργαλεία που προσδιορίζονται ως ορθές πρακτικές και χρησιμοποιούνται ήδη σε ορισμένες χώρες της ΕΕ+. Το Μέρος ΙΙΙ: Παρακολούθηση και αξιολόγηση παρουσιάζει έναν μηχανισμό παρακολούθησης και αξιολόγησης για την υποστήριξη των αρχών με εργαλεία με τα οποία θα μπορούν να παρακολουθούν, με απλό τρόπο, την πρόοδο που επιτυγχάνεται χάρη στα μέτρα που λαμβάνονται. Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές έχουν σκοπό να συμπληρώσουν, και όχι να αντικαταστήσουν, τις τοπικές πολιτικές και στρατηγικές που επικεντρώνονται στην πρόνοια για το προσωπικό των αρχών στις χώρες της ΕΕ+.

Πώς συνδέεται ο παρών οδηγός με την εθνική νομοθεσία και πρακτική; Πρόκειται για ένα ήπιο εργαλείο σύγκλισης και δεν έχει νομικά δεσμευτικό χαρακτήρα. Παρουσιάζει ορθές πρακτικές που κοινοποιήθηκαν από χώρες της ΕΕ+ και τους εμπειρογνώμονές τους και μετουσιώθηκαν σε πρότυπα για την καθοδήγηση των αρχών στις προσπάθειές τους να λάβουν μέτρα πρόνοιας για το προσωπικό.

Επικοινωνήστε μαζί μας: Εάν έχετε ερωτήσεις ή παρατηρήσεις σχετικά με το παρόν έγγραφο, επικοινωνήστε με την ομάδα ευαλωτότητας της EASO μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες 3
Σχετικά με τον οδηγό 4
Συντομογραφίες 7
Γενικό πλαίσιο 8

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ 10
1.1. Κύριες ομάδες-στόχοι του παρόντος πρακτικού οδηγού 14
1.2. Πώς πρέπει να χρησιμοποιείται ο παρών πρακτικός οδηγός 15

2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 18
2.1. Προκαταρκτικός έλεγχος πρόνοιας για το προσωπικό 20
2.2. Ημιδομημένες κατ' ιδίαν συναντήσεις 21
2.3. Συζητήσεις στο πλαίσιο ομάδων εστίασης 23
2.4. Ερευνα για την ποιότητα της απασχόλησης 24
2.5. Αυτοαξιολόγηση: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης 25

3. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ 28
3.1. Διεποπτεία 30
3.2. Ανάπτυξη ομάδας 36
3.3. Στοχευμένες παρεμβάσεις υποστήριξης που συνδέονται με κρίσιμα περιστατικά 40

4. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΙΔΙΚΟΥΣ 50
4.1. Συνεδρίες και καθοδήγηση ψυχοκοινωνικών ομάδων 52
4.2. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ 53
4.3. Εκπαιδευτική εποπτεία 53
4.4. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ 55

5. ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑ 58
5.1. Πώς αναπτύσσεται ένα σχέδιο αυτοφροντίδας 61
5.2. Πώς καθορίζονται υγιή όρια 63

6. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ 64
6.1. Τα οφέλη της επένδυσης στην ικανότητα του προσωπικού 66
6.2. Ανάπτυξη ικανοτήτων με επίκεντρο την πρόνοια για το προσωπικό 67

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 76
Παράρτημα 1. Ορισμοί 77
Παράρτημα 2. Υπόδειγμα εντύπου συνέντευξης πρόσληψης 81
Παράρτημα 3. Ημιδομημένες συναντήσεις παρακολούθησης προόδου Ή κατ' ιδίαν συναντήσεις 84
Παράρτημα 4. Δείγματα έρευνας για την ποιότητα της αποστολής/απασχόλησης 86
Παράρτημα 5. Αυτοαξιολόγηση: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης 91
Παράρτημα 6. Μέθοδοι διεποπτείας 93
Παράρτημα 7. Δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας ανά στάδιο 105
Παράρτημα 8. Κατάλογος σημείων ελέγχου για κρίσιμα περιστατικά 120
Παράρτημα 9. Παροχή εσωτερικής υποστήριξης όσον αφορά κρίσιμα περιστατικά 127
Παράρτημα 10. Υπόδειγμα αναφοράς κρίσιμων περιστατικών 137
Παράρτημα 11. Εργαλείο αναστοχασμού μετά από κρίσιμο περιστατικό 139
Παράρτημα 12. Καθορισμός ορίων και τεχνικών επαναφοράς μετά από κρίσιμο περιστατικό 140
Παράρτημα 13. Σχέδιο αυτοφροντίδας 142
Παράρτημα 14. Δείγμα προγράμματος κατάρτισης με έμφαση στην πρόνοια για το προσωπικό 143
Παράρτημα 15. Συζήτηση στο πλαίσιο ομάδας εστίασης 151

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΠ	ανθρώπινοι πόροι
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΠΠΠ	πρότυπα πρόνοιας για το προσωπικό
ΣΟΕ	Συζήτηση στο πλαίσιο ομάδων εστίασης
ΤΕΔ	τυποποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες
Χώρες της ΕΕ+	Κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνδεδεμένες χώρες
COA	Κεντρική Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Υπηρεσία Σωφρονιστικών Ιδρυμάτων)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Υπηρεσία Επαναπατρισμού και Αναχώρησης)
EASO	Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Υποστήριξης για το Άσυλο
EU-OSHA	Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία
Fedasil	Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο
IND	Immigratie en Naturalisatiedienst (Υπηρεσία Μετανάστευσης και Πολιτογράφησης)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Δικαστικό Κέντρο Μέριμνας για τη Σωματική Υγεία)
KCT	*ketenbreed calamiteitenteam* (ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών σε επίπεδο οργανισμού)

ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Από ακαδημαϊκές έρευνες ([1]) σχετικά με το παρόν θέμα, καθώς και από συναντήσεις της Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Υποστήριξης για το Άσυλο (EASO) με τους εργαζομένους στον συγκεκριμένο τομέα προκύπτει ότι οι επαγγελματίες που εργάζονται στους τομείς της ανθρωπιστικής βοήθειας και του ασύλου είναι περισσότερο επιρρεπείς σε κατάθλιψη, άγχος ή επαγγελματική εξουθένωση απ' ό,τι οι εργαζόμενοι σε άλλα περιβάλλοντα. Στους λόγους που αναφέρθηκαν περιλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, το γεγονός ότι η εργασία είναι ιδιαίτερα απαιτητική εξαιτίας της έλλειψης πόρων, της έκθεσης του πληθυσμού με τον οποίο εργάζονται σε οδυνηρές εμπειρίες και της εργασιακής ανασφάλειας, στοιχεία τα οποία μπορούν στο σύνολό τους να επηρεάσουν αρνητικά την ευεξία ενός ατόμου. Στις αρχές του 2019, τα εθνικά σημεία επαφής του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας ζήτησαν από την EASO να κοινοποιήσει ορθές πρακτικές, από όλη την Ευρώπη, σχετικά με την αυτοφροντίδα και την πρόνοια για το προσωπικό κατά την ετήσια συνεδρίαση του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO. Ως πρώτο βήμα, η EASO διένειμε μια έρευνα στα εθνικά σημεία επαφής όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των συνδεδεμένων χωρών (χώρες της ΕΕ+) που είναι μέλη των δικτύων της EASO για τις διαδικασίες υποδοχής και ασύλου και του δικτύου εμπειρογνωμόνων σε θέματα ευαλωτότητας της EASO. Στόχος της έρευνας ήταν η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι αρχές και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών στον τομέα της πρόνοιας για το προσωπικό. Καταρτίστηκε μία έκθεση χαρτογράφησης ([2]) σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος, καθώς επίσης σχετικά με τις ανάγκες και τα κενά που προσδιορίστηκαν από τους συμμετέχοντες. Η έκθεση κοινοποιήθηκε στα τρία δίκτυα της EASO τον Δεκέμβριο του 2019.

Ένα βασικό δίδαγμα που προέκυψε από τη διαδικασία χαρτογράφησης ήταν ότι οι χρόνιοι παράγοντες εργασιακού άγχους, εάν αφεθούν χωρίς διαχείριση, μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων, να επηρεάσουν το σύστημα πεποιθήσεών τους και τη συναισθηματική τους κατάσταση και να έχουν επιπτώσεις στη σωματική τους ευεξία. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στο πώς αισθάνεται το προσωπικό όταν εκτίθεται σε παρατεταμένο άγχος. Σύμφωνα με όσα ανέφεραν οι συμμετέχοντες στην έρευνα που διεξήγαγε η EASO το 2019, το παρατεταμένο άγχος οδηγεί σε αυξημένες μεταβολές της διάθεσης, σε αίσθημα θυμού και σε έλλειψη κινήτρων για εργασία.

---

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

(2) Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 23 χώρες, εκ των οποίων 21 είναι κράτη μέλη της ΕΕ. Απαντήσεις ελήφθησαν επίσης από τη Νορβηγία και τη Σερβία. Συμμετείχαν συνολικά 89 άτομα. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής ανέφεραν ως κύριους παράγοντες άγχους την καθημερινή έκθεση σε τραυματικό περιεχόμενο, τον μεγάλο φόρτο εργασίας και τους χαμηλούς μισθούς. Παράλληλα, τα διευθυντικά στελέχη αξιολόγησαν ως κύριους λόγους άγχους τον υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας, την έλλειψη οργανωτικής δομής στην εργασία και την εργασιακή ανασφάλεια, μεταξύ άλλων. Τα πορίσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες παρατήρησαν αλλαγές στο πώς αισθάνονται, συμπεριφέρονται και ενεργούν, τόσο στην εργασία όσο και στην ιδιωτική τους ζωή.

Συνολικά, η έρευνα κατέδειξε την ανάγκη να βελτιωθούν οι ακόλουθοι τομείς στο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την **πρόληψη των κινδύνων** κακής υγείας (σωματικής και ψυχικής) για τους εργαζομένους:

— δέσμευση και ευαισθητοποίηση των ανώτερων διοικητικών στελεχών σχετικά με το **καθήκον μέριμνας** και τη σημασία της συνεχούς παροχής υποστήριξης στο προσωπικό καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου αποστολής/απασχόλησης,
— ενίσχυση των ενεργειών πριν από την πρόσληψη (π.χ. **ιατρική** και **ψυχολογική εξέταση** όλου του προσωπικού),
— **διαθεσιμότητα και δυνατότητα πρόσβασης** σε σαφείς πληροφορίες σχετικά με τις **πολιτικές** και τις **δραστηριότητες** που σχετίζονται με την πρόνοια για το προσωπικό.

Τέλος, καθοριστική σημασία φαίνεται να έχει η αντιμετώπιση των πιέσεων στο πλαίσιο της εργασίας οι οποίες σχετίζονται με τις τρέχουσες αντιλήψεις στην Ευρώπη όσον αφορά τη **μετανάστευση**. Τα πορίσματα καταδεικνύουν ότι οι συχνά μάλλον αρνητικές αφηγήσεις επί του θέματος θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών πρόνοιας για τα διευθυντικά στελέχη και τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής.

Κατά τη διάρκεια του 2020 η EASO, μαζί με εμπειρογνώμονες των κρατών μελών από το **Βέλγιο**, τη **Γερμανία**, την **Ελλάδα**, τις **Κάτω Χώρες** και τη **Ρουμανία**, εκπόνησε τον παρόντα πρακτικό οδηγό ενσωματώνοντας τα πορίσματα της διαδικασίας χαρτογράφησης που διενεργήθηκε το 2019. Ο οδηγός αποτελείται από **τρία αυτοτελή μέρη** με σκοπό τη στήριξη των αρχών ασύλου και υποδοχής στις προσπάθειές τους να εξασφαλίσουν την ευεξία του προσωπικού.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο παρών οδηγός επικεντρώνεται στην εργασία στον τομέα του ασύλου σε επιχειρησιακό επίπεδο, ο οποίος, λόγω της φύσης της εργασίας, απαιτεί ειδικά εργασιακά περιβάλλοντα. Οι εργαζόμενοι σε χώρους εργασίας που σχετίζονται με το άσυλο (όπως χειριστές υποθέσεων, διαχειριστές ροής εργασιών, υπάλληλοι καταχώρισης, υπεύθυνοι υποδοχής και επικεφαλής ομάδων) συχνά αντιμετωπίζουν διάφορες δύσκολες σωματικές και ψυχολογικές συνθήκες. Σε αυτές τις δυσκολίες μπορεί να περιλαμβάνονται ο διαρκώς μεγάλος φόρτος εργασίας, το συχνά απρόβλεπτο εργασιακό περιβάλλον λόγω των συνεχών αλλαγών στον αριθμό των αφίξεων αιτούντων διεθνή προστασία, η επαφή με άτομα που έχουν υποστεί τραυματικές εμπειρίες και, σε ορισμένες περιπτώσεις, η έλλειψη πόρων για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων.

Για τους σκοπούς του παρόντος πρακτικού οδηγού, οι εν λόγω παράγοντες κινδύνου μπορούν να ταξινομηθούν σε **δύο** βασικές κατηγορίες ([3]).

— **Παράγοντες κινδύνου** που επηρεάζουν τους **υπαλλήλους πρώτης γραμμής** οι οποίοι εργάζονται απευθείας με αιτούντες διεθνή προστασία. Οι παράγοντες κινδύνου μπορούν δυνητικά να οδηγήσουν σε έμμεσο τραύμα. Ορισμένα παραδείγματα είναι οι χειριστές υποθέσεων, οι οποίοι ακούν τις τραυματικές εμπειρίες που μοιράζονται οι αιτούντες, και οι υπεύθυνοι υποδοχής, οι οποίοι εργάζονται καθημερινά με άτομα που έχουν υποστεί ψυχολογικά τραύματα.
— **Παράγοντες άγχους** ([4]) που ενέχουν τον κίνδυνο να επηρεάσουν **ολόκληρες ομάδες**. Οι παράγοντες άγχους μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση, καθώς ένα περιβάλλον εργασίας που δημιουργεί παρατεταμένο άγχος μπορεί να επηρεάσει την ευεξία των μελών του προσωπικού, από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής έως τα διευθυντικά στελέχη.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον τομέα εργάζονται με μεγάλη προσήλωση για την υποστήριξη των προσώπων που χρήζουν διεθνούς προστασίας και φτάνουν στην Ευρώπη. Έρχονται καθημερινά στην εργασία τους επειδή αυτή έχει έναν σκοπό και χαίρονται να εργάζονται στον οργανισμό που τους απασχολεί και στον τομέα του ασύλου και της μετανάστευσης. Επιπλέον, πολλοί νιώθουν ότι η εργασία αυτή τους προσφέρει μεγάλη ικανοποίηση παρά τις δυσκολίες της.

Συνεπώς, σκοπός του παρόντος πρακτικού οδηγού είναι **να υποστηρίξει τους διευθυντές στην πρόληψη, τη μείωση και την αντιμετώπιση των πιέσεων** που ασκούνται στο προσωπικό που εργάζεται στο πλαίσιο του ασύλου. Η εργασιακή ένταση και οι συναφείς κίνδυνοι για την υγεία (σωματικοί και ψυχολογικοί) αποτελούν συνήθη κατάσταση

(3) Ο παρών πρακτικός οδηγός δεν εστιάζει σε κινδύνους για την ασφάλεια σχετιζόμενους με την εργασία, όπως ατυχήματα και άλλα ακούσια ζητήματα προστασίας που ανακύπτουν λόγω έλλειψης προγραμματισμού ή συντήρησης των υποδομών των γραφείων, των οχημάτων κ.λπ.

(4) Βλ. επίσης Leka, S., Griffiths, A. και Cox, T., «Chapter 5.1. Assessing risks at work», στο *Work Organization and Stress*, Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, Γενεύη, 2004, σ. 10: «Το εργασιακό άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με την εφαρμογή μιας προσέγγισης διαχείρισης κινδύνου, όπως γίνεται με επιτυχία με άλλα σημαντικά προβλήματα υγείας και ασφάλειας. Η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου αξιολογεί τους πιθανούς κινδύνους στο εργασιακό περιβάλλον ως αποτέλεσμα των οποίων συγκεκριμένοι υπαρκτοί παράγοντες επικινδυνότητας θα μπορούσαν να προκαλέσουν βλάβη στους εργαζομένους. Παράγοντας επικινδυνότητας είναι ένα συμβάν ή μια κατάσταση που μπορεί να προκαλέσει βλάβη. Ως βλάβη νοείται η σωματική ή ψυχολογική υποβάθμιση της υγείας. Οι αιτίες του άγχους είναι παράγοντες επικινδυνότητας που συνδέονται με τον σχεδιασμό και τη διαχείριση της εργασίας και των εργασιακών συνθηκών η διαχείριση αυτών των παραγόντων και ο έλεγχος των επιπτώσεών τους μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως συμβαίνει και για άλλους παράγοντες επικινδυνότητας.»

σε όλους τους οργανισμούς. Η εργασιακή ένταση οφείλεται συχνά στην **αδυναμία αντιμετώπισης του άγχους και της πίεσης** στον χώρο εργασίας. Μπορεί να βλάψει τόσο μεμονωμένα μέλη του προσωπικού όσο και ολόκληρο τον οργανισμό ([5]).

Ταυτόχρονα, η δημιουργία μιας νοοτροπίας υποστήριξης και κατανόησης σε έναν οργανισμό ή μια αρχή θα έχει θετικό αντίκτυπο στο υποκειμενικό αίσθημα ευεξίας των εργαζομένων, καθώς και στην αποτελεσματικότητά τους ([6]).

Η προσέγγιση αυτή, η οποία δίνει έμφαση στην **πρόληψη της εργασιακής έντασης** που υφίσταται το προσωπικό, αναφέρεται επίσης ως **ευαίσθητη ως προς το τραύμα μέριμνα (Trauma Informed Care-TIC) στον χώρο εργασίας**, ιδίως σε οργανισμούς που φροντίζουν πληθυσμούς με ψυχολογικά τραύματα. Αυτό γίνεται σε κάποιον βαθμό και από τις ευρωπαϊκές αρχές ασύλου και υποδοχής. Η **ευαίσθητη ως προς το τραύμα μέριμνα** αφορά γενικά τη μέριμνα για το προσωπικό οργανισμών, τη διαχείριση της αυτοφροντίδας, την υποστήριξη ομάδων και την προσωπική αυτοφροντίδα. Όλα αυτά αποσκοπούν στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και του δευτερογενούς τραύματος του προσωπικού, ενισχύοντας παράλληλα τη συμπόνια, την ικανοποίηση και τη δευτερογενή ανθεκτικότητα. Τα θέματα αυτά καλύπτονται στον παρόντα τριμερή πρακτικό οδηγό.

Ο *Πρακτικός οδηγός σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής* της EASO αποτελείται από τρία αλληλένδετα μέρη που αλληλοσυμπληρώνονται για την επίτευξη μακροχρόνιου αντίκτυπου στην ευεξία του προσωπικού. Τα τρία μέρη του οδηγού μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κοινού στο σύνολό τους, σε συνδυασμό ή ως αυτοτελή εργαλεία, ανάλογα με τις ανάγκες της αρχής ασύλου ή υποδοχής. Ο οδηγός προτείνει μια ολιστική τριπλή προσέγγιση όσον αφορά την πρόνοια για το προσωπικό. Δίνεται προσοχή στον καθορισμό προτύπων και στην ανάπτυξη πολιτικής (μέρος I), στην επιλογή και εφαρμογή πρακτικών εργαλείων (μέρος II) και στην εφαρμογή μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης (μέρος III), ώστε να διασφαλίζεται πάντα η προσαρμογή της πολιτικής πρόνοιας για το προσωπικό στις ανάγκες των εργαζομένων. Οι παρεμβάσεις σχεδιάζονται σε συμμετοχική βάση και κατόπιν εκτίμησης των αναγκών και των κινδύνων.

(5) Mezomo, D. S. και de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management programme for public security professional», στο Rossi, A. M., Meurs, J. A. και Perrewé P. (επιμ.), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and professional stress*, Information Age Publishing Inc., Σάρλοτ, Βόρεια Καρολίνα, 2016, σ. 166.

(6) Βλ. επίσης την έρευνα των Hart, P. M. και Cotter, P., «Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research», *Australian Psychologist*, τεύχος 38, αριθ. 2, 2003, σ. 118–127.

ΓΡΑΦΗΜΑ 1. Ολιστική προσέγγιση της πρόνοιας για το προσωπικό

Το Μέρος I: Πρότυπα και πολιτική: παρουσιάζει **οκτώ πρότυπα** που καθοδηγούν όσον αφορά τη διατύπωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της πολιτικής πρόνοιας για το προσωπικό σε εργασιακά περιβάλλοντα ασύλου και της υποδοχής στις χώρες της ΕΕ+. Τα εν λόγω πρότυπα συνδέονται με ποιοτικά κριτήρια αναφοράς, δείκτες και προτεινόμενες δράσεις που μπορούν να επιστρατεύονται από τις αρχές για τη βελτιστοποίηση της πρόνοιας για το προσωπικό στα τμήματά τους. Διατυπώνονται συστάσεις σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης μιας στρατηγικής πρόνοιας για το προσωπικό που θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας πολιτικής πρόνοιας για το προσωπικό, με στόχο τη διασφάλιση της ευεξίας των εργαζομένων. Η **κύρια ομάδα-στόχος** για το μέρος I είναι τα **τμήματα διοίκησης και ανθρώπινων πόρων (ΑΠ)**.

Το **Μέρος II: Εργαλειοθήκη πρόνοιας για το προσωπικό** προτείνει μια σειρά πρακτικών εργαλείων, ασκήσεων και μορφών κατάρτισης για μη τεχνικές δεξιότητες. Στόχος είναι τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, καθώς επίσης οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ειδικοί να ανταποκρίνονται στα πρότυπα ευεξίας του προσωπικού που παρουσιάζονται στο μέρος I. Ο κατάλογος των εργαλείων, ασκήσεων και δραστηριοτήτων ανάπτυξης ικανοτήτων που συνιστώνται, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων αυτοφροντίδας, δεν είναι εξαντλητικός, αλλά παρουσιάζει ορθές πρακτικές που κοινοποιήθηκαν από εμπειρογνώμονες των κρατών μελών. Η **κύρια ομάδα-στόχος** για το μέρος II περιλαμβάνει **όλους τους εργαζομένους στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής**: το διοικητικό προσωπικό και το προσωπικό διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τις ομάδες που είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών και το προσωπικό που ασχολείται με την ανάπτυξη ικανοτήτων εσωτερικά. Περιλαμβάνει επίσης ειδικούς που υποστηρίζουν τις προσπάθειες πρόνοιας για το προσωπικό στο πλαίσιο ομάδων που εργάζονται για τις αρχές ασύλου και υποδοχής.

Το Μέρος III: Παρακολούθηση και αξιολόγηση συστήνει μέτρα που θα πρέπει να εφαρμόζονται προκειμένου να αξιολογείται αν η ευεξία του προσωπικού επηρεάζεται θετικά από τα μέτρα που έχουν τεθεί σε εφαρμογή και με ποιον τρόπο. Η **κύρια ομάδα-στόχος** για το μέρος III είναι τα **μέλη του προσωπικού με καθήκοντα παρακολούθησης και αναφοράς στο πλαίσιο μιας αρχής ασύλου και υποδοχής**. Τα διδάγματα που θα αντλούνται ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης θα παρέχουν στη διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τυχόν ανάγκες προσαρμογής για την επίτευξη συνολικής αποτελεσματικότητας.

Ορισμένοι όροι που αφορούν την πρόνοια για το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των όρων «ευεξία», «άγχος» και «επαγγελματική εξουθένωση», χρησιμοποιούνται στα τρία μέρη του *Πρακτικού οδηγού σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό των υπηρεσιών ασύλου και υποδοχής* βάσει ορισμών που παρέχονται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), άλλους φορείς της ΕΕ και ακαδημαϊκές πηγές. Για πληροφορίες σχετικά με την ορολογία που χρησιμοποιείται στα τρία μέρη του παρόντος οδηγού, ανατρέξτε στο παράρτημα 1 «Ορισμοί».

1.1. ΚΥΡΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ-ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΟΔΗΓΟΥ

Το παρόν μέρος αφορά **όλο το προσωπικό που εργάζεται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής**, από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής που έρχονται απευθείας σε επαφή με τους αιτούντες έως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Το περιεχόμενο του παρόντος μέρους μπορεί επίσης να αφορά εσωτερικούς και εξωτερικούς ειδικούς που παρέχουν ψυχοκοινωνική υποστήριξη στο προσωπικό το οποίο εργάζεται στις αρμόδιες αρχές και για λογαριασμό τους.

Οι **κύριες ομάδες-στόχοι στις οποίες απευθύνεται το μέρος II του παρόντος πρακτικού οδηγού** είναι οι εξής:

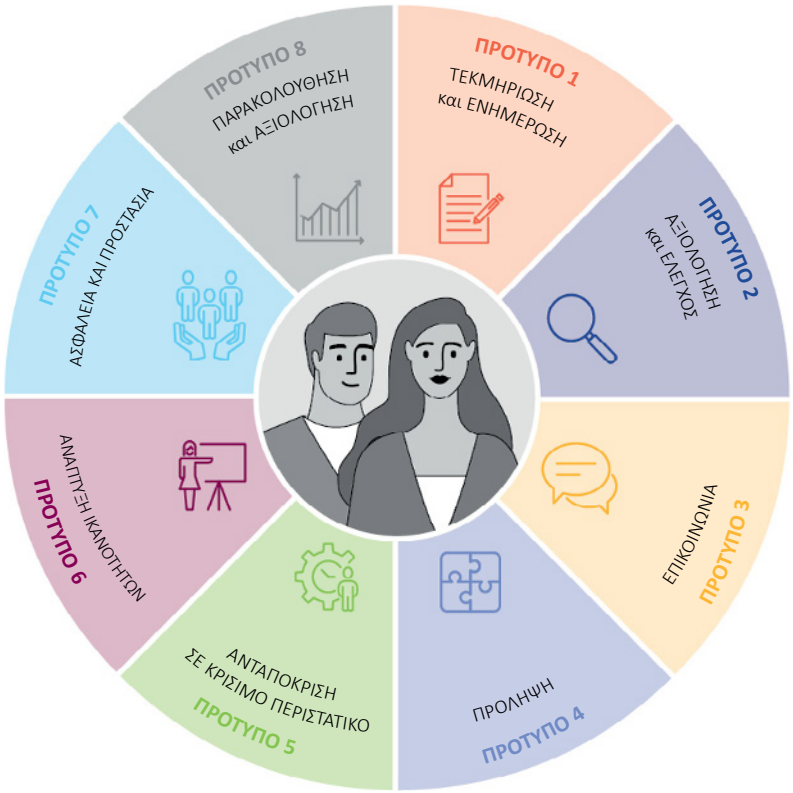
— υπάλληλοι πρώτης γραμμής,
— ανώτερα και μεσαία διευθυντικά στελέχη, επικεφαλής ομάδων και συντονιστές που εργάζονται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής,
— υπάλληλοι τμημάτων ανθρώπινων πόρων, ασφάλειας και προστασίας,
— εσωτερικοί και εξωτερικοί ειδικοί.

Μολονότι προτείνονται παρεμβάσεις για την αποτελεσματική υποστήριξη των ομάδων πρώτης γραμμής, ο οδηγός υπενθυμίζει σε όλο το προσωπικό ότι είναι σημαντικό να μεριμνά για την αυτοφροντίδα του και ότι αυτό αποτελεί ευθύνη του καθενός.

1.2. ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Ο ΠΑΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ

Οι ορθές πρακτικές που έχουν συλλεχθεί και περιλαμβάνονται σε αυτό το μέρος του οδηγού, αν και δεν είναι εξαντλητικές, περιγράφουν μια σειρά προσεγγίσεων από χώρες της ΕΕ+. Αυτές οι ορθές πρακτικές περιλαμβάνουν εργαλεία υποστήριξης του προσωπικού στον χώρο εργασίας, τα οποία, όταν εισαχθούν και καλλιεργηθούν εντός των αρχών, μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων, καθώς και μεταξύ συναδέλφων. Μπορούν επίσης να αποτρέψουν το άγχος, το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, να βοηθήσουν στη διαχείριση των συναισθηματικών επιπτώσεων κρίσιμων περιστατικών, να ενδυναμώσουν τις ομάδες και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα κατά την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων. Τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή υποστήριξης σε επίπεδο ομάδας ή σε ατομικό επίπεδο σε όλα τα μέλη του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, των επικεφαλής ομάδων και των διευθυντικών στελεχών. Οι πρακτικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν από διευθυντικά στελέχη, συναδέλφους, εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς ή, στην περίπτωση εργαλείων αυτοβοήθειας, από τα ίδια τα μέλη του προσωπικού. Η επιλογή των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης αρχής θα εξαρτηθεί από το εργασιακό περιβάλλον, τις ανάγκες πρόνοιας για το προσωπικό και τους διαθέσιμους πόρους. Μπορούν να χρησιμοποιούνται τακτικά από τη διοίκηση ή να προσφέρονται με βάση τη ζήτηση. Τα εργαλεία, οι παρεμβάσεις και οι πρακτικές συνδέονται με τα πρότυπα που ορίζονται στο μέρος Ι του οδηγού, όπως φαίνεται επίσης στο γράφημα 2.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2. Τα οκτώ πρότυπα πρόνοιας για το προσωπικό



Στο γράφημα 3 παρέχεται πλήρης επισκόπηση **όλων των ορθών πρακτικών** και **εργαλείων** που παρουσιάζονται στο παρόν μέρος του οδηγού και των προτεινόμενων μέσων εφαρμογής τους.

ΓΡΑΦΗΜΑ 3. Επισκόπηση όλων των παρεμβάσεων

ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ			
Εργαλεία αξιολόγησης Χρησιμοποιούνται από διευθυντικά στελέχη	**Παρεμβάσεις** Υλοποιούνται από διευθυντικά στελέχη και συναδέλφους	**Παρεμβάσεις** Υλοποιούνται από ειδικούς	**Εργαλεία αυτοφροντίδας** Χρησιμοποιούνται από όλο το προσωπικό
1. Ερωτήσεις ελέγχου 2. Ημιδομημένες κατ' ιδίαν συναντήσεις 3. Ομάδες εστίασης 4. Έρευνα για την ποιότητα της απασχόλησης 5. Εργαλείο αυτοαξιολόγησης: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης	1. Διεποπτεία 2. Ανάπτυξη ομάδας 3. Διαχείριση κρίσιμων περιστατικών	1. Συνεδρίες ψυχολογικής υποστήριξης και καθοδήγησης ομάδων 2. Ατομικές συμβουλευτικές συνεδρίες 3. Εκπαιδευτική εποπτεία 4. Διαμεσολάβηση	1. Ανάπτυξη σχεδίου αυτοφροντίδας 2. Καθορισμός υγιών ορίων
Ανάπτυξη ικανοτήτων *Παρέχεται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς*			

Η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού που εργάζεται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής αποτελεί παράγοντα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τις αρχές καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου απασχόλησης των μελών του προσωπικού και αναλύεται στο κεφάλαιο 6 «Παρεμβάσεις ανάπτυξης ικανοτήτων».

Σημαντική σημείωση σχετικά με την εμπιστευτικότητα. Για όλες τις παρεμβάσεις που παρουσιάζονται στον παρόντα οδηγό, πρέπει να τηρείται η εμπιστευτικότητα. Το περιεχόμενο των συζητήσεων με μέλη του προσωπικού δεν θα πρέπει να κοινοποιείται ούτε στους συναδέλφους τους ούτε στη διοίκηση χωρίς τη συγκατάθεση των ενδιαφερόμενων μελών του προσωπικού. Η μόνη εξαίρεση θα ήταν εάν εντοπιστεί κίνδυνος να βλάψουν τον εαυτό τους ή άλλους, καθώς αυτό σχετίζεται με την ασφάλεια και την προστασία όλων των εμπλεκομένων.

Τέλος, ενώ ο εργοδότης φέρει ευθύνη πρωτίστως για το προσωπικό του, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χρειαστεί επίσης να εξεταστεί το ενδεχόμενο άμεσης στήριξης θιγόμενων μελών της οικογένειας, για παράδειγμα όταν ένα μέλος του προσωπικού έχει υποστεί βλάβη από κρίσιμο περιστατικό με μακροχρόνιες συνέπειες.

2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΝΟΤΗΤΑ

- ✓ 2.1. Προκαταρκτικός έλεγχος πρόνοιας για το προσωπικό
- ✓ 2.2. Ημιδομημένες κατ' ιδίαν συναντήσεις
- ✓ 2.3. Συζητήσεις στο πλαίσιο ομάδων εστίασης
- ✓ 2.4. Έρευνα για την ποιότητα της απασχόλησης
- ✓ 2.5. Αυτοαξιολόγηση: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης

Εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται κυρίως από τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό του τμήματος ανθρώπινων πόρων τα εργαλεία αυτοαξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλο το προσωπικό.

Στην παρούσα ενότητα **παρουσιάζονται πέντε εργαλεία αξιολόγησης για τον προσδιορισμό των αναγκών ευεξίας των μελών του προσωπικού** και για την αξιολόγηση των ικανοτήτων διαχείρισης του άγχους στο προσωπικό πρώτης γραμμής. Ο έλεγχος αυτός συμβάλλει στην πρόληψη αντιδράσεων άγχους και στη διευκόλυνση της έγκαιρης εισαγωγής παρεμβάσεων στήριξης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ομάδας ([7]).

Οι τακτικές **αξιολογήσεις** είναι χρήσιμες και αναγκαίες για τη μέτρηση, την παρακολούθηση, την εκτίμηση, την κατανόηση και την τεκμηρίωση των συνθηκών και των αλλαγών που βιώνουν τα μέλη του προσωπικού. Παρέχουν μια συνολική εικόνα των αναγκών και των αδυναμιών του προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου απασχόλησης. Τα εργαλεία αξιολόγησης βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη σε ό,τι αφορά τη διατήρηση της ευεξίας του προσωπικού, ενώ παράλληλα διευκολύνουν τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής να κατανοήσουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται από αυτά τα εργαλεία, η οποία ενθαρρύνει τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική ανάπτυξη. Τα προτεινόμενα εργαλεία χρησιμοποιούνται κυρίως από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία, για να είναι σε θέση να τα αξιοποιήσουν αποτελεσματικά, χρειάζονται τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον εντοπισμό της σωματικής και ψυχολογικής καταπόνησης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι προσπάθειες αυτές να συνδεθούν με την ενότητα που αναφέρεται στα προτεινόμενα θέματα κατάρτισης, όπως περιγράφονται λεπτομερώς στο παράρτημα 14 «Δείγμα προγράμματος κατάρτισης με έμφαση στην πρόνοια για το προσωπικό».

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω αξιολογήσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αυστηρά εμπιστευτικές. Τα πορίσματα που εντοπίζονται σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού πρέπει να κοινοποιούνται στις σχετικές επαγγελματικές ομάδες μόνον εφόσον είναι αναγκαίο και πάντοτε ανώνυμα.

(7) Οι εκτιμήσεις της ευεξίας του προσωπικού δεν πρέπει να συγχέονται με την επισκόπηση της απόδοσης ή άλλες αξιολογήσεις. Σκοπός είναι η εκτίμηση των αναγκών ενός μέλους του προσωπικού, μεταξύ άλλων όσον αφορά την επαγγελματική του ανάπτυξη.

Ενσωματώνοντας τις **πέντε παρεμβάσεις** σε ένα σχέδιο δράσης σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό, οι αρχές θα είναι σε θέση να πληρούν τα ακόλουθα πρότυπα.

ΠΠΠ 2 εκτίμηση και έλεγχος

ΠΠΠ4 πρόληψη

ΠΠΠ8 παρακολούθηση και αξιολόγηση

2.1. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Μόνο το 19 % των συμμετεχόντων στη διαδικασία χαρτογράφησης που διεξήγαγε EASO το 2019 δήλωσαν ότι ο εργοδότης τους ήλεγχε συστηματικά την ικανότητα των μελών του προσωπικού να ανταποκρίνονται και να αντιμετωπίζουν τους προβλεπόμενους παράγοντες άγχους στην εργασία τους (π.χ. μέσω ψυχολογικής αξιολόγησης πριν από την πρόσληψη). Συνολικά, το 52 % των συμμετεχόντων δήλωσαν σαφώς ότι δεν είχε διενεργηθεί κανένας έλεγχος πριν από την πρόσληψη ([8]).

Ο έλεγχος πρόνοιας για το προσωπικό όσον αφορά τους κινδύνους έκθεσης σε στρες και τις ικανότητες αντιμετώπισής του μπορεί να ξεκινά στα αρχικά στάδια της πρόσληψης. Μπορεί να πραγματοποιείται ακόμη και κατά τη φάση επιλογής ή κατά τη διάρκεια της εισαγωγικής εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις ελέγχου που εστιάζουν στην πρόνοια για το προσωπικό μπορούν να ενσωματωθούν σε υφιστάμενο **υπόδειγμα ερωτηματολογίου συνεντεύξεων** ([9]) που χρησιμοποιείται από τις αρχές κατά τη διάρκεια των διαδικασιών επιλογής ή ως μέρος των αρχικών εισαγωγικών συναντήσεων με τους προϊσταμένους. Ένα τέτοιο υπόδειγμα έχει ήδη παρουσιαστεί στο Μέρος I:Πρότυπα και πολιτική. Εάν χρησιμοποιηθεί αργότερα στη διαδικασία πρόσληψης και εισαγωγής στην εργασία, οι ερωτήσεις μπορούν να προσαρμοστούν ελαφρώς ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στην κατάσταση. Ο προκαταρκτικός έλεγχος πρόνοιας για το προσωπικό μπορεί να επικεντρωθεί σε ζητήματα που καλύπτουν τις δεξιότητες διαχείρισης του άγχους, τους μηχανισμούς αντιμετώπισης που χρησιμοποιούνται σε συνθήκες άγχους και τις προσπάθειες αυτοφροντίδας. Οι ερωτήσεις θα μπορούσαν επίσης να έχουν ως στόχο να αντληθούν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τα (μελλοντικά) κίνητρα των εργαζομένων, την προσέγγιση της ομαδικής εργασίας και τις δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων.

(8) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 11 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης).

(9) Βλ. παραδείγματα προτεινόμενων ερωτήσεων ελέγχου στο πλαίσιο συνεντεύξεων στο παράρτημα 2 «Υπόδειγμα εντύπου συνέντευξης πρόσληψης».

Το συνολικό ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων επιλογής προσωπικού θα πρέπει να σχεδιάζεται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τα σχετικά εξειδικευμένα τμήματα. Ανάλογα με το προφίλ της θέσης εργασίας, η συνέντευξη επιλογής θα επικεντρωθεί στην αυτοπαρουσίαση του υποψηφίου, την τεχνική εμπειρογνωσία (γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες), την προσέγγιση της συνεργασίας (π.χ. με χορηγούς ή διαχείριση τοπικών εταίρων), την οικονομική εμπειρογνωσία (κύκλος προϋπολογισμού) και τις ικανότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης. Η ενσωμάτωση αυτών των ερωτήσεων μπορεί να παρατείνει ελαφρώς τη διάρκεια της συνέντευξης ή της εισαγωγικής συνάντησης, αλλά οι απαντήσεις μπορούν να αποτελέσουν βάση αναφοράς και να δώσουν τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να παρακολουθούν αποτελεσματικότερα το εκάστοτε μέλος του προσωπικού κατά τη διάρκεια της απασχόλησης/αποστολής του ([10]). Επιπλέον, ο εν λόγω προκαταρκτικός έλεγχος μπορεί να χρησιμεύσει για την ενημέρωση των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με τις συστάσεις κατάρτισης και τις προσπάθειες ανάπτυξης ομάδων που πρέπει να υλοποιηθούν για τα νεοπροσληφθέντα μέλη του προσωπικού. Αυτό είναι προς όφελος τόσο του νεοπροσληφθέντος όσο και της ομάδας στην οποία θα ενταχθεί.

2.2. ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΤ' ΙΔΙΑΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Η ημιδομημένη κατ' ιδίαν συνάντηση ([11]) δεν πρέπει να συγχέεται με μια σύσκεψη επισκόπησης της απόδοσης ή κάποια αξιολόγηση, παρότι ενδέχεται να υπάρχει κάποια επικάλυψη όσον αφορά τις πληροφορίες που ανταλλάσσονται. Σκοπός των κατ' ιδίαν συναντήσεων παρακολούθησης είναι να βοηθήσουν τα μέλη του προσωπικού να διατυπώσουν ορισμένες από τις ανάγκες τους και να εκτελούν με επιτυχία τα καθημερινά τους καθήκοντα. Επιπλέον, αυτές οι τακτικές συναντήσεις παρέχουν στα διευθυντικά στελέχη την ευκαιρία να εντοπίσουν εγκαίρως κατά πόσον ένα μέλος του προσωπικού μπορεί να χρειαστεί πρόσθετη στήριξη για να μειώσει τους κινδύνους άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (που σχετίζονται είτε με την εργασία είτε με την ιδιωτική του ζωή). Ο έγκαιρος εντοπισμός των αναγκών αυτών και η παροχή σχετικής στήριξης αυξάνουν την ευεξία του προσωπικού και τη συνολική αποτελεσματικότητα των μελών του προσωπικού.

Οι εν λόγω κατ' ιδίαν συναντήσεις παρακολούθησης είναι ημιδομημένες συνεντεύξεις κατά τις οποίες το διευθυντικό στέλεχος δεν ακολουθεί αυστηρά έναν τυποποιημένο κατάλογο ερωτήσεων. Αντ' αυτού, ακολουθείται ένα ευέλικτο πρωτόκολλο συνέντευξης, το οποίο συνοδεύεται από συμπληρωματικές ερωτήσεις, ώστε να ενθαρρύνεται ο διάλογος μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του μέλους του προσωπικού. Η μορφή αυτή ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία, η οποία διευκολύνει τη διεξοδική συζήτηση για τα σχετικά θέματα. Ο εργαζόμενος,

(10) Για ορισμένους απεσταλμένους εμπειρογνώμονες ενδέχεται να απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή εάν αποσταλούν μακριά από την οικογένεια και τους φίλους τους σε χώρα όπου ομιλείται άλλη γλώσσα. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολο για ορισμένους, ακόμη και χωρίς να ληφθεί υπόψη το απαιτητικό έργο που πρέπει να πραγματοποιηθεί.

(11) Για περαιτέρω καθοδήγηση σχετικά με τις ημιδομημένες κατ' ιδίαν συναντήσεις, ανατρέξτε στο Παράρτημα 3 «Ημιδομημένες συναντήσεις παρακολούθησης προόδου ή κατ' ιδίαν συναντήσεις».

διευκολυνόμενος από την άτυπη οργάνωση της συνάντησης, μπορεί να αισθανθεί άνετα να αναλύσει τις σκέψεις του για ορισμένα θέματα.

Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να απευθύνουν ορισμένες ερωτήσεις τις οποίες έχουν ήδη έτοιμες, χωρίς αυτό να το γνωρίζει το μέλος του προσωπικού. Μολονότι οι εν λόγω συναντήσεις παρακολούθησης δεν θα πρέπει να μοιάζουν με συνέντευξη, αλλά μάλλον με συζήτηση, είναι χρήσιμο να έχουν στο μυαλό τους ορισμένα ερωτήματα για την παρακολούθηση της ευεξίας του προσωπικού επί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και για να εξακριβώσουν τι είδους στήριξη είναι αναγκαία. Η ανάληψη δράσης με βάση τις απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης μπορεί να συμβάλει στην πρόληψη προβλημάτων υγείας ή άγχους για το προσωπικό. Οι εν λόγω συναντήσεις παρακολούθησης είναι σημαντικές σε διάφορα στάδια της απασχόλησης. Θα πρέπει να πραγματοποιούνται κατά την πρόσληψη μέλους του προσωπικού αλλά και κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του, καθώς και όταν αποχωρεί από ένα έργο ή μια θέση εργασίας και βρίσκεται σε μεταβατική περίοδο. Εκτός από αυτές τις συγκεκριμένες μεταβατικές περιόδους, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να πραγματοποιούν τέτοιου είδους συναντήσεις σε τακτική βάση, στο μέτρο του δυνατού.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΩΝ ΚΑΤ' ΙΔΙΑΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

— Προσδιορίστε τα βασικά κίνητρα των εργαζομένων συνολικά ([12]).
— Διερευνήστε τις εμπειρίες, τις προκλήσεις, τους παράγοντες προστασίας και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης που έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν.
— Κατανοήστε τους υφιστάμενους αρνητικούς και θετικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης ([13]) που χρησιμοποιούν όταν βρίσκονται υπό πίεση ([14]).
— Προσδιορίστε τις τρέχουσες ανάγκες, προσδοκίες και ανησυχίες τους ([15]).

Η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται κατά τη διάρκεια της συνάντησης θα πρέπει να καταγράφεται. Εάν απαιτείται άμεση και εξειδικευμένη παρακολούθηση, το πρόσωπο παραπέμπεται στον αρμόδιο εσωτερικό ή εξωτερικό επαγγελματία. Άλλες ανάγκες που εκφράζονται, όπως οι ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης, θα πρέπει επίσης να καταγράφονται. Θα λαμβάνονται υπόψη όποτε είναι δυνατό. Οι εν λόγω συναντήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται τέσσερις έως έξι φορές τον χρόνο και να διαρκούν περίπου 30 λεπτά.

(12) Οι στόχοι αυτοί προέρχονται από το εσωτερικό επιχειρησιακό έγγραφο της EASO των Panou, A. και Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

(13) Ένα παράδειγμα αρνητικού μηχανισμού αντιμετώπισης του άγχους θα μπορούσε να είναι η αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ, ενώ ένας θετικός μηχανισμός αντιμετώπισης θα μπορούσε να είναι οι επαρκείς ώρες ύπνου κάθε νύχτα.

(14) Το να γνωρίζουν τους δικούς τους μηχανισμούς αντιμετώπισης είναι επίσης σημαντικό και για τα διευθυντικά στελέχη. Επιπλέον, τα διοικητικά στελέχη που γνωρίζουν τους θετικούς ή προτιμώμενους μηχανισμούς αντιμετώπισης που χρησιμοποιούν τα μέλη του προσωπικού, θα είναι σε θέση να τους αναγνωρίζουν σε καταστάσεις άγχους, όταν χρειάζεται.

(15) Τα διευθυντικά στελέχη είναι σημαντικό να γνωρίζουν τι χρειάζεται το προσωπικό σε ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον για να παραμείνει υγιές και ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι καθώς αυτό στέλνει ένα μήνυμα μέριμνας και τους δίνει τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται εγκαίρως όταν προκύπτει ανάγκη.

Σημαντική επισήμανση. Για τη διεξαγωγή τέτοιου είδους συνεντεύξεων, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένα ώστε να κάνουν τη διάκριση μεταξύ αξιολόγησης και παρακολούθησης και **να μην είναι επικριτικά**. Γενικά, και όποτε είναι δυνατό, συνιστάται οι εν λόγω συνεντεύξεις να διεξάγονται μόνο από κάποιο διευθυντικό στέλεχος που δεν είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση του εκάστοτε προσώπου ή από κάποιον άλλο τρίτο.

2.3. ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΜΑΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η συζήτηση στο πλαίσιο ομάδας εστίασης (ΣΟΕ) είναι μια μέθοδος ποιοτικής έρευνας που χρησιμοποιείται στις κοινωνικές επιστήμες. Η ΣΟΕ είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να συγκεντρωθούν άτομα από παρόμοια περιβάλλοντα ή με παρόμοιες εμπειρίες για να συζητήσουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Η ομάδα των συμμετεχόντων καθοδηγείται από συντονιστή, ο οποίος παρουσιάζει θέματα προς συζήτηση και βοηθά τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν σε ζωντανή και φυσική συζήτηση μεταξύ τους.

Ο συντονιστής θέτει γενικές ερωτήσεις (σε μορφή ημιδομημένης συνέντευξης) για να εκμαιεύσει απαντήσεις και για να δοθεί έναυσμα για συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων.

Η ΣΟΕ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση ενός ζητήματος σε βάθος. Μπορεί να προηγηθεί έρευνα προκειμένου να εντοπιστούν οι προκλήσεις για τις οποίες πρέπει να συγκεντρωθούν εμπεριστατωμένες ποιοτικές πληροφορίες κατά τη διάρκεια της ΣΟΕ. Οι ΣΟΕ είναι χρήσιμες για τη βαθύτερη κατανόηση υφιστάμενων γνώσεων ή για να διερευνηθεί το «γιατί» και το «πώς» για ένα θέμα. Οι αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν τις ΣΟΕ για να μάθουν περισσότερα σχετικά με προκλήσεις όσον αφορά την πρόνοια για το προσωπικό οι οποίες διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να εντοπιστούν.

Επιλογή συντονιστή για ΣΟΕ. Ο συντονιστής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε μια ομάδα εστίασης. Ο ρόλος του δεν περιορίζεται στην απλή υποβολή ερωτήσεων για το προς εξέταση θέμα (π.χ. στην περίπτωση της πρόνοιας για το προσωπικό, όσον αφορά την ικανοποίηση από το επίπεδο των διαθέσιμων παρεμβάσεων, τομείς που επιδέχονται βελτίωση). Ο συντονιστής φροντίζει ώστε η σύνθεση της ομάδας να ανταποκρίνεται στον σκοπό (λαμβάνοντας υπόψη τους ρόλους / τις αρμοδιότητες των συμμετεχόντων στην εκάστοτε αρχή, καθώς και το φύλο κ.λπ.) και φέρει την τελική ευθύνη για την έκβαση της συνάντησης. Εάν ο συντονιστής διαδραματίσει αποτελεσματικά τον ρόλο του, είναι πολύ πιθανότερο να υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα. Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καταγραφή της συζήτησης, βάσει συμφωνιών εμπιστευτικότητας. Συνιστάται να καθοριστούν ορισμένοι βασικοί κανόνες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης της ΣΟΕ και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας θα απευθύνονται το ένα στο άλλο. Συνιστάται η συμμετοχή σε εθελοντική βάση.

Σημαντική επισήμανση. Ανάλογα με το προς εξέταση θέμα, τα διευθυντικά στελέχη ή οι προϊστάμενοι τμημάτων **δεν θα πρέπει** να αναλαμβάνουν τον συντονισμό μιας τέτοιας ομάδας εστίασης όπου συμμετέχουν άτομα τα οποία τελούν υπό την εποπτεία τους ([16]). Η διατύπωση ειλικρινών απόψεων θα είναι δυσκολότερη για τους συγκεκριμένους συμμετέχοντες οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην αισθάνονται άνετα ή να επιδιώξουν να ευχαριστήσουν τον ανώτερό τους λέγοντας αυτό που πιστεύουν ότι θέλει να ακούσει ο συντονιστής. Οι εκπρόσωποι του τμήματος ανθρώπινων πόρων μπορούν να είναι καλοί συντονιστές, όπως και οι ειδικευμένοι εξωτερικοί ειδικοί. Όποιος επιλέγεται πρέπει να παραμένει ουδέτερος και να διαθέτει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαλή ροή της συζήτησης, ώστε να μην καταλήξει σε μια γενική συνάντηση εκδήλωσης παραπόνων, χωρίς ενθουσιασμό ή με σιωπηρή συμμετοχή κάποιων μελών. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να απαιτείται χωριστή παρακολούθηση για ένα συγκεκριμένο άτομο (π.χ. εάν κάποιος αναφέρει αυξημένα επίπεδα άγχους στην εργασία, ανάγκες ανάπτυξης ικανοτήτων ή άλλες προκλήσεις).

Ζητήματα εμπιστευτικότητας. Τα αποτελέσματα της συζήτησης συνοψίζονται και τίθενται στη διάθεση της διοίκησης κατά τρόπο ώστε να μην είναι δυνατή η ατομική ταυτοποίηση μελών του προσωπικού. Τα βασικά ζητήματα και οι υποδεικνυόμενες συστάσεις συσχετίζονται κατά τρόπο ώστε να είναι δυνατή η ανάληψη εύκολων και απλών επακόλουθων δράσεων από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

2.4. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Περίπου το ένα τρίτο (36 %) των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι οι τρέχουσες υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός τους σε σχέση με την πρόνοια για το προσωπικό ανταποκρίνονταν στις ανάγκες του προσωπικού που έρχεται απευθείας σε επαφή με τους αιτούντες και τους δικαιούχους διεθνή προστασία ([17]).

Πρωταρχικός στόχος αυτής της παρέμβασης είναι να μετρηθεί πώς έχει αλλάξει κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου η επαγγελματική ζωή και η εργασιακή εμπειρία. Η έρευνα για την ποιότητα της απασχόλησης ([18]) βοηθά στον καθορισμό κριτηρίων αναφοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον. Μέσω αυτών των ερωτηματολογίων, μπορούν να εντοπιστούν και να καταγραφούν περαιτέρω ανάγκες και ελλείψεις όσον αφορά την πρόνοια για το προσωπικό, προκειμένου να ληφθούν περαιτέρω μέτρα και να επικαιροποιηθεί η κατάσταση όσον αφορά την ευεξία του προσωπικού. Οι δευτερεύοντες στόχοι περιλαμβάνουν την αποτίμηση της σχέσης μεταξύ

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

(17) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 10 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης).

(18) Για παράδειγμα, ανατρέξτε στο παράρτημα 4 «Δείγματα έρευνας για την ποιότητα της αποστολής/απασχόλησης».

των εργασιακών/οργανωσιακών χαρακτηριστικών και της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς και τον προσδιορισμό στόχων για προληπτικές παρεμβάσεις. Είναι επίσης σημαντικό να αξιολογηθεί η ψυχοσυναισθηματική κατάσταση και η ευεξία των μελών του προσωπικού, να διερευνηθεί η δυναμική των ομάδων και να εντοπιστούν υφιστάμενες και αναδυόμενες προκλήσεις και παράγοντες άγχους. Τα ερωτήματα έχουν γενικά ποιοτικό χαρακτήρα και ορισμένα θέματα που εξετάζονται μπορούν να καλυφθούν σε οποιαδήποτε φάση της αποστολής του εργαζομένου. Τα ανωνυμοποιημένα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το τμήμα ανθρώπινων πόρων για την κατανόηση των βασικών θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ενεργειών.

Οι κατηγορίες που θα καλυφθούν από την έρευνα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα εξής:

— αντιλήψεις των εργαζομένων — φόρτος εργασίας, αξιοποίηση δεξιοτήτων, συμμετοχή, επαγγελματική ανάπτυξη, επαναληπτικότητα καθηκόντων, επάρκεια πόρων, θέματα σχετικά με την ανταμοιβή/αναγνώριση/προαγωγή, εποπτική συμπεριφορά, διάρκεια απασχόλησης, ανάγκες και επιλογές κατάρτισης, απολύσεις, ομαδική εργασία, σαφήνεια ρόλων και συγκρούσεις ρόλων, προσωπικό, ασφάλεια και υγεία, δικαιοσύνη, διαχείριση άγχους και σωματική προσπάθεια,
— εργασιακή κουλτούρα/κλίμα — υγεία και ασφάλεια, διακρίσεις, παρενόχληση, σεβασμός, εμπιστοσύνη,
— συνέπειες για την υγεία — σωματική υγεία, ψυχική υγεία, τραυματισμοί, προβλήματα ύπνου,
— άλλα — συμπεριλαμβανομένων των επιδόσεων, της γενικής ικανοποίησης από την εργασία, της πρόθεσης για αποχώρηση, της επαγγελματικής δέσμευσης, των υπερωριών, της ευελιξίας στην εργασία.

Οι μακροσκελείς έρευνες έχουν μειονεκτήματα και, ως εκ τούτου, συνιστάται να διενεργούνται πιο σύντομες και πιο εστιασμένες έρευνες. Εάν κριθεί αναγκαίο, μπορούν να προστεθούν λεπτομερέστερες ενότητες για συγκεκριμένα θέματα. Η τακτική διεξαγωγή έρευνας για την ποιότητα της απασχόλησης δίνει στο προσωπικό του τμήματος ανθρώπινων πόρων και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη τη δυνατότητα να παρακολουθούν την πρόοδο που σημειώνεται όσον αφορά την ευεξία του προσωπικού και την επιτυχία οποιωνδήποτε μέτρων λαμβάνονται.

2.5. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΤΕΣΤ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Μερικές φορές, μπορεί κανείς να αισθάνεται ότι κάτι δεν πάει καλά για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά να είναι δύσκολο να εντοπίσει την αιτία. Εάν παρατηρήσετε ότι νιώθετε πιο κουρασμένοι απ’ ό,τι συνήθως και το αισθάνεστε αυτό για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, εάν έχετε δυσκολία συγκέντρωσης, εάν το κίνητρό σας για εργασία

είναι μειωμένο σε σχέση με το παρελθόν ή δεν έχετε κανένα κίνητρο για εργασία, ή έχετε αρχίσει να κάνετε λάθη, θα ήταν ίσως σκόπιμο να κάνετε μια αυτοαξιολόγηση ή ένα τεστ για να διαπιστώσετε αν κινδυνεύετε από επαγγελματική εξουθένωση ([19]). Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι κάτι που εμφανίζεται από τη μια μέρα στην άλλη, είναι μια αργή διαδικασία. Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί αρχικά να εκδηλωθεί με χαμηλότερη ανοχή στην απογοήτευση ή με εύκολο εκνευρισμό ([20]).

Συχνά, η επαγγελματική εξουθένωση ([21]) ξεκινά με μια φάση **υπερβολικού ενθουσιασμού** για την εργασία και καθορισμού μη ρεαλιστικών στόχων. Ο εργαζόμενος αισθάνεται αφοσιωμένος και δεν μπορεί να σταματήσει. Μετά τη φάση αυτή ακολουθεί συνήθως ένα στάδιο **στασιμότητας και απαισιοδοξίας** όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι αρχικές προσδοκίες και οι στόχοι του δεν μπορούν να επιτευχθούν. Η επόμενη φάση χαρακτηρίζεται από **απογοήτευση και κοινωνική απόσυρση**. Αυτή η τρίτη φάση μπορεί να συνδεθεί με αισθήματα ανικανότητας, αδυναμίας απόδοσης, αρνητικότητας ή παρόμοια. Στην τελευταία φάση, ο εργαζόμενος μπορεί να βιώσει **απάθεια και απώλεια εμπιστοσύνης** στον επαγγελματισμό του. Αυτή η τελευταία φάση μπορεί να συνοδεύεται από ενδείξεις κατάθλιψης, καθώς και από μικροατυχήματα, αίσθημα σωματικής αδιαθεσίας και αύξηση των αναρρωτικών αδειών.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι σύνδρομο, τα συμπτώματα του οποίου είναι η εξάντληση, ο κυνισμός και η μειωμένη επαγγελματική απόδοση και συνδέεται στενά με το εργασιακό περιβάλλον. Η εξάντληση συνίσταται στην κόπωση και την ελάττωση του συναισθηματικού και σωματικού σθένους ([22]). Αφού εντόπισαν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στον περαιτέρω προσδιορισμό του, στη δημιουργία εργαλείων μέτρησης για την αποτύπωση της πολυπλοκότητάς του και στη μελέτη διαφόρων αιτιών και αποτελεσμάτων. Η έρευνα έχει στραφεί από ένα μοντέλο περιγραφικής αποτύπωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης στην έμφαση σε παρεμβάσεις και στην πρόληψη ([23]). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, εκτός από το παράδειγμα του τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης που παρουσιάζεται στον παρόντα οδηγό, υπάρχουν διαθέσιμα διάφορα διαδικτυακά **εργαλεία αυτοαξιολόγησης** που βοηθούν τα άτομα να παρακολουθούν τα επίπεδα του άγχους τους. Τα εργαλεία αυτά μπορούν να συμβάλουν στην ευαισθητοποίηση και, ως εκ τούτου, στη μείωση του κινδύνου πραγματικής εξουθένωσης.

Οι αρχές μπορούν να ενθαρρύνουν τη χρήση αυτών των εργαλείων αυτοαξιολόγησης διοργανώνοντας διαδικτυακές ενημερωτικές συνεδρίες υπό την καθοδήγηση εσωτερικού ή εξωτερικού ειδικού. Σε αυτές τις εστιασμένες συνεδρίες, μπορεί να παρουσιαστεί και να συζητηθεί ένα σύνολο εργαλείων αυτοαξιολόγησης προκειμένου να διασφαλιστεί

(19) Για παράδειγμα, ανατρέξτε στο παράρτημα 5 «Αυτοαξιολόγηση: τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης».

(20) Δείτε την ταινία κινουμένων σχεδίων της EASO σχετικά με τη σημασία του έγκαιρου εντοπισμού ενδείξεων άγχους, με τίτλο «*The importance of the early identification of signs of stress*», 2021.

(21) Για περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης, βλ. Finlay, L.,«Burnout», Headington Institute, 2017.

(22) Maslach, C. και Leiter, M. P., «Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry», *World Psychiatry*, τόμος 15, αριθ. 2, 2016, σ. 103–111.

(23) Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα αυτό, ανατρέξτε στη μελέτη του Eurofound *Burnout in the Workplace:A review of data and policy responses in the EU*, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λουξεμβούργο, 2018.

η ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί αυτά τα εργαλεία και να αναλύει τα αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας ενημερωτικής συνεδρίας, είναι σημαντικό, εκτός από την επεξήγηση του τρόπου λειτουργίας αυτών των εργαλείων, ο ειδικός να ενημερώνει το προσωπικό σχετικά με το πότε, πού και πώς η αρχή μπορεί να παράσχει επαγγελματική υποστήριξη.

Τέλος, ο EU-OSHA προσφέρει έναν απλό ηλεκτρονικό οδηγό για το άγχος ([24]), ο οποίος παρουσιάζει ορισμένες βασικές πληροφορίες σχετικά με το θέμα, λαμβάνοντας υπόψη το φύλο.

(24) EU-OSHA, *Ηλεκτρονικός οδηγός σχετικά με τη διαχείριση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων*, 2021.

3. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΝΟΤΗΤΑ

- ✓ 3.1. Διεποπτεία
- ✓ 3.2. Ανάπτυξη ομάδας
- ✓ 3.3. Στοχευμένες παρεμβάσεις υποστήριξης που συνδέονται με κρίσιμα περιστατικά

Εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη και τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται **τρεις παρεμβάσεις που έχουν ήδη καθιερωθεί σε ορισμένες χώρες της ΕΕ+**. Οι παρεμβάσεις αυτές βελτιώνουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού τους, καθώς και μεταξύ συναδέλφων και εντός των ομάδων, και συμβάλλουν στην ανάπτυξη εποικοδομητικής ομαδικής δυναμικής για την ενίσχυση των ομάδων. Μπορούν επίσης να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στα καθημερινά τους καθήκοντα. Οι παρεμβάσεις αυτές αποτελούν ισχυρό όχημα για την οικοδόμηση της συνοχής και της αίσθησης του ανήκειν στον χώρο εργασίας για το προσωπικό, και μπορούν επίσης να ενισχύσουν τα αισθήματα του κινήτρου και της ικανοποίησης, στοιχεία καίριας σημασίας για τη διατήρηση της ευεξίας του προσωπικού. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού που εργάζεται στον τομέα του ασύλου χαρακτηρίζεται από ισχυρό κίνητρο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί η δέσμευσή του.

Οι αρχές, εφαρμόζοντας αυτές τις **τρεις παρεμβάσεις** ως μέρος ενός σχεδίου δράσης σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό, θα είναι σε θέση να πληρούν τα ακόλουθα πρότυπα.

- **ΠΠΠ 3 επικοινωνία**
- **ΠΠΠ 4 πρόληψη**
- **ΠΠΠ 5 αντιμετώπιση κρίσιμων περιστατικών**
- **ΠΠΠ7 ασφάλεια και προστασία**

3.1. ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑ

Η διεποπτεία ([25]) είναι μια μορφή ανάπτυξης γνώσης στο πλαίσιο μιας μικρής ομάδας επαγγελματιών, διευθυντικών στελεχών ή άλλων υπαλλήλων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις ή προβλήματα ([26]). Το βασικό χαρακτηριστικό είναι η αμοιβαία υποστήριξη και η διαβούλευση μεταξύ ίσων. Είναι μια ευκαιρία για τους επαγγελματίες και τους συναδέλφους να συμβουλεύονται την εμπειρογνωσία άλλων για να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν πολύτιμες νέες γνώσεις.

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑΣ;

Όταν χρησιμοποιείται στο πλαίσιο ομάδας, η διεποπτεία ([27]):

— βοηθά να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατότητες (εμπειρογνωσία, πείρα και δεξιότητες) που είναι διαθέσιμες σε μια ομάδα έργου ή σε μια ομάδα εμπειρογνωμόνων,
— είναι μια οικονομικά αποδοτική μέθοδος μάθησης,
— συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία μιας πολυτομεακής ομάδας,
— παρέχει μια πλατφόρμα για ανταλλαγές μεταξύ διαφορετικών επαγγελμάτων και για τη δημιουργία κοινής αντίληψης σχετικά με την αξία των εισροών από διάφορους κλάδους στην εργασία.

Όσον αφορά την προσωπική λειτουργία, η διεποπτεία μπορεί να βοηθήσει:

— στην αντιμετώπιση προβληματικών ζητημάτων και καταστάσεων και, ως εκ τούτου, να συμβάλει στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης,
— στην παροχή πληροφοριών σχετικά με προσωπικές συνήθειες και πρότυπα που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία με αιτούντες διεθνή προστασία,
— στην αποσαφήνιση των προσωπικών κινήτρων του προσωπικού,
— στην αποσαφήνιση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του προσωπικού,
— στην εξεύρεση (αμοιβαίας) υποστήριξης για τα καθήκοντα που πρέπει να διεκπεραιωθούν και στην αναγνώριση των επιτευγμάτων.

ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ιδανική ομάδα αποτελείται από περίπου πέντε έως οκτώ συμμετέχοντες. Αναλύουν από κοινού ένα πρόβλημα που έχει τεθεί από κάποιον συμμετέχοντα. Το πρόσωπο που θέτει το πρόβλημα θεωρείται «εισηγητής της υπόθεσης». Η διεποπτεία δεν αποσκοπεί πρωτίστως στην επίλυση ενός προβλήματος· αντ' αυτού η ομάδα ενθαρρύνει κάθε μέλος της να βρίσκει απαντήσεις θέτοντας ερωτήσεις στον εισηγητή της υπόθεσης. Τα

(25) Για περισσότερες εμπεριστατωμένες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο ενσωμάτωσης της διεποπτείας στην αρχή σας, ανατρέξτε στη «Μέθοδο των 10 βημάτων» στο παράρτημα 6 «Μέθοδοι διεποπτείας».

(26) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης). Ο ορισμός της «διεποπτείας» από Janse, B., «Intervision», Toolshero, 2019.

(27) Γραφείο Προγραμμάτων για τις Βαλτικές Χώρες, Γραφείο των Ηνωμένων Εθνών για τον Έλεγχο των Ναρκωτικών και την Πρόληψη του Εγκλήματος, *Intervision Guidelines*, Γραφείο των Ηνωμένων Εθνών για τον Έλεγχο των Ναρκωτικών και την Πρόληψη του Εγκλήματος, Βιέννη, 2010.

ερωτήματα αυτά αναμένεται να βοηθήσουν τον εισηγητή της υπόθεσης να αναπτύξει έναν νέο τρόπο σκέψης προκειμένου να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με την υπόθεση που παρουσιάζεται και τις προκλήσεις που συνδέονται με αυτήν.

Η διεποπτεία μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί σε προσωπικό επίπεδο. Μπορεί να αφορά την αντιμετώπιση προβλημάτων στην εργασία, προβλημάτων όσον αφορά μια προσέγγιση ή προβλημάτων άλλου είδους. Η διεποπτεία συνδέεται πάντοτε με κάποιον τρόπο με την καθημερινή πρακτική, την επαγγελματοποίηση και τη βελτίωση, καθώς επίσης με τη μάθηση και την ανάπτυξη. Βοηθά τους συμμετέχοντες σε αυτή να συνειδητοποιήσουν με ποιον τρόπο ενεργούν οι ίδιοι και τις προτιμήσεις τους, την προσωπική τους άποψη για την εργασία και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να χειριστούν την εργασία τους.

Η ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

Διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων ([28]). Η διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων ορίζεται ως μια πειθαρχημένη διαδικασία αμοιβαίου οφέλους που βοηθά τους επαγγελματίες να παρέχουν κριτική και υποστηρικτική ανατροφοδότηση και να αλληλοβοηθούνται ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα στους επαγγελματικούς τους ρόλους (29). Στόχος της διεποπτείας είναι να δοθεί στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να ανακαλύψουν τον δικό τους τρόπο ενέργειας και τι λειτουργεί καλύτερα για τους ίδιους.

Καθοδήγηση (Coaching) ([30]). Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων και επικεντρώνεται στο «εδώ και τώρα» και όχι στο μακρινό παρελθόν ή στο απώτερο μέλλον. Η σχέση μεταξύ του καθοδηγητή και του ατόμου που λαμβάνει την καθοδήγηση είναι ιεραρχική, δεδομένου ότι ο δεύτερος μαθαίνει από τη συζήτηση και λαμβάνει υποστήριξη από τον καθοδηγητή για να αντιμετωπίσει τα προβλήματά του. Η καθοδήγηση διαφέρει από τη διεποπτεία λόγω της ύπαρξης ιεραρχίας.

Εποπτεία ([31]). Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας, τόσο η εποπτεία όσο και η διεποπτεία νοούνται ως επαγγελματικά προσανατολισμένη πρακτική καθοδήγηση στον χώρο εργασίας, στο πλαίσιο της οποίας ένα άτομο μαθαίνει συστηματικά πώς να αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο ζήτημα στην εργασία του. Ωστόσο, επικεφαλής της εποπτείας είναι ένας επόπτης, ο οποίος έχει διαφορετική σχέση με το πρόσωπο που καθοδηγείται απ' ό,τι οι συμμετέχοντες στη διεποπτεία, είτε επειδή γνωρίζει περισσότερα σχετικά με το θέμα είτε επειδή κατέχει ιεραρχικά ανώτερη θέση (π.χ. προϊστάμενος). Βάσει των ανωτέρω, η εποπτεία (32) διαφέρει από τη διεποπτεία λόγω της άνισης σχέσης μεταξύ των συμμετεχόντων και λόγω του ότι πρόκειται για μια σχέση ενός προς έναν, ενώ η διεποπτεία λειτουργεί στο πλαίσιο ομάδας.

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

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

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

(31) Bellersen, M. και Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Άμστερνταμ, 2017, σ. 16.

(32) Στο πλαίσιο αυτό, η «εποπτεία» αναφέρεται στη διοικητική εποπτεία και δεν πρέπει να συγχέεται με την εποπτεία από ομοτίμους, την εκπαιδευτική, την κλινική ή την άμεση εποπτεία.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΕΤΕ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ

Στη μέθοδο της διεποπτείας, υπάρχει η δυνατότητα επιλογής να οριστεί ως συντονιστής είτε ένας άμεσος συνάδελφος είτε ένα άτομο από την ευρύτερη ομάδα που εργάζεται εντός της αρχής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τον ρόλο του συντονιστή καλείται να καλύψει ένας εξωτερικός εμπειρογνώμονας. Η χρήση εσωτερικού συντονιστή είναι οικονομικά αποδοτικότερη και το άτομο αυτό θα είναι ήδη εξοικειωμένο με τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα στο έργο της. Ως εκ τούτου, οι άτυπες συνεδρίες διεποπτείας μπορούν να επωφεληθούν από την παρουσία εσωτερικού συντονιστή. Ωστόσο, αυτή η εξοικείωση μπορεί να αποτελέσει επίσης μειονέκτημα. Ένας εσωτερικός συντονιστής θα έχει μια θέση στον χώρο εργασίας και μπορεί να έχει αναπτύξει σχέσεις εντός της ομάδας (ίσως να ευνοήσει ορισμένα άτομα έναντι άλλων). Ενδέχεται να μην έχει την απαραίτητη απόσταση ώστε να είναι σε θέση να εξετάσει αντικειμενικά τις διαδικασίες εντός της ομάδας. Ένας εξωτερικός συντονιστής δεν συμμετέχει σε αυτές τις διαδικασίες. Μπορεί να είναι ευκολότερο για κάποιον να «σκεφτεί δημιουργικά» και να διατυπώσει εναλλακτικές προτάσεις με την παρουσία εξωτερικού συντονιστή. Συνεπώς, για ένα πιο επίσημο πρόγραμμα διεποπτείας, συνιστάται εξωτερικός συντονιστής.

Ένας γενικός κανόνας είναι ότι ο συντονιστής (εσωτερικός ή εξωτερικός) δεν συμμετέχει στις συζητήσεις κατά τη διάρκεια της συνεδρίας διεποπτείας. Ο συντονιστής διευθύνει τη συνάντηση (δηλαδή φροντίζει να τηρηθεί η ημερήσια διάταξη, να έχουν τη δυνατότητα όλοι οι συμμετέχοντες να εκφράσουν τη γνώμη τους και να τηρούν τους από κοινού συμφωνηθέντες κανόνες συμπεριφοράς κ.λπ.). Ένας συντονιστής μπορεί επίσης να διατυπώσει κάποιες αρχικές προτάσεις για εναλλακτικές συμπεριφορές εντός της ομάδας, εάν προκύψει ανάγκη.

Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ

Δεν θα πρέπει να υπάρχει ιεραρχική σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων και του συντονιστή. Αυτό σημαίνει ότι ένας επικεφαλής/συντονιστής ομάδας **δεν μπορεί** να συμμετέχει σε συνεδρίες διεποπτείας.

Επιπλέον, θα πρέπει να πληρούνται οι ακόλουθες απαιτήσεις όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη στάση του συντονιστή. Ο συντονιστής θα πρέπει:

— να είναι εμπειρογνώμονας με τη σχετική εκπαίδευση/κατάρτιση (π.χ. ψυχολογία ή κοινωνική εργασία),
— να διαθέτει γνώσεις/πείρα όσον αφορά τις συνεντεύξεις κινητοποίησης και τις δυναμικές ομάδων (διαδικασίες),
— να διαθέτει επαγγελματική πείρα στον τομέα ή σε συναφείς τομείς (ώστε να κατανοεί τα ζητήματα που συζητούνται και να είναι εξοικειωμένος με τον συντονισμό ομαδικών συνεδριών),
— να έχει θετική/υποστηρικτική στάση,
— να έχει την ικανότητα να ακούει με παρακινητική και μη επικριτική στάση,
— να είναι σε θέση να βρει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ καθοδηγητικής και μη καθοδηγητικής συμπεριφοράς.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ

Τα καθήκοντα του συντονιστή είναι μεταξύ άλλων:

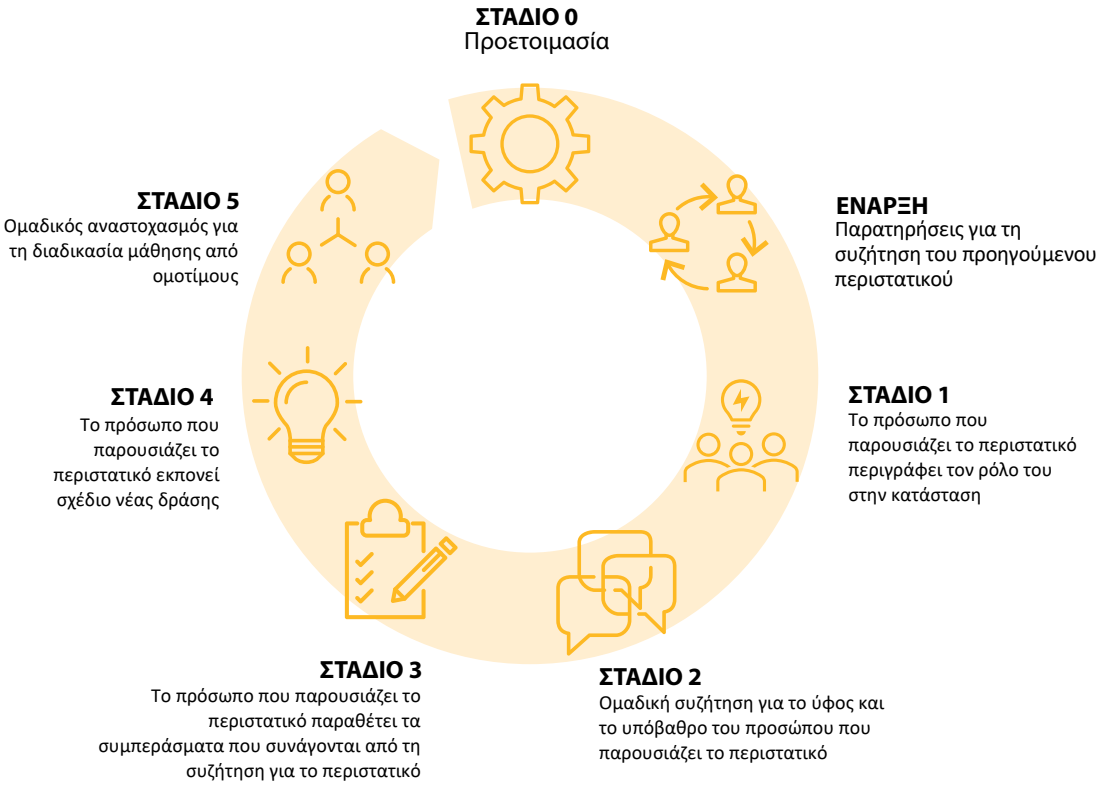
— να συγκροτήσει την ομάδα για τη συνεδρία διεποπτείας,
— να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό υπόβαθρο και τα ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων,
— εάν πρόκειται να διεξαχθεί σειρά συνεδριών διεποπτείας, να μεριμνήσει ώστε το σχέδιο της σειράς να είναι σαφώς διατυπωμένο και να κοινοποιηθεί στους συμμετέχοντες,
— να μεριμνήσει για την εξασφάλιση του κατάλληλου χώρου και για όλες τις πρακτικές λεπτομέρειες (πίνακας σεμιναρίου, μαρκαδόροι, στιλό, αναψυκτικά κ.λπ.),
— να ενημερώσει εγκαίρως τους συμμετέχοντες σχετικά με τη συνεδρία διεποπτείας (ημερομηνία, ώρα, ημερήσια διάταξη),
— να μεριμνήσει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν την ημερήσια διάταξη,
— να διασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου,
— να περιορίσει τον ρόλο του στον συντονισμό της συνεδρίας και να απέχει από τη συμμετοχή στη συζήτηση,
— να ελέγχει τακτικά αν υπάρχει συμφωνία στο πλαίσιο της ομάδας, συνοψίζοντας τα λεγόμενα των συμμετεχόντων,
— να διασφαλίσει ότι δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τη γνώμη τους και να συνεισφέρουν στη συζήτηση (δηλαδή να μη μονοπωλούν τη συζήτηση οι πιο εκφραστικοί συμμετέχοντες και να παρακινούνται οι σιωπηλοί συμμετέχοντες να συνεισφέρουν —μερικές φορές μπορεί να είναι χρήσιμο να ζητήσει από όλους τους συμμετέχοντες με τη σειρά να μοιραστούν τις απόψεις τους για ένα συγκεκριμένο θέμα),
— θέτει κανόνες για την ομάδα, οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους συμμετέχοντες.

ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑ;

Κάθε συζήτηση για μια υπόθεση περνά από μια διαδικασία που εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιλεγμένης μεθόδου διεποπτείας ([33]). Κάθε συνάντηση ξεκινά με προετοιμασία και ολοκληρώνεται με αναστοχασμό. Κατά τη φάση του αναστοχασμού, οι συμμετέχοντες, ο συντονιστής και ο εισηγητής της υπόθεσης ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με την έκβαση της συνάντησης. Όλες οι μέθοδοι διεποπτείας περιλαμβάνουν ορισμένες βασικές φάσεις και κάθε συνεδρία αρχίζει με ανασκόπηση της συζήτησης για την προηγούμενη υπόθεση.

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

ΓΡΑΦΗΜΑ 4. Οι πέντε φάσεις της διεποπτείας



Σημ.: Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί στην πράξη η διεποπτεία, βλ. «Τα 10 βήματα της διεποπτείας» στο παράρτημα 6 «Μέθοδοι διεποπτείας».

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΣΕΩΝ

— **Φάση 0:** Προετοιμασία. Ο συντονιστής προετοιμάζει τη συζήτηση για την υπόθεση μαζί με τον εισηγητή της υπόθεσης.
  - **Παράδειγμα.** Ο εισηγητής της υπόθεσης έχει μεταξύ των υποθέσεων που χειρίζεται έναν πολύ απαιτητικό αιτούντα. Κάθε πρωί, ο αιτών έρχεται με ερωτήσεις και αναμένει από τον εισηγητή της υπόθεσης να επιλύσει αμέσως όλα τα προβλήματά του. Όταν ο εισηγητής της υπόθεσης δεν ανταποκρίνεται ή δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις, ο αιτών εκνευρίζεται πολύ.
  - **Το ερώτημα του εισηγητή της υπόθεσης.** Πώς μπορώ να διατηρήσω προσωπικά και επαγγελματικά όρια με έναν πολύ απαιτητικό αιτούντα;

— **Έναρξη.** Πριν από την παρουσίαση της νέας υπόθεσης, ο συντονιστής, ο εισηγητής της υπόθεσης και οι συμμετέχοντες αφιερώνουν λίγο χρόνο για να σκεφτούν την υπόθεση που εξετάστηκε κατά την προηγούμενη συνεδρία και το όφελος της διεποπτείας για τον εισηγητή της υπόθεσης και τους αιτούντες.

— **Φάση 1:** Ο εισηγητής της υπόθεσης περιγράφει τη φύση της υπόθεσης, τι θέλει να επιτύχει και τον ρόλο που διαδραμάτισε στην κατάσταση.

— **Φάση 2:** Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν μια μέθοδο διεποπτείας για να διερευνήσουν την υπόθεση και τη συμπεριφορά

του εισηγητή της υπόθεσης. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο των «10 βημάτων» ή των «βοηθητικών ερωτήσεων».

— **Φάση 3:** Ο εισηγητής της υπόθεσης συνοψίζει τις ιδέες που προέκυψαν από τη συζήτηση της υπόθεσης. Συνειδητοποιεί τη συμπεριφορά του (π.χ. την επιθυμία του να ευχαριστεί τους άλλους και τη συνήθεια να αποφεύγει τις συγκρούσεις, γεγονός που δυσχεραίνει τη διατήρηση προσωπικών και επαγγελματικών ορίων).
— **Φάση 4:** Ο εισηγητής της υπόθεσης διατυπώνει ένα σχέδιο για νέες ενέργειες. Για παράδειγμα, περιγράφει πώς επιθυμεί να ενεργεί απέναντι στον αιτούντα. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει ενέργειες όπως το να σταματήσει να βοηθά τον αιτούντα κάθε πρωί και, αντ' αυτού, να προσκαλεί τον αιτούντα σε μία εβδομαδιαία συνάντηση κατά την οποία ο αιτών θα μπορεί να υποβάλλει συνολικά όλες τις ερωτήσεις του.
— **Φάση 5:** Ομαδικός αναστοχασμός και ανατροφοδότηση σχετικά με τη συνεδρία διεποπτείας.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Υπάρχουν τρία επίπεδα διεποπτείας ([34]). Τα επίπεδα αυτά περιγράφουν το βάθος εξέτασης που επιτυγχάνεται κατά τη συζήτηση μιας υπόθεσης.

1. Επίπεδο υπόθεσης: συγκεκριμένο ζήτημα
Η υπόθεση εξετάζεται όσον αφορά το ζήτημα που τέθηκε. Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό; Τι θα μπορούσα να κάνω; Ποιες είναι οι εναλλακτικές επιλογές μου; Τι πήγε καλά και τι θα μπορούσε να εξελιχθεί καλύτερα; Σε αυτό το επίπεδο, το σημαντικότερο είναι το περιεχόμενο της υπόθεσης. Το βασικό ερώτημα της υπόθεσης και ο λόγος παρουσίασης του θέματος δεν εξετάζονται εδώ στον ίδιο βαθμό με το περιεχόμενο.

2. Επίπεδο χαρακτηριστικών ενεργειών: η προσέγγιση
Η υπόθεση εξετάζεται όσον αφορά τις ενέργειες του εισηγητή της υπόθεσης στη συγκεκριμένη περίπτωση. Ποιος είναι ο τρόπος εργασίας του και γιατί τον επέλεξε; Γιατί ακολούθησε αυτή την προσέγγιση; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του τρόπου εργασίας του; Πώς επηρεάζει συνήθως ο τρόπος εργασίας του ή η προσέγγιση που ακολουθεί τις υποθέσεις που αναλαμβάνει; Σε αυτό το επίπεδο, δίνεται έμφαση στον ίδιο τον εισηγητή της υπόθεσης. Οι εμπεριστατωμένες απόψεις για την ίδια την υπόθεση συζητούνται λιγότερο.

3. Επίπεδο απόψεων: κρυφοί κινητήριοι παράγοντες
Η υπόθεση εξετάζεται όσον αφορά τις επαγγελματικές και προσωπικές απόψεις του εισηγητή της υπόθεσης. Ποιες είναι οι απόψεις στις οποίες βασίζονται οι εκτιμήσεις ή τα συμπεράσματά του; Πώς μπορεί να τις εξηγήσει ο εισηγητής της υπόθεσης; Τι σημαίνουν οι εκτιμήσεις αυτές και ποιες είναι οι επιπτώσεις τους στη συγκεκριμένη περίπτωση; Ποιες παραδοχές στις οποίες προβαίνει ο εισηγητής της υπόθεσης σχετικά με το επάγγελμα, τον εαυτό του και τους άλλους αποτυπώθηκαν σαφώς κατά τη συζήτηση της υπόθεσης; Πότε τα πράγματα έγιναν δυσάρεστα για τον εισηγητή της υπόθεσης; Η

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

ανάλυση συγκεκριμένων καταστάσεων είναι ένα εργαλείο με το οποίο μαθαίνουμε να αναγνωρίζουμε τους κρυφούς κινητήριους παράγοντες της συμπεριφοράς μας. Αυτοί οι κινητήριοι παράγοντες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά που επαναλαμβάνεται σε μοτίβα και επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και δράσης μας χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε.

Για λεπτομερή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο διάρθρωσης της διεποπτείας σε ομάδες στο πλαίσιο των αρχών, στο παράρτημα 6 «Μέθοδοι διεποπτείας» περιγράφονται αναλυτικά δύο μέθοδοι, γνωστές ως η μέθοδος των 10 βημάτων και η μέθοδος των βοηθητικών ερωτήσεων.

Αν θέλεις να πας γρήγορα, πήγαινε μόνος σου, αν θέλεις να πας μακριά, πήγαινε με παρέα.
Αφρικανική παροιμία

3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ

Οι δραστηριότητες ανάπτυξης μιας ομάδας ([35]) είναι σημαντικές για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητάς, ιδίως όταν εργάζεται σε ευμετάβλητο περιβάλλον. Τα άτομα που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ομάδας αισθάνονται πιο θετικά για την ομάδα τους. Αυτό το θετικό αίσθημα εκδηλώνεται με ορισμένους τρόπους, όπως μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα άλλα μέλη της ομάδας, μεγαλύτερη ικανοποίηση επειδή αισθάνονται μέρος της ομάδας και περισσότερη σιγουριά ότι η ομάδα θα επιτύχει τους στόχους της. Επιπλέον, οι ομάδες που συμμετέχουν σε δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας έχουν καλύτερες αλληλεπιδράσεις. Επικοινωνούν, συντονίζουν και διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις. Οι διαδικασίες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην ευεξία του προσωπικού και είναι καίριας σημασίας για την εκτέλεση των καθηκόντων της ομάδας, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής. Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στις ομάδες και τις διάφορες τεχνικές ανάπτυξης ομάδων που έχουν στη διάθεσή τους τα διευθυντικά στελέχη.

Δεν είναι πάντα σαφές τι σημαίνει «ανάπτυξη ομάδας» ([36]). Οι ερευνητές που μελετούν το θέμα θεωρούν ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός της. Αντ' αυτού, ο όρος αναφέρεται σε μια κατηγορία παρεμβάσεων που απευθύνονται σε ομάδες. Οι παρεμβάσεις αυτές έχουν τα ακόλουθα κοινά στοιχεία:

- **Στόχος.** Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η λειτουργία μιας ομάδας εν γένει, με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, την αποσαφήνιση των ρόλων ή την επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων.
- **Μέθοδος.** Η παρέμβαση περιλαμβάνει κυρίως άτυπες δραστηριότητες ανάπτυξης της ομάδας, όπως παιχνίδια και σωματικές ασκήσεις, αντί η ομάδα να κάθεται σε μια αίθουσα διδασκαλίας και να συζητά ένα θέμα.
- **Τοποθεσία.** Οι δραστηριότητες διεξάγονται συνήθως σε διαφορετική τοποθεσία από εκείνη στην οποία εργάζεται η ομάδα (π.χ. στη φύση, σε αίθουσα εκδηλώσεων).

(35) Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα στάδια και τις δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδων, ανατρέξτε στο παράρτημα 7 «Δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας ανά στάδιο».

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

Οι παρεμβάσεις ανάπτυξης ομάδας μπορεί να φαίνονται παρόμοιες με την κατάρτιση που αφορά την ομαδική εργασία, η οποία είναι ένα άλλο είδος παρέμβασης που αποσκοπεί να βοηθήσει τις ομάδες να συνεργάζονται καλύτερα. Ωστόσο, τα δύο είδη παρεμβάσεων παρουσιάζουν διαφορές. Η κατάρτιση που αφορά την ομαδική εργασία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων, για παράδειγμα τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πώς να καταρτίζουν ένα σχέδιο δράσης. Είναι πιο επίσημη και συστηματική, για παράδειγμα ο εκπαιδευτής ορίζει συγκεκριμένους στόχους για κάθε συνεδρία και αξιολογεί αν έχουν επιτευχθεί. Αυτό το είδος κατάρτισης διεξάγεται συνήθως στην ίδια τοποθεσία όπου βρίσκεται ο συνήθης χώρος εργασίας της ομάδας (π.χ. σε αίθουσα συνεδριάσεων στο γραφείο).

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εάν γνωρίζετε τις ειδικές ανάγκες της ομάδας σας και επιθυμείτε να παρέχετε στοχευμένη υποστήριξη για την κάλυψη των αναγκών αυτών, μπορεί να είναι προτιμότερη η παροχή κατάρτισης για ομαδική εργασία. Ωστόσο, εάν επιθυμείτε να υλοποιήσετε μια παρέμβαση για τη βελτίωση της γενικής λειτουργίας της ομάδας και την αύξηση της ικανοποίησης των μελών της, τότε ίσως είναι προτιμότερες οι παρεμβάσεις ανάπτυξης ομάδας. Στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής, με όλες τις προκλήσεις που παρουσιάζει, η αφιέρωση χρόνου για την ανάπτυξη της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για την ομάδα συνολικά και συνδέεται με τον επαγγελματισμό και την αποτελεσματικότητα κάθε μέλους της ομάδας. Η διαδικασία χαρτογράφησης που διενεργήθηκε από την EASO το 2019 σχετικά με το θέμα κατέδειξε σαφώς ότι η ομαδική εργασία θεωρείται χρήσιμη για τη δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης. Η παροχή και η λήψη ανατροφοδότησης με οργανωμένο και δομημένο τρόπο και με σεβασμό θεωρείται ζωτικής σημασίας στον συγκεκριμένο εργασιακό τομέα ([37]).

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ([38]) ενισχύεται από τη δέσμευσή της για αναστοχασμό και συνεχή αξιολόγηση. Εκτός από την αξιολόγηση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, για να έχουν οι ομάδες υψηλές επιδόσεις είναι σημαντικό να αντιλαμβάνονται την εξέλιξή τους **ως ομάδα**. Το συνηθέστερα χρησιμοποιούμενο πλαίσιο για τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τον Bruce W. Tuckman. Ανέπτυξε ένα αναγνωρίσιμο πρότυπο πέντε σταδίων: **συγκρότηση**, **ένταση**, **σταθεροποίηση**, **απόδοση** και **αναστολή/μετασχηματισμός** ([39]).

(37) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 20.

(38) Περιλαμβάνει επίσης τους νεοπροσληφθέντες και τους αποχωρούντες. Το νέο προσωπικό μπορεί να αναλάβει τα καθήκοντα υφιστάμενων ή αποχωρούντων μελών της ομάδας· ως εκ τούτου, πρέπει να πραγματοποιείται κατάλληλη διαχείριση της μεταβίβασης των καθηκόντων και θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η ένταξη των νεοπροσληφθέντων και η σταδιακή αποδέσμευση των αποχωρούντων μελών του προσωπικού.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Στάδια της ανάπτυξης της ομάδας

Στάδιο 1	**Διαμόρφωση**
Αίσθημα	Κατά το στάδιο διαμόρφωσης της ανάπτυξης μιας ομάδας, τα μέλη της ομάδας είναι συνήθως ενθουσιασμένα για τη συμμετοχή τους στην ομάδα και αισθάνονται ανυπομονησία για τις εργασίες που θα τους ανατεθούν. Τα μέλη συχνά έχουν υψηλές θετικές προσδοκίες από την ομαδική εμπειρία. Ταυτόχρονα, μπορεί επίσης να αισθανθούν κάποια ανησυχία, διερωτώμενα πώς θα ταιριάξουν στην ομάδα και αν οι επιδόσεις τους θα είναι αντάξιες των προσδοκιών.
Συμπεριφορά	Οι συμπεριφορές που παρατηρούνται κατά το στάδιο της διαμόρφωσης μπορεί να περιλαμβάνουν τη διατύπωση πολλών ερωτήσεων από μέλη της ομάδας, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τόσο τον ενθουσιασμό για τη νέα ομάδα όσο και την αβεβαιότητα ή το άγχος που μπορεί να αισθάνονται σχετικά με τη θέση τους στην ομάδα.
Καθήκοντα της ομάδας	Το κύριο έργο της ομάδας κατά το στάδιο της διαμόρφωσης είναι η δημιουργία μιας ομάδας με σαφή δομή, στόχους, κατεύθυνση και ρόλους, ώστε τα μέλη να αρχίσουν να αναπτύσσουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Μια καλή διαδικασία προσανατολισμού/εκκίνησης μπορεί να βοηθήσει τα μέλη να κατανοήσουν την αποστολή και τους στόχους της ομάδας. Μπορεί να βοηθήσει να διαμορφωθούν οι προσδοκίες της ομάδας για τα προϊόντα της και, κυρίως, για τις διαδικασίες της. Κατά το στάδιο της διαμόρφωσης, μεγάλο μέρος της ενέργειας της ομάδας επικεντρώνεται στον προσδιορισμό της ομάδας, οπότε η εκτέλεση των καθηκόντων μπορεί να είναι σχετικά περιορισμένη.
Στάδιο 2	**Ένταση**
Αίσθημα	Καθώς η ομάδα αρχίζει να κινείται προς την επίτευξη των στόχων της, τα μέλη ανακαλύπτουν ότι η ομάδα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στο ύψος του πρώτου ενθουσιασμού και των προσδοκιών τους. Η εστίασή τους μπορεί να μετατοπιστεί από τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν σε αισθήματα απογοήτευσης ή θυμού για την πρόοδο ή τις διαδικασίες της ομάδας. Τα μέλη μπορεί να εκφράσουν την ανησυχία ότι δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Κατά το στάδιο της έντασης, τα μέλη προσπαθούν να βρουν με ποιον τρόπο η ομάδα θα ανταποκριθεί στις διαφορές και θα χειρίζεται τις συγκρούσεις.
Συμπεριφορά	Οι συμπεριφορές κατά το στάδιο της έντασης μπορεί να είναι λιγότερο ευγενικές απ' ό,τι κατά το στάδιο της διαμόρφωσης, ενώ εκφράζεται ανοικτά απογοήτευση ή διαφωνία σχετικά με τους στόχους, τις προσδοκίες, τους ρόλους και τις ευθύνες. Τα μέλη μπορεί να εκφράσουν την απογοήτευσή τους για τους περιορισμούς που επιβραδύνουν την ατομική τους πρόοδο ή την πρόοδο της ομάδας. Η απογοήτευση αυτή μπορεί να απευθύνεται σε άλλα μέλη της ομάδας, στην ηγεσία της ομάδας ή στον καθοδηγητή της ομάδας. Κατά το στάδιο της έντασης, τα μέλη της ομάδας μπορεί να διαφωνήσουν ή να επικρίνουν την αρχική αποστολή ή τους στόχους της ομάδας.
Καθήκοντα της ομάδας	Τα καθήκοντα της ομάδας κατά το στάδιο της έντασης απαιτούν από την ομάδα να επανεστιάσει στους στόχους της, αναλύοντας ενδεχομένως μεγαλύτερους στόχους σε μικρότερα, εφικτά βήματα. Η ομάδα ενδέχεται να χρειαστεί να αναπτύξει δεξιότητες σχετικές τόσο με τα καθήκοντά της όσο και με τις ομαδικές διαδικασίες και τη διαχείριση συγκρούσεων. Ο επαναπροσδιορισμός των στόχων, των ρόλων και των καθηκόντων της ομάδας μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να ξεπεράσουν την απογοήτευση ή τη σύγχυση που βιώνουν κατά το στάδιο της έντασης.
Στάδιο 3	**Σταθεροποίηση**
Αίσθημα	Κατά το στάδιο σταθεροποίησης της ανάπτυξης μιας ομάδας, τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να εξορθολογίζουν την απόσταση που αισθάνονται μεταξύ των ατομικών προσδοκιών τους και της πραγματικής εμπειρίας της ομάδας. Εάν η ομάδα κατορθώσει να καθορίσει πιο ευέλικτα και συμπεριληπτικά πρότυπα δράσης και προσδοκίες, τα μέλη θα αισθανθούν μεγαλύτερη άνεση για να εκφράσουν τις «πραγματικές» ιδέες και τα συναισθήματά τους. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ολοένα και μεγαλύτερη αποδοχή των άλλων στην ομάδα, αναγνωρίζοντας ότι η ποικιλία απόψεων και εμπειριών καθιστά την ομάδα ισχυρότερη και εμπλουτίζει τα προϊόντα της. Η εποικοδομητική κριτική είναι δυνατή και ευπρόσδεκτη. Τα μέλη αρχίζουν να αισθάνονται μέρος της ομάδας και εκφράζουν την ικανοποίησή τους για την αυξημένη συνοχή της ομάδας.
Συμπεριφορά	Οι συμπεριφορές κατά το στάδιο της σταθεροποίησης μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνειδητή προσπάθεια των μελών να επιλύσουν τα προβλήματα και να επιτύχουν αρμονία στην ομάδα. Μπορεί να υπάρχει συχνότερη και ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και αυξημένη προθυμία να μοιραστούν ιδέες ή να ζητήσουν βοήθεια από τα άλλα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας επικεντρώνονται εκ νέου στους καθορισμένους κανόνες και στις πρακτικές της ομάδας και επανεστιάζουν την προσοχή τους στα καθήκοντα της ομάδας. Οι ομάδες μπορεί να αρχίσουν να αναπτύσσουν τη δική τους γλώσσα ή εσωτερικά αστεία (π.χ. παρατσούκλια).

Καθήκοντα της ομάδας	Κατά το στάδιο της σταθεροποίησης, τα μέλη στρέφουν την ενέργειά τους στους στόχους της ομάδας και αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, τόσο στην ατομική όσο και στη συλλογική εργασία. Η ομάδα μπορεί να κρίνει ότι αυτός είναι ο κατάλληλος χρόνος για την αξιολόγηση των διαδικασιών και της παραγωγικότητας της ομάδας.
Στάδιο 4	**Απόδοση**
Αίσθημα	Κατά το στάδιο απόδοσης της ανάπτυξης μιας ομάδας, τα μέλη αισθάνονται ικανοποίηση από την πρόοδο της ομάδας. Ανταλλάσσουν ιδέες σχετικά με τις προσωπικές και ομαδικές διαδικασίες και γνωρίζουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τόσο τις δικές τους όσο και των άλλων. Τα μέλη αισθάνονται ότι συνδέονται με την ομάδα ως οντότητα «μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της» και αισθάνονται ικανοποίηση από την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τα μέλη αισθάνονται εμπιστοσύνη στις ατομικές τους ικανότητες και στις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας.
Συμπεριφορά	Τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να προλαμβάνουν ή να επιλύουν προβλήματα που αφορούν τις διαδικασίες της ομάδας ή την πρόοδο της ομάδας. Γίνεται αισθητή η νοοτροπία «μπορώ να το κάνω» και προσφέρεται αλληλοβοήθεια. Οι ρόλοι της ομάδας μπορεί να έχουν γίνει πιο ρευστοί, με τα μέλη να αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους και αρμοδιότητες, ανάλογα με τις ανάγκες. Οι διαφορές μεταξύ των μελών εκτιμώνται και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των επιδόσεων της ομάδας.
Καθήκοντα της ομάδας	Στο στάδιο της απόδοσης, η ομάδα σημειώνει σημαντική πρόοδο ως προς την επίτευξη των στόχων της. Η προσήλωση στην αποστολή της ομάδας είναι υψηλή και η ικανότητα των μελών της ομάδας είναι επίσης υψηλή. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συνεχίσουν να εμβαθύνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, και να εργάζονται για τη συνεχή βελτίωση της ανάπτυξης της ομάδας. Τα επιτεύγματα σε ό,τι αφορά τις διαδικασίες και την πρόοδο της ομάδας μπορούν να μετρηθούν και τα μέλη της ομάδας χαίρονται γι' αυτά.
Το στάδιο της «απόδοσης» είναι το τέλος της διαδικασίας; Παρότι η εργασία σε μια ομάδα υψηλών επιδόσεων μπορεί να είναι μια πραγματικά ευχάριστη και απολαυστική εμπειρία, δεν συνεπάγεται το τέλος της ανάπτυξης της ομάδας. Εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη η ομάδα να επικεντρωθεί τόσο στις διαδικασίες όσο και στα προϊόντα, θέτοντας νέους στόχους, ανάλογα με την περίπτωση. Αλλαγές όπως νεοεισερχόμενα ή απερχόμενα μέλη ή μεγάλης κλίμακας αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να κάνουν μια ομάδα να επιστρέψει σε προηγούμενο στάδιο. Εάν αυτές οι αλλαγές —και οι προκύπτουσες συμπεριφορές— αναγνωριστούν και αντιμετωπιστούν άμεσα, οι ομάδες μπορεί να παραμείνουν με επιτυχία στο στάδιο της απόδοσης επ' αόριστον.	
Στάδιο 5	**Αναστολή/μετασχηματισμός**
Ορισμένες ομάδες κλείνουν τον κύκλο τους όταν ολοκληρώσουν τις εργασίες τους ή όταν αλλάξουν οι ανάγκες του οργανισμού. Παρότι δεν αποτελεί μέρος του αρχικού μοντέλου του Tuckman, είναι σημαντικό κάθε ομάδα να δίνει προσοχή στο τέλος ή στη διαδικασία τερματισμού της λειτουργίας μιας ομάδας.	
Αίσθημα	Τα μέλη της ομάδας μπορεί να αισθάνονται διάφορες ανησυχίες σχετικά με την επικείμενη διάλυση της ομάδας. Μπορεί να αισθάνονται κάποιο άγχος λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με τον ατομικό τους ρόλο ή τις μελλοντικές αρμοδιότητές τους. Μπορεί να νιώθουν θλίψη ή αίσθηση απώλειας λόγω των αλλαγών που επέρχονται στις σχέσεις τους με την ομάδα. Ταυτόχρονα, τα μέλη της ομάδας μπορεί να αισθάνονται βαθιά ικανοποίηση για τα επιτεύγματα της ομάδας. Κάθε μέλος μπορεί να αισθάνεται όλα αυτά τα πράγματα ταυτόχρονα ή να βιώνει έναν κύκλο συναισθημάτων απώλειας ακολουθούμενων από συναισθήματα ικανοποίησης. Δεδομένων αυτών των αντικρουόμενων συναισθημάτων, το ηθικό του ατόμου και της ομάδας μπορεί να εναλλάσσεται από υψηλό σε χαμηλό και αντιστρόφως καθ' όλη τη διάρκεια του τελικού σταδίου. Είναι πολύ πιθανό, ανά πάσα στιγμή, τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα να βιώνουν διαφορετικά συναισθήματα σχετικά με το τέλος της ομάδας.
Συμπεριφορά	Κατά το τελικό στάδιο, ορισμένα μέλη της ομάδας ενδέχεται να είναι λιγότερο προσηλωμένα στα καθήκοντα της ομάδας και η παραγωγικότητά τους να μειωθεί. Εναλλακτικά, ορισμένα μέλη της ομάδας μπορεί να αισθανθούν ότι η προσήλωση στο καθήκον που καλούνται να εκτελέσουν είναι μια αποτελεσματική αντίδραση στη θλίψη ή στο αίσθημα απώλειας. Η παραγωγικότητά τους στο έργο τους μπορεί να αυξηθεί.
Καθήκοντα της ομάδας	Η ομάδα πρέπει να αναγνωρίσει την επερχόμενη μετάβαση και τα ποικίλα συναισθήματα που μπορεί να έχει κάθε άτομο και ολόκληρη η ομάδα σχετικά με την επικείμενη διάλυση της ομάδας. Κατά το στάδιο αυτό, η ομάδα θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τρία καθήκοντα: — ολοκλήρωση τυχόν παραδοτέων και ολοκλήρωση τυχόν υπολειπόμενων ομαδικών εργασιών· — αξιολόγηση των διαδικασιών (και των προϊόντων) της ομάδας, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποκόμιση διδαγμάτων και στη διαβίβασή τους στις μελλοντικές ομάδες· — δημιουργία ενός τελετουργικού εορτασμού που θα αναγνωρίζει τη συμβολή των ατόμων και τα επιτεύγματα της ομάδας και θα τερματίζει επίσημα την ύπαρξη της συγκεκριμένης ομάδας.

Κάθε στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας ([40]) συνοδεύεται από ιδιαίτερα αναγνωρίσιμα συναισθήματα και συμπεριφορές. Η κατανόηση των **λόγων** για τους οποίους τα πράγματα συμβαίνουν με κάποιο ορισμένο τρόπο στην ομάδα σας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέρος της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Τα στάδια αποτελούν ένα χρήσιμο πλαίσιο για την αναγνώριση των μοτίβων συμπεριφοράς μιας ομάδας. Είναι πιο χρήσιμα ως βάση για συζήτηση στο πλαίσιο της ομάδας, παρά για να πλαισιωθεί η ομάδα με μια «διάγνωση». Όπως η ανάπτυξη του ανθρώπου δεν είναι πάντα γραμμική, η ανάπτυξη μιας ομάδας δεν αποτελεί πάντοτε γραμμική διαδικασία. Μια ομάδα μπορεί να βοηθηθεί να επιτύχει τους στόχους της αν έχει τον τρόπο να εντοπίζει και να κατανοεί τις αιτίες των αλλαγών στις συμπεριφορές της ομάδας.

3.3. ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ

> Η ευεξία του προσωπικού εξασφαλίζεται όταν διαθέτει τις γνώσεις και τα εργαλεία ώστε να κατανοεί τους κινδύνους και τις πιθανές συνέπειες της εργασίας σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου, καθώς και τον τρόπο πρόληψης/αντιμετώπισης πιθανών προκλήσεων που συνδέονται με αυτά ([41]).

Στόχος της παρούσας ενότητας είναι η παροχή καθοδήγησης ειδικότερα σε διευθυντικά στελέχη και επικεφαλής ομάδων. Η κατάλληλη και έγκαιρη υποστήριξη των ομάδων είναι πάντα σημαντική, ιδίως σε κρίσιμες καταστάσεις. Μολονότι είναι σαφής η πιθανότητα να συμβούν κρίσιμα περιστατικά, συχνά η καθοδήγηση παρέχεται μόνο **μετά** από ένα περιστατικό. Παρότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού που εκτίθεται σε κρίσιμα περιστατικά με τραυματικό περιεχόμενο μπορεί να μην εκδηλώσει προβλήματα ψυχικής υγείας, η παροχή κοινωνικής στήριξης και η αναγνώριση του αντικτύπου από τον οργανισμό (συναδέλφους και διευθυντικά στελέχη) είναι σημαντική για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας.

ΤΙ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ;

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός κρίσιμου περιστατικού είναι τα ακόλουθα:

— το συμβάν είναι μοναδικό, αιφνίδιο και απροσδόκητο,
— το συμβάν προκαλεί έντονο αίσθημα ανικανότητας αντίδρασης και συναισθήματα, όπως θυμό, λύπη, άγχος και δυσφορία,
— το περιστατικό φέρνει το θύμα αντιμέτωπο άμεσα ή έμμεσα με τον θάνατο (το δικό του ή εκείνο άλλων) και τη δική του ευαλωτότητα,
— διακόπτει απότομα τη συνέχεια μεταξύ του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος του θύματος.

(40) Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα στάδια και τις δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδων, ανατρέξτε στο παράρτημα 7 «Δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας ανά στάδιο».

(41) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 12 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης).

Τα κρίσιμα περιστατικά περιλαμβάνουν πράξεις ή απειλές βίας και επιθετικότητας, απειλές ή απόπειρες αυτοτραυματισμού, συμπεριλαμβανομένης της αυτοκτονίας, και απεργίες πείνας και δίψας.

3.3.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Η πρόνοια για το προσωπικό όσον αφορά κρίσιμα περιστατικά μπορεί να υλοποιηθεί με βέλτιστο τρόπο σε ένα καλά σχεδιασμένο και ορθά εφαρμοζόμενο πλαίσιο διαχείρισης κρίσιμων περιστατικών. Πρέπει να σχεδιαστούν ειδικές παρεμβάσεις υποστήριξης για το προσωπικό στο πλαίσιο μιας συστηματικής και χρονικά ευαίσθητης προσέγγισης διαχείρισης που καλύπτει τα ζητήματα πρόληψης, αποκλιμάκωσης και υποστήριξης τόσο των αιτούντων όσο και του εμπλεκόμενου προσωπικού. Σε συνέχεια ενός κρίσιμου περιστατικού, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει λαμβάνουν υπόψη τρεις βασικές συνιστώσες: 1) την πρόληψη και την ετοιμότητα, 2) την άμεση αντίδραση και 3) τη σημασία της αποκατάστασης της ευεξίας και της εμπιστοσύνης των μελών του προσωπικού.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5. Τριπλή προσέγγιση για τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών

Συνιστώσα 1: πρόληψη και ετοιμότητα

Συνιστάται η συνεργασία με το τμήμα ασφάλειας και προστασίας και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την αξιολόγηση πιθανών κινδύνων για τους εργαζομένους στο εργασιακό περιβάλλον και για τον εξορθολογισμό των σχετικών διαδικασιών. Η μέριμνα για τη λήψη κατάλληλων μέτρων σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία και για την τακτική παρακολούθηση της εφαρμογής τους είναι ζωτικής σημασίας για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου εμφάνισης κρίσιμων περιστατικών ([42]). Στο πλαίσιο της πρόληψης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις

(42) Βλ. παράρτημα 8 «Κατάλογος σημείων ελέγχου για κρίσιμα περιστατικά» για τη στήριξη των προσπαθειών πρόληψης και ετοιμότητας.

τυποποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες (ΤΕΔ), καθώς και οι προσπάθειες ανάπτυξης ικανοτήτων, π.χ. η κατάρτιση σχετικά με το έμμεσο τραύμα, τη διαχείριση του άγχους και τους τρόπους αναγνώρισης προειδοποιητικών ενδείξεων στους αιτούντες διεθνή προστασία για το ενδεχόμενο να συμβεί κάποιο κρίσιμο περιστατικό.

Συνιστώσα 2: **άμεση αντίδραση**

Αρχές που διέπουν την άμεση αντίδραση μετά από ένα περιστατικό

— Μετά το περιστατικό, πρέπει να λαμβάνονται άμεσα μέτρα, κατά προτίμηση εντός 24 ωρών, ή το πολύ εντός 48 ωρών.
— Τα στοιχεία όλων των υπευθύνων επικοινωνίας (προσωπικό υποστήριξης) θα πρέπει να υπάρχουν ευκρινώς αναρτημένα ώστε να είναι δυνατή η επικοινωνία μαζί τους.
— Η υποστήριξη θα πρέπει να παρέχεται βάσει πρωτοκόλλου (ΤΕΔ).
— Πρωτίστως πρέπει να διασφαλίζεται η υλική (σωματική) ασφάλεια, ακολουθούμενη από ψυχοκοινωνική φροντίδα.
— Πρέπει να παρέχεται ορθή και συνεχής ενημέρωση σχετικά με το περιστατικό και τις συνέπειές του. Εάν δεν υπάρχουν (ακόμη) διαθέσιμες πληροφορίες, αυτό είναι σημαντικό να ειπωθεί.

Υπενθύμιση. Μην περιμένετε να το ζητήσουν τα θιγόμενα πρόσωπα για να αντιδράσετε. Η παροχή φροντίδας αποτελεί καθήκον και δικαίωμα.

Πρόσωπο επαφής

Επιλέξτε ένα ή περισσότερα πρόσωπα επαφής για κρίσιμα περιστατικά εντός της αρχής, τα οποία θα πρέπει να είναι ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:
— διοικητικό προσωπικό,
— προσωπικό ασφάλειας και προστασίας,
— πρόσωπο (ή πρόσωπα) επαφής για θέματα πρόνοιας για το προσωπικό / ομάδα διαχείρισης του άγχους / ολοκληρωμένη ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών,
— άλλο ή άλλα σχετικά πρόσωπα επαφής από την εκάστοτε αρχή.

Υπενθύμιση. Τα πρόσωπα επαφής που έχουν επιλεγεί για την παροχή εσωτερικής υποστήριξης πρέπει να έχουν λάβει τη σχετική κατάρτιση.

Καταγραφή κρίσιμου περιστατικού

Τα επιλεγμένα πρόσωπα επαφής:
— θα αναφέρουν το κρίσιμο περιστατικό ([43]) μέσω τηλεφωνικής κλήσης, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γραπτού μηνύματος κ.λπ. και θα μεταφέρουν τις σχετικές πληροφορίες στο πρόσωπο που έχει οριστεί (π.χ. προσωπικό ασφάλειας και προστασίας και ανώτερα διοικητικά στελέχη),
— διευκολύνουν την άμεση αναγνώριση του κρίσιμου περιστατικού, όταν αυτό συμβεί, από τα αρμόδια πρόσωπα επαφής,
— κατηγοριοποιούν το περιστατικό (υψηλή, μέση ή χαμηλή προτεραιότητα),

(43) Βλ. παράρτημα 10 «Υπόδειγμα αναφοράς κρίσιμων περιστατικών».

— αντιμετωπίζουν το περιστατικό με τον κατάλληλο τρόπο και όπως έχει υποδειχθεί, κατά περίπτωση με τη συμμετοχή του προσώπου επαφής για κρίσιμα περιστατικά,
— όταν η υπόθεση έχει αντιμετωπιστεί δεόντως, μεριμνούν για την περάτωσή της (με την κατάλληλη τεκμηρίωση).

Υπενθύμιση. Μια συνάντηση της ομάδας προκειμένου να συζητηθεί, μέσω καθοδηγούμενων ερωτήσεων, τι συνέβη ([44]) μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους των μελών του προσωπικού και στη βελτίωση της ετοιμότητας του προσωπικού. Τα σημεία συζήτησης θα περιλαμβάνουν ευκαιρίες μάθησης για την πρόληψη παρόμοιων καταστάσεων. Η ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με **τεχνικές αποκλιμάκωσης** και τρόπους **αναγνώρισης προειδοποιητικών ενδείξεων** θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας τέτοιας παρέμβασης.

Σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, μεταξύ άλλων κατά τη διάρκεια ενός κρίσιμου περιστατικού, το προσωπικό μπορεί να κατακλύζεται από συναισθήματα όπως ενοχή, οργή, άγχος και πανικό. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι οι αντιδράσεις αυτές είναι μια φυσιολογική αντίδραση σε καταστάσεις φορτισμένες με υψηλό βαθμό έντασης ή κινδύνου. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς ορισμένες απλές αλλά **ισχυρές τεχνικές** ([45]) που θα τον **βοηθήσουν να διατηρήσει την ψυχραιμία** του και τη σύνδεση με την πραγματικότητα και να δράσει λογικά. Αυτό θα ωφελήσει τόσο το προσωπικό όσο και τους αιτούντες. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωριστεί το γεγονός ότι δεν μπορούν να ελεγχθούν όλες οι δύσκολες καταστάσεις σε αυτόν τον τομέα εργασίας.

Συνιστώσα 3: αποκατάσταση της ευεξίας και της εμπιστοσύνης

Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να μεριμνούν ώστε τα μέλη του προσωπικού που επηρεάζονται από ένα κρίσιμο περιστατικό να λαμβάνουν εγκαίρως τη σχετική υποστήριξη (εσωτερική/εξωτερική).

Μπορεί να είναι:
— ομότιμη υποστήριξη ή συλλογική υποστήριξη, από μέλη της ομάδας αντιμετώπισης του άγχους, άλλα εντεταλμένα πρόσωπα επαφής και πρόσωπα που παρέχουν υποστήριξη πρώτης γραμμής (**εσωτερική υποστήριξη**),
— υποστήριξη από ειδικούς, όπως ψυχολόγους, ψυχιάτρους, ιατρούς, νοσηλευτές, αστυνομικούς ή νομικούς (οι οποίοι, στις περισσότερες περιπτώσεις, αποτελούν μέρος της **εξωτερικής υποστήριξης**).

Παρακάτω περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής της εσωτερικής και εξωτερικής υποστήριξης.

Εσωτερική υποστήριξη

— Αναγνωρίστε τον συναισθηματικό αντίκτυπο του περιστατικού και προσφέρετε ψυχοκοινωνική βοήθεια πρώτης γραμμής [ακρόαση, αναγνώριση συναισθήματος

(44) Βλ. παράρτημα 11 «Εργαλείο αναστοχασμού μετά από κρίσιμο περιστατικό».
(45) Βλ. παράρτημα 12 «Καθορισμός ορίων και τεχνικών επαναφοράς μετά από κρίσιμο περιστατικό».

και ψυχοκοινωνική ενημέρωση (φυσιολογικές αντιδράσεις σε μη φυσιολογικό συμβάν)]. Η υποστήριξη αυτή είναι συστηματική, οργανώνεται και παρέχεται από συναδέλφους.

— Επικοινωνήστε με το πρόσωπο που έχει επηρεαστεί για να αξιολογήσετε και να συζητήσετε τυχόν μεταβολές στις ενδείξεις άγχους κατά τις ημέρες και τις εβδομάδες μετά το κρίσιμο περιστατικό.
— Προτείνετε να παραπέμψετε το πρόσωπο αυτό σε εξωτερική επαγγελματική υποστήριξη, εάν είναι απαραίτητο, και **αναγνωρίστε τα όρια** της ψυχοκοινωνικής βοήθειας πρώτης γραμμής που μπορεί να παρασχεθεί εσωτερικά.
— Διατυπώστε συστάσεις προς τη διοίκηση σχετικά με τα διδάγματα που αντλήθηκαν και σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης παρόμοιων κρίσιμων περιστατικών και αποφυγής περαιτέρω περιστατικών.

Εξωτερική υποστήριξη

— Εξωτερική υποστήριξη καλείται εάν το επηρεαζόμενο πρόσωπο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις ενός περιστατικού, για παράδειγμα εάν ο ψυχολογικός αντίκτυπος είναι έκδηλος αρκετές εβδομάδες μετά το περιστατικό (διαταραχή μετατραυματικού άγχους), οπότε πρέπει να εξεταστεί από ειδικό (ψυχίατρο, ιατρό, ψυχολόγο ή, σε ορισμένες αρχές, μέλος της εσωτερικής ομάδας υποστήριξης).
Η λήψη εξωτερικής υποστήριξης θα μπορούσε επίσης να προταθεί εάν δεν είναι δυνατή η παροχή ψυχοκοινωνικής βοήθειας στο επηρεαζόμενο πρόσωπο μέσω εσωτερικής υποστήριξης. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται είτε στο γεγονός ότι δεν υπάρχει διαθέσιμη εσωτερική υποστήριξη σε μια συγκεκριμένη αρχή είτε για άλλους συγκεκριμένους λόγους.

3.3.2. ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

Στόχος της **συλλογικής υποστήριξης** είναι να αναγνωριστεί ο συναισθηματικός αντίκτυπος σε ένα άτομο. Σε ορισμένα περιβάλλοντα, αυτό αναφέρεται ως ομότιμη υποστήριξη ή ψυχολογικές πρώτες βοήθειες. Παρέχεται από μια **ομάδα αντιμετώπισης του άγχους ή ομάδα συλλογικής υποστήριξης** ([46]) μετά από κρίσιμο περιστατικό. Επιπλέον, καθιστά δυνατή την παροχή άμεσης ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και, ειδικότερα, την αίσθηση ασφάλειας και την ευκαιρία τα επηρεαζόμενα πρόσωπα να μιλήσουν για το τι έχει συμβεί. Η συλλογική υποστήριξη που παρέχεται από αυτό το είδος ομάδας μπορεί να προσφέρει ανακούφιση και να βοηθήσει το επηρεαζόμενο πρόσωπο να αποδεχθεί ό,τι συνέβη και να μειωθεί η αντίδρασή του με στρες. Ο ρόλος του ομοτίμου/συναδέλφου είναι να προσφέρει ψυχοκοινωνική βοήθεια πρώτης γραμμής (συχνά αναφέρεται ως ψυχολογικές πρώτες βοήθειες). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της **ακρόασης**, της **αναγνώρισης των συναισθημάτων του επηρεαζόμενου προσώπου** και της **παροχής ψυχοκοινωνικής ενημέρωσης**. Τα μέλη αυτών των ομάδων αντιμετώπισης του άγχους είναι ομότιμοι που έχουν επιλεγεί και έχουν λάβει κάποια πρόσθετη

(46) Η συλλογική υποστήριξη παρέχεται από ομάδα αντιμετώπισης του άγχους στο Βέλγιο και από ομάδα συλλογικής υποστήριξης στις Κάτω Χώρες.

κατάρτιση (π.χ. ψυχολογικές πρώτες βοήθειες, ενεργητική ακρόαση, διαχείριση κρίσιμων περιστατικών). Η **ομάδα αντιμετώπισης του άγχους δεν μπορεί να περιλαμβάνει διευθυντικά στελέχη** που έχουν ιεραρχική σχέση με το προσωπικό.

Μολονότι η στήριξη αυτού του είδους οργανώνεται συστηματικά, εξακολουθεί να είναι αυθόρμητη και παρέχεται μεταξύ συναδέλφων. Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης του άγχους, όπως στη βελγική αρχή ([47]), μπορεί να είναι επαγγελματίες του τομέα (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί κ.λπ.). Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της ομάδας συλλογικής υποστήριξης στις Κάτω Χώρες είναι επαγγελματίες του τομέα ασύλου ή υποδοχής, και οι παραπομπές σε εσωτερικούς/εξωτερικούς επαγγελματίες και ειδικούς πραγματοποιούνται, όταν είναι αναγκαίο, με συστάσεις προς τους προϊσταμένους όταν αυτό θεωρείται κρίσιμης σημασίας (π.χ. σε περιπτώσεις στις οποίες το επηρεαζόμενο πρόσωπο μπορεί να αυτοτραυματιστεί ή να βλάψει άλλους).

ΓΙΑΤΙ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΧΡΗΣΙΜΗ Η ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΕΝΑ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ;

Οι διευθυντές των υπαλλήλων πρώτης γραμμής διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Υποστηρίζουν την ομάδα αντιμετώπισης του άγχους εφαρμόζοντας πολιτική υποστήριξης, ζητώντας την παρέμβασή της την κατάλληλη στιγμή και εστιάζοντας σε προληπτικές δράσεις. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η καλή συνεργασία μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και της ομάδας αντιμετώπισης του άγχους που είναι επιφορτισμένη με την παροχή συλλογικής υποστήριξης σε μια δεδομένη αρχή.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

— Να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο στο οποίο μπορεί να δίνεται προσοχή στην ψυχοκοινωνική ευεξία του προσωπικού μετά από περιστατικά και το προσωπικό να μπορεί να μιλά ελεύθερα σχετικά με αυτό.
— Να παρέχεται ψυχοκοινωνική βοήθεια μετά από περιστατικά (ιδίως δυνητικά τραυματικά περιστατικά).
— Να παραπέμπεται το πρόσωπο σε εξωτερική βοήθεια, εφόσον το επιθυμεί και κρίνεται αναγκαίο.
— Να διατυπώνονται συστάσεις προς τη διοίκηση σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης ορισμένων μηχανισμών πρόληψης περιστατικών και να παρέχεται υποστήριξη επίσης σε διευθυντικά στελέχη όταν είναι απαραίτητο.
— Να παρέχεται ενημέρωση σχετικά με τις συναισθηματικές, οργανικές και γνωστικές αντιδράσεις μετά τη βίωση ενός περιστατικού, ώστε να γίνει αντιληπτό ότι τα συναισθήματα αυτά είναι φυσιολογικά για το επηρεαζόμενο άτομο.

> Οι ομότιμοι [δηλαδή οι συνάδελφοι] γνωρίζουν καλύτερα τι περνάω. Μοιραζόμαστε το ίδιο περιβάλλον, βιώνουμε τον ίδιο πόνο. Είναι ευκολότερο να μιλήσεις με έναν ομότιμο, κάποιον που βρίσκεται κοντά σου. Δεν χρειάζεται να περιγράψεις τα πάντα. Η ομότιμη υποστήριξη είναι αρκετή στις περισσότερες περιπτώσεις [δηλ. σε κρίσιμα περιστατικά]. Οποιοσδήποτε μπορεί να είναι υποστηρικτικός, δεν χρειάζεται απαραίτητα να είναι επαγγελματίας ([48]).

(47) Βλ. παράρτημα 9 «Παροχή εσωτερικής υποστήριξης όσον αφορά κρίσιμα περιστατικά», «Ομάδα αντιμετώπισης άγχους» σχετικά με την προσέγγιση που ακολούθησε η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο στο Βέλγιο.

(48) Σχόλιο από υπάλληλο πρώτης γραμμής που εργάζεται σε εγκατάσταση υποδοχής.

ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ;

Αυτή η ατομική υποστήριξη προορίζεται για τα μέλη του προσωπικού, τους ασκούμενους, τους εθελοντές και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Στην περίπτωση του Βελγίου, προορίζεται κυρίως για το προσωπικό των εγκαταστάσεων υποδοχής. Μπορεί επίσης να προσαρμοστεί για τις αρχές ασύλου. Η έγκαιρη παροχή συλλογικής υποστήριξης συμβάλλει στην πρόληψη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ψυχολογικών προβλημάτων ως συνέπεια οδυνηρών και τραυματικών περιστατικών. Η επαρκής υποστήριξη από την οικογένεια και τους φίλους, καθώς και από συναδέλφους και άλλα πρόσωπα στο άμεσο περιβάλλον του επηρεαζόμενου ατόμου, θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ανάκαμψη από μια δύσκολη εμπειρία ([49]).

ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ

Το συντομότερο δυνατό μετά από ένα περιστατικό (εντός 24 ωρών εάν είναι δυνατό), η ομάδα αντιμετώπισης του άγχους θα πρέπει να συναντηθεί με τους εμπλεκόμενους εργαζομένους. Η μικρή χρονική απόσταση μεταξύ του περιστατικού και της αντίδρασης σε αυτό μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης πρόσθετων προβλημάτων.

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ

Τρία προτεινόμενα μέσα επικοινωνίας είναι τα εξής:

— το συντομότερο δυνατό μετά το περιστατικό, η διοίκηση (ο προϊστάμενος) ζητεί από την ομάδα αντιμετώπισης του άγχους να επικοινωνήσει με το επηρεαζόμενο μέλος του προσωπικού,
— το μέλος του προσωπικού επικοινωνεί απευθείας με την ομάδα αντιμετώπισης του άγχους,
— ένα μέλος της ομάδας αντιμετώπισης του άγχους αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να παρέμβει (είναι σημαντικό να ενημερωθούν τα άλλα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης του άγχους για να εξασφαλιστεί ο αποτελεσματικός συντονισμός).

ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

Ανάλογα με την κατάσταση, είτε η ομάδα αντιμετώπισης του άγχους θα έρθει επιτόπου λίγο μετά το περιστατικό, πριν επιστρέψει το επηρεαζόμενο πρόσωπο στο σπίτι του, είτε η παρέμβαση προγραμματίζεται για τις επόμενες ημέρες. Η ομάδα αντιμετώπισης του άγχους θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη διά ζώσης παρέμβαση αντί της υποστήριξης μέσω τηλεφώνου ή βιντεοδιάσκεψης. Οι τηλεφωνικές κλήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούνται πρωτίστως για τον προγραμματισμό ραντεβού.

(49) Βλ. Ungar, M. (επιμ.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, Νέα Υόρκη, 2021.

3.3.3. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΟΜΑΔΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Συγκροτείται μια ολοκληρωμένη ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών για την υποστήριξη του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με αιτούντες οι οποίοι έχουν προκαλέσει ή έχουν επιχειρήσει να προκαλέσουν κρίσιμο περιστατικό. Οι εν λόγω αιτούντες λαμβάνουν συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη, με σκοπό τον τερματισμό ή την αποκλιμάκωση της κρίσιμης κατάστασης. Η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών παρεμβαίνει συζητώντας με τους αιτούντες. Παρέχοντας υποστήριξη στους αιτούντες και επεμβαίνοντας για την αποκλιμάκωση κρίσιμων περιστατικών, η ολοκληρωμένη ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών μειώνει το στρες των μελών του προσωπικού που ήταν παρόντα σε αυτό και μπορεί να ωφελήσει ιδιαίτερα τις αρχές και τις ομάδες τους.

Οι Κάτω Χώρες παρέχουν ένα παράδειγμα του πώς μπορεί να διαρθρωθεί μια ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών, όπως περιγράφεται λεπτομερώς στην παρούσα ενότητα. Στην Κεντρική Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο (COA) συστάθηκε μια ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών το 2012 μετά από ένα κρίσιμο περιστατικό κατά το οποίο ένας αιτών έχασε τη ζωή του.

Η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών αποτελείται από επαγγελματίες συμβεβλημένους με τους κύριους φορείς ασύλου της χώρας. Ενεργούν ως ουδέτεροι σύμβουλοι για την αντιμετώπιση ενός περιστατικού και, ως εκ τούτου, αποτελούν, σε κάποιον βαθμό, εξωτερικό παράγοντα σε σχέση με το εκάστοτε περιβάλλον υποδοχής.

Οι λόγοι για τη σύσταση ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών είναι οι εξής:

- **Χρόνος.** Το προσωπικό που εργάζεται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής μπορεί να χρειαστεί να εργαστεί πολλές ώρες όταν συμβαίνουν περιστατικά. Ένα μέλος της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών, σε αντίθεση με άλλους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, μπορεί να αφιερώσει όσο χρόνο χρειάζεται για να συζητήσει με τον αιτούντα. Ως εκ τούτου, ο αιτών αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται με πραγματικό ενδιαφέρον και σεβασμό και αισθάνεται ασφαλής να μοιραστεί αυτό που επιθυμεί.
- **Δεξιότητες και γνώσεις.** Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών είναι έμπειρα και εκπαιδευμένα για την αποκλιμάκωση μιας κατάστασης, ιδίως σε περιπτώσεις όπου ο αιτών απειλεί να αυτοκτονήσει, ή έχει επιχειρήσει να αυτοκτονήσει ή να προβεί σε κάποια αυτοκαταστροφική πράξη, ή σε περίπτωση απεργίας πείνας και/ή δίψας. Επιπλέον, σε αυτές τις περιπτώσεις η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών παρέχει συμβουλές.
- **Τεκμηρίωση.** Τέλος, στην περίπτωση των Κάτω Χωρών, η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών συλλέγει όλες τις κοινοποιήσεις περιστατικών από διάφορους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα του ασύλου. Ως εκ τούτου, η ομάδα είναι σε θέση να εντοπίζει τάσεις, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη του προσωπικού στα κέντρα υποδοχής. Πέραν του εντοπισμού τάσεων, η επισκόπηση αυτή χρησιμεύει στην ομάδα για να συντάσσει εκθέσεις —μηνιαίες, τριμηνιαίες και ετήσιες— οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις αρχές για τη βελτίωση των διαδικασιών και της πρόνοιας για τους αιτούντες.

Δυστυχώς, η πρόσβαση σε επαγγελματική ψυχολογική υποστήριξη δεν είναι πάντα διαθέσιμη στους αιτούντες για διάφορους λόγους. Τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών είναι ευέλικτα και διαθέσιμα για συζήτηση με τον αιτούντα εντός 1 ημέρας και το αργότερο εντός 2 ημερών από το περιστατικό.

Η ΟΜΑΔΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Παρότι το μέγεθος της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών εξαρτάται από τον αριθμό των αιτούντων και των κέντρων υποδοχής που εξυπηρετεί, η εμπειρία από τις Κάτω Χώρες δείχνει ότι θα πρέπει να έχει τουλάχιστον 4 μέλη και όχι περισσότερα από 8 ή 10.

Για την καλή λειτουργία της ομάδας, είναι σημαντικό να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της. Όταν μια ομάδα έχει πάρα πολλά μέλη, θα είναι δύσκολο να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Ωστόσο, δεν συνιστάται η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών να αποτελείται από λιγότερα από τέσσερα μέλη. Πολλά επιχειρήματα συνηγορούν υπέρ της άποψης αυτής.

— Για την καλή λειτουργία της ομάδας, είναι σημαντικό να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της. Όταν μια ομάδα έχει πάρα πολλά μέλη, θα είναι δύσκολο να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Ωστόσο, δεν συνιστάται η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών να αποτελείται από λιγότερα από τέσσερα μέλη. Πολλά επιχειρήματα συνηγορούν υπέρ της άποψης αυτής. Πρώτον, η συναισθηματική πίεση για τα μέλη είναι υψηλή ως εκ τούτου, όσο μικρότερη είναι η ομάδα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η συναισθηματική πίεση για κάθε μέλος.
— Δεύτερον, είναι σημαντικό να υπάρχει ποικιλία στο προσωπικό που θα μπορεί να αποσταλεί σε μια παρέμβαση. Κάθε μέλος της ομάδας έχει τα δικά του δυνατά σημεία και αδυναμίες, που μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή του μέλους της ομάδας που θα ήταν καταλληλότερο για μια παρέμβαση.
— Τρίτον, κατά τη συγκρότηση μιας ομάδας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το φύλο και η ηλικία των μελών της ομάδας. Εάν η ομάδα είναι πολύ μικρή, δεν θα είναι δυνατό να υπάρχει αρκετή ποικιλομορφία.

Ο μέσος αριθμός περιστατικών που συμβαίνουν ανά εβδομάδα καθορίζει, λίγο πολύ, τον μέσο χρόνο εργασίας που θα πρέπει να αφιερώνει η ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών για την παροχή υποστήριξης. Αυτό αποτελεί μέρος των γενικών καθηκόντων της ομάδας στο ίδρυμα με το οποίο είναι συμβεβλημένα τα μέλη της. Σύμφωνα με την ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών στις Κάτω Χώρες, στην πράξη ο μέσος απαιτούμενος χρόνος είναι **16 ώρες την εβδομάδα**.

Στις Κάτω Χώρες, η ύπαρξη ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών για την παροχή υποστήριξης έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελής για τις αρχές και το προσωπικό. Το παράδειγμα αυτό μπορεί να θεωρηθεί ορθή πρακτική για την αντιμετώπιση κρίσιμων περιστατικών σε αυτόν τον τομέα εργασίας.

4. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΙΔΙΚΟΥΣ

ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΝΟΤΗΤΑ

✓ 4.1. Συνεδρίες ψυχολογικής υποστήριξης και καθοδήγησης ομάδων
✓ 4.2. Ατομικές συμβουλευτικές συνεδρίες
✓ 4.3. Εκπαιδευτική εποπτεία
✓ 4.4. Διαμεσολάβηση

Εργαλεία που χρησιμοποιούνται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς.

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται σε **τέσσερις παρεμβάσεις** που αποτελούν **συνήθη πρακτική σε πολλά επαγγελματικά περιβάλλοντα** και μπορούν να είναι ιδιαίτερα επωφελείς σε εξαιρετικά απαιτητικά και αγχωτικά εργασιακά περιβάλλοντα, όπως αυτά που σχετίζονται με την υποδοχή και το άσυλο. Οι παρεμβάσεις αποσκοπούν στην αύξηση της ευαισθητοποίησης και στη βελτίωση της λειτουργίας στην εργασία, προσφέροντας ασφαλείς χώρους για τη συζήτηση των προκλήσεων που σχετίζονται με την απασχόληση και των δυσάρεστων συναισθημάτων που ενδέχεται να προκύψουν. Μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην επεξεργασία δύσκολων πτυχών της δυναμικής της ομάδας, στον καθορισμό μαθησιακών ορίων και στην πρόληψη του άγχους, του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης ([50]). Τα εργαλεία μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικά για την υποστήριξη της ευεξίας αλλά και για την ενίσχυση της ομάδας και τη διευκόλυνση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής ειδικότερα να εκτελούν τα καθημερινά τους καθήκοντα με επαγγελματικό τρόπο.

Μολονότι προτιμάται η διά ζώσης επέμβαση, **οι προτεινόμενες παρεμβάσεις μπορούν να προσαρμοστούν σε διαδικτυακή μορφή ή σε μορφή ανοικτής γραμμής**. Αυτές μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμες εναλλακτικές λύσεις σε περιπτώσεις όπου κάποια μέλη του προσωπικού εργάζονται σε πολλές τοποθεσίες και μακριά το ένα από το άλλο, κατά τη διάρκεια περιόδων αποστολής εμπειρογνωμόνων σε άλλη χώρα της ΕΕ+ ή κατά τη διάρκεια κατάστασης κρίσης που δυσχεραίνει τις μετακινήσεις και τις κοινές συναντήσεις του προσωπικού (π.χ. πανδημία COVID-19, ανασφάλεια σε μια συγκεκριμένη περιοχή). Μια διαδικτυακή παρέμβαση ή μια ανοικτή τηλεφωνική γραμμή αποτελεί επίσης χρήσιμη επιλογή για τις χώρες της ΕΕ+ που διαθέτουν περιορισμένο προϋπολογισμό για δραστηριότητες πρόνοιας για το προσωπικό· αυτές οι μορφές παρεμβάσεων μπορούν να προσεγγίσουν περισσότερα μέλη του προσωπικού που έχουν ανάγκη από ό,τι οι διά ζώσης παρεμβάσεις.

(50) Για τους ορισμούς των χρησιμοποιούμενων όρων, βλ. παράρτημα 1 «Ορισμοί».

Οι παρεμβάσεις που παρουσιάζονται αφορούν την υποστήριξη του προσωπικού σε επίπεδο ομάδας και/ή σε ατομικό επίπεδο. Μπορούν να υλοποιούνται από εσωτερικούς και/ή εξωτερικούς ειδικούς με τη σχετική εμπειρογνωσία και κατάρτιση. Αυτοί οι ειδικοί προσκαλούνται από διευθυντικά στελέχη και επικεφαλής ομάδων για την υποστήριξη μελών του προσωπικού και ομάδων σε τακτική βάση. Κάθε εσωτερικός ή εξωτερικός ειδικός, ανάλογα με την επαγγελματική του κατάρτιση, μπορεί να έχει ελαφρώς διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά την εκτέλεση των προτεινόμενων παρεμβάσεων. Οι αρχές και/ή το σχετικό σύστημα ασφάλισης υγείας θα πρέπει να καλύπτουν το κόστος συγκεκριμένου αριθμού συνεδριών.

Με την εφαρμογή των **τεσσάρων παρεμβάσεων** που προτείνονται, οι αρχές θα είναι σε θέση να πληρούν τα ακόλουθα πρότυπα.

ΠΠΠ4 πρόληψη

ΠΠΠ5 αντιμετώπιση κρίσιμων περιστατικών

ΠΠΠ 6 ανάπτυξη ικανοτήτων

4.1. ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Η συμμετοχή σε μια ψυχοκοινωνική ομάδα αποσκοπεί στην πρόληψη της ψυχολογικής δυσφορίας, της κόπωσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει σε αυτές τις συνεδρίες κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας. Σύμφωνα με τους Duijts et al. ([51]), η καθοδήγηση μπορεί να είναι αποτελεσματική για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και για τη γενική ευεξία των εργαζομένων. Οι εν λόγω συνεδρίες παρέχουν την ευκαιρία για επίλυση προβλημάτων, διαχείριση κρίσεων και διαχείριση του άγχους και δημιουργούν μια πλατφόρμα που δίνει στα μέλη του προσωπικού τη δυνατότητα να μαθαίνει το ένα από το άλλο.

Διάρκεια	1,5–2 ώρες ανά συνεδρία
Μέγεθος ομάδας	Πέντε έως οκτώ άτομα κατά το μέγιστο
Συχνότητα	Ανάλογα με τις ανάγκες, αλλά όχι λιγότερο από κάθε 8 εβδομάδες
Συντονιστής	Ψυχολόγος προσωπικού ή εξωτερικός ειδικός 4.2. Ατομικές συμβουλευτικές συνεδρίες

(51) Duijts, S. F. A, Kant, I, van den Brandt, P. A. και 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*, τόμος 50, αριθ. 7, 2008, σ. 765–776.

4.2. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ

Οι συνεδρίες αυτές μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικές για τα μέλη του προσωπικού, ιδίως μετά από ένα κρίσιμο περιστατικό. Οι εν λόγω συνεδρίες θα πρέπει να παρέχονται από εκπαιδευμένο επαγγελματία (εσωτερικό ή εξωτερικό, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα). Ο τρόπος διάρθρωσης των εν λόγω συνεδριών εξαρτάται από το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του επαγγελματία. Ο επαγγελματίας ενημερώνει κάθε συμμετέχοντα για την πρόοδο των συνεδριών και εκείνος διαβιβάζει τις σχετικές πληροφορίες στη διοίκηση, εφόσον του ζητηθεί. Ο ψυχολόγος προσωπικού ή ο εξωτερικός επαγγελματίας καταγράφει τις συνεδρίες που διεξάγονται αλλά δεν κοινοποιεί το περιεχόμενο των επιμέρους συνεδριών, εκτός εάν εντοπιστεί κίνδυνος αυτοτραυματισμού και/ή πρόκλησης βλάβης σε άλλους. Όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου ειδικού, μπορεί να είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η γλώσσα, η ηλικία, το φύλο και το πολιτισμικό υπόβαθρο. Μολονότι συνιστάται να πραγματοποιούνται συνεδρίες διά ζώσης, κατά τη διάρκεια αποστολής ή σε περίπτωση έλλειψης ειδικευμένων επαγγελματιών σε συγκεκριμένο περιβάλλον, οι συνεδρίες μέσω βιντεοδιάσκεψης μπορεί να είναι μια εναλλακτική λύση.

Διάρκεια	1 ώρα ανά συνεδρία
Μέγεθος ομάδας	Άνευ αντικειμένου (ατομική συνεδρία)
Συχνότητα	Ανάλογα με τις ανάγκες. Μετά από ένα περιστατικό, μπορεί να χρειαστούν μία ή δύο συνεδρίες ανά εβδομάδα, μετά τις οποίες η συχνότητα μπορεί να μειωθεί ή οι συνεδρίες ενδέχεται να μην είναι πλέον απαραίτητες.
Συντονιστής	Ψυχολόγος προσωπικού ή εξωτερικός ειδικός

4.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Η εποπτεία στο πλαίσιο αυτό διαφέρει από τη διοικητική εποπτεία που ορίζεται στην ενότητα 3.1 «Διεποπτεία». Εδώ, η εποπτεία από εξωτερικό ειδικό αναφέρεται στην εποπτεία ομάδων ή υποθέσεων και παρέχει στα μέλη της ομάδας μια πλατφόρμα για καθοδηγούμενο αναστοχασμό και την ευκαιρία να διδαχθούν ο ένας από τον άλλο με συστηματικό τρόπο. Τα στοιχεία δείχνουν ([52]) ότι η υποστήριξη με τη μορφή εποπτείας μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα έναντι του άγχους, του στρες και του υψηλού φόρτου εργασίας. Ως εκ τούτου, η εποπτεία ομάδων ή υποθέσεων μπορεί να θεωρηθεί ορθή πρακτική και μορφή υποστήριξης. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτή την άτυπη παιδαγωγική προσέγγιση της μάθησης με τη μορφή συνεδριών εποπτείας και μια πιο επίσημη παρέμβαση για την

(52) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 20 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης).

ανάπτυξη ικανοτήτων, όπως μαθήματα κατάρτισης από ειδικό σχετικά με το έμμεσο τραύμα και τη διαχείριση του άγχους μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω την παρεχόμενη υποστήριξη.

Η εποπτεία, όταν προχωρά ικανοποιητικά, είναι ένα σταθερό περιβάλλον, ένα μέρος όπου αισθάνεται κανείς αρκετά ασφαλής ώστε να εκθέσει ανασφάλειες, λάθη, ερωτήματα και διαφορές ([54]).

Ο επόπτης. Ο επόπτης έχει λάβει κατάρτιση όσον αφορά γενικές και ειδικές δεξιότητες εποπτείας (εποπτεία ομάδων/υποθέσεων) και συναφείς τεχνικές (π.χ. τεχνικές αναστοχασμού και δυναμική ομάδων, καθοδήγηση, συνεργασία με ποικίλο εργατικό δυναμικό και διαχείριση συγκρούσεων). Η παρουσία εξωτερικού ειδικού βοηθά τα μέλη της ομάδας να έχουν πιο ανοικτή στάση κατά τη συζήτηση για συναφή θέματα. Η διαδικασία της εκπαιδευτικής και αναστοχαστικής εποπτείας (53) δεν έχει επικριτικό χαρακτήρα.

Οφέλη από την εποπτεία υποθέσεων. Τα μέλη του προσωπικού έχουν στη διάθεσή τους μια πλατφόρμα για να ενημερώνονται και να συζητούν για συγκεκριμένες υποθέσεις και για τον συναισθηματικό αντίκτυπο συγκεκριμένων υποθέσεων σε εργαζομένους πρώτης γραμμής, μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον, το οποίο μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητα και να μειώσει τους κινδύνους άγχους. Ένας εξωτερικός επόπτης υποθέσεων παρέχει το περιθώριο για καθοδηγούμενο αναστοχασμό και ανατροφοδότηση, μέσω των οποίων μπορεί να μειωθεί το αίσθημα υπερβολικής επιβάρυνσης ή αναποτελεσματικότητας στην εργασία. Οι δυσχέρειες στα καθημερινά καθήκοντα μπορούν να αντιμετωπιστούν εγκαίρως σε ένα ασφαλές και εμπιστευτικό πλαίσιο.

Οφέλη από την εποπτεία ομάδων. Τα μέλη του προσωπικού έχουν στη διάθεσή τους μια πλατφόρμα για να ενημερώνονται και να συζητούν, με καθοδηγούμενο τρόπο, σχετικά με συγκεκριμένες προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο της ομάδας τους και υποστηρίζονται από επόπτη που εξασφαλίζει την εποικοδομητική συζήτηση. Το περιβάλλον της ομάδας παρέχει στα μέλη τη δυνατότητα να σκεφτούν σχετικά με την εργασία και τις αλληλεπιδράσεις τους ώστε να ενισχύσουν τις ικανότητές τους να εργάζονται τόσο εντός της ομάδας όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Διάρκεια	1,5–2 ώρες ανά συνεδρία
Μέγεθος ομάδας	10 άτομα κατά το μέγιστο
Συχνότητα	Ανάλογα με τις ανάγκες και το είδος εποπτείας. Η εποπτεία ομάδων μπορεί να πραγματοποιείται μία φορά το τρίμηνο, ενώ η εποπτεία υποθέσεων μπορεί να προγραμματίζεται σε μηνιαία βάση
Συντονιστής	Επόπτης: εξωτερικός ειδικός 4.4. Διαμεσολάβηση

(53) Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

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

4.4. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Η διαμεσολάβηση ([55]) είναι μια διαδικασία για την αντιμετώπιση διαφόρων διαπροσωπικών συγκρούσεων ως μέσο επίλυσης ενός προβλήματος. Ως εκ τούτου, η διαμεσολάβηση μπορεί να θεωρηθεί χρήσιμο εργαλείο όταν προκύπτουν τεταμένες και δύσκολες καταστάσεις, ακόμη και συγκρούσεις, σε ένα περιβάλλον εργασίας. Μολονότι η διαμεσολάβηση δεν οδηγεί κατ' ανάγκη σε άμεση επίλυση της έντασης ή της σύγκρουσης καθαυτής, τα συγκρουόμενα μέρη συζητούν από κοινού μια κατάσταση με ένα ουδέτερο τρίτο μέρος. Η διαμεσολάβηση συχνά ολοκληρώνεται με ένα είδος συμβολαίου ([56]) μεταξύ των δύο συγκρουόμενων μερών, τα οποία συμφωνούν να το τηρήσουν. Τα διευθυντικά στελέχη μιας αρχής θα πρέπει να έχουν σαφή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο πρόσβασης σε διαμεσολάβηση και σχετικά με την παροχή διαμεσολάβησης στις ομάδες τους.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ

Παρότι ο διαμεσολαβητής είναι ουδέτερος, διευκολύνει τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη επιλογών για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Παρότι ο διαμεσολαβητής είναι ουδέτερος, διευκολύνει τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη επιλογών για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

— Ουδέτερο τρίτο μέρος μεταξύ δύο συγκρουόμενων μερών είναι ο διαμεσολαβητής ([57]).
— Και τα δύο μέρη έχουν την ευκαιρία να διατυπώσουν τις απόψεις τους.
— Και τα δύο μέρη συμμετέχουν ενεργά στην εξεύρεση λύσης.
— Καταρτίζεται συμβόλαιο με το οποίο συμφωνούν και τα δύο μέρη.

(55) Η οικειοθελής και η υποχρεωτική συνδιαλλαγή/διαμεσολάβηση αναφέρεται από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας ως μία μορφή επίλυσης διαφοράς. Βλ. Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, «Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour», 2008.

(56) Για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, βλ. MindTools, «Resolving workplace conflict through mediation – managing disputes informally».

(57) Αυτός ο κατάλογος οφελών βασίζεται στο Camody, M., «Mediation in the workplace», Legal Island, 2016.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Οι περιπτώσεις παραπτώματος και παραβιάσεων του κώδικα δεοντολογίας (π.χ. σεξουαλική παρενόχληση ή εκφοβισμός) αντιμετωπίζονται μέσω διαφορετικών διαύλων, ειδάλλως η σοβαρότητά τους μπορεί να υποβαθμιστεί.

Διάρκεια	Περίπου 2 ώρες ανά συνεδρία
Μέγεθος ομάδας	Διαμεσολαβητής και τα συγκρουόμενα μέρη/άτομα
Συχνότητα	Συνήθως μια εφάπαξ παρέμβαση που καταλήγει σε συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών
Συντονιστής	Επόπτης: εξωτερικός ειδικός

5. ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑ

ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΝΟΤΗΤΑ

✓ 5.1. Πώς αναπτύσσεται ένα σχέδιο αυτοφροντίδας
✓ 5.2. Πώς καθορίζονται υγιή όρια

Εργαλεία που χρησιμοποιούνται από όλο το προσωπικό.

Οι δύο δραστηριότητες που προτείνονται στην παρούσα ενότητα **αφορούν όλα τα μέλη του προσωπικού**: διευθυντικά στελέχη, επικεφαλής ομάδων αλλά και υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Μολονότι ο εργοδότης έχει την ευθύνη να διασφαλίζει την ευεξία του προσωπικού, οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να εξασφαλίζουν προδραστικά τη δική τους αυτοφροντίδα. Ο αντίκτυπος της αυτοφροντίδας γίνεται αισθητός μόνο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και δεν πρέπει να θεωρείται ότι αποτελεί εφάπαξ παρέμβαση, αλλά μάλλον μια διαρκή προσπάθεια. Παρότι η πρόνοια για το προσωπικό αποτελεί βασική δέσμευση του εργοδότη, η πρακτική της αυτοφροντίδας από τους εργαζομένους μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό μέσο για τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και για υγιές κίνητρο και αποτελεσματικότητα στην εργασία ([58]). Οι δραστηριότητες αυτοφροντίδας είναι πολυάριθμες, αλλά και πολύ προσωπικές. Ορισμένες δραστηριότητες αυτοφροντίδας μπορεί να συνδέονται με το σύστημα υγείας που είναι διαθέσιμο στην εκάστοτε χώρα της ΕΕ+ (π.χ. αξιοποίηση των ετήσιων προληπτικών ελέγχων υγείας, όπως οδοντιατρικές επισκέψεις, μαστογραφίες και αιματολογικές εξετάσεις), ενώ άλλες αφορούν την καθημερινή ζωή. Ως αυτοφροντίδα μπορεί να νοηθεί οτιδήποτε μπορεί να κάνει κάποιος για να αισθανθεί καλά και υγιής.

Ένα άτομο μπορεί φροντίσει τον εαυτό του αξιοποιώντας τις παροχές πρόνοιας για το προσωπικό που έχουν προβλεφθεί από τις αρχές και ασκώντας τακτικές δραστηριότητες αυτοφροντίδας. Η αυτοφροντίδα αποτελεί προσωπική ευθύνη και μπορεί να βοηθήσει τις αρχές να ανταποκριθούν στο ακόλουθο πρότυπο.

ΠΠΠ4 πρόληψη

(58) Δείτε την ταινία κινουμένων σχεδίων της EASO σχετικά με τη σημασία του έγκαιρου εντοπισμού ενδείξεων άγχους, με τίτλο «*The importance of the early identification of signs of stress*», 2021.

Στις εγκαταστάσεις υποδοχής, το προσωπικό συχνά αποτελεί μέρος της κοινότητας που εξυπηρετεί. Τα μέλη του προσωπικού έχουν συχνά τους ίδιους φόβους και τα ίδια συναισθήματα με τους διαμένοντες στις εγκαταστάσεις και είναι πρόθυμα να τους στηρίξουν και να τους βοηθήσουν. Πώς μπορούν όμως να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες; Εάν δεν φροντίσουν οι ίδιοι τον εαυτό τους, πώς μπορούν να είναι δυνατοί για τους άλλους ([60]);

ΠΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ;

Η αυτοφροντίδα ([59]) μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα.

— **Διατήρηση υγιούς καθημερινής πρακτικής** Περιλαμβάνει επαρκείς ώρες ύπνου, υγιεινή διατροφή, τακτικά γεύματα, διαλείμματα κατά τη διάρκεια της ημέρας, τακτική άσκηση, λήψη άδειας για διακοπές κ.λπ.
— **Επιδίωξη συναισθηματικής ικανοποίησης.** Περιλαμβάνει τη φροντίδα του ατόμου ώστε ο χώρος εργασίας του να είναι όσο το δυνατόν πιο άνετος, την αλληλεπίδραση και τη χαλαρή συζήτηση με συναδέλφους, την αναζήτηση καθηκόντων που ενθουσιάζουν και ανταμείβουν συναισθηματικά το άτομο, την υπενθύμιση των μικρών ή μεγάλων επιτευγμάτων στην εργασία, την ενασχόληση με ένα χόμπι κ.λπ.
— **Διατήρηση υγιών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.** Το άτομο αποφεύγει να φέρνει την εργασία στο σπίτι, αφιερώνει ποιοτικό χρόνο στα παιδιά και τον σύντροφο, περνά χρόνο με φίλους, εστιάζει σε κοινωνικές σχέσεις που προσφέρουν θετική ενέργεια κ.λπ.
— **Εμπιστοσύνη και θετική δυναμική έναντι των συναδέλφων.** Το να μοιράζεται ένα άτομο δύσκολες εμπειρίες που έχει βιώσει και να συμβουλεύεται τους συναδέλφους του είναι αποτελεσματικά μέσα για την αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων και γεγονότων.
— **Διατήρηση ισχυρών κοινωνικών δικτύων.** Περιλαμβάνει τη διατήρηση ενεργών, δραστήριων και γόνιμων σχέσεων με την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους, κάτι το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανθεκτικότητας για τους επαγγελματίες του τομέα του ασύλου και της υποδοχής που εργάζονται σε αποστολές ή σε αγχωτικά περιβάλλοντα.

Η ανάπτυξη ενός προσωπικού σχεδίου αυτοφροντίδας αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα σχέδιο κατάλληλο για όλες τις περιπτώσεις. Κάτι που λειτουργεί για ένα άτομο δεν λειτουργεί κατ' ανάγκη για κάποιο άλλο με τον ίδιο τρόπο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα εξατομικευμένο σχέδιο αυτοφροντίδας.

(59) Ανατρέξτε επίσης στο Headington Institute, «Self care and lifestyle balance inventory».

(60) Σχόλιο από υπάλληλο πρώτης γραμμής που εργάζεται σε εγκατάσταση υποδοχής.

5.1. ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η παρούσα ενότητα έχει ως στόχο να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη των αρχών και τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής να αναπτύξουν το δικό τους σχέδιο αυτοφροντίδας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να φροντίσετε τον εαυτό σας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να εξατομικεύονται τα διάφορα διαθέσιμα εργαλεία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο.

Βήμα 1. Αυτοστοχασμός

Ο προσωπικός αναστοχασμός σχετικά με το πώς αντιμετωπίζετε αγχωτικές καταστάσεις είναι σημαντικός ([61]). Περιλαμβάνει την ανάλυση της συμπεριφοράς σας και των αντιδράσεων που μπορεί να έχετε όταν εκτεθείτε σε αγχωτικές καταστάσεις στην εργασία ή όταν έρχεστε σε επαφή με αιτούντες που έχουν βιώσει σοβαρές τραυματικές εμπειρίες. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διευκολυνθεί με τη δημιουργία ενός βασικού πίνακα όπου θα παραθέσετε τους μηχανισμούς θετικής και αρνητικής αντιμετώπισης που έχετε εντοπίσει. Σας συνιστούμε να καταγράψετε πέντε θετικές και πέντε αρνητικές στρατηγικές αντιμετώπισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Παραδείγματα θετικών και αρνητικών στρατηγικών για την αντιμετώπιση του άγχους

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ	
Θετική	**Αρνητική**
Πηγαίνω μια βόλτα / κάνω κάποιο άθλημα	Φωνάζω και έχω αυξημένη επιθετικότητα
Χρησιμοποιώ την κανονική μου άδειας	Τρώω παραπάνω από το κανονικό
Κάνω διαλογισμό/γιόγκα	Παρακάμπτω γεύματα
Διαβάζω ένα βιβλίο	Πίνω περισσότερο αλκοόλ / καπνίζω περισσότερο απ' ό,τι συνήθως
Τηλεφωνώ σε κάποιον φίλο/μέλος της οικογένειας	Έχω εξάρτηση από το τηλέφωνό μου

Σημ.: Ένα υπόδειγμα παρατίθεται στο παράρτημα 13 «Σχέδιο αυτοφροντίδας».

Βήμα 2. Αναστοχασμός σχετικά με τις προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί πώς θα αντικατασταθούν ορισμένοι από τους αρνητικούς τρόπους αντιμετώπισης του άγχους με θετικούς.

(61) Μπορεί να γίνει με τη συμπλήρωση ενός φύλλου αξιολόγησης της αυτοφροντίδας. Σχετικό παράδειγμα παρέχεται στο National Coalition of STD Directors, «Self-care assessment worksheet», στο Saakvitne, K. W. και Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, Νέα Υόρκη, 1996.

Βήμα 3. Γραπτή διατύπωση των σκέψεων και ανάπτυξη σχεδίου αυτοφροντίδας

Ένα υπόδειγμα όπως αυτό που ακολουθεί μπορεί να διευκολύνει την κατάρτιση ενός προσωπικού σχεδίου αυτοφροντίδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Παραδείγματα δραστηριοτήτων που μπορούν να ενταχθούν σε σχέδιο αυτοφροντίδας

ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Φυσική	
Ελέγχω αν πρέπει να γίνουν ετήσιες προληπτικές εξετάσεις και, εάν ναι, προγραμματίζω ραντεβού (π.χ. σε οδοντίατρο, γυναικολόγο, δερματολόγο) Κάνω μια σύντομη βόλτα τουλάχιστον τρεις φορές την εβδομάδα	
Συναισθηματική/πνευματική/ψυχική	
Χρησιμοποιώ συνειδητά θετικές δηλώσεις αυτοεπιβεβαίωσης Δέχομαι ότι δεν μπορώ να ελέγξω τα πάντα	
Προσωπική/κοινωνική/οικονομική	
Προσπαθώ να συναντώ και να συναναστρέφομαι φίλους / μέλη της οικογένειάς μου σε τακτική βάση (για δείπνο/καφέ/βόλτα) (π.χ. τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα) Περιστασιακά, κάνω ένα δώρο στον εαυτό μου (π.χ. καινούρια αθλητικά παπούτσια, ένα μασάζ)	
Επαγγελματική	
Μετά τις 6 μ.μ., δεν δέχομαι καμία κλήση για την εργασία μου Αρνούμαι ορισμένες φορές να αναλάβω πρόσθετες αρμοδιότητες Ασχολούμαι με νέους τομείς που σχετίζονται με την εργασία μου και μου φαίνονται ενδιαφέροντες Επιτρέπω στον εαυτό μου να λάβει συμβουλές/γνώσεις/γνώμες/υποστήριξη από συναδέλφους	

Στη στήλη που αφορά τη συχνότητα [επιλογές: συχνά (4), περιστασιακά (3), σπάνια (2), ποτέ (1)], μπορείτε να αναγράφετε την πρόοδο που έχετε σημειώσει στις διάφορες δραστηριότητες του εξατομικευμένου σχεδίου αυτοφροντίδας, κάτι το οποίο διευκολύνει την παρακολούθηση των τομέων στους οποίους έχετε βελτιωθεί και στους τομείς στους οποίους πρέπει να συνεχίσετε να εστιάζεστε.

Αυτό το είδος σχεδίου αυτοφροντίδας πρέπει να χρησιμοποιείται για κάποιο διάστημα (2-3 μήνες) και μπορεί να επικαιροποιείται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες, με στόχο να βελτιωθεί η διάθεσή σας.

5.2. ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΥΓΙΗ ΟΡΙΑ

Ο καθορισμός υγιών ορίων ([62]) αποτελεί σημαντικό μέρος ενός επιτυχημένου σχεδίου αυτοφροντίδας. Τα υγιή όρια αποτελούν στοιχείο του αποτελεσματικού καθορισμού ορίων στην καθημερινή εργασία, αλλά και στην ιδιωτική ζωή των ατόμων. Ο καθορισμός υγιών ορίων θα μειώσει τον κίνδυνο άγχους και, στο χειρότερο σενάριο, την επαγγελματική εξουθένωση. Σε περιόδους αυξημένης τηλεργασίας, η ύπαρξη σαφούς χρονοδιαγράμματος και χρόνου για αποσύνδεση είναι ακόμη πιο σημαντική.

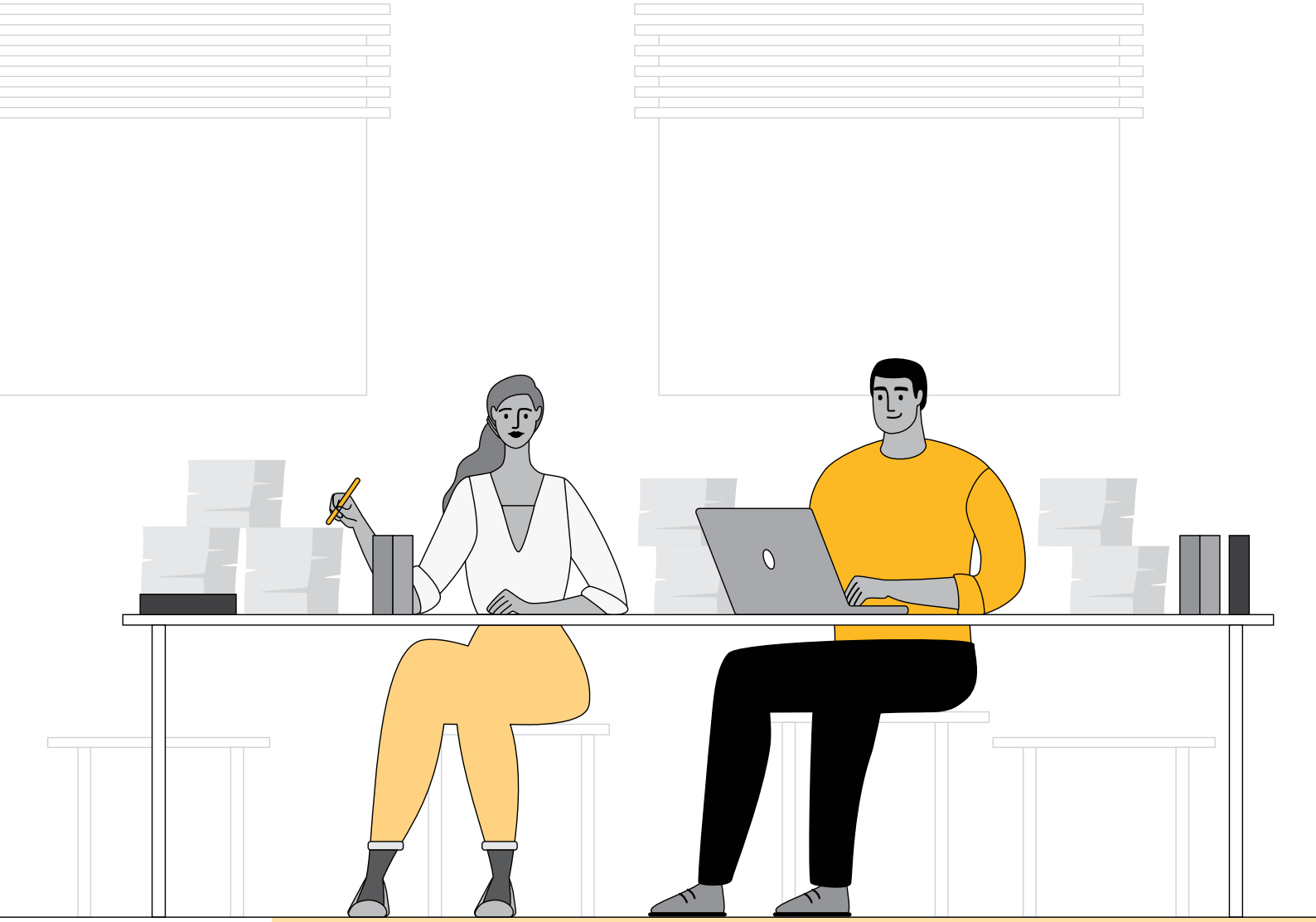
Τι είναι ο καθορισμός ορίων; Το όριο είναι ένα άκρο, ένα σημείο τερματισμού. Ο καθορισμός ορίων μπορεί να είναι χρήσιμος, μας δίνει χώρο για να αναπνεύσουμε και, στην καλύτερη περίπτωση, μπορεί να δημιουργήσει συναισθήματα ασφάλειας, σιγουριάς και περιφρούρησης της ιδιωτικότητας. Τα όρια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε φυσικά και συναισθηματικά. Τα φυσικά όρια περιλαμβάνουν το σώμα του ατόμου, την αίσθηση του προσωπικού χώρου και την ιδιωτική ζωή εν γένει, ενώ τα συναισθηματικά όρια είναι εκείνα που προστατεύουν την αίσθηση της αυτοεκτίμησης και την ικανότητα διαχωρισμού των συναισθημάτων του ατόμου από τα συναισθήματα των άλλων. Σε αυτά μπορούν να περιλαμβάνονται πεποιθήσεις, συμπεριφορές, επιλογές, το αίσθημα ευθύνης και άλλα παρόμοια.

Ο καθορισμός ορίων μπορεί να σας βοηθήσει:

— να αναγνωρίσετε προσωπικούς περιορισμούς,
— να φροντίσετε τον εαυτό σας, τους συναδέλφους σας και τους αιτούντες που αναλαμβάνει η αρχή,
— να αντιληφθείτε με σαφήνεια τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο,
— να αποφύγετε τη σύγχυση και την παρανόηση,
— να εξασφαλίσετε ότι η εργασία σας είναι αποτελεσματική, αποδοτική και έχει αντίκτυπο,
— να αποτρέψετε καταστάσεις στις οποίες μεμονωμένα διευθυντικά στελέχη και υπάλληλοι πρώτης γραμμής ενδέχεται να καταχραστούν τη θέση ισχύος τους.

Ο καθορισμός διαπροσωπικών ορίων μπορεί μερικές φορές να είναι δύσκολος. Ορισμένες από τις προκλήσεις όσον αφορά τον καθορισμό ορίων είναι μεταξύ άλλων η ανησυχία ότι μπορεί να πληγώσετε ή να εκνευρίσετε έναν συνάδελφο ή προϊστάμενο λέγοντας «όχι» ή η ανησυχία ότι θα δημιουργηθεί μια αίσθηση δυσαρμονίας ή δυσαρέσκειας μεταξύ των μελών της ομάδας ή ανάμεσα σε εσάς και στον προϊστάμενό σας.

(62) Για άσκηση σχετικά με τον καθορισμό ορίων, βλ. παράρτημα 12 «Καθορισμός ορίων και τεχνικών επαναφοράς μετά από κρίσιμο περιστατικό».



6. ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Τα πορίσματα της αρχικής διαδικασίας χαρτογράφησης της πρόνοιας για το προσωπικό στις χώρες της ΕΕ+ την οποία διεξήγαγε η EASO το 2019 δείχνουν ότι η πλειονότητα των επαγγελματιών που εργάζονται στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής έχουν ακολουθήσει αυτόν τον τομέα **από επιλογή**. Οι επαγγελματίες αυτοί, παρότι θεωρούν ότι η επαφή με τους αιτούντες διεθνή προστασία είναι απαιτητική, θεωρούν επίσης ότι τους προσφέρει ικανοποίηση. Η ανάλυση των απαντήσεων των επαγγελματιών πρώτης γραμμής στη διαδικασία χαρτογράφησης υποδεικνύει τρεις βασικούς παράγοντες που φαίνεται να είναι καθοριστικοί για την προώθηση της πρόνοιας για το προσωπικό.**Δυναμική της ομάδας** που χαρακτηρίζεται από **εποικοδομητικές σχέσεις εμπιστοσύνης** οι οποίες ευνοούν την επαγγελματική και προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων.

— **Αποτελεσματική ηγεσία** που επιδεικνύει **ενσυναίσθηση** σε όλα τα επίπεδα ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής πρόσβαση του προσωπικού σε προϊσταμένους που διαθέτουν τις δεξιότητες και τον χρόνο που απαιτούνται για την υποστήριξη της ομάδας τους. Σαφείς οδηγίες εργασίας και σαφώς καθορισμένοι ρόλοι και αρμοδιότητες, καθώς και πρότυπα όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων, ενίσχυση της αίσθησης ασφάλειας των εργαζομένων και εξασφάλιση άνεσης στον χώρο εργασίας.
— **Διαφανείς**, **σαφείς** και **απλές διαδικασίες** πρόνοιας για το προσωπικό που ενισχύουν το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων.

Πέραν των παρεμβάσεων που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες, ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή ειδικών προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για τη διοίκηση και το προσωπικό στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής μπορούν να χρησιμεύσουν ως περαιτέρω εργαλείο για την προώθηση της ευεξίας. Τα προγράμματα αυτά μπορούν επίσης να αποτρέπουν και, όπου απαιτείται, να αντιμετωπίζουν δυνητικούς παράγοντες άγχους που σχετίζονται με το **περιβάλλον εργασίας** και το **πλαίσιο εργασίας**.

Προσφέροντας στα διευθυντικά στελέχη και στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής παρεμβάσεις ανάπτυξης ικανοτήτων με επίκεντρο την ευεξία, οι αρχές θα είναι σε θέση να πληρούν το ακόλουθο πρότυπο.

ΠΠΠ 6 ανάπτυξη ικανοτήτων

Τα μαθήματα κατάρτισης για την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και των διευθυντικών στελεχών μπορούν να χρησιμεύσουν ως ισχυρό εργαλείο με σκοπό την προώθηση της ευεξίας για το προσωπικό. Η ευκαιρία να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί κάποιος επαγγελματικά συμβάλλει στην παροχή κινήτρου και στην ικανοποίηση που αισθάνεται στον χώρο

> Το 46 % [των ατόμων που απάντησαν στην έρευνα] δήλωσαν ότι οι εργοδότες τους παρείχαν κατάρτιση σχετικά με τη διαχείριση του άγχους, την αυτοφροντίδα και άλλες συναφείς πολιτικές ([63]).

(63) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives by services working in the field in asylum in Europe*, 2019, σ. 11 (έγγραφο περιορισμένης πρόσβασης).

εργασίας, τα οποία είναι και τα δύο σημαντικά στοιχεία της ευεξίας ([64]). Η μέριμνα εφοδιασμού του προσωπικού με τις δεξιότητες που χρειάζεται είναι σημαντική για κάθε οργανισμό.

Η εισαγωγή και η εφαρμογή ενός συνεκτικού προγράμματος κατάρτισης προσανατολισμένου στην πρόνοια για το προσωπικό πρέπει να θεωρείται βασικό στοιχείο της στρατηγικής πρόνοιας για το προσωπικό κάθε αρχής ασύλου και υποδοχής. Μια προσέγγιση κατάρτισης προσανατολισμένη στην προώθηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στόχο τόσο την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρογνωσίας όσο και την ευαισθητοποίηση όσον αφορά την πρόνοια για το προσωπικό είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη όλων των προτεινόμενων προτύπων. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης παρέχει στο προσωπικό καθοδήγηση όσον αφορά τις οργανωτικές δομές και τα συστήματα που έχουν τεθεί σε εφαρμογή, συμπεριλαμβανομένων των προσεγγίσεων και των διαδικασιών στον τομέα της πρόνοιας για το προσωπικό και της ασφάλειας και προστασίας του προσωπικού. Η κατάρτιση του προσωπικού όσον αφορά την επικοινωνία, τη διαχείριση και την πρόληψη του άγχους, την αυτοφροντίδα, τη διοίκηση και την ηγεσία, την ανάπτυξη των ομάδων και τον πολιτισμικό προσανατολισμό θα βοηθήσει στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, της παραπληροφόρησης και του υπερβολικού φόρτου εργασίας, προωθώντας τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική ευεξία του προσωπικού. Οι πτυχές αυτές, σε συνδυασμό με ειδική κατάρτιση για τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών, θα εφοδιάσουν το προσωπικό με τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάληψη δράσης και τη συνεργασία σε τέτοιες καταστάσεις προς το συμφέρον των αιτούντων διεθνή προστασία και των υπαλλήλων πρώτης γραμμής.

6.1. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των αρχών ασύλου και υποδοχής. Η επένδυση στο προσωπικό που εισέρχεται στην ομάδα καθώς και η συνεχής επένδυση στο υφιστάμενο προσωπικό εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και αυξάνουν τις πιθανότητες οι αρχές να επιτύχουν τους στόχους που έχουν ορίσει.

Το προσωπικό των αρχών ασύλου και υποδοχής θα πρέπει να παρακολουθεί κατάρτιση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου απασχόλησής του, ώστε να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας η οποία συχνά απαιτεί ευελιξία λόγω του μεταβαλλόμενου νομικού πλαισίου και των τάσεων όσον αφορά το άσυλο. Εάν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής δεν υποστηριχθούν στις ήδη δύσκολες συνθήκες εργασίας

(64) Siddiqui, M. N., «Success of an organisation is a result of employees performance», *Advances in Social Sciences Research*, τόμος 1, αριθ. 4, 2014, σ. 179–201.

τους, τείνουν να αισθάνονται καταβεβλημένοι και ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους, και μπορεί να αναπτύξουν συμπτώματα που σχετίζονται με το άγχος. Ενώ η κατάρτιση ενημερώνει τους εργαζομένους και ενισχύει τις γνώσεις τους, η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτρέπει επίσης το αίσθημα ότι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις καθημερινές απαιτήσεις. Όταν παρέχεται στους εργαζομένους η απαιτούμενη ενημέρωση και η ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους δομημένα και έγκαιρα, εξασφαλίζεται η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και του κινήτρου τους. Οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν ότι υπάρχει μέριμνα γι' αυτούς, καθώς θα διαπιστώσουν την προθυμία της διοίκησης να υποστηρίξει τα μέλη του προσωπικού. Συχνά διοργανώνονται εκπαιδεύσεις σε ομάδες, οι οποίες υποστηρίζουν τις προσπάθειες ανάπτυξης των ομάδων.

Οι καλά καταρτισμένοι υπάλληλοι πρώτης γραμμής θα είναι αποτελεσματικότεροι και πιο ανθεκτικοί στο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον του ασύλου και της υποδοχής, με αποτέλεσμα να χρειάζονται λιγότερη εποπτεία από τα διευθυντικά στελέχη χωρίς να διακυβεύεται ο επαγγελματισμός τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η επένδυση στους εργαζομένους μειώνει επίσης τον κίνδυνο συχνής εναλλαγής προσωπικού.

6.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΝ ΠΡΟΝΟΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Ο παρών οδηγός προτείνει ένα δείγμα προγράμματος κατάρτισης για την προαγωγή της πρόνοιας για το προσωπικό σε μια αρχή ασύλου ή υποδοχής. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως γενικός προσανατολισμός για τη σύλληψη προσεγγίσεων κατάρτισης. Συνιστάται το πρόγραμμα κατάρτισης να επικεντρωθεί στις ακόλουθες αρχές.

— Ο σχεδιασμός βασίζεται σε εκτίμηση αναγκών που διενεργείται για το προσωπικό και τα διευθυντικά στελέχη.
— Το πρόγραμμα χρησιμοποιεί μια διαδραστική και συμμετοχική μαθησιακή προσέγγιση με ένα ισχυρό στοιχείο ομότιμης μάθησης.
— Το πρόγραμμα περιλαμβάνει κατάρτιση σε μη τεχνικές δεξιότητες που βοηθούν το προσωπικό να ενισχύσει την ανθεκτικότητά του έναντι των κυριότερων παραγόντων άγχους που σχετίζονται με την εργασία.
— Το πρόγραμμα καλύπτει τις ανάγκες κατάρτισης που σχετίζονται με τον κύκλο απασχόλησης του προσωπικού (εισαγωγή στην εργασία, απασχόληση, λήξη της απασχόλησης).
— Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ενότητες κατάρτισης προσαρμοσμένες για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε κατηγορία προσωπικού συμβάλλει, ανάλογα με τους ρόλους και τις αρμοδιότητές της, στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο η ευεξία του προσωπικού αποτελεί προτεραιότητα.

— Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την επαγγελματική κατάρτιση ως βασική συνιστώσα. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι το προσωπικό διαθέτει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, το αίσθημα ευθύνης και την αυτονομία που απαιτούνται για επιδόσεις υψηλής ποιότητας.
— Το πρόγραμμα επικαιροποιείται τακτικά με βάση την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων κατάρτισης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων.
— Σχεδιάζεται ένα πλαίσιο κατάρτισης σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό με σκοπό να συμπληρώσει τις ευρύτερες δομές κατάρτισης για το προσωπικό ασύλου και υποδοχής και να διασφαλίσει την εφαρμογή ΠΠΠ υψηλής ποιότητας.

Η κατάρτιση κατά την εισαγωγή στην εργασία εξασφαλίζει την ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων σχετικά με την οργανωσιακή δομή και τα εφαρμοζόμενα συστήματα. Η κατάρτιση αυτή καλύπτει τους εσωτερικούς κανόνες και κανονισμούς, τις διαδικασίες επικοινωνίας και τα τεχνικά συστήματα, καθώς και τις οδηγίες ασφάλειας και προστασίας.

Η επαγγελματική κατάρτιση θα μπορούσε να λάβει τη μορφή μαθημάτων που προβλέπονται στο **εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO**, το οποίο έχει σχεδιαστεί κυρίως για τους χειριστές υποθέσεων και άλλους υπαλλήλους αρμόδιους για θέματα ασύλου και υποδοχής σε ολόκληρη την ΕΕ. Το πρόγραμμα καλύπτει βασικές πτυχές της διαδικασίας ασύλου, ώστε να εξασφαλίζεται η κατάρτιση των εκπαιδευόμενων σε τομείς καίριας σημασίας για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων και των ειδικών ρόλων τους. Η μαθησιακή μεθοδολογία της EASO συνδυάζει την ηλεκτρονική μάθηση μέσω διαδικτύου με διά ζώσης μαθήματα που καθιστούν δυνατή την παράλληλη εφαρμογή θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων της κατάρτισης. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO και οι θεματικές του ενότητες επανεξετάζονται επί του παρόντος σε βάθος με βάση το καθιερωμένο ευρωπαϊκό τομεακό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων για υπαλλήλους αρμόδιους για το άσυλο και την υποδοχή, το οποίο αντιστοιχίζει επαγγελματικά πρότυπα ([65]) με τα σχετικά εκπαιδευτικά πρότυπα ([66]) / μαθησιακά αποτελέσματα για το προσωπικό σε διάφορους τομείς του ασύλου και της υποδοχής ([67]).

Η κατάρτιση σε μη τεχνικές δεξιότητες θα πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση του άγχους, την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, την αντιμετώπιση των τραυματικών εμπειριών, την επικοινωνία με τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό και εντός των ομάδων, τη διαπολιτισμική ευαισθησία και την ηγεσία.

(65) EASO, «European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — occupational standards for asylum and reception officials», 2021.

(66) EASO, «European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — educational standards for asylum and reception officials», 2021.

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

Εκτιμήσεις αναγκών και αξιολογήσεις. Το πρόγραμμα κατάρτισης σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό μιας αρχής βασίζεται στην εκτίμηση των αναγκών διαφόρων κατηγοριών προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων τόσο των νεοπροσληφθέντων όσο και των έμπειρων επαγγελματιών. Υλοποιείται μέσω ετήσιου σχεδίου κατάρτισης. Το ετήσιο σχέδιο κατάρτισης, καθώς και το πρόγραμμα κατάρτισης, επικαιροποιούνται τακτικά (ετησίως ή ανά διετία) με βάση την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των κύκλων κατάρτισης που υλοποιούνται και την επίτευξη των στόχων κατάρτισης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η αρχή που υλοποιεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να αναπτύξει τα απαραίτητα εργαλεία εκτίμησης και παρακολούθησης των αναγκών.

Η δομή του πίνακα 4 λαμβάνει υπόψη τα στάδια απασχόλησης: εισαγωγή στην εργασία, απασχόληση και λήξη της απασχόλησης. Για κάθε στάδιο, υπάρχει ένας ελάχιστος συνιστώμενος αριθμός μαθημάτων, με επίκεντρο την εισαγωγική εκπαίδευση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τις μη τεχνικές δεξιότητες. Τα μαθήματα μπορούν να διεξαχθούν εσωτερικά, ανάλογα με το θέμα, καθώς και με την υποστήριξη εξωτερικών εταίρων και ειδικών.

ΙΝΑΚΑΣ 4: Κατάλογος θεμάτων του προγράμματος κατάρτισης ανά στάδιο απασχόλησης και ανά κατηγορία προσωπικού

ΣΤΑΔΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ/ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
			ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΤΜΗΜΑ ΑΠ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠ	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Εισαγωγή στην εργασία / πριν από την αποστολή	Εισαγωγική εκπαίδευση 1: οργανωτική δομή και συστήματα στον χώρο εργασίας	Οργανωτική νοοτροπία (συμπεριλαμβανομένης της ιεραρχίας και των διαύλων επικοινωνίας)		✓		✓	✓	✓
		Επισκόπηση διαδικασιών, κανόνων, κανονισμών, νομικών διατάξεων		✓		✓	✓	✓
		Διοικητικές διαδικασίες		✓		✓	✓	✓
		Πολιτική για την καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς / κατά της (σεξουαλικής) παρενόχλησης ή παρόμοια		✓				
		Κώδικας δεοντολογίας		✓				
		Οργανωτική δομή και ομάδα ηγεσίας (ιεραρχία)		✓		✓	✓	✓
	Εισαγωγική εκπαίδευση 2: τεχνικά συστήματα και εξοπλισμός	Χρήση του σχετικού εξοπλισμού γραφείου		✓		✓	✓	✓
		Χρήση των εσωτερικών πλατφορμών επικοινωνίας του οργανισμού		✓		✓	✓	✓
		Λογισμικό ΤΠ κατάλληλο για το προσωπικό στον τομέα του ασύλου (π.χ. Maris στη Γερμανία, Eurodac, πύλη ΠΧΚ, σύστημα ενημέρωσης και τεκμηρίωσης της EASO)		✓		✓	✓	✓
Εισαγωγή στην εργασία / πριν από την αποστολή	Εισαγωγική εκπαίδευση 3: ασφάλεια/προστασία και υλικοτεχνική υποστήριξη / προμήθειες	Μαθήματα πρώτων βοηθειών		✓				
		Ενημέρωση και κατάρτιση σε θέματα ασφάλειας (μεταξύ άλλων για αποστολές στο εξωτερικό)		✓		✓	✓	✓
		Οδηγίες πυροπροστασίας			✓	✓	✓	✓
		Ασφάλεια στην εργασία, ασφάλεια που βασίζεται στη συμπεριφορά, νοοτροπία ασφάλειας και κύκλος ασφάλειας		✓	✓	✓	✓	✓

ΣΤΑΔΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ		ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ/ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
				ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΤΜΗΜΑ ΑΠ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠ	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Απασχόληση (συνεχής υποστήριξη)	Επαγγελματική ανάπτυξη		Πρόσληψη, επιλογή προσωπικού και αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού		✓		✓		✓
			Θεματικές ενότητες κατάρτισης για επαγγελματική ανάπτυξη στον τομέα του ασύλου: παρέχεται σύμφωνα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO (όπως περιγράφεται αναλυτικά στον Εκπαιδευτικό Οδηγό της EASO) Μαθησιακές διαδρομές για συγκεκριμένα προφίλ θέσεων εργασίας στον τομέα του ασύλου ([68])		✓	✓			
			Προστασία δεδομένων		✓				
	Μη τεχνικές δεξιότητες	Επικοινωνία και τεχνικές επικοινωνίας	Είδη επικοινωνίας	✓		✓	✓		✓
			Καθορισμός ορίων	✓		✓	✓		✓
			Αντιμετώπιση δύσκολων συναδέλφων	✓		✓	✓		✓
			Επικοινωνία με ευάλωτα πρόσωπα, συμπεριλαμβανομένων των αιτούντων	✓		✓			✓
			Τεχνικές διαπραγμάτευσης	✓		✓	✓		✓
			Διαχείριση συγκρούσεων	✓		✓	✓		✓
			Στρατηγικές αποκλιμάκωσης	✓		✓	✓		✓
		Διαχείριση του άγχους	Τι είναι το άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και το έμμεσο τραύμα και πώς μπορούν να αναγνωριστούν	✓		✓	✓		✓
			Τρόποι αντιμετώπισης του άγχους και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας	✓		✓	✓		✓
			Πρόληψη του άγχους και εργαλεία αυτοφροντίδας	✓		✓	✓		✓
		Διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση	Πολιτιστική πολυμορφία	✓		✓	✓		✓
			Πολιτικές προστασίας και καταπολέμησης των διακρίσεων	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

(68) Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO, ανατρέξτε στις επικαιροποιήσεις του Εκπαιδευτικού οδηγού της EASO, EASO, Βαλέτα, 2021 και στο «Εκπαιδευτικό σχέδιο» της EASO, 2020.

ΣΤΑΔΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ		ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ/ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
				ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΤΜΗΜΑ ΑΠ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠ	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Απασχόληση (συνεχής υποστήριξη)	Μη τεχνικές δεξιότητες	Διοίκηση και ηγεσία στο πλαίσιο του ασύλου	Καθορισμός της ηγεσίας και της διοίκησης		✓	✓	✓		
			Διαστάσεις της ηγεσίας		✓	✓			
			Προσδοκίες των διευθυντικών στελεχών		✓	✓			
			Ηγεσία στην καθημερινή διοίκηση και διαχείριση του χρόνου		✓	✓			
			Θεωρίες διοίκησης		✓	✓			
			Στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός / σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης		✓	✓			
			Λήψη αποφάσεων		✓	✓			
			Διαχείριση ισορροπημένου όγκου εργασίας (αρχές και οφέλη)		✓	✓			
			Ανάθεση αρμοδιοτήτων		✓	✓			
			Διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ ποιότητας και αποδοτικότητας		✓	✓			
		Ανάπτυξη ομάδας ([69])	Πώς συγκροτείται μια ομάδα (στάδια ανάπτυξης της ομάδας και δυναμική της ομάδας)		✓	✓	✓		
			Τι κάνει μια ομάδα επιτυχημένη και τι μπορεί να βλάψει την ομαδική εργασία;		✓	✓	✓		
			Τεχνικές και δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας		✓	✓	✓		
			Καθοδήγηση (Coaching)		✓	✓	✓		

(69) Η ανάπτυξη της ομάδας πρέπει να θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με τον πλήρη κύκλο συμμετοχής των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των νέων μελών του προσωπικού που εισέρχονται στην ομάδα, είναι μέρος της ομάδας κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους και αποχωρούν από την ομάδα στο τέλος της απασχόλησής τους.

ΣΤΑΔΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ		ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ/ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
				ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΤΜΗΜΑ ΑΠ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΠ	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Απασχόληση (συνεχής υποστήριξη)	Μη τεχνικές δεξιότητες	Διαχείριση κρίσιμων περιστατικών	Στρατηγικές χειρισμού κρίσιμου περιστατικού και ενίσχυση της ανθεκτικότητας (σε προσωπικό επίπεδο και από την πλευρά ενός διευθυντικού στελέχους για την υποστήριξη ενός μέλους της ομάδας)		✓	✓	✓		✓
			Τραύμα και έμμεσο τραύμα (ενδείξεις και μηχανισμοί αντιμετώπισης)		✓	✓			
			Άμεση, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη υποστήριξη υπαλλήλων πρώτης γραμμής και αιτούντων		✓	✓			
Λήξη της απασχόλησης	Προετοιμασία για αποχώρηση		Διενέργεια εποικοδομητικών ενημερωτικών συναντήσεων πριν από την αποχώρηση / άντληση ανατροφοδότησης		✓		✓		
			Προετοιμασία εγγράφων (συστάσεις, βεβαιώσεις απόδοσης κ.λπ.)				✓		

Σημ.: ΠΧΚ, πληροφορίες για τις χώρες καταγωγής.

Συνοπτικά. Η κατάρτιση που παρέχεται στο πλαίσιο του ασύλου και της υποδοχής θα πρέπει να **ενημερώνει** τους εργαζομένους και να τους παρέχει δεξιότητες για την ενίσχυση των επιδόσεών τους και των ικανοτήτων τους για ομαδική εργασία, για δυναμική και ενσυναισθητική επικοινωνία και για την ενίσχυση της ανθεκτικότητάς τους έναντι του άγχους. Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να σχεδιάζονται με στόχο την **πρόληψη** των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων στο προσωπικό το οποίο αντιμετωπίζει συνεχώς υψηλό φόρτο εργασίας και ένα απαιτητικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Εάν ένα πρόγραμμα κατάρτισης είναι καλά σχεδιασμένο και επικαιροποιείται τακτικά βάσει εκτιμήσεων αναγκών, τότε θα περιορίζονται η εναλλαγή προσωπικού, οι αναρρωτικές άδειες, οι κακές επιδόσεις και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στην εργασία.

Η κατάρτιση μπορεί επίσης να συμβάλει στην **ενδυνάμωση** των επαγγελματιών στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής. Οι καλά καταρτισμένοι υπάλληλοι είναι καλύτερα εφοδιασμένοι με τις δεξιότητες που χρειάζονται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και για την αντιμετώπιση καταστάσεων άγχους (π.χ. μέσω δεξιοτήτων διαχείρισης κρίσιμων περιστατικών). Η κατάρτιση δεν εξαλείφει την ανάγκη για περαιτέρω παρεμβάσεις πρόνοιας για το προσωπικό, όπως συναντήσεις ομάδων, εκπαιδευτική εποπτεία και συλλογική υποστήριξη, αλλά μειώνει την ανάγκη για λεπτομερή και συνεχή εποπτεία από τους προϊσταμένους. Επιπλέον, η κατάρτιση μπορεί να **αλλάξει** τον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λαμβάνουν φροντίδα, αισθάνονται καλύτερα συνδεδεμένοι και είναι πιθανότερο να επενδύσουν στον οργανισμό. Είναι ανθρώπινο να θέλουμε να εργαζόμαστε για κάποιον που μας σέβεται και δείχνει αυτόν τον σεβασμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΟΡΙΣΜΟΙ

Ο παρών οδηγός χρησιμοποιεί την **πρόνοια για το προσωπικό** ([70]) ως γενικό όρο ο οποίος αναφέρεται σε πολιτικές και μέτρα που αποσκοπούν στην ευεξία των εργαζομένων, τόσο τη σωματική όσο και τη συναισθηματική. Η πρόνοια για το προσωπικό αφορά τη διατήρηση της υγείας και της ασφάλειας σε κάθε πτυχή που σχετίζεται με την εργασία. Για τον σκοπό αυτό, οι εργοδότες αξιολογούν τους **κινδύνους** στους οποίους ενδέχεται να εκτίθεται το προσωπικό στο εργασιακό περιβάλλον και θέτουν σε εφαρμογή προληπτικά και προστατευτικά μέτρα, όπως η μέριμνα ότι κάθε μέλος του προσωπικού έχει λάβει την απαραίτητη **ενημέρωση** και **κατάρτιση** σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια.

Ευεξία ([71]) στην εργασία νοείται η σωματική υγεία και η πνευματική και κοινωνική ολοκλήρωση, και όχι μόνο η απουσία ατυχημάτων ή επαγγελματικών ασθενειών.
Οι θετικές πτυχές της ευεξίας στην εργασία περιλαμβάνουν την αυτοαποδοχή, την αυτονομία, τον ενθουσιασμό, την επαγγελματική ανάπτυξη, την αίσθηση του σκοπού, τις θετικές σχέσεις με τους άλλους και την προσωπική ανάπτυξη ([72]).

Το **άγχος** ([73]) ορίζεται με βάση τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του. Συχνά απορρέει από την ύπαρξη ενός προβληματικού συνδυασμού ανθρώπου-περιβάλλοντος και από τις συναισθηματικές αντιδράσεις που προκύπτουν από αυτές τις αλληλεπιδράσεις.

Το **εργασιακό άγχος** ([74]) προκύπτει όταν η πίεση λόγω εργασιακών απαιτήσεων και άλλων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία είναι παρατεταμένη και υπέρμετρη σε σχέση με τους πόρους, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που ένα άτομο θεωρεί ότι διαθέτει.

Γίνεται διάκριση μεταξύ των εννοιών του **εργασιακού άγχους** και των **εργασιακών προκλήσεων** ([75]). Η αντιμετώπιση εργασιακών προκλήσεων μπορεί να ενεργοποιήσει ένα άτομο από ψυχολογική και σωματική άποψη και να το ενθαρρύνει να αποκτήσει νέες δεξιότητες. Η αίσθηση της πρόκλησης στην εργασία αποτελεί σημαντικό συστατικό για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ψυχολογικά υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Στον αντίποδα, το αίσθημα άγχους δημιουργεί μια αρνητική ψυχολογική κατάσταση με

---

(70) Η Ευρώπη σου, «Υγεία και ασφάλεια στην εργασία», 2020.

(71) EU-OSHA, «Work–life balance — managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015. Υπό την ευρύτερη έννοια, η ευεξία είναι αποτέλεσμα της εκπλήρωσης των σημαντικών αναγκών του ατόμου και της υλοποίησης των στόχων και των σχεδίων που έχει θέσει για τη ζωή του. Η ευεξία προϋποθέτει οι άνθρωποι να αξιολογούν θετικά τη ζωή τους και να νιώθουν, μεταξύ άλλων, θετικά συναισθήματα, δέσμευση, ικανοποίηση και νόημα.

(72) «Growth and transformation», *In Practice: The EAWOP Practitioners e-Journal*, αριθ. 12, 2020, σ. 17. Αν και η ευτυχία και το αίσθημα ευεξίας στην εργασία συνδέονται εν μέρει με το ατομικό εισόδημα, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν. Από κάποιο σημείο και μετά, το επίπεδο ευτυχίας και ικανοποίησης από τη ζωή δεν σχετίζεται πλέον με το επίπεδο εισοδήματος.

(73) Cox, T., Griffiths, A. J. και Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο, 2000.2.9.

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

(75) Cox, T., Griffiths, A. J. και Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο, 2000.

γνωστικά και συναισθηματικά στοιχεία που επηρεάζουν την υγεία τόσο του ατόμου όσο και του οργανισμού.

Όταν οι αντιδράσεις άγχους (γνωστικές, συναισθηματικές, συμπεριφορικές και ψυχολογικές) συνεχίζονται για παρατεταμένο χρονικό διάστημα, αυτό μπορεί να έχει πιο μόνιμες, λιγότερο αναστρέψιμες συνέπειες (για την υγεία). Παραδείγματα είναι η χρόνια κόπωση, η κόπωση συμπόνοιας, η επαγγελματική εξουθένωση, το έμμεσο τραύμα, τα μυοσκελετικά προβλήματα και οι καρδιαγγειακές παθήσεις.

Η **κόπωση συμπόνοιας** (compassion fatigue) ([76]) αναφέρεται σε μια αλλαγή στην ικανότητα ενός ατόμου να έχει ενσυναίσθηση για τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται και/ή τους συναδέλφους του, καθώς και για τα μέλη της οικογένειάς του. Ένας υπάλληλος πρώτης γραμμής μπορεί να υποφέρει από κόπωση συμπόνοιας λόγω της πολυετούς έκθεσης στις τραυματικές ιστορίες που μοιράζονται οι αιτούντες, οι οποίες μπορεί να αρχίσουν να ακούγονται ίδιες και να μην προκαλούν πλέον αντίδραση.

Η **επαγγελματική εξουθένωση** ([77]) περιγράφει την ψυχολογική αντίδραση ενός ατόμου σε χρόνιους παράγοντες άγχους στην εργασία. Αν και δεν θεωρείται ιατρική πάθηση, μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση της υγείας και ενδεχομένως απαιτεί κλινική παρακολούθηση. Η επαγγελματική εξουθένωση νοείται επίσης ως κρίση στη σχέση με την εργασία εν γένει.

Η επαγγελματική εξουθένωση στην εργασία εκδηλώνεται μέσω συμπτωμάτων (συναισθηματικής) εξάντλησης, κυνισμού (αποπροσωποποίηση) και μείωσης της επαγγελματικής αποδοτικότητας.

— Η **εξάντληση** αναφέρεται στα αισθήματα υπερβολικής καταπόνησης και κόπωσης, τα οποία προκύπτουν από τη μακροχρόνια εμπλοκή σε μια υπερβολικά απαιτητική εργασιακή κατάσταση.
— Ο **κυνισμός** αντικατοπτρίζει μια αδιάφορη και απόμακρη στάση απέναντι στην εργασία, τη συναισθηματική απομάκρυνση και την έλλειψη ενθουσιασμού για την εργασία. Είναι ένας δυσλειτουργικός τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων εξάντλησης και μείωσης των δυνατοτήτων εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων στην εργασία.
— Η **επαγγελματική αποδοτικότητα** συνίσταται σε αισθήματα ικανότητας, επίτευξης και ολοκλήρωσης στην εργασία, τα οποία μειώνονται όσο εξελίσσεται η επαγγελματική εξουθένωση.

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

(77) EU-OSHA, «Understanding and preventing workers burnout», OSHwiki, 2013. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας θεωρεί την επαγγελματική εξουθένωση ως εργασιακό φαινόμενο: «Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που εκλαμβάνεται ως αποτέλεσμα χρόνιου άγχους στον χώρο εργασίας το οποίο δεν έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς», Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, «Burn-out an "occupational phenomenon:International Classification of Diseases», 2019.

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην υγεία, τη γνωστική ικανότητα και την ικανότητα εργασίας, καθώς και στην αντίληψη των συνολικών εργασιακών επιδόσεων.

Το **έμμεσο τραύμα** (78) συνοψίζεται ως το «κόστος της φροντίδας». Το έμμεσο τραύμα μπορεί να περιγραφεί ως έντονη αντίδραση και βίωση συμπτωμάτων τραύματος από πρόσωπα που εκτίθενται στις τραυματικές εμπειρίες άλλων προσώπων. Αυτό συχνά επηρεάζει τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με αιτούντες στο πλαίσιο του ασύλου. Το έμμεσο τραύμα είναι σωρευτικό και αποτελεί μια διαδικασία που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Περιγράφει μια αλλαγή στην άποψη ενός ατόμου για τον κόσμο. Για τα άτομα που βιώνουν έμμεσο τραύμα, είναι δύσκολο να θέσουν όρια σε ό,τι αφορά τους αιτούντες με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Η αποχώρηση από το γραφείο στο τέλος της ημέρας είναι δύσκολη. Μπορεί επίσης να χάσουν κάθε νόημα και ελπίδα.

Οι **ψυχολογικοί κίνδυνοι** ([79]) αναφέρονται στην πιθανότητα οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες επικινδυνότητας που συνδέονται με την εργασία να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού μέσω των αντιλήψεων και των εμπειριών τους. Οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες επικινδυνότητας αφορούν πτυχές του σχεδιασμού και της διαχείρισης της εργασίας, καθώς και τα κοινωνικά και οργανωτικά πλαίσιά της που μπορούν να προκαλέσουν ψυχολογική ή σωματική βλάβη. Οι ψυχολογικοί κίνδυνοι έχουν προσδιοριστεί ως μία από τις σημαντικότερες σύγχρονες προκλήσεις για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Οι ψυχολογικοί κίνδυνοι συνδέονται με προβλήματα στον χώρο εργασίας, όπως το εργασιακό άγχος, η βία και η παρενόχληση στον χώρο εργασίας (αναφέρεται επίσης ως εκφοβισμός). Στα αρνητικά αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο περιλαμβάνονται η κακή κατάσταση της υγείας και η μείωση της ευεξίας, καθώς και τα προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις, τόσο στον χώρο εργασίας όσο και στην ιδιωτική ζωή του ατόμου.

Η **ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής** ([80]) συνεπάγεται ικανοποίηση και καλή λειτουργικότητα στην εργασία, καθώς και στο σπίτι, με ελάχιστες συγκρούσεις μεταξύ των ρόλων ενός ατόμου. Για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τρεις βασικές, αλληλένδετες συνιστώσες: 1) «χρονική ισορροπία», η οποία αναφέρεται στην αφιέρωση ίσου χρόνου σε εργασιακούς και μη εργασιακούς ρόλους, 2) «ισορροπία εμπλοκής», η οποία αναφέρεται σε ίσα επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής σε εργασιακούς και οικογενειακούς (μη εργασιακούς) ρόλους, και 3) «ισορροπία ικανοποίησης», η οποία αναφέρεται σε ίσα επίπεδα ικανοποίησης από εργασιακούς και οικογενειακούς (μη εργασιακούς) ρόλους.

---

(78) Βλ. επίσης τις πληροφορίες του Headington Institute: Pearlman, L. A. και McKay, L., «Vicarious trauma: what can managers do?», Headington Institute, Πασαντίνα, Καλιφόρνια, 2008.

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

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

Για τους σκοπούς του παρόντος πρακτικού οδηγού, η EASO παρέχει τους ακόλουθους ορισμούς των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού στον τομέα του ασύλου και της υποδοχής.

Υπάλληλος πρώτης γραμμής είναι μέλος του προσωπικού που έρχεται απευθείας σε επαφή με αιτούντες διεθνή προστασία σε πλαίσιο ασύλου και/ή υποδοχής.

Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής μπορεί να είναι:

— **υπεύθυνοι υποδοχής** — τα μέλη του προσωπικού που παρέχουν στήριξη στις δομές υποδοχής,
— **υπάλληλοι καταχώρισης** — το προσωπικό των εθνικών αρμόδιων αρχών που συμμετέχει σε οποιοδήποτε στάδιο της καταχώρισης και κατάθεσης των αιτήσεων,
— **χειριστές υποθέσεων** — οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με αιτούντες διεθνή προστασία και/ή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αιτήσεις διεθνούς προστασίας (αναφέρονται επίσης ως υπεύθυνοι συνεντεύξεων και υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων).

Τα **διευθυντικά στελέχη** (μερικές φορές αναφέρονται επίσης ως επόπτες, επικεφαλής ομάδων και προϊστάμενοι) είναι πρόσωπα που προΐστανται ενός ή περισσότερων υπαλλήλων πρώτης γραμμής ή άλλων διευθυντικών στελεχών, ανάλογα με την αρχαιότητά τους. Για τους σκοπούς του παρόντος οδηγού, ο ορισμός περιλαμβάνει και άλλα πρόσωπα εκτός των προϊσταμένων που αναλαμβάνουν συντονιστικό ή εποπτικό ρόλο, όπως οι επικεφαλής ομάδων, οι επόπτες και οι συντονιστές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΝΤΥΠΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα ερωτήσεων που συνδέονται με τη διαχείριση του άγχους και την αυτοφροντίδα, τα οποία θα μπορούσαν να ενσωματωθούν σε ένα υφιστάμενο έντυπο ερωτήσεων συνέντευξης.

Ρόλος: να συμπληρωθεί η θέση

Υποψήφιος:

Εισαγωγή

— Συστήνονται τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων.
— Ευχαριστείτε τον υποψήφιο για την αίτησή του. Περιγράφετε τον σκοπό αυτού του σταδίου της διαδικασίας επιλογής.
— Εξηγείτε ότι η συνέντευξη θα διαρκέσει περίπου 1 ώρα και ότι ο υποψήφιος θα έχει την ευκαιρία να υποβάλει ερωτήσεις στο τέλος.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ [ΔΗΛΩΣΤΕ ΑΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ (10 ΒΑΘΜΟΙ), ΕΝ ΜΕΡΕΙ (5 ΒΑΘΜΟΙ) Ή ΔΕΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ (0 ΒΑΘΜΟΙ)]
Βασικός τομέας: κίνητρο		
Μπορείτε να μας πείτε ποιο ήταν το κίνητρο για να υποβάλετε αίτηση για τη θέση αυτή; Από ποια άποψη είναι αυτός ο ρόλος διαφορετικός απ' ό,τι έχετε κάνει στο παρελθόν, και πώς θα εξοπλιστείτε γι' αυτή την αλλαγή; Ποια είναι τα σχέδιά σας όσον αφορά τη σταδιοδρομία σας για τα επόμενα 5 χρόνια;	Παραδείγματα δεικτών: — Επιδεικνύει καλή αντίληψη του εύρους του ρόλου και είναι σε θέση να προσδιορίσει τις προκλήσεις που συνεπάγεται σε προσωπικό επίπεδο — Εξηγεί το κίνητρό του για τη θέση — Επιθυμεί να εργαστεί στον τομέα του ασύλου / της μετανάστευσης — Έχει εμπειρία στην ανάπτυξη προγραμμάτων — Αναπτύσσει και ενθαρρύνει νέες και καινοτόμες λύσεις	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ [ΔΗΛΩΣΤΕ ΑΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ (10 ΒΑΘΜΟΙ), ΕΝ ΜΕΡΕΙ (5 ΒΑΘΜΟΙ) Ή ΔΕΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ (0 ΒΑΘΜΟΙ)]
Βασικός τομέας: εργασιακή δεοντολογία και προσανατολισμός στα αποτελέσματα (σχετικές αξίες: λογοδοσία, δημιουργικότητα και ακεραιότητα) (αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι προσεγγίζουν τα διλήμματα και επιλύουν τα προβλήματα, καθώς και την ικανότητά τους να ασκούν αυτοκριτική και να μαθαίνουν από την εμπειρία)		
Αναφέρετε ορισμένα παραδείγματα για το πώς έχετε δείξει ότι η συμπεριφορά σας στην εργασία είναι δεοντολογική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Τα παραδείγματα αυτά θα πρέπει να καταδεικνύουν τι αντίκτυπο είχε η δεοντολογική και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα συμπεριφορά σας στην εργασία για τους συναδέλφους και/ή το προσωπικό υπό την άμεση ευθύνη σας.	Παραδείγματα δεικτών: — Θεωρεί ότι είναι υπεύθυνος για την επίτευξη αποτελεσμάτων — Θεωρεί ότι είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του, παρέχει την αναγκαία αναπτυξιακή στήριξη για τη βελτίωση των επιδόσεων και εφαρμόζει κατάλληλα μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται αποτελέσματα — Επιδεικνύει δέσμευση και κινητοποιεί τους άλλους — Αντιλαμβάνεται τη σημασία της ανάπτυξης της ομάδας — Αντιλαμβάνεται τη σημασία της τακτικής επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας και της εποικοδομητικής ατομικής ανατροφοδότησης — Εκτιμά την ποικιλομορφία, τη βλέπει ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**
Βασικός τομέας: διαχείριση του άγχους και αυτοφροντίδα		
Ο ρόλος για τον οποίο υποβάλλετε αίτηση απαιτεί να ενεργείτε έγκαιρα και με υψηλό επίπεδο ποιότητας και ακρίβειας. Πώς αισθάνεστε γι' αυτό και ποια είναι η εμπειρία σας όσον αφορά την επίτευξη στόχων παραγωγής με αυστηρές προθεσμίες ενώ προσπαθείτε ενδεχομένως ταυτόχρονα να διαχειριστείτε αντικρουόμενες προτεραιότητες;	Παραδείγματα δεικτών: — Θεωρεί ότι είναι υπεύθυνος, μαζί με τα μέλη της ομάδας, για την επίτευξη αποτελεσμάτων — Πραγματοποιεί κατάλληλο προγραμματισμό — Αναθέτει αρμοδιότητες σε άλλους και θέτει σωστές προτεραιότητες — Σε περίπτωση έλλειψης γνώσεων σχετικά με ένα θέμα, ζητεί πρόσθετη αναπτυξιακή κατάρτιση — Μπορεί να κάνει υπερωρίες όταν χρειάζεται, αλλά όχι σε τακτική βάση (ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής)	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**
Δώστε μας ένα παράδειγμα σχετικά με το πότε χρειάστηκε να εργαστείτε για ένα δύσκολο έργο και/ή να αντιμετωπίσετε έναν μάλλον μη συνεργάσιμο κατά την άποψή σας συνάδελφο και πώς επιλύσατε αυτή την κατάσταση	Παραδείγματα δεικτών: — Αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομάδας — Θα ζητήσει έγκαιρα και με κατάλληλο τρόπο πρόσθετη εμπειρογνωσία — Ακολουθεί συμμετοχική προσέγγιση για τον σχεδιασμό του εκάστοτε καθήκοντος/έργου που του ανατίθεται — Θα είναι σε θέση να παρέχει σαφείς οδηγίες — Θα επικοινωνήσει έγκαιρα με μέλη του προσωπικού για την αποφυγή παρανοήσεων όσον αφορά τα καθήκοντα και τα χρονοδιαγράμματα	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**
Τι κάνετε συνήθως όταν αισθάνεστε πίεση ή άγχος; Αναφέρετε τομείς που θεωρείτε ότι διαχειρίζεστε καλά και τομείς στους οποίους πιστεύετε ότι έχετε περιθώριο να βελτιώσετε την προσέγγισή σας	Παραδείγματα δεικτών: — Θέτει τα κατάλληλα όρια με τους συναδέλφους — Πραγματοποιεί ρεαλιστικό προγραμματισμό — Ακολουθεί υγιεινό τρόπο ζωής (π.χ. τακτική σωματική άσκηση) — Εξασφαλίζει καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής — Δεν ντρέπεται να ζητήσει βοήθεια	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ [ΔΗΛΩΣΤΕ ΑΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ (10 ΒΑΘΜΟΙ), ΕΝ ΜΕΡΕΙ (5 ΒΑΘΜΟΙ)Ή ΔΕΝ ΠΛΗΡΟΥΝΤΑΙ (0 ΒΑΘΜΟΙ)]
Φανταστείτε ότι εισέρχεστε στο κέντρο υποδοχής (για τους υπεύθυνους υποδοχής) ή στην αίθουσα συνεντεύξεων (για τους χειριστές υποθέσεων) και ένας αιτών σας πλησιάζει κρατώντας στο χέρι ένα ξυράφι και λέγοντας ότι θα προσπαθήσει να αυτοκτονήσει εάν λάβει αρνητική απόφαση για την αίτησή του. Αυτό είναι ένα δύσκολο σενάριο, αλλά προσπαθήστε να μας πείτε τι πιστεύετε ότι μπορείτε/πρέπει να κάνετε για την αποκλιμάκωση της κατάστασης	Παραδείγματα απαντήσεων: — Γενικά, θα είχα φροντίσει να είμαι εξοικειωμένος με τις πληροφορίες που μου έχει παράσχει ο εργοδότης μου σχετικά με τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών, τι πρέπει και τι δεν πρέπει να γίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις, και να γνωρίζω τις ΤΕΔ που εφαρμόζονται σε αυτές τις περιπτώσεις — Θα προσπαθούσα να διατηρήσω ήρεμο τόνο στη φωνή μου — Θα προσπαθούσα να μην πανικοβληθώ και θα μιλούσα ήρεμα, φροντίζοντας να κρατήσω απόσταση ασφαλείας από τον αιτούντα — Θα προσπαθούσα να μη γυρίσω την πλάτη μου στον αιτούντα και να διατηρήσω επαφή με το βλέμμα — Θα του έλεγα ότι αντιλαμβάνομαι πως είναι πολύ ταραγμένος και φοβισμένος και ότι θα ήθελα να καταλάβω καλύτερα. Γι' αυτό, θα χρειαστεί να καθίσουμε, να ηρεμήσουμε και να απομακρύνει το ξυράφι — Θα ρωτούσα αν θα ήθελε να πιει λίγο νερό. Με αυτόν τον τρόπο θα είχα ίσως την ευκαιρία να ζητήσω βοήθεια.	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**
Βασικός τομέας: κώδικας δεοντολογίας		
Ένα μέλος του προσωπικού αναφέρει σε εσάς (διευθυντής κέντρου υποδοχής) τις υποψίες του ότι κάποιο άλλο μέλος του προσωπικού ενδέχεται να κακοποιεί ένα νεαρό άτομο, καθώς το βλέπει να φέρνει τακτικά το νεαρό άτομο στο γραφείο του και να κλείνει την πόρτα. Τι ενέργειες θα κάνατε και σε ποιους θα απευθυνόσασταν;	Παραδείγματα δεικτών: — Αναγνωρίζει ότι πρόκειται για σοβαρή κατηγορία και θα πρέπει να γίνουν άμεσες ενέργειες μέσω εσωτερικών/κατάλληλων διαύλων αναφοράς — Αναφέρει πολιτική μηδενικής ανοχής όσον αφορά τη σεξουαλική κακοποίηση/παρενόχληση (που καλύπτει και τους δικαιούχους/αιτούντες διεθνή προστασία)	**Παρατηρήσεις:** **Τελική βαθμολογία:**
Συνολική βαθμολογία		

Κλείσιμο

— Ρωτήστε αν ο υποψήφιος έχει ερωτήσεις.
— Εξηγήστε τα στάδια της διαδικασίας επιλογής και πότε ο υποψήφιος αναμένεται να ενημερωθεί για το αποτέλεσμα.
— Επιβεβαιώστε τη διαθεσιμότητά του για να ξεκινήσει εάν του προσφερθεί η θέση.
— Επαληθεύστε τα στοιχεία και την καταλληλότλητα των προσώπων με τα οποία θα χρειαστεί να επικοινωνήσετε για συστάσεις πριν επιβεβαιώσετε την προσφορά της θέσης.
— Ελέγξτε αν ο υποψήφιος έχει αντιρρήσεις για τον έλεγχο του ποινικού του μητρώου.

Άλλοι βασικοί τομείς που πρέπει να συμπεριληφθούν ανάλογα με το προφίλ της θέσης εργασίας: τεχνική εμπειρογνωσία (γνώσεις, δεξιότητες και πείρα), συνεργασία (μεταξύ άλλων με χορηγούς, διαχείριση τοπικών εταίρων), οικονομικά (κύκλος προϋπολογισμού), παρακολούθηση και αξιολόγηση κ.λπ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3. ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ Ή ΚΑΤ' ΙΔΙΑΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Κατάλογος σημείων ελέγχου 1. Να χρησιμοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη κατά τη διάρκεια των τακτικών ημιδομημένων κατ' ιδίαν συναντήσεων με μέλη της ομάδας τους.

Ι. Οργάνωση της συνάντησης	**Κατάσταση** (τσεκάρετε αν έχει ολοκληρωθεί)
1. Ενημερώστε εγκαίρως τον συμμετέχοντα σχετικά με τον χρόνο/τόπο και τον σκοπό της συνάντησης	
2. Ενημερωθείτε για το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό ιστορικό του συμμετέχοντος	
3. Προετοιμάστε ερωτήσεις για την κάλυψη συναφών θεμάτων	
4. Βρείτε τον κατάλληλο χώρο / το κατάλληλο περιβάλλον για τη συνάντηση, τηρώντας την εμπιστευτικότητα	
5. Φροντίστε πρακτικές πτυχές της συνάντησης (γραφική ύλη, αναψυκτικά κ.λπ.)	
ΙΙ. Διεξαγωγή της συνάντησης	
1. Παρουσιάστε το θέμα	
2. Βεβαιωθείτε ότι ο συμμετέχων έχει κατανοήσει τον σκοπό της συνέντευξης	
3. Ενημερώστε τον συμμετέχοντα ότι η συνάντηση είναι εμπιστευτική	
4. Δημιουργήστε σχέση επικοινωνίας	
5. Χρησιμοποιήστε γλώσσα την οποία μπορεί να κατανοήσει εύκολα ο συμμετέχων	
6. Χρησιμοποιήστε ερωτήσεις ανοικτού τύπου που επιτρέπουν περιγραφικές απαντήσεις	
7. Κάνετε συμπληρωματικές ερωτήσεις όταν είναι αναγκαίο	
8. Διατυπώστε τις ερωτήσεις σας με εποικοδομητικό τρόπο.	
9. Δώστε τη δυνατότητα για ερωτήσεις και σχόλια	
10. Προβλέψτε μια ενότητα για τις παρατηρήσεις σας	
11. Ολοκληρώστε με μια περίληψη και ενημερώστε σχετικά με τα επόμενα βήματα	
ΙΙΙ. Μετά τη συνάντηση	
1. Αξιολογήστε τις πληροφορίες και καταγράψτε τις παρατηρήσεις σας στη σχετική ενότητα	
2. Παραπέμψτε κατά περίπτωση (μαθήματα κατάρτισης, ψυχολόγοι προσωπικού)	
3. Φροντίστε για την κατάλληλη διαβίβαση των πληροφοριών στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, ώστε να καταχωριστούν στον φάκελο του υπαλλήλου	
4. Παρακολουθήστε την έκβαση στο στάδιο της αξιολόγησης	

Πιθανές ερωτήσεις ([81]) **που πρέπει να έχετε προετοιμάσει για την πρώτη συνάντηση παρακολούθησης προόδου** ([82])

— Έχετε εργαστεί ποτέ σε παρόμοιο πλαίσιο;
— Από ποια άποψη ήταν παρόμοιο ή διαφορετικό;
— Ποιες ήταν οι προκλήσεις που αντιμετωπίσατε εκεί;
— Πώς σας επηρέασαν αυτές οι προκλήσεις; Πώς σας έκαναν να αισθάνεστε;
— Πώς κατορθώσατε να τις αντιμετωπίσετε; Τι βρήκατε χρήσιμο και τι αποδείχτηκε ότι δεν ήταν τόσο βοηθητικό;
— Τι αναμένετε να συναντήσετε στο παρόν επαγγελματικό πλαίσιο;
— Ποια είναι τα δυνατά σας σημεία; Εάν υπέβαλλα το ίδιο ερώτημα στους πρώην συναδέλφους σας, τι θα μου έλεγαν; Τι θα μου έλεγαν για τις προσωπικές σας δυσκολίες;
— Τι αποτελεί κίνητρο για εσάς σε αυτόν τον τομέα εργασίας; Ποια είναι τα ενδιαφέροντά σας;

(81) Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να διαφέρουν ελαφρώς ανάλογα με τον τόπο εργασίας και τα καθήκοντα.

(82) Panou, A. και Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Οι ερωτήσεις αυτές συνιστώνται για τα νεοπροσληφθέντα μέλη του προσωπικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4. ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ/ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες ερωτήσεις που μπορούν να θεωρηθούν χρήσιμες για μια γενική επισκόπηση της ικανοποίησης του προσωπικού που εργάζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Αυτό το δείγμα ερωτηματολογίου συνοδεύεται από ορισμένες στοχευμένες ερωτήσεις τις οποίες μπορούν να θέσουν οι αρχές σε μέλη του προσωπικού που συμμετέχουν σε αποστολές σε άλλες χώρες της ΕΕ+.

Α. ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ					
1. Επαγγελματική και προσωπική ζωή					
1.1. Πόσο διάστημα βρίσκεστε στην παρούσα θέση εργασίας σας για τον σημερινό σας εργοδότη;	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 6 ΜΗΝΕΣ	6–12 ΜΗΝΕΣ	1–3 ΕΤΗ	3–5 ΕΤΗ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ
1.2. Στην κύρια εργασία σας, είστε μισθωτός/ή ωρομίσθιος/-α ή αμείβεστε σε άλλη βάση;	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΩΡΟΜΙΣΘΙ-ΟΣ/-Α	ΑΛΛΟ (ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕΙ)		
1.3. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα το σύνηθες ωράριο εργασίας σας;	ΠΡΩΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	ΑΠΟΓΕΥΜΑ-ΤΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	ΝΥΧΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	ΚΥΛΙΟΜΕΝΟ	ΣΕ ΕΤΟΙΜΟ-ΤΗΤΑ ΝΑ ΜΕ ΚΑΛΕΣΟΥΝ
1.4. Πόσες ημέρες τον μήνα εργάζεστε επιπλέον ώρες πέραν του συνήθους ωραρίου σας;	ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΤΕ ΠΟΣΕΣ ΗΜΕΡΕΣ:				
1.5. Όταν κάνετε υπερωρίες στην κύρια εργασία σας, είναι υποχρεωτικές (απαιτούνται από τον εργοδότη σας);	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΛΛΟ (ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕΙ)		
1.6. Πόσο δύσκολο είναι να κάνετε διάλειμμα κατά τη διάρκεια της εργασίας σας για να ασχοληθείτε με προσωπικά ή οικογενειακά θέματα;	ΚΑΘΟΛΟΥ ΔΥΣΚΟΛΟ	ΕΛΑΦΡΩΣ ΔΥΣΚΟΛΟ	ΑΡΚΕΤΑ ΔΥΣΚΟΛΟ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟ	
1.7. Πόσο συχνά οι απαιτήσεις της εργασίας σας παρεμβαίνουν στην οικογενειακή σας ζωή;	ΣΥΧΝΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ	
1.8. Πόσο συχνά οι απαιτήσεις της οικογένειάς σας παρεμβαίνουν στην εργασία σας;	ΣΥΧΝΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ	
1.9. Μετά από μια μέση εργάσιμη ημέρα, πόσες περίπου ώρες έχετε στη διάθεσή σας για να χαλαρώσετε ή να κάνετε δραστηριότητες τις οποίες απολαμβάνετε;	ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΤΕ:				
1.10. Έχετε κάποια άλλη δουλειά πέρα από την κύρια εργασία σας ή κάνετε κάποια άλλη αμειβόμενη εργασία;	ΝΑΙ	ΟΧΙ			
2. Συνθήκες στον χώρο εργασίας					
2.1. Η δουλειά μου απαιτεί να μαθαίνω συνέχεια καινούρια πράγματα	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	
2.2. Έχω πάρα πολλή δουλειά και δεν μπορώ να κάνω τα πάντα καλά	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ				
2.3. Οι δεξιότητές μου αξιοποιούνται πλήρως στη δουλειά μου	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.4. Στον χώρο εργασίας μου με αντιμετωπίζουν με σεβασμό	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.5. Στον χώρο εργασίας μου είμαι εκτεθειμένος/-η σε κίνδυνο σωματικής βλάβης	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.6. Όταν δεν αισθάνομαι ασφαλής λόγω του περιβάλλοντος της εργασίας μου, μπορώ να χρησιμοποιήσω το δικαίωμά μου να αποσυρθώ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.7. Δεν γίνονται σημαντικοί συμβιβασμοί ή περικοπές όταν διακυβεύεται η ασφάλεια των εργαζομένων	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.8. Εκεί όπου εργάζομαι, οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη συνεργάζονται για να εξασφαλιστούν οι ασφαλέστερες δυνατές συνθήκες εργασίας	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.9. Οι συνθήκες ασφάλειας και υγείας στον χώρο εργασίας μου είναι καλές	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.10. Στην εργασία μου οι συνθήκες μου επιτρέπουν να είμαι όσο παραγωγικός/-ή θα μπορούσα να είμαι	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
2.11. Ο χώρος εργασίας μου λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3. Διοίκηση στην εργασία				
3.1. Οι πιθανότητες προαγωγής είναι καλές	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.2. Ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας και η νοοτροπία του γραφείου ενθαρρύνει την ομαδική εργασία	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.3. Προωθείται η συμμετοχή σε αποφάσεις που επηρεάζουν το προσωπικό	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.4. Οι προσδοκίες όσον αφορά τα καθήκοντα που πρέπει να φέρω εις πέρας ανακοινώνονται με σαφήνεια	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.5. Έχω την ευκαιρία να αναπτύξω τις δικές μου ειδικές ικανότητες	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.6. Λαμβάνω επαρκή βοήθεια, συμπεριλαμβανομένων πόρων (π.χ. σχετικό εξοπλισμό) για να κάνω τη δουλειά μου	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.7. Λαμβάνω επαρκείς και συναφείς πληροφορίες για να κάνω καλή δουλειά	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.8. Έχω μεγάλη ελευθερία να αποφασίσω πώς θα οργανώσω την εργασία μου —αρκεί αυτή να εκτελείται με επαγγελματισμό	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.9. Ο επόπτης/προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για την ευεξία της ομάδας του	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.10. Ο επόπτης μου με υποστηρίζει στην εκτέλεση της εργασίας μου, όπου αυτό είναι δυνατό	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ				
3.11. Εμπιστεύομαι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στον χώρο εργασίας μου	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.12. Η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για την αρχή στην οποία εργάζομαι	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.13. Ο χειρισμός των προαγωγών γίνεται με δίκαιο και διαφανή τρόπο	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.14. Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου όταν χρειάζομαι βοήθεια	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.15. Εκεί όπου εργάζομαι οι σχέσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων είναι καλές και χαρακτηρίζονται από σεβασμό και επαγγελματισμό	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
3.16. Λαμβάνω θετικά σχόλια από τους προϊσταμένους μου όταν η εργασία έχει ολοκληρωθεί ικανοποιητικά	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
4. Ρατσισμός και διακρίσεις				
4.1. Αισθάνεστε ότι έχετε υποστεί διακρίσεις με οποιονδήποτε τρόπο στον χώρο εργασίας σας λόγω της φυλετικής ή εθνοτικής σας καταγωγής;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
4.2. Αισθάνεστε ότι έχετε υποστεί διακρίσεις με οποιονδήποτε τρόπο στην εργασία σας λόγω του φύλου σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
4.3. Αισθάνεστε ότι έχετε υποστεί διακρίσεις με οποιονδήποτε τρόπο στην εργασία σας λόγω της ηλικίας σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
4.4. Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε υποστεί σεξουαλική παρενόχληση από άλλο μέλος του προσωπικού κατά τη διάρκεια της εργασίας σας;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
4.5. Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε απειληθεί ή παρενοχληθεί με οποιονδήποτε άλλο τρόπο από οποιονδήποτε κατά τη διάρκεια της εργασίας σας (λεκτικά/σωματικά);	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
4.6. Έχετε καταγγείλει το περιστατικό χρησιμοποιώντας τους σχετικούς μηχανισμούς αναφοράς;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	
5. Σωματική και συναισθηματική ευεξία				
5.1. Έχετε πρόσβαση σε προγράμματα διαχείρισης του άγχους ή μείωσης του άγχους στον χώρο όπου εργάζεστε σήμερα;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/-Η	
5.2. Κατά τους τελευταίους 12 μήνες, πόσο συχνά δυσκολεύεστε να σας πάρει ο ύπνος ή να κοιμηθείτε χωρίς διακοπές;	ΓΕΝΙΚΑ, ΚΟΙΜΑΜΑΙ ΚΑΛΑ		ΕΠΙ ΑΡΚΕΤΕΣ ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ / ΚΑΤΑ ΠΕΡΙ-ΟΔΟΥΣ	ΔΕΝ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΚΟΙΜΗΘΩ ΚΑΛΑ
5.3. Πιστεύετε ότι αυτές οι προαναφερθείσες διαταραχές ύπνου συνδέονται με το άγχος στην εργασία;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.4. Τον τελευταίο μήνα, πόσες ημέρες αισθανθήκατε άρρωστος/-η;	ΚΑΜΙΑ		1 Ή 2	ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΕΒΔΟΜΑΔΑ
5.5. Είναι καλή η εργασιακή ασφάλεια εκεί όπου εργάζεστε;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		

ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ				
5.6. Πόσες φορές κατά τη διάρκεια του τελευταίου μήνα θεωρείτε ότι η ψυχική σας κατάσταση ήταν μάλλον κακή ή αισθανθήκατε κακή διάθεση/λύπη/θυμό;	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ		ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΑ	
5.7. Οι στιγμές κατά τις οποίες αισθανθήκατε άσχημα τον περασμένο μήνα αφορούσαν κυρίως την εργασία	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.8. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου μήνα, η κακή σωματική ή ψυχική μου υγεία με εμπόδισε να ασκήσω τις συνήθεις δραστηριότητές μου, όπως αυτοφροντίδα, εργασία και αναψυχή;	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.9. Αισθάνομαι συχνά ότι η δουλειά μου είναι αγχωτική	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
5.10. Αισθάνομαι συχνά εξάντληση στο τέλος της εργάσιμης ημέρας	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ
5.11. Τον τελευταίο μήνα είχα καθημερινά πονοκεφάλους επί μία εβδομάδα ή και περισσότερο	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.12. Τον τελευταίο μήνα είχα πόνο στην πλάτη κάθε μέρα επί μία εβδομάδα ή περισσότερο	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.13. Τον τελευταίο μήνα είχα πόνο στο στομάχι κάθε μέρα επί μία εβδομάδα ή και περισσότερο	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
5.14. Τον τελευταίο μήνα, τραυματίστηκα κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας μου	ΝΑΙ	ΟΧΙ		
6. Γενικά στοιχεία				
6.1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από τη δουλειά σας;	ΠΟΛΥ ΙΚΑ-ΝΟΠΟΙΗΜΕ-ΝΟΣ/-Η	ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΟΧΙ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/-Η
6.2. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από τη γενική εργασιακή ατμόσφαιρα στον οργανισμό όπου εργάζεστε;	ΠΟΛΥ ΙΚΑ-ΝΟΠΟΙΗΜΕ-ΝΟΣ/-Η	ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΟΧΙ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/-Η
6.3. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από τον γενικό στιλ ηγεσίας στον οργανισμό όπου εργάζεστε;	ΠΟΛΥ ΙΚΑ-ΝΟΠΟΙΗΜΕ-ΝΟΣ/-Η	ΜΑΛΛΟΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΟΧΙ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ-ΜΕΝΟΣ/-Η	ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/-Η

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, ως πρώτο βήμα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους τομείς που επισημαίνονται με πορτοκαλί χρώμα. Μολονότι μία ή δύο απαντήσεις στα πλαίσια που επισημαίνονται με πορτοκαλί χρώμα ενδέχεται να μην αποτελούν κατ' ανάγκη ένδειξη μεγάλης ανησυχίας, είναι σκόπιμο να παραμείνετε σε εγρήγορση, καθώς θα μπορούσαν να υποδηλώνουν κάποια ανάγκη του υπαλλήλου. Είναι σημαντικό να εξεταστούν συνολικά όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν. Μόνο με μια ολιστική προσέγγιση είναι δυνατό να εντοπιστούν ζητήματα που χρήζουν προσοχής επειγόντως έναντι των ζητημάτων που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν σε μεταγενέστερο στάδιο. Συνιστάται μια προσέγγιση με επίκεντρο το προσωπικό και τις ανάγκες του. Εάν κάποιο μέλος του προσωπικού απαντήσει **καταφατικά σε ερωτήσεις που αφορούν διακρίσεις, σεξουαλική κακοποίηση και παρενόχληση ή προσωπική ασφάλεια**, αυτό απαιτεί **άμεση παρακολούθηση σε επικοινωνία με το εν λόγω πρόσωπο**. Η εμπιστευτικότητα θα πρέπει να τηρείται ανά πάσα στιγμή όταν χρησιμοποιούνται τέτοιου είδους έρευνες.

Β. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Εάν ένας εμπειρογνώμονας έχει αναλάβει αποστολή σε άλλη χώρα της ΕΕ+ με σκοπό την παροχή υποστήριξης στον τομέα του ασύλου ή της υποδοχής, συνιστάται, μετά την επιστροφή του, να ζητείται ανατροφοδότηση σχετικά με τους ακόλουθους τομείς για τη βελτίωση της οργανωσιακής υποστήριξης στο μέλλον.

Φάση προετοιμασίας
Θα αξιολογούσατε ως επαρκείς τις πληροφορίες που λάβατε πριν από την αναχώρησή σας σχετικά με τα καθήκοντα που επρόκειτο να εκτελέσετε (προσδοκίες της αρχής υποδοχής); ΝΑΙ/ΟΧΙ Υποδείξεις για βελτίωση:
Θεωρείτε επαρκείς τις πληροφορίες που λάβατε πριν από την αναχώρησή σας σχετικά με το γενικό εργασιακό περιβάλλον; ΝΑΙ/ΟΧΙ Υποδείξεις για βελτίωση:
Θα αξιολογούσατε ως επαρκείς τις πληροφορίες που λάβατε πριν από την αναχώρησή σας σχετικά με τον υπεύθυνο επικοινωνίας με τον οποίο θα ερχόσασταν σε επαφή στον τόπο αποστολής; ΝΑΙ/ΟΧΙ Υποδείξεις για βελτίωση:
Κατά την άποψή σας, ήταν επαρκείς οι πληροφορίες που λάβατε πριν από την αναχώρησή σας σχετικά με το πώς μπορείτε να ζητήσετε υποστήριξη σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης (υγεία, ασφάλεια και προστασία); ΝΑΙ/ΟΧΙ *Υποδείξεις για βελτίωση:*
Σας δόθηκαν πληροφορίες και η δυνατότητα επικοινωνίας με σύμβουλο προσωπικού /ομάδα αντιμετώπισης του άγχους εάν χρειαζόταν; ΝΑΙ/ΟΧΙ
Φάση αποστολής
Θα αξιολογούσατε ως επαρκή την υποστήριξη που σας παρείχε η ομάδα σας κατά τη διάρκεια της αποστολής σας ώστε να μπορείτε να εκτελείτε τα καθημερινά σας καθήκοντα; ΝΑΙ/ΟΧΙ *Υποδείξεις για βελτίωση:*
Θεωρείτε ότι η υποστήριξη που σας παρείχε η αρχή υποδοχής στην άλλη χώρα ήταν αποτελεσματική και επαρκής για την εκτέλεση των καθημερινών σας καθηκόντων; ΝΑΙ/ΟΧΙ *Υποδείξεις για βελτίωση:*
Κατά την άφιξή σας, ενημερωθήκατε σαφώς σχετικά με τους διαύλους αναφοράς, μεταξύ άλλων σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (υγεία, ασφάλεια και προστασία); ΝΑΙ/ΟΧΙ
Προαιρετικά: Αξιοποιήσατε τη δυνατότητα να απευθυνθείτε σε σύμβουλο προσωπικού κατά τη διάρκεια της αποστολής σας; ΝΑΙ / ΟΧΙ/ Δεν υπήρχε τέτοια επιλογή
Φάση μετά την αποστολή
Σας δόθηκε η ευκαιρία απολογιστικής συνάντησης με τον προϊστάμενό σας και/ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο της επιλογής σας (π.χ. ομάδες υποστήριξης, σύμβουλο) σχετικά με την αποστολή σας; ΝΑΙ/ΟΧΙ *Υποδείξεις για βελτίωση:*
Λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική εμπειρία σας από την παροχή υποστήριξης σε άλλη χώρα, πόσο πιθανό είναι να συστήσετε μια τέτοια δυνατότητα αποστολής στους συναδέλφους σας;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: ΤΕΣΤ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Στο διαδίκτυο υπάρχουν διαθέσιμα πολλά τεστ αυτοαξιολόγησης, τα οποία σας δίνουν μια ιδέα σχετικά με το πόσο κοντά βρίσκεστε πραγματικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Το δείγμα που παρουσιάζεται παρακάτω προέρχεται από διαδικτυακή πηγή (διατίθεται στη διεύθυνση mindtools.com).

Δείγμα τεστ επαγγελματικής εξουθένωσης ([83])

15 ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	**ΚΑΘΟΛΟΥ (1 ΒΑΘΜΟΣ)**	**ΣΠΑΝΙΑ (2 ΒΑΘΜΟΙ):**	**ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (3 ΒΑΘΜΟΙ):**	**ΣΥΧΝΑ (4 ΒΑΘΜΟΙ):**	**ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ (5 ΒΑΘΜΟΙ)**
1. Αισθάνομαι καταβεβλημένος/-η και ότι έχω εξαντλήσει τη σωματική ή συναισθηματική μου ενέργεια					
2. Κάνω αρνητικές σκέψεις για τη δουλειά μου					
3. Δείχνω μεγαλύτερη αυστηρότητα και λιγότερη κατανόηση για τους ανθρώπους απ' ό, τι ίσως αξίζουν					
4. Εκνευρίζομαι εύκολα με μικρά προβλήματα, ή από τους συναδέλφους μου και την ομάδα μου					
5. Αισθάνομαι ότι δεν με καταλαβαίνουν ή δεν με εκτιμούν οι συνάδελφοί μου					
6. Αισθάνομαι ότι δεν έχω κανέναν να μιλήσω					
7. Αισθάνομαι ότι επιτυγχάνω λιγότερα απ' ό,τι θα έπρεπε					
8. Αισθάνομαι δυσάρεστη πίεση να πετύχω					
9. Αισθάνομαι ότι δεν παίρνω αυτό που θέλω από τη δουλειά μου					
10. Αισθάνομαι ότι βρίσκομαι σε λάθος οργανισμό ή σε λάθος επάγγελμα					
11. Αισθάνομαι δυσφορία για κάποια στοιχεία της δουλειάς μου					
12. Αισθάνομαι ότι η πολιτική ή η γραφειοκρατία του οργανισμού όπου εργάζομαι αποδυναμώνουν την ικανότητά μου να κάνω καλή δουλειά					
13. Αισθάνομαι ότι υπάρχει περισσότερη δουλειά απ' όση μπορώ να κάνω στην πράξη					
14. Αισθάνομαι ότι δεν έχω χρόνο για να κάνω πολλά από τα πράγματα που είναι σημαντικά για την καλή ποιότητα της δουλειάς μου					
15. Διαπιστώνω ότι δεν έχω χρόνο για να προγραμματίσω όσο θα ήθελα					
Τελική βαθμολογία					

(83) Υπόδειγμα σύμφωνα με παράδειγμα από τον ιστότοπο Mind Tools: «Burnout self-test».

Υπολογίστε πόσο συχνά απαντήσατε καθόλου, σπάνια, μερικές φορές, συχνά, πολύ συχνά, για να υπολογίσετε τη συνολική βαθμολογία σας.

Όσον αφορά τη βαθμολογία, ο ιστότοπος MindTools ([84]) προτείνει το ακόλουθο σύστημα βαθμολόγησης.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΧΟΛΙΟ
15–18	Δεν υπάρχει ένδειξη επαγγελματικής εξουθένωσης εδώ
19–32	Μικρές ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης, εκτός εάν ορισμένοι παράγοντες είναι ιδιαίτερα σοβαροί
33–49	Προσοχή —μπορεί να κινδυνεύετε από επαγγελματική εξουθένωση, ιδίως εάν αρκετές βαθμολογίες είναι υψηλές
50–59	Αντιμετωπίζετε σοβαρό κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης —κάντε κάτι για το θέμα αυτό επειγόντως
60–75	Αντιμετωπίζετε πολύ σοβαρό κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης —κάντε κάτι για το θέμα αυτό επειγόντως

(84) Στον ιστότοπο Mind Tools μπορείτε να βρείτε κι άλλα χρήσιμα εργαλεία, όπως ένα ημερολόγιο άγχους («Stress diaries – identifying causes of short-term stress», 2016).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Α. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ 10 ΒΗΜΑΤΩΝ

Στόχος είναι να βοηθηθεί ο εισηγητής της υπόθεσης να αντιμετωπίσει ένα πραγματικό ζήτημα ή μια αιφνίδια εξέλιξη σε μια εργασιακή κατάσταση. Σε 10 σαφή στάδια (και ένα προπαρασκευαστικό βήμα), ο εισηγητής της υπόθεσης καθοδηγείται να ακολουθήσει μια διαδικασία από την περιγραφή της κατάστασης έως τη διατύπωση ειδικών μέτρων. Τα βασικά ερωτήματα είναι πάντα με ποιον τρόπο σχετίζεται ο εισηγητής της υπόθεσης τόσο με την υπόθεση όσο και με τους άλλους παράγοντες στην υπόθεση αυτή· ποιες είναι οι σκέψεις και οι παραδοχές πίσω από τη συμπεριφορά του σε ποιον βαθμό αντιλαμβάνεται ο εισηγητής της υπόθεσης αυτούς τους κρυφούς κινητήριους παράγοντες και πόσο «δίκιο» έχει;

Η δομή της μεθόδου διασφαλίζει ότι οι υπόλοιποι συμμετέχοντες δεν θα προβάλουν τις δικές τους αναλύσεις και τα δικά τους ζητήματα στην περίπτωση του εισηγητή της υπόθεσης. Η μέθοδος επιτρέπει στον εισηγητή της υπόθεσης να ασκεί έλεγχο στον τρόπο χειρισμού της υπόθεσης από την ομάδα, διότι καθορίζει σε τι βάθος επιθυμεί να προχωρήσει η ομάδα. Τα προτεινόμενα βήματα παρέχουν στον εισηγητή της υπόθεσης χρόνο για αναστοχασμό κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες έχουν πολλές ευκαιρίες να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις ερωτήσεις άλλων μελών της ομάδας και στο πώς αισθάνεται γι’ αυτές ο εισηγητής της υπόθεσης και πώς απαντά σε αυτές, γεγονός που ενισχύει τη δική τους μαθησιακή διαδικασία. Η δομή δημιουργεί επίσης μια αίσθηση ηρεμίας για τον εισηγητή της υπόθεσης. Οι συμμετέχοντες δεν διαγκωνίζονται για να υποβάλουν ερωτήσεις. Τα βήματα παρέχουν μεγάλη υποστήριξη στον ρόλο του συντονιστή.

ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΑΥΤΗ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ

— Λόγω της δομής της, η μέθοδος των 10 βημάτων ολοκληρώνεται φυσικά με μια σαφή πορεία δράσης. Η μέθοδος υποδεικνύει ρητά την ανάγκη ανάληψης συγκεκριμένης δράσης βάσει των νέων γνώσεων που αποκτήθηκαν.
— Η μέθοδος είναι κατάλληλη για ομάδες που δεν έχουν εμπειρία στη διεποπτεία, επειδή είναι εύκολο να τη μάθει κανείς.
— Η δομή της παρέχει στον εισηγητή της υπόθεσης μια αίσθηση ασφάλειας και ηρεμίας, καθώς και μια αίσθηση κατεύθυνσης.
— Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν ενεργά από τις ερωτήσεις των υπολοίπων συμμετεχόντων μέσω ανατροφοδότησης από τον εισηγητή της υπόθεσης.
— Τα σιωπηρά βήματα δίνουν στον εισηγητή της υπόθεσης τον χώρο και τον χρόνο να σκεφτεί τόσο τη διαδικασία όσο και το τι περνάει.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

— Οι συμμετέχοντες ενδέχεται να θεωρήσουν περιοριστική την καθορισμένη δομή, ακόμη και αφού χρησιμοποιήσουν λίγες φορές τη μέθοδο, κάτι το οποίο ενέχει τον πρόσθετο κίνδυνο να είναι λιγότερο προσεκτικοί κατά την εφαρμογή της.
— Η διαδικασία των 10 βημάτων μπορεί να δημιουργήσει την αίσθηση ότι η μέθοδος έχει μεγάλη διάρκεια.
— Η μέθοδος είναι λιγότερο κατάλληλη για την άντληση πληροφοριών σχετικά με τις υποκείμενες αξίες και τα πρότυπα δράσης που παρουσιάζει ο εισηγητής της υπόθεσης.

ΠΑΓΙΔΕΣ

— Η μέθοδος περιλαμβάνει δύο φάσεις. Η πρώτη φάση είναι η έρευνα και ο προσδιορισμός του ζητήματος. Η δεύτερη φάση αφορά τη διερεύνηση της εναλλακτικής προσέγγισης. Στην πράξη, οι συμμετέχοντες τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στην πρώτη φάση. Όταν συμβαίνει αυτό, η μέθοδος είναι λιγότερο αποτελεσματική. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η ισορροπία.
— Όταν δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη δεύτερη φάση, οι συμμετέχοντες τείνουν να αναλαμβάνουν συμβουλευτικό ρόλο και δεν βοηθούν τον εισηγητή της υπόθεσης να αντλήσει τα δικά του συμπεράσματα.
— Απαιτείται πειθαρχία για την τήρηση των βημάτων. Η μη τήρηση της δομής οδηγεί τελικά σε απώλεια της εστίασης και σε έλλειψη δέσμευσης.

ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ / ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
Διάρκεια	2–2,5 ώρες
Μέγεθος ομάδας	Πέντε έως οκτώ άτομα
Αναγκαία είδη	Πίνακας σεμιναρίων και μαρκαδόροι

ΤΑ 10 ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Ο συντονιστής και ο εισηγητής της υπόθεσης συζητούν εκ των προτέρων την υπόθεση, το ζήτημα της υπόθεσης και την επιλογή της μεθόδου. Ο εισηγητής της υπόθεσης παρουσιάζει την υπόθεση σε λίγες προτάσεις και τελειώνει με τη φράση «Το ερώτημά μου είναι...». Ο εισηγητής της υπόθεσης κοινοποιεί εκ των προτέρων την περιγραφή της υπόθεσης και την επιλεγμένη μέθοδο διεποπτείας στους συμμετέχοντες και στον συντονιστή.

Βήμα 1. Περιγραφή της υπόθεσης
Ο εισηγητής της υπόθεσης παρέχει σύντομες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση και μιλά για τις εντυπώσεις, τις σκέψεις και τις κρίσεις που έχει για τα πρόσωπα που εμπλέκονται στην υπόθεση. Αυτή είναι η στιγμή κατά την οποία ο εισηγητής της υπόθεσης παρέχει πρακτικές παρατηρήσεις και τη συνειδητή εμπειρία του από την υπόθεση. Αναφέρει πώς συμπεριφέρθηκε και τις ενέργειες που έκανε μέχρι εκείνη τη στιγμή για τη συγκεκριμένη κατάσταση. Διατυπώνουν το ζήτημα, ενώ οι συμμετέχοντες

ακούν προσεκτικά χωρίς να θέτουν ερωτήσεις. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να αποκτήσουν όσο το δυνατόν σαφέστερη εικόνα της κατάστασης.

Βήμα 2. Οι συμμετέχοντες διατυπώνουν ερωτήσεις
Οι συμμετέχοντες υποβάλλουν στον εισηγητή της υπόθεσης διευκρινιστικές ερωτήσεις για να συμπληρώσουν την εικόνα που έχουν για την κατάσταση. Κάθε συμμετέχων διατυπώνει τρεις ερωτήσεις που μπορούν να διευκρινίσουν ορισμένες πτυχές της σχέσης μεταξύ του εισηγητή της υπόθεσης και της υπόθεσης. Οι συμμετέχοντες υποβάλλουν ερωτήσεις ανοικτού τύπου και αποφεύγουν να διατυπώνουν υποδείξεις ή να κάνουν προτάσεις με τη μορφή ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις γράφονται σε πίνακα σεμιναρίων.

Ο εισηγητής της υπόθεσης ακούει προσεκτικά και καταγράφει την ερώτηση ([85]). Δεν απαντά. Ο συντονιστής προσπαθεί να δημιουργήσει μια ήρεμη ατμόσφαιρα στην ομάδα ώστε να αφιερώνεται χρόνος σε κάθε ερώτηση και ο εισηγητής της υπόθεσης να μπορεί να επεξεργαστεί τις ερωτήσεις.

Βήμα 3. Αξιολόγηση των ερωτήσεων από τον εισηγητή της υπόθεσης
Ο εισηγητής της υπόθεσης αφιερώνει χρόνο για να εξετάσει μία ερώτηση κάθε φορά, αξιολογώντας καθεμία ως + (θερμή), 0 (ουδέτερη) ή — (ψυχρή). Θερμή σημαίνει ότι η ερώτηση είναι συναφής με το ερώτημα που έχει θέσει ο εισηγητής της υπόθεσης. Ψυχρή σημαίνει ότι κατά την άποψή του η ερώτηση δεν είναι συναφής με την υπόθεση. Ουδέτερη σημαίνει ότι η ερώτηση μπορεί να είναι ενδιαφέρουσα, αλλά δεν είναι σαφές αν έχει κάποια σχέση με την υπόθεση. Εάν ένα ερώτημα είναι ασαφές, ο εισηγητής της υπόθεσης μπορεί να ζητήσει διευκρινίσεις. Οι συμμετέχοντες δεν αντιδρούν στην αξιολόγηση του εισηγητή της υπόθεσης. Ωστόσο, μπορούν να παρατηρήσουν τυχόν δισταγμούς και τη γλώσσα του σώματος. Δεν γίνεται συζήτηση.

Βήμα 4. Ο εισηγητής της υπόθεσης απαντά στις ερωτήσεις
Ο εισηγητής της υπόθεσης απαντά συνοπτικά και με ακρίβεια στις ερωτήσεις που έχουν επισημανθεί με την ένδειξη + (θερμή). Αποφασίζει αν θα απαντήσει σε ουδέτερες και/ή ψυχρές ερωτήσεις. Στο μεταξύ, οι συμμετέχοντες δεν σχολιάζουν και δεν ξεκινούν συζητήσεις, ακόμη και αν η ουσία της απάντησης, κατά την άποψή τους, δεν αντιστοιχεί στην αξιολόγηση που έγινε στο στάδιο 3.

Βήμα 5. Τελευταίος γύρος ερωτήσεων (ή προαιρετικός γύρος σχολιασμού)
Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να υποβάλουν ερωτήσεις σχετικά με το ερώτημα του εισηγητή της υπόθεσης. Αυτό συνεχίζεται έως ότου δεν υπάρχουν πλέον ερωτήσεις. Ο εισηγητής της υπόθεσης απαντά όσο το δυνατόν πιο συνοπτικά. Και πάλι, δεν γίνεται συζήτηση. Δίνεται προσοχή στις απαντήσεις σε + (θερμές) ερωτήσεις και αναζητούνται αμφιβολίες και διλήμματα. Ο συντονιστής φροντίζει ο εισηγητής της υπόθεσης να έχει τον χρόνο να ακούσει τις ερωτήσεις και να τις απαντήσει κατάλληλα.

(85) Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται χώρος για αναστοχασμό όσον αφορά τα συναισθήματα / τις σκέψεις για ορισμένα θέματα.

ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΑ

Το βήμα αυτό μπορεί να αντικατασταθεί από έναν «γύρο σχολιασμού». Αντί να θέτουν ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες συζητούν όσα έχουν ακούσει μέχρι εκείνη τη στιγμή και τι εντύπωση τους έκαναν. Ο εισηγητής της υπόθεσης είναι παρών σε αυτόν τον γύρο σχολιασμού, αλλά κάθεται με την πλάτη στην ομάδα. Ο εισηγητής της υπόθεσης δεν συμμετέχει ούτε του απευθύνεται ο λόγος. Κρατάνε σημειώσεις σχετικά με αυτά που ακούνε. Στη συνέχεια, ο εισηγητής της υπόθεσης ερωτάται τι παρατήρησε.

Βήμα 6. Διατύπωση του πυρήνα της υπόθεσης
Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τον πυρήνα του ζητήματος που έχει θέσει ο εισηγητής της υπόθεσης. Οι συμμετέχοντες βάζουν τον εαυτό τους στη θέση του εισηγητή της υπόθεσης και γράφουν «Το ζήτημά μου είναι...». Ο εισηγητής της υπόθεσης καταγράφει επίσης πώς αισθάνεται για το συγκεκριμένο ζήτημα μετά τα πρώτα πέντε βήματα.
Το ζήτημα θα πρέπει να προσδιοριστεί με βάση τη «δράση» και τον «ρόλο» που διαδραμάτισε ο εισηγητής. Μπορεί επίσης να αναφερθεί ο χαρακτηριστικός τρόπος ενέργειας ή η κυρίαρχη άποψη του εισηγητή της υπόθεσης. Όλες οι διατυπώσεις, εκτός από εκείνες του εισηγητή της υπόθεσης, καταγράφονται στον πίνακα σεμιναρίων.

Βήμα 7. Ο εισηγητής της υπόθεσης αξιολογεί τις βασικές διατυπώσεις
Στον πίνακα σεμιναρίων, ο εισηγητής της υπόθεσης βαθμολογεί κάθε διατύπωση ως + (θερμή), 0 (ουδέτερη) ή — (ψυχρή) (βλ. βήμα 3). Δεν γίνεται συζήτηση.

Βήμα 8. Ο εισηγητής της υπόθεσης επιλέγει
Ο εισηγητής της υπόθεσης καταγράφει το ζήτημα όπως διατυπώνεται στον πίνακα σεμιναρίων, σχολιάζει τι του αρέσει σχετικά με τις διατυπώσεις των συμμετεχόντων (βήμα 7) και εξηγεί γιατί κάτι θεωρείται + (θερμό), — (ψυχρό) ή 0 (ουδέτερο). Στη συνέχεια, αναφέρει τι επιθυμεί να χρησιμοποιήσει από κάθε διατύπωση στη δική του βασική διατύπωση.

Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες εξηγούν τα κίνητρα των δικών τους διατυπώσεων.
Στη συνέχεια, μπορούν να υποβληθούν διευκρινιστικές ερωτήσεις, όσον αφορά τη συμπεριφορά, την άποψη ή τον τρόπο ενέργειας του εισηγητή της υπόθεσης. Ο εισηγητής της υπόθεσης τερματίζει αυτό το βήμα επαναδιατυπώνοντας το ζήτημά του και το γράφει στον πίνακα σεμιναρίων. Για παράδειγμα, το διατυπώνει με βάση τη διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού τρόπου ενέργειας ή, για παράδειγμα, μεταξύ των επαγγελματικών στόχων και των προσδοκιών που προκύπτουν στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Βήμα 9. Ποιες δυνάμεις διατηρούν την υπόθεση «σε εξέλιξη»;
Οι συμμετέχοντες εξετάζουν τις δυνάμεις που εμποδίζουν τον εισηγητή της υπόθεσης να αλλάξει τη συμπεριφορά του. Ο εισηγητής της υπόθεσης υποδεικνύει με ποιον τρόπο θα μπορούσε να αντιμετωπίσει το ζήτημα ώστε να αλλάξει την επαγγελματική του συμπεριφορά. Επισημαίνει τα εποικοδομητικά στοιχεία και τα κωλύματα.

Πιθανές ερωτήσεις

— Τι θέλω να αλλάξω;
— Ποιες αλλαγές αντιμετωπίζω;
— Ποια στοιχεία προκαλούν το δίλημμα;
— Ποιοι αντίθετοι πόλοι προκαλούν τον δισταγμό;
— Ποια είναι τα οφέλη και οι αντιρρήσεις που έχω;
— Ποιες συνέπειες διαβλέπω;
— Τι πρέπει να λάβω υπόψη;
— Πώς μπορώ να το παρουσιάσω αυτό;
— Ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσω;
— Τι θέλω να μάθω;
— Στο εξής, τι θέλω να προσέχω;
— Τι ήθελα να ανακαλύψω για εμένα;
— Ποια είναι τα αποτελέσματα αυτής της γνώσης, πώς μπορώ να την αξιοποιήσω;
— Τι θέλω να επιτύχω μέσα σε μια εβδομάδα, έναν μήνα ή ένα τρίμηνο από τώρα;
— Λέει αυτό κάτι για τον τρόπο με τον οποίο «μαθαίνω»;

Βήμα 10. Σκέψεις των συμμετεχόντων και αναστοχασμός σχετικά με τη διεποπτεία
Κάθε συμμετέχων καταγράφει τις δικές του σκέψεις. Τι έμαθα από αυτή την υπόθεση; Θα μπορούσε να είναι κάτι που αφορά τον προτιμώμενο τρόπο σκέψης και υποβολής ερωτήσεων, τι καθιστά μια ερώτηση εποικοδομητική ή όχι, ή τι έμαθα από τις ερωτήσεις άλλων συμμετεχόντων κ.λπ.

Ο συντονιστής αναστοχάζεται τη διαδικασία διεποπτείας μαζί με τον εισηγητή της υπόθεσης και τους συμμετέχοντες. Αυτός ο αναστοχασμός αφορά:

— τα αποτελέσματα της συζήτησης για την υπόθεση,
— την υπόθεση ως εργαλείο μάθησης και την επιτυχία της εφαρμοζόμενης μεθόδου.

Β. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΒΟΗΘΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Καθ’ όλη τη διάρκεια της ημέρας, θέτουμε στους εαυτούς μας και σε άλλους ανθρώπους πολλές ερωτήσεις με σκοπό τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών. Σκοπός της διεποπτείας είναι η παροχή βοήθειας στον εισηγητή της υπόθεσης με την υποβολή των κατάλληλων ερωτήσεων. Καλές ερωτήσεις είναι οι ερωτήσεις που βοηθούν.

Με τη μέθοδο των βοηθητικών ερωτήσεων, οι συμμετέχοντες αποκτούν εικόνα του τι καθιστά ένα ερώτημα αποτελεσματικό για τη διεποπτεία. Η εικόνα αυτή είναι διττή.

— Η μέθοδος παρέχει μια εικόνα για τα κίνητρα του προσώπου που υποβάλλει την ερώτηση και για τον αντίκτυπο της ερώτησης.

— Οι βοηθητικές ερωτήσεις είναι επίσης μια μέθοδος μάθησης, η οποία ενισχύει την ποιότητα των ερωτήσεων που τίθενται από την ομάδα διεποπτείας, καθώς και αυτών που τίθενται σε άλλες (εργασιακές) καταστάσεις.

Με τη μέθοδο αυτή, ο εισηγητής της υπόθεσης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει τι σημαίνει για τον ίδιο μια ερώτηση και αν τον βοηθά να αντλήσει συμπεράσματα για την υπόθεσή του. Πολλές ερωτήσεις των συμμετεχόντων αφορούν την επιθυμία του συμμετέχοντος να λάβει πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο της υπόθεσης. Ο εισηγητής της υπόθεσης γνωρίζει ήδη αυτές τις λεπτομέρειες και, ως εκ τούτου, τυχόν ερωτήσεις σχετικά με το πλαίσιο δεν έχουν προστιθέμενη αξία. Για παράδειγμα, πόσο μεγάλη είναι η εταιρεία; Πόσος χρόνος έχει παρέλθει από τότε που άρχισε να υλοποιείται το υπό εξέταση έργο; Ποιο στιλ ηγεσίας εφαρμόζει το άτομο που είναι υπεύθυνο; Για λόγους ευκολίας, αυτές αναφέρονται ως «ερωτήσεις περιέργειας». Αυτά τα είδη ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες δεν έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τον εισηγητή της υπόθεσης.

Ένα σύνηθες σενάριο είναι να σας διακόψει κάποιος συνάδελφος ενώ συζητάτε με τον αιτούντα, με αποτέλεσμα να διακοπεί ο ειρμός της σκέψης σας σχετικά με τις ερωτήσεις που χρειάζεται να θέσετε. Ένας συνάδελφος μπορεί να έχει κάποια διαφορετική σειρά ερωτήσεων. Επιπλέον, το να έχετε μια συγκεκριμένη σειρά ερωτήσεων στο μυαλό σας μπορεί να σας αποσπάσει την προσοχή από το να ακούσετε τις απαντήσεις, καθώς αντ’ αυτού εστιάζεστε στις υπόλοιπες ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν.

Η μέθοδος των βοηθητικών ερωτήσεων απαιτεί να προσέχετε τον εισηγητή της υπόθεσης και να αποκρίνεστε στις απαντήσεις του και στη μη λεκτική συμπεριφορά του, ώστε να μπορείτε να στηρίξετε τον δικό του (όχι τον δικό σας) ειρμό σκέψης.

Η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθά μια ομάδα διεποπτείας να βελτιώσει ριζικά την ποιότητα των ερωτήσεων που διατυπώνει. Καθώς ο εισηγητής της υπόθεσης κατευθύνει τη διαδικασία, μπορεί να ενισχύσει την ευκαιρία που έχει για επιτυχή διεποπτεία. Εναπόκειται στον εισηγητή της υπόθεσης να δηλώσει αν θεωρεί ότι μια ερώτηση είναι βοηθητική ή όχι για την υπόθεσή του. Οι μη βοηθητικές ερωτήσεις δεν λαμβάνουν προσοχή και, πράγματι, δεν θα απαντηθούν. Αυτό αποτελεί άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με τις ερωτήσεις των συμμετεχόντων και τον τρόπο σκέψης τους.

Οφέλη. Η μέθοδος αυτή βοηθά να γίνει αντιληπτή η ποικιλία των ερωτήσεων και η επίδρασή τους στον εισηγητή της υπόθεσης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι διατύπωσης ερωτήσεων. Η ποικιλία των ερωτήσεων μπορεί να είναι πολύ ενδιαφέρουσα και να σας βοηθήσει να διευρύνετε το δικό σας εύρος ερωτήσεων. Οι εισηγητές υποθέσεων μαθαίνουν ότι στην καθημερινή πρακτική υπάρχει μια φυσική τάση να απαντά κανείς σε όλες τις ερωτήσεις οποιασδήποτε φύσεως. Η απάντηση φαίνεται να είναι αυτόματη αντίδραση. Με τις βοηθητικές ερωτήσεις ανακαλύπτουν ότι είναι καλύτερο να σκέφτεται κανείς πρώτα αν η ερώτηση είναι χρήσιμη και στη συνέχεια να απαντά στο πρόσωπο που την υπέβαλε.

— Δίνοντας και λαμβάνοντας μια άμεση απόκριση για τις ερωτήσεις που τίθενται, οι άνθρωποι μαθαίνουν. Οι συμμετέχοντες μπορούν να αναδιατυπώνουν και να υποβάλλουν εκ νέου τις ερωτήσεις τους και να αντιλαμβάνονται τι βοηθά πραγματικά τον εισηγητή στη συγκεκριμένη υπόθεση.
— Η μέθοδος επιταχύνει τη διαδικασία διεποπτείας. Δεδομένου ότι οι μη βοηθητικές ερωτήσεις αγνοούνται, αφιερώνεται λιγότερος χρόνος για απαντήσεις σε άσχετες ή αναποτελεσματικές ερωτήσεις.
— Οι βοηθητικές ερωτήσεις δίνουν μια εικόνα σχετικά με τον αντίκτυπο μιας ερώτησης. Το αποτέλεσμα όχι μόνο ωφελεί τον εισηγητή της υπόθεσης, αλλά και οι συμμετέχοντες αποκτούν εμπειρία και ασκούνται στην πράξη στη διατύπωση ερωτήσεων που μπορούν όντως να συνεισφέρουν. Ο εισηγητής της υπόθεσης βοηθά τους συμμετέχοντες να μάθουν κατά πόσον οι ερωτήσεις είναι βοηθητικές επιλέγοντας σε ποιες θα απαντήσει. Με αυτόν τον τρόπο οι συμμετέχοντες λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση.
— Ο εισηγητής της υπόθεσης αποδέχεται γρήγορα τις εποικοδομητικές ερωτήσεις. Οι βοηθητικές ερωτήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αυτή η αυξημένη ταχύτητα και ο μεγαλύτερος αντίκτυπος καθιστούν την αλληλεπίδραση πιο αποτελεσματική.
— Η μέθοδος είναι επίσης κατάλληλη για τις ομάδες που δεν έχουν εμπειρία και αποτελεί καλή άσκηση για μια ομάδα διεποπτείας που επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα των ερωτήσεών της.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

— Η μέθοδος μπορεί στην αρχή να αδρανοποιήσει τους συμμετέχοντες. Θα βγουν από τη ζώνη άνεσής τους, διότι ορισμένες από τις ερωτήσεις τους δεν θα είναι χρήσιμες για τον εισηγητή της υπόθεσης και, ως εκ τούτου, θα παραμείνουν αναπάντητες.
— Η μέθοδος μπορεί να κάνει μια ομάδα να σιωπήσει εάν οι συμμετέχοντες δυσκολεύονται να διατυπώσουν βοηθητικές ερωτήσεις.

ΠΑΓΙΔΕΣ

— Ο εισηγητής της υπόθεσης απαντά αυτόματα σε ερωτήσεις που δεν είναι βοηθητικές.
— Ο συντονιστής θα πρέπει να παραμείνει επικεντρωμένος στον εισηγητή της υπόθεσης ο οποίος, εντέλει, αποφασίζει αν μια ερώτηση είναι βοηθητική ή όχι.
— Ο εισηγητής της υπόθεσης δεν πρέπει να δίνει κοινωνικά επιθυμητές (ή πολιτικά ορθές) απαντήσεις, αλλά θα πρέπει να δηλώνει αν κάτι είναι βοηθητικό ή όχι.
— Η μέθοδος απαιτεί τη διατήρηση εποικοδομητικής και ανοικτής στάσης απέναντι στο άλλο πρόσωπο. Τείνουμε να σκεφτόμαστε από τη δική μας πλευρά αντί από την πλευρά του εισηγητή της υπόθεσης.
— Μερικές φορές ενδέχεται κάποιος να μη μπορεί να σκεφτεί μια βοηθητική ερώτηση και αυτό να το αισθάνεται ως «αποτυχία». Είναι καλό να γνωρίζετε ότι οι ερωτήσεις που θέτετε μπορεί είτε να είναι βοηθητικές είτε όχι σε μια συγκεκριμένη υπόθεση.
— Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να το βλέπουν αυτό ως μια ευκαιρία για μάθηση δεν θα πρέπει να υπάρχει ανταγωνισμός για το ποιος θέτει τις περισσότερες ή τις καλύτερες ερωτήσεις.

ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ / ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
Διάρκεια	1–1,5 ώρα
Μέγεθος ομάδας	Πέντε έως οκτώ άτομα
Αναγκαία είδη	Κανένα

Πιθανές ερωτήσεις

— Τι σημαίνει αυτό για εσάς;
— Πώς θα σας φαινόταν εάν...;
— Ποιες είναι οι εναλλακτικές επιλογές όσον αφορά...;
— Τι άλλο θα μπορούσατε να κάνετε;
— ΤΙ θα αποκομίσετε;
— Μπορείτε να μου μιλήσετε για μια κατάσταση στην οποία τα πράγματα είχαν διαφορετική έκβαση για εσάς;
— Τι σήμαινε αυτό για εσάς;
— Τι σας αρέσει σχετικά με ...;
— Ποιοι είναι οι στόχοι σας;
— Τι θα συνέβαινε εάν...;
— Ποια προσόντα χρειάστηκε να επιστρατεύσετε;

Προετοιμασία. Ο συντονιστής και ο εισηγητής της υπόθεσης συζητούν εκ των προτέρων την υπόθεση, το ζήτημα της υπόθεσης και την επιλογή της μεθόδου. Ο εισηγητής της υπόθεσης προετοιμάζει τη διατύπωση της υπόθεσης σε λίγες προτάσεις και τελειώνει με τη φράση «Το ερώτημά μου είναι...» Κοινοποιεί εκ των προτέρων στους συμμετέχοντες και στον συντονιστή την περιγραφή της υπόθεσης και την επιλεγμένη μέθοδο.

Βήμα 1. Περιγραφή της υπόθεσης
Ο συντονιστής εξηγεί τη μέθοδο. Ο εισηγητής της υπόθεσης θα χρειαστεί χρόνο για να επεξεργαστεί κάθε ερώτηση και, στη συνέχεια, να δηλώσει τι αισθάνεται/σκέφτεται και κατά πόσον είναι χρήσιμο ή όχι για αυτόν. Δεν θα πρέπει να απαντά σε μη βοηθητικές ερωτήσεις. Ο εισηγητής της υπόθεσης εξηγεί την υπόθεσή του με λίγα λόγια και τελειώνει με το ερώτημα της υπόθεσης. Μπορεί να είναι γραμμένο σε πίνακα σεμιναρίων.

Βήμα 2. Διατύπωση ερωτήσεων
Οι συμμετέχοντες καταγράφουν ορισμένες ερωτήσεις που θα ήθελαν να θέσουν και οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την αρχή. Μόλις καταγραφούν οι ερωτήσεις, κάθε συμμετέχων τις βάζει στη σειρά με την οποία θέλει να τις υποβάλει.

Βήμα 3. Υποβολή ερωτήσεων
— Ένας συμμετέχων υποβάλλει την πρώτη ερώτηση. Ο εισηγητής της υπόθεσης επεξεργάζεται σιωπηρά αυτή την ερώτηση. Στη συνέχεια, προσδιορίζει πώς αισθάνεται/σκέφτεται αφού άκουσε τη συγκεκριμένη ερώτηση και δηλώνει αν είναι

βοηθητική. Η ερώτηση ενθαρρύνει τον εισηγητή της υπόθεσης να σκεφτεί σχετικά με το ζήτημα που τον απασχολεί; Δεν απαντά ακόμη στην ερώτηση. Μόνο όταν ο εισηγητής της υπόθεσης κρίνει την ερώτηση βοηθητική, δίνει όντως απάντηση. **Προαιρετικά:** Ο συμμετέχων εξηγεί γιατί έθεσε τη συγκεκριμένη ερώτηση. Στη συνέχεια, η ομάδα εξετάζει κατά πόσον το αποτέλεσμα της ερώτησης ανταποκρίνεται στην πρόθεση του ατόμου που την υπέβαλε.

— Ο επόμενος συμμετέχων θέτει την πρώτη ερώτησή του και ακολουθεί η ίδια διαδικασία. Όταν διαφορετικοί συμμετέχοντες έχουν την ίδια ερώτηση, ο συντονιστής μπορεί να αποφασίσει αν θα υποβληθεί αυτή η διπλή ερώτηση. Μερικές φορές μικρές διαφορές μπορεί να είναι βοηθητικές. Σε αντίθετη περίπτωση, θα τεθεί η επόμενη ερώτηση στη σειρά.
— Οι συμμετέχοντες υποβάλλουν ερωτήσεις ο ένας μετά τον άλλο. Εάν χρειαστεί, σημειώνουν για δική τους χρήση αν μια ερώτηση ήταν βοηθητική ή όχι και γιατί. Ο συντονιστής ελέγχει τακτικά από κοινού με τον εισηγητή της υπόθεσης αν χρειάζεται να προσαρμόσει το ζήτημα της υπόθεσης.

Βήμα 4. (Προαιρετικά) γύρος εποικοδομητικού σχολιασμού

Εάν είναι δύσκολο για τους συμμετέχοντες να σκεφτούν και να θέσουν βοηθητικές ερωτήσεις, ο συντονιστής μπορεί να αποφασίσει να πραγματοποιηθεί ένας γύρος εποικοδομητικού σχολιασμού. Αυτό μπορεί να δώσει στους συμμετέχοντες νέες πληροφορίες που ενδέχεται να τους δώσουν ιδέες για νέες ερωτήσεις. Αυτό που έχει σημασία εν προκειμένω είναι να διερευνήσουν οι συμμετέχοντες πιθανούς τρόπους για να βρουν από κοινού βοηθητικές ερωτήσεις. Ο επόμενος γύρος μπορεί να έχει ως αντικείμενο την εξεύρεση τέτοιων τρόπων. Σε αντίθεση με τον συνήθη σχολιασμό, όπου δεν τίθενται ερωτήσεις, μπορείτε να επιλέξετε ο σχολιασμός να πραγματοποιηθεί μόνο με τη διατύπωση βοηθητικών ερωτήσεων που βασίζονται σε παρατηρήσεις υποθέσεων. Οι ερωτήσεις μπορούν να διευρύνουν την οπτική του εισηγητή της υπόθεσης.

Παραδείγματα ερωτήσεων

— Πώς θα εξετάζατε...;
— Τι πιστεύετε πραγματικά σχετικά με...;
— Σε αυτό το παράδειγμα τι σας κάνει να...;
— Ποιοι θα ήταν οι στόχοι σας...;

Ο εισηγητής της υπόθεσης υποδεικνύει τι τον επηρέασε περισσότερο και σε τι επιθυμεί να εστιάσει στο επόμενο βήμα.

Βήμα 5. Δεύτερος γύρος ερωτήσεων

Αυτός ο δεύτερος γύρος ερωτήσεων βασίζεται στον εισηγητή της υπόθεσης. Οι ερωτήσεις δεν χρειάζεται να υποβληθούν με τη σειρά των συμμετεχόντων. Εάν κάποιος δεν είναι σε θέση να σκεφτεί μια βοηθητική ερώτηση, μπορεί απλώς να πει ποια είναι η πρόθεσή του και να ζητήσει από την ομάδα να τον βοηθήσει να διατυπώσει τη σωστή ερώτηση.

Βήμα 6. Η ουσία της ερώτησης
Όταν τεθούν όλες οι ερωτήσεις, κάθε συμμετέχων διατυπώνει την ουσία της υπόθεσης σε μία εποικοδομητική ερώτηση. Για παράδειγμα, εάν ο συμμετέχων θεωρεί ότι η ουσία είναι το αίσθημα ευθύνης του εισηγητή στην εργασία του ως συμβούλου, θα μπορούσε να θέσει ένα ερώτημα όπως «Πώς σας επηρεάζει η ιδιότητα του συμβούλου;» ή «Κατά την άποψή σας, τι κάνει έναν σύμβουλο καλό;»

Εάν αυτό είναι πολύ δύσκολο για τους συμμετέχοντες, η εναλλακτική επιλογή είναι να διατυπωθεί η εποικοδομητική ερώτηση «Το ζήτημά μου είναι...;» Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση δίνει τη δυνατότητα σε κάθε συμμετέχοντα να μπει στη θέση του εισηγητή της υπόθεσης.

Βήμα 7. Εισηγητής της υπόθεσης: ιδέες και σχέδιο δράσης
Ο εισηγητής της υπόθεσης μοιράζεται τις ιδέες που έχει αντλήσει, τι θα αλλάξει στη συμπεριφορά του και τα μέτρα που θα λάβει για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Βήμα 8. Σκέψεις των συμμετεχόντων
Κάθε συμμετέχων καταγράφει τις δικές του σκέψεις. Τι έμαθε από αυτή την υπόθεση; Θα μπορούσε να είναι κάτι που αφορά τον προτιμώμενο τρόπο σκέψης και υποβολής ερωτήσεων, τι καθιστά μια ερώτηση εποικοδομητική ή όχι, ή τι έμαθε από τις ερωτήσεις άλλων συμμετεχόντων κ.λπ.

Βήμα 9. Αναστοχασμός σχετικά με τη διεποπτεία
Ο συντονιστής αναστοχάζεται τη διαδικασία διεποπτείας μαζί με τον εισηγητή της υπόθεσης και τους συμμετέχοντες. Αυτός ο αναστοχασμός αφορά:

— τα αποτελέσματα της συζήτησης για την υπόθεση,
— την υπόθεση ως εργαλείο μάθησης και την επιτυχία της εφαρμοζόμενης μεθόδου.

ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Η βελτίωση της προσωπικής λειτουργίας μέσω της διεποπτείας απαιτεί ανοικτό πνεύμα και ειλικρίνεια. Οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να μιλήσουν για την επιλογή μιας συγκεκριμένης προσέγγισης όσον αφορά την εργασία τους, τα προσωπικά τους ζητήματα και τα συναισθήματά τους σε μια ομάδα. Η ισότητα των συμμετεχόντων αποτελεί προϋπόθεση για ένα αξιόλογο αποτέλεσμα διεποπτείας. Ο ανοιχτός αναστοχασμός σχετικά με το πώς λειτουργεί ο καθένας απαιτεί επίσης εμπιστοσύνη και εμπιστευτικότητα μεταξύ των συμμετεχόντων στη διεποπτεία. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται στο πλαίσιο της διεποπτείας αντιμετωπίζονται ως **εμπιστευτικές**.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι μπορούν να αναμένουν από τις συναντήσεις διεποπτείας. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο θα είναι σε θέση να προετοιμαστούν, αλλά και θα αποφευχθεί να δημιουργηθεί σύγχυση ή να υπάρξουν αρνητικές εκπλήξεις. Θα πρέπει να αποσαφηνιστούν και να κοινοποιηθούν εκ των προτέρων τα ακόλουθα στοιχεία μιας συνάντησης διεποπτείας:

— το πεδίο της διεποπτείας (προσωπική λειτουργία του προσωπικού και/ή υπόθεση του αιτούντος),
— ο μέγιστος αριθμός συμμετεχόντων (π.χ. στην περίπτωση μεγαλύτερης ομάδας: όχι περισσότεροι των οκτώ συμμετεχόντων),
— η συχνότητα των συναντήσεων διεποπτείας (π.χ. μία φορά τον μήνα),
— η διάρκεια της συνάντησης (το πολύ 3 ώρες),
— ο μέγιστος αριθμός υποθέσεων προς συζήτηση ανά συνάντηση (π.χ. δύο).

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΙ:

— Να υιοθετείτε μη επικριτική στάση. Επικριτική ή απορριπτική συμπεριφορά ή δηλώσεις από τους άλλους συμμετέχοντες δεν θα επιφέρουν θετικές αλλαγές και πρέπει να αποφεύγονται.
— Μη ρωτάτε «γιατί», όπου αυτό είναι δυνατό. Η ερώτηση «γιατί» συχνά δείχνει ότι δεν κατανοείτε και, ως εκ τούτου, ότι κρίνετε.
— Να υποβάλλετε ανοιχτές ερωτήσεις για διευκρινίσεις και να καλείτε τους συμμετέχοντες να εκθέσουν τα επιχειρήματα/τα κίνητρά τους. Για παράδειγμα «Μπορείτε να μου πείτε περισσότερα γι' αυτό;» Τέτοιου είδους ερωτήσεις αντλούν σημαντικές πληροφορίες και συμβάλλουν σε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.
— Να μη χειραγωγείτε. Να αποφεύγετε να προσφέρετε συμβουλές ή υποδείξεις για το τι πρέπει να κάνει ή πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ο εισηγητής, καθώς και δηλώσεις όπως «Εάν ήμουν στη θέση σας...» Προσπαθήστε να παρέχετε σχετικές πληροφορίες, πιθανές προτάσεις και να συζητάτε εναλλακτικές λύσεις. Προσπαθήστε να συνδέσετε τη συνεισφορά σας στη διεποπτεία με την εμπειρία του άλλου ατόμου. Κάθε άτομο θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει τις δικές του αποφάσεις. Αυτό θα είναι καταλληλότερο και πιο αποτελεσματικό από το να ακολουθήσει την άποψη κάποιου άλλου.
— Μην αναλάβετε την ευθύνη για τα προβλήματα των συναδέλφων σας. Προσπαθήστε να τους παρακινήσετε και να τους υποστηρίξετε στην επίλυση των προβλημάτων τους.
— Να ακούτε προσεκτικά. Μη μακρηγορείτε και μην ερμηνεύετε, αλλά βεβαιωθείτε ότι έχετε κατανοήσει σωστά, συνοψίζοντας όσα πιστεύετε ότι είπε κάποιος και ρωτήστε αν αυτό ήθελε να πει.
— Επικεντρωθείτε, κατά προτίμηση, στο «εδώ και τώρα». Τι αισθάνονται ή σκέπτονται τώρα οι άνθρωποι, τι σημαίνουν κάποια πράγματα/συναισθήματα για τους ανθρώπους σήμερα, τι βλέπουν ως προοπτική κ.λπ. Αυτό παρέχει γενικά πιο

χρήσιμες πληροφορίες για την αλλαγή συμπεριφοράς απ' ό, τι η συζήτηση σχετικά με το τι συνέβη στο παρελθόν.

— Δώστε σημασία στα συναισθήματα. Πώς και τι αισθάνονται οι άνθρωποι, ποιος είναι ο αντίκτυπος ορισμένων γεγονότων για τους ίδιους κ.λπ. Αυτό μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να κατανοήσουν τους λόγους της συμπεριφοράς τους.
— Δείξτε ότι κατανοείτε και νοιάζεστε. Δείξτε ενδιαφέρον ρωτώντας τους ανθρώπους πώς αισθάνονται και πώς πάνε τα πράγματα.
— Αντιμετωπίστε τους ανθρώπους με σεβασμό. Δείξτε ότι εκτιμάτε τη συνεισφορά τους, ζητήστε συγγνώμη σε περίπτωση παρανοήσεων κ.λπ.
— Μην υποδύεστε τον θεραπευτή. Η προσεκτική ακρόαση είναι σημαντική, αλλά θα πρέπει να προσέχετε να μην παριστάνετε ότι έχετε ρόλο θεραπευτή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΑ ΣΤΑΔΙΟ

Στη συνέχεια παρέχονται πρόσθετες πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με τα διάφορα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας και τις αντίστοιχες δραστηριότητες.

ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

— Κάνετε τις συστάσεις / ενημερώνετε για το υπόβαθρο των συμμετεχόντων
— Διατυπώνετε σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για το έργο
— Καθορίζετε τα όρια και την αποδεκτή συμπεριφορά
— Αναπτύσσετε σχέσεις και προσεγγίζετε το έργο που πρέπει να εκτελέσετε
— Προβαίνετε σε εκτίμηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων κάθε μέλους της ομάδας
— Επικεντρώνεστε περισσότερο στις ομαδικές διαδικασίες παρά στα καθήκοντα
— Συνεργάζεστε ώστε να ανατεθούν ρόλοι/ αρμοδιότητες σε όλους
— Αρχίζετε να αναπτύσσετε τα πρότυπα δράσης της ομάδας

ΕΝΤΑΣΗ

— Εντοπίζετε και αντιμετωπίζετε μη παραγωγικές συμπεριφορές
— Μαθαίνετε να ακούτε και να σέβεστε τις διαφορετικές ιδέες και οπτικές
— Γίνεστε δεκτικοί στην πολυμορφία της σκέψης και αναπτύσσετε την ανεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας
— Αφήνετε το περιθώριο να αναδυθεί η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μέσω της αντιμετώπισης των δυσκολιών
— Επιλύετε διαπροσωπικές διαφορές
— Επικεντρώνεστε στην επίλυση των προβλημάτων και στη διευκρίνιση των στόχων

ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ

— Αναλαμβάνετε ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
— Καθορίζετε πώς θα προχωρήσει η ομάδα
— Συμφωνείτε τους γραπτούς και άγραφους κανόνες συνεργασίας
— Προσδιορίζετε τον τρόπο ανταλλαγής πληροφοριών
— Συμφωνείτε πώς θα επιλύονται οι συγκρούσεις
— Αποφασίζετε ποια εργαλεία και διαδικασίες θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει η δουλειά
— Μοιράζεστε στοιχεία, αναζητείτε λύσεις και συνεργάζεστε για την επίτευξη κοινού στόχου
— Εργάζεστε συλλογικά

ΑΠΟΔΟΣΗ

— Λειτουργείτε χωρίς την εποπτεία κάποιου επικεφαλής
— Γίνεστε ανεξάρτητοι
— Λαμβάνετε αποφάσεις και επιλύετε προβλήματα γρήγορα και αποτελεσματικά
— Αντιμετωπίζετε τα ζητήματα από κοινού και επιτυγχάνετε τη συναίνεση χωρίς να διαταράσσεται το έργο
— Αξιοποιείτε τα δυνατά σημεία κάθε μέλους της ομάδας
— Επικεντρώνεστε περισσότερο στα καθήκοντα απ' ό,τι στις διαδικασίες
— Είστε δεκτικοί στις διαφορετικές απόψεις ώστε να εμπλουτίζεται η λήψη δημιουργικών αποφάσεων
— Μεταβιβάζετε αρμοδιότητες και επιμερίζετε τα καθήκοντα της ηγεσίας
— Παρακολουθείτε την πρόοδο, επικροτείτε την επίτευξη των οροσήμων και ενισχύετε τη συναδελφικότητα

ΑΝΑΣΤΟΛΗ/ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

— Αναστολή/μετασχηματισμός
— Γιορτάζετε τις επιτυχίες
— Καταγράφετε βέλτιστες πρακτικές και διδάγματα για μελλοντική χρήση
— Αναζητάτε ευκαιρίες για να εξομαλύνετε τυχόν διαφορές
— Αποχαιρετάτε και φροντίζετε να μείνετε σε επαφή

Πηγή: © Πέντε στάδια ανάπτυξης ομάδας με βάση την εικόνα από τον ιστότοπο Mind Tools (mindtools.com).

Σημείωση. Η πρόσκληση εξωτερικού συντονιστή δεν είναι πάντα απαραίτητη. Οι δραστηριότητες μπορούν επίσης για παράδειγμα να διευθύνονται από τον επικεφαλής της ομάδας ή τον διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων / ειδικό σε θέματα ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, εάν προκύψει σύγκρουση συμφερόντων, θα πρέπει να κληθεί ένας ουδέτερος εξωτερικός συντονιστής για την αποφυγή μεροληψίας.

ΣΤΑΔΙΟ 1. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

Εισαγωγική άσκηση: κοινή και ενιαία ([86])

20–30 λεπτά (κατά το μέγιστο) 10–20 συμμετέχοντες

Δημιουργήστε ομάδες τεσσάρων ή πέντε ατόμων και αφήστε τα να ανακαλύψουν τι έχουν κοινό, καθώς και ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά για τα άτομα της ομάδας.

ΣΤΟΧΟΣ

Η άσκηση αυτή προάγει την ενότητα, καθώς βοηθά τους συμμετέχοντες να συνειδητοποιήσουν ότι έχουν περισσότερα κοινά με τους συναδέλφους τους απ' ό,τι θα μπορούσαν αρχικά να αντιληφθούν. Καθώς οι συμμετέχοντες συνειδητοποιούν τα δικά τους μοναδικά χαρακτηριστικά, μπορούν επίσης να βοηθήσουν και άλλους να αισθάνονται ικανοί να προσφέρουν στην ομάδα κάτι μοναδικό.

ΥΛΙΚΟ

Δύο φύλλα χαρτιού και ένα στιλό για κάθε ομάδα.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Σχηματίστε ομάδες των πέντε έως οκτώ ατόμων και δώστε τους δύο φύλλα χαρτιού και μολύβι ή στιλό. Το πρώτο μέρος της δραστηριότητας αφορά τα **κοινά στοιχεία**, όπου κάθε υποομάδα συντάσσει έναν κατάλογο με τα κοινά της στοιχεία. Τα απαριθμούμενα στοιχεία πρέπει να ισχύουν για όλους τους συμμετέχοντες στην υποομάδα. Αποφύγετε να γράφετε πράγματα που μπορεί να δει κάποιος (π.χ. «όλοι έχουν μαλλιά» ή «όλοι φοράμε ρούχα»). Παροτρύνετε την ομάδα να σκεφτεί βαθύτερα. Μετά από περίπου 5 λεπτά, ζητήστε από έναν εκπρόσωπο από κάθε υποομάδα να διαβάσει τον κατάλογό της.

Στη συνέχεια, ανάλογα με τους στόχους σας για τη συνάντηση, μπορείτε να μεταφέρετε τα μισά μέλη κάθε υποομάδας σε άλλη ομάδα για ποικιλία χαρακτηριστικών ή να τους αφήσετε όλους στην ίδια ομάδα. Στο δεύτερο φύλλο χαρτιού, φροντίστε να καταγράψετε τα μοναδικά στοιχεία, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε στοιχείο αφορά ένα μόνο πρόσωπο της ομάδας. Η ομάδα προσπαθεί να βρει τουλάχιστον δύο μοναδικά στοιχεία για κάθε άτομο. Μετά από 5–7 λεπτά, κάθε άτομο μπορεί να ανακοινώσει ένα από τα μοναδικά στοιχεία που το χαρακτηρίζουν ή μπορείτε να ζητήσετε από κάποιον να τα διαβάσει ένα, ενώ οι υπόλοιποι θα προσπαθούν να μαντέψουν ποιον αφορά. Και πάλι, σκοπός είναι να προχωρήσετε πέρα από το επιφανειακό, αποφεύγοντας τα πράγματα που μπορούν να δουν εύκολα οι συμμετέχοντες.

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

Δραστηριότητα 1: καθορισμός στόχων. ([87])

Οι στόχοι της ομάδας είναι δηλώσεις που καθοδηγούν τις ομάδες να ανταποκριθούν στις ευθύνες και τις επιχειρησιακές ανάγκες τους. Εάν οι στόχοι είναι σαφείς και εφικτοί, δεν χρησιμεύουν μόνο ως σχέδιο δράσης για την ομάδα, αλλά και ως ενέργεια. Οι στόχοι είναι σημαντικοί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα.

— Οι στόχοι θέτουν πρότυπα βελτίωσης.
— Οι στόχοι βοηθούν να εστιαστούν οι δραστηριότητες.
— Οι στόχοι μετρούν την πρόοδο.
— Οι στόχοι συνδέουν την ομάδα με τον οργανισμό.
— Οι στόχοι δίνουν κίνητρο και ενεργοποιούν.
— Οι στόχοι αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων.
— Οι στόχοι διαμορφώνουν την «αλήθεια» και τον σκοπό για μια ομάδα.

Οι καλύτεροι στόχοι είναι **SMART**. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (**s**pecific), μετρήσιμοι (**m**easurable), εφικτοί (**a**chievable), ρεαλιστικοί (**r**ealistic), χρονικά προσδιορισμένοι (**t**imely).

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Για να παρακινηθούν τα μέλη της ομάδας να αρχίσουν να σκέφτονται ουσιαστικά σχετικά με τον καθορισμό στόχων, ζητήστε τους να απαντήσουν σε δύο ερωτήσεις που προκαλούν προβληματισμό.

— Γιατί υπάρχει αυτή η ομάδα;
— Ποιο είναι το καλύτερο σενάριο για να περιγραφεί τι θα επιτύχει αυτή η ομάδα — το ιδανικό μέλλον μας;

Βήμα 2. Λαμβάνοντας υπόψη τους λόγους ύπαρξης της ομάδας και το όραμα για το ιδανικό μέλλον της, **γράψτε ο καθένας τρία πράγματα που θα θέλατε προσωπικά να επιτύχει η ομάδα** έως το τέλος του επόμενου έτους (προσαρμόστε το χρονικό πλαίσιο ώστε να ανταποκρίνεται στην κατάσταση της ομάδας σας). Με άλλα λόγια, ποιοι θα θέλατε να είναι οι στόχοι της ομάδας;

Βήμα 3. Ζητήστε από κάθε άτομο να μοιραστεί τους στόχους που επιθυμεί να επιτευχθούν από την ομάδα. Καταγράψτε τους σε έναν πίνακα και στη συνέχεια συγκεντρώστε τους, ομαδοποιήστε τους και ιεραρχήστε τους κατά προτεραιότητα. Τώρα, ελέγξτε τους σημαντικότερους στόχους σας με βάση τα κριτήρια SMART. Είναι οι στόχοι σας συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι;

Βήμα 4. Ενεργοποιήστε τους στόχους που επιλέξατε συμπληρώνοντας το παρακάτω διάγραμμα στόχων.

(87) Workshop Exercises, «Focusing a team».

ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΣΤΟΧΩΝ	ΑΡΜΟΔΙΟΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
Στόχος 1					
Στόχος 2					
Στόχος 3					
κ.λπ.					

Βήμα 5. Επακόλουθες ερωτήσεις προς συζήτηση.

— Ποια εμπόδια θα μπορούσαν να δυσχεράνουν την επίτευξη κάθε στόχου;
— Πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια;
— Ποια είναι μερικά πράγματα που μπορείτε να κάνετε ατομικά για να συμβάλετε στην επίτευξη των στόχων της ομάδας;
— Πώς θα πρέπει να αναγνωρίζουμε ή να γιορτάζουμε όταν επιτυγχάνουμε έναν στόχο;
— Πώς αναλαμβάνουμε την προσωπική μας ευθύνη για την επίτευξη κάθε στόχου;
— Πώς παραμένουμε προσηλωμένοι στους στόχους μας; Με άλλα λόγια, πώς κρατάμε τους στόχους στο μυαλό μας, ώστε να μην τους «ξεχάσουμε» ή να μην τους αγνοήσουμε;
— Πώς μπορούμε να κάνουμε την προσπάθεια επίτευξης των στόχων μας πιο αποδοτική; Ευχάριστη;

Καταγράψτε σε έναν πίνακα σεμιναρίων τα βασικά στοιχεία που συζητήθηκαν στο πλαίσιο κάθε ερώτησης κατά τη διάρκεια του σταδίου 5. Αυτό θα μπορούσατε να το κάνετε αναρτώντας κάθε ερώτηση σε έναν πίνακα σεμιναρίων και ζητώντας από τους συμμετέχοντες να έρθουν και να γράψουν τα στοιχεία που έχουν σκεφτεί απευθείας στον πίνακα ή, εάν η ομάδα είναι μικρότερη, ο συντονιστής μπορεί να σημειώσει τα σχόλια της ομάδας.

Αποσαφήνιση των ρόλων στην ομάδα ([88])

120–180 λεπτά 1–10 συμμετέχοντες

Οι συμφωνίες στο πλαίσιο της ομάδας σχετικά με τον ρόλο κάθε συμμετέχοντα λειτουργούν όπως τα συμβόλαια. Αποσαφηνίζουν τα πράγματα για τα μέλη της ομάδας και βοηθούν να εστιάσει την ενέργειά της. Πρόκειται για μια δραστηριότητα σε δύο μέρη.

ΣΤΟΧΟΣ

Να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι στην ομάδα

ΥΛΙΚΟ

Διάγραμμα και στιλό για όλους

(88) Workshop Exercises, «Clarifying roles».

ΟΔΗΓΙΕΣ

Μέρος 1: εργασιακές αρμοδιότητες

Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να σκεφτεί τη συγκεκριμένη θέση εργασίας του και στη συνέχεια **να προσδιορίσει περίπου επτά βασικές εργασιακές αρμοδιότητες**. Σημειώστε τις αρμοδιότητες αυτές στο παρακάτω διάγραμμα και στη συνέχεια συμπληρώστε τον πίνακα όπως υποδεικνύεται.

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΑΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΙΕΡΑΡΧΗΣΤΕ ΤΕΣ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ (1 = Η ΣΗΜΑΝΤΙ-ΚΟΤΕΡΗ)	ΣΥΝΟΛΙΚΑ, ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΕ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤΗ	ΙΔΑΝΙΚΑ, ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤΗ	Α. Η ΕΝ ΛΟΓΩ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΑΣ; (1 = ΟΧΙ, 2 = ΣΕ ΕΝΑΝ ΒΑΘΜΟ, 3 = ΝΑΙ)	Β. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ, ΣΑΣ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ; (1 = ΟΧΙ, 2 = ΣΕ ΕΝΑΝ ΒΑΘΜΟ, 3 = ΝΑΙ)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Μέρος 2: συζήτηση

Μοιραστείτε με την ομάδα το συμπληρωμένο ατομικό σας διάγραμμα ρόλου και τοποθετήστε το σε έναν πίνακα σεμιναρίων ή σε άλλο παρόμοιο για να μπορούν να το βλέπουν όλοι. Στη συνέχεια, προσπαθήστε να αποσαφηνίσετε και να συνδέσετε τους ρόλους και τις αρμοδιότητες της ομάδας, συζητώντας τις ερωτήσεις που παρατίθενται στη συνέχεια.

— Υπάρχει κάποια αρμοδιότητα που επηρεάζει αρνητικά την ικανότητά σας να συμβάλλετε στα καθήκοντα της ομάδας;
— Καθώς εξετάζετε τα διαγράμματα ρόλων άλλων μελών της ομάδας, βλέπετε κάποια αρμοδιότητα που «παραγνωρίζεται»; Αυτό σημαίνει ότι μια αρμοδιότητα εκτιμάται λιγότερο απ’ ό,τι αξίζει.
— Καθώς εξετάζετε τα διαγράμματα ρόλων άλλων μελών της ομάδας, βλέπετε κάποια αρμοδιότητα που είναι περιττή ή «υπερφορτωμένη»;
— Κάνετε κάτι με το οποίο δεν αισθάνεστε άνετα, ενώ κάποιος άλλος έχει δηλώσει ότι του αρέσει περισσότερο απ’ ό,τι σε εσάς να το κάνει;
— Υπάρχουν σημεία όπου οι αρμοδιότητες θα πρέπει να παγιωθούν, να αλλάξουν ή να καταργηθούν;
— Μήπως υπάρχουν πάρα πολλές εργασίες που δεν εναρμονίζονται ή δεν συσχετίζονται με τις αρμοδιότητες της ομάδας που έχετε προσδιορίσει;
— Υπάρχουν τομείς συγκρούσεων;

— Υπάρχουν τρόποι εξορθολογισμού της προσπάθειας;
— Καθώς εξετάζετε τις πληροφορίες σε όλα τα διαγράμματα, πώς θα αναδιαρθρώνατε τις εργασιακές σας αρμοδιότητες προκειμένου να εξασφαλίσετε μεγαλύτερη υποστήριξη σε επίπεδο ομάδας;

Πρέπει να κρατήσετε σημειώσεις και να τις καταγράψετε ευδιάκριτα σε πίνακα σεμιναρίων Η ευθύνη για τις σημειώσεις μπορεί να αναλαμβάνεται εκ περιτροπής από εθελοντές της ομάδας.

ΣΤΑΔΙΟ 2. ΕΝΤΑΣΗ

Παροχή και λήψη ανατροφοδότησης ([89])

120–180 λεπτά 1–10 συμμετέχοντες

ΣΤΟΧΟΣ

Να έχουν οι συμμετέχοντες τη δυνατότητα να δουν **τέσσερα διαφορετικά είδη ανατροφοδότησης που εφαρμόζονται** στην ίδια κατάσταση. Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να αποδεικνύει ότι η έλλειψη ανατροφοδότησης ή η παροχή μόνο θετικής ανατροφοδότησης δεν είναι επωφελής.

ΥΛΙΚΟ

ΜΙΑ ΜΠΑΛΑ ΤΟΥ ΓΚΟΛΦ.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Ask for four volunteers from the group.

Βήμα 2. Inform them that, one at a time, they will be called back into the room to search for a golf ball.

Βήμα 3. Ask them to leave the room.

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

Βήμα 1. Ζητήστε τέσσερις εθελοντές από την ομάδα.

Βήμα 2. Ενημερώστε τους, έναν κάθε φορά, ότι θα τους καλέσετε να επιστρέψουν στην αίθουσα για να ψάξουν να βρουν μια μπάλα του γκολφ.

Βήμα 3. Ζητήστε τους να βγουν από την αίθουσα.

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

Βήμα 4. Ενημερώστε τους υπόλοιπους συμμετέχοντες σχετικά με τον ρόλο τους στη δραστηριότητα αυτή.

— ΣΙΩΠΗΡΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ. Όταν μπει στην αίθουσα ο πρώτος εθελοντής, οι συμμετέχοντες πρέπει να παραμείνουν εντελώς σιωπηλοί και ακίνητοι.
— ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ. Όταν μπει στην αίθουσα ο δεύτερος εθελοντής, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να δίνουν αρνητική ανατροφοδότηση, ανεξάρτητα από το πόσο κοντά ή μακριά βρίσκεται από την μπάλα.
— ΣΗΜΕΙΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ. Προειδοποίηση για τον συντονιστή: η κατάσταση αυτή μπορεί να πληγώσει ή να δημιουργήσει αμηχανία, οπότε φροντίστε να γνωρίζετε την ομάδα σας και να επέμβετε, εάν χρειαστεί.

Να είστε ευαίσθητοι ως προς τη δυναμική της ομάδας, αλλά να ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να χρησιμοποιήσουν αυτή τη στρατηγική για να μάθουν σχετικά με την ανατροφοδότηση. Δώστε τους οδηγίες να παρέχουν το είδος της αρνητικής ανατροφοδότησης, είτε με λόγια είτε με τη γλώσσα του σώματος, που ενδέχεται να ακούσουν στον χώρο εργασίας όταν κάποιος δεν είναι ικανοποιημένος. Οι συμμετέχοντες **δεν** θα πρέπει να απαντούν σε τυχόν αιτήματα για καθοδήγηση ή βοήθεια (παρά μόνο χλευαστικά).

— ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ. Όταν μπει στην αίθουσα ο τρίτος εθελοντής, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να διατυπώνουν θετικές αλλά όχι συγκεκριμένες παρατηρήσεις (π.χ. «μπράβο», «μου αρέσει πραγματικά ο τρόπος που το προσεγγίζεις»), ανεξάρτητα από το πόσο κοντά ή μακριά βρίσκεται από την μπάλα. Οι συμμετέχοντες **δεν** θα πρέπει να απαντήσουν σε αιτήματα για καθοδήγηση ή βοήθεια (παρά μόνο με περαιτέρω δηλώσεις «μπορείς να τα καταφέρεις» ή «έχουμε εμπιστοσύνη σ' εσένα»).
— ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ. Όταν μπει στην αίθουσα ο τέταρτος εθελοντής, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να παρέχουν συγκεκριμένες συμβουλές και υποδείξεις για την ανεύρεση της μπάλας, χωρίς όμως να αποκαλύπτουν τη θέση της. Θα πρέπει να απαντούν σε ερωτήσεις με ναι/όχι.

Βήμα 5. Κρύψτε την μπάλα του γκολφ. Καλέστε τους εθελοντές έναν έναν. Κάθε εθελοντής λαμβάνει την προβλεπόμενη ανατροφοδότηση που προαναφέρθηκε.

— **Σιωπηρή.** Για τον πρώτο εθελοντή, κρύψτε την μπάλα του γκολφ σε μια όχι πολύ δύσκολη θέση μέσα στην αίθουσα. Δώστε του 2-3 λεπτά για να τη βρει.
— **Αρνητική.** Για τον δεύτερο εθελοντή, επιλέξτε ένα πιο δύσκολο σημείο. Δώστε του 2-3 λεπτά για να τη βρει.
— **Θετική αλλά γενική.** Για τον τρίτο εθελοντή, επιλέξτε ένα ακόμη πιο δύσκολο σημείο. Δώστε του 2-3 λεπτά για να τη βρει.
— **Συγκεκριμένη.** Για τον τέταρτο εθελοντή, επιλέξτε ένα πιο δύσκολο σημείο. Δώστε του 2-3 λεπτά για να τη βρει.

Βήμα 6. Καλέστε τους εθελοντές να επιστρέψουν, ενημερώστε τους και συζητήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις.

— Πώς αισθανθήκατε όταν ψάχνατε την μπάλα;
— Ποιες ήταν οι σκέψεις/ τα συναισθήματά σας ως αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης που λαμβάνατε;
— Πώς επηρέασε τις επιδόσεις σας η ανατροφοδότηση που λάβατε;
— Με ποιον τρόπο επηρέασε η ανατροφοδότηση που λάβατε την άποψή σας για τα άτομα που σας την παρείχαν;
— Εάν ήταν αυτό το είδος της ανατροφοδότησης που θα λαμβάνετε καθημερινά, πώς θα αισθανόσασταν;
— Εργασία σχετικά με τις εμπειρίες στον χώρο εργασίας — τι είδους ανατροφοδότηση έχετε λάβει στην εργασία σας;

Δραστηριότητα για τις συγκρούσεις — τέσσερις λέξεις ([90])
Σημείωση. Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να διευθύνεται από ένα **ουδέτερο πρόσωπο** που δεν αποτελεί μέρος της ομάδας και/ή της σύγκρουσης.

60–120 λεπτά 10–20 συμμετέχοντες

ΣΤΟΧΟΣ

Να μπορούν τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται αντιμετωπίζοντας συγκρούσεις, διαφορετικές απόψεις και διαφορετικούς τρόπους χειρισμού των συγκρούσεων από τα διάφορα μέλη της ομάδας.

ΥΛΙΚΟ

Ένα φύλλο χαρτιού και ένα στιλό για κάθε συμμετέχοντα.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Ζητήστε από κάθε μέλος της ομάδας να γράψει τέσσερις λέξεις που συνδέουν με τη λέξη «σύγκρουση».

Βήμα 2. Ζητήστε τους να χωριστούν σε ζευγάρια και κάθε ζευγάρι θα πρέπει να αποφασίσει ποιες είναι οι τέσσερις καλύτερες λέξεις μεταξύ των οκτώ λέξεων που έχουν σημειώσει. Το ζευγάρι θα έχει τέσσερις λέξεις στο τέλος.

Βήμα 3. Κάθε ζευγάρι θα ενωθεί με ένα άλλο ζευγάρι και η διαδικασία θα συνεχιστεί. Επαναλάβετε το ίδιο έως ότου η μισή ομάδα βρεθεί να διαπραγματεύεται με την άλλη μισή για να καταλήξουν, μεταξύ τους, στις τέσσερις καλύτερες λέξεις που συνδέονται με τη λέξη «σύγκρουση».

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

Βήμα 4. Συζητήστε. Απευθύνετε στην ομάδα τις ακόλουθες ερωτήσεις.

— Πώς αισθανθήκατε κατά τη διάρκεια της άσκησης;
— Ένιωσε κάποιος από εσάς δυσάρεστα; Γιατί;
— Υπήρξε κάποιος που πήρε τον έλεγχο και κυριάρχησε;
— Υπήρξε σύγκρουση;
— Θα μπορούσατε να κάνετε κάτι διαφορετικά;
— Ποιες τεχνικές χρησιμοποιήσατε για να καταλήξετε στις τέσσερις λέξεις;
— Τι μάθατε κατά τη διάρκεια αυτής της άσκησης;

ΣΤΑΔΙΟ 3. ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πύργος από μακαρόνια και ζαχαρωτά ([91])

45–60 λεπτά 5–100 συμμετέχοντες

ΣΤΟΧΟΣ

Ζητήστε από τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν και να καταλάβουν καλύτερα τον ρόλο τους στην ομάδα.

ΥΛΙΚΟ

Ένα σετ δοκιμασίας με ζαχαρωτά (μαρσμάλοου) για κάθε ομάδα, με κάθε σετ να περιλαμβάνει τα ακόλουθα είδη.

— 20 μακαρόνια τύπου σπαγγέτι. Φροντίστε να χρησιμοποιήσετε άψητα μακαρόνια.
— Ένα μέτρο κολλητικής ταινίας. Χρησιμοποιήστε μια τυποποιημένη κολλητική ταινία. Τοποθετήστε την ταινία στο πλάι του τραπεζιού, στο πίσω μέρος μιας καρέκλας ή σε κάποιον κοντινό τοίχο. Αν κυλήσει μέσα στη σακούλα θα κλείσουν οι άκρες της
— Ένα μέτρο κλωστή. Διαλέξτε κλωστή που μπορεί να σπάσει εύκολα με το χέρι. Εάν η κλωστή είναι χοντρή, συμπεριλάβετε κι ένα ψαλίδι στο σετ.
— Μια συσκευασία ζαχαρωτών τύπου μαρσμάλοου. Χρησιμοποιήστε μια επώνυμη ή κοινή μάρκα μαρσμάλοου που έχουν το «σύνηθες» μέγεθος, το οποίο είναι περίπου 3,8 εκατοστά πλάτος και πάχος. Αποφύγετε τα πολύ μικρά ή πολύ μεγάλα μαρσμάλοου και, κατά προτίμηση, επιλέξτε να είναι μαλακά και φρέσκα.
— Χάρτινες σακούλες τροφίμων. Οι σακούλες τροφίμων κανονικού μεγέθους είναι κατάλληλες, όπως και οι χάρτινοι φάκελοι μεγέθους 22 x 28 εκατοστών

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

Τα αντικείμενα θα πρέπει να τοποθετηθούν σε χάρτινη σακούλα τροφίμων με την οποία μπορούν να διανεμηθούν εύκολα χωρίς να φαίνεται το περιεχόμενο, με αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται το στοιχείο της έκπληξης.

ΒΕΒΑΙΩΘΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΧΕΤΕ ΣΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΑΣ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ

— Μετροταινία. Να έχετε διαθέσιμη μια τυλιγόμενη μετροταινία μετά την ολοκλήρωση της δοκιμασίας, για να μπορείτε να μετρήσετε το ύψος των κατασκευών.
— Εφαρμογή αντίστροφης μέτρησης ή χρονόμετρο. Η δοκιμασία καθαυτή διαρκεί 18 λεπτά. Τα 20 λεπτά είναι πολλά και τα 15 λεπτά πολύ λίγα. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε χρονόμετρο, αλλά είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσετε έναν προβολέα βίντεο που θα εμφανίζει την αντίστροφη μέτρηση.
— Ηχοσύστημα για μουσική κατά τη διάρκεια της δοκιμασίας. Χρησιμοποιήστε μια λίστα τραγουδιών διάρκειας ακριβώς 18 λεπτών. Η δοκιμασία θα πρέπει να τελειώσει με την ολοκλήρωση του τελευταίου τραγουδιού.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Δώστε σαφείς οδηγίες.

— Κατασκευάστε την πιο ψηλή αυτόνομη δομή. Η νικήτρια ομάδα είναι εκείνη που θα έχει την ψηλότερη κατασκευή, μετρούμενη από την επιφάνεια του τραπεζιού έως την κορυφή του ζαχαρωτού. Αυτό σημαίνει ότι η κατασκευή δεν μπορεί να κρέμεται από μια πιο ψηλή θέση, π.χ. από κάποιο κάθισμα ή από την οροφή.
— Στην κορυφή της κατασκευής πρέπει να υπάρχει ολόκληρο το ζαχαρωτό. Αν κόψετε ή φάτε μέρος του ζαχαρωτού η ομάδα αποκλείεται από τη δοκιμασία.
— Χρησιμοποιήστε όσο από το περιεχόμενο του σετ επιθυμείτε. Η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιεί όσα από τα 20 μακαρόνια επιθυμεί, καθώς και όση ταινία ή κλωστή επιθυμεί. Η ομάδα δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τη χάρτινη σακούλα ή τον φάκελο ως μέρος της κατασκευής.
— Σπάστε τα μακαρόνια, κόψτε την κλωστή ή την ταινία. Οι ομάδες είναι ελεύθερες να σπάσουν τα μακαρόνια και να κόψουν την ταινία και την κλωστή για να δημιουργήσουν νέες κατασκευές.
— Η δοκιμασία διαρκεί 18 λεπτά. Οι ομάδες δεν κρατούν την κατασκευή όταν λήξει ο χρόνος. Οι ομάδες που θα αγγίζουν ή θα στηρίζουν την κατασκευή στο τέλος της άσκησης θα αποκλείονται.
— Βεβαιωθείτε ότι όλοι έχουν καταλάβει τους κανόνες. Δεν χρειάζεται να επαναλάβετε τους κανόνες πάρα πολλές φορές. Επαναλάβετέ τους τουλάχιστον τρεις φορές. Ρωτήστε αν κάποιος έχει απορίες πριν από την έναρξη της δοκιμασίας.

Βήμα 2. Ξεκινήστε τη δοκιμασία.

Ξεκινήστε την αντίστροφη μέτρηση και τη μουσική για να σηματοδοτήσετε την έναρξη της δοκιμασίας.

— Περιφερθείτε στην αίθουσα. Είναι εκπληκτικό να βλέπετε το χτίσιμο των κατασκευών, καθώς επίσης να παρατηρείτε τις καινοτόμες ιδέες που ακολουθούν οι περισσότερες ομάδες.
— Να υπενθυμίζετε στις ομάδες την ώρα. Υπενθυμίστε τον χρόνο που απομένει, για παράδειγμα στα 12 λεπτά, 9 λεπτά (στο μέσο της δοκιμασίας), 7 λεπτά, 5 λεπτά, 3 λεπτά, 2 λεπτά, 1 λεπτό και 30 δευτερόλεπτα, και αντίστροφη μέτρηση των 10 τελευταίων δευτερολέπτων.
— Να ενημερώνετε για την πρόοδο των ομάδων. Δώστε σε όλους τη δυνατότητα να γνωρίζουν πώς τα πάνε οι ομάδες. Να ανακοινώνετε κάθε φορά που μια ομάδα στήνει μια σταθερή κατασκευή. Δημιουργήστε ένα κλίμα άμιλλας. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να κοιτάξουν γύρω τους. Μη φοβάστε να εντείνετε την ενέργεια και τον ανταγωνισμό
— Υπενθυμίστε στις ομάδες ότι όσες θα κρατούν την κατασκευή στο τέλος θα αποκλειστούν. Πολλές ομάδες θα μπουν στον πειρασμό να συγκρατήσουν με τα χέρια την κατασκευή τους στο τέλος, συνήθως επειδή το ζαχαρωτό το οποίο μόλις τοποθέτησαν στην κατασκευή την έκανε να υποχωρήσει. Η κατασκευή που θα νικήσει θα πρέπει να είναι σταθερή.

Βήμα 3. Ολοκληρώστε τη δοκιμασία.

Μόλις τελειώσει ο χρόνος, ζητήστε από όλους όσοι βρίσκονται στην αίθουσα να καθίσουν ώστε να μπορούν όλοι να δουν τις κατασκευές τους. Είναι πιθανό μόνο οι μισές ομάδες να έχουν σταθερές κατασκευές.

— Μετρήστε το ύψος των κατασκευών. Από τη χαμηλότερη σταθερή δομή μέχρι την υψηλότερη, μετρήστε και ανακοινώστε το ύψος. Εάν καταγράφετε τη δοκιμασία, ζητήστε από κάποιον να σημειώσει τα ύψη.
— Ανακοινώστε τη νικήτρια ομάδα. Φροντίστε να κερδίσει ένα όρθιο χειροκρότημα και ένα έπαθλο (εάν προσφέρεται).

Βήμα 4. Αξιολόγηση.

Συζητήστε την άσκηση και τη στρατηγική και απευθύνετε συμπληρωματικές ερωτήσεις, όπως οι ακόλουθες.

— Ποιος ήταν ο επικεφαλής;
— Θα μπορούσατε να έχετε ολοκληρώσει τη δοκιμασία χωρίς επικεφαλής;
— Βοήθησαν τα μέλη της ομάδας;
— Είχαν θετική υποδοχή οι ιδέες όλων;
— Πώς επηρέασε την ομάδα η προθεσμία;
— Τι θα μπορούσατε να είχατε κάνει διαφορετικά;
— Η ομάδα σας γιόρτασε τις μικρές επιτυχίες;

ΣΤΑΔΙΟ 4. ΑΠΟΔΟΣΗ

Επιτυχής συνάντηση αναζήτησης ιδεών ([92])

30–120 λεπτά 2–10 συμμετέχοντες

ΣΤΟΧΟΣ

Να βρεθούν πολλές δημιουργικές ιδέες για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Επιλέξτε την κατάλληλη τοποθεσία.

Είτε η συνάντηση πραγματοποιηθεί με ένα μόνο άτομο είτε σε ομάδα, δεν είναι ό,τι καλύτερο να πραγματοποιηθεί στο γραφείο ή στον χώρο όπου εργάζεται συνήθως το άτομο ή η ομάδα. Φροντίστε η συνάντηση να πραγματοποιηθεί σε διαφορετική αίθουσα, όπου θα είναι πιθανότερο να προκύψουν νέοι τρόποι σκέψης.

Βήμα 2. Δημιουργήστε το κατάλληλο περιβάλλον.

Προσπαθήστε το περιβάλλον που θα δημιουργήσετε για την ομάδα να μην είναι επίσημο. Θα μπορούσατε να προμηθευτείτε μερικά σνακ και να βάλετε λίγη μουσική. Φροντίστε η αίθουσα να έχει καλό φωτισμό. Φροντίστε να έχετε στη διάθεσή σας όλους τους πόρους ή τα εργαλεία που χρειάζεστε. Θυμηθείτε να υπάρχει νερό ή αναψυκτικά ώστε να μη διασπάται η προσοχή των ανθρώπων που θα χρειαστεί να πηγαίνουν στην κουζίνα.

Βήμα 3. Σκεφτείτε στρατηγικές αναζήτησης ιδεών.

Μπορείτε να δημιουργήσετε το τέλειο περιβάλλον, αλλά μερικές φορές χρειάζεστε κάποια δομή για να οδηγηθείτε σε νέες σκέψεις. Για παράδειγμα, προσπαθήστε να σκεφτείτε το αντίθετο από αυτό που προσπαθείτε να επιτύχετε. Ή φανταστείτε ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά τον προϋπολογισμό ή τους πόρους. Ή σκεφτείτε όσες περισσότερες ερωτήσεις μπορείτε σχετικά με το θέμα σας και ξεκινήστε να τις απαντάτε (χαρτογράφηση σκέψεων / mind mapping).

Βήμα 4. Προετοιμάστε την ομάδα σας.

Προετοιμάστε τις πληροφορίες για την ομάδα σας. Συμπεριλάβετε όσες πληροφορίες χρειάζονται για να εμπνευστεί η ομάδα, αλλά όχι πάρα πολλές. Αν επιλέξετε μέλη της ομάδας που έχουν παρόμοιο τρόπο σκέψης, δεν πρόκειται να αντλήσετε πολλές δημιουργικές ιδέες. Στόχος είναι η δημιουργία μιας ποικιλόμορφης ομάδας ατόμων από διαφορετικά τμήματα ή επιστημονικούς κλάδους. Μια ποικιλόμορφη ομάδα θα έχει ποικίλους τρόπους σκέψης.

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

Βήμα 5. Καθορίστε τους βασικούς κανόνες.

Για να προχωρήσει ομαλά η συζήτηση, θα πρέπει να καθορίσετε ορισμένους βασικούς κανόνες στην αρχή και να τους τηρήσετε καθ' όλη τη διάρκεια της συνάντησης ανταλλαγής ιδεών. Υπενθυμίστε στην ομάδα σας ότι ο στόχος δεν είναι ο ανταγωνισμός των ιδεών, αλλά η εξεύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα. Ενημερώστε τους αν θα πρέπει να σηκώνουν το χέρι πριν μιλήσουν ή διακόψουν κάποιον ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή επικοινωνία.

Βήμα 6. Καθοδηγήστε τη συζήτηση.

Όταν όλα τα μέλη της ομάδας θα έχουν μοιραστεί τις ιδέες τους, ξεκινήστε μια ομαδική συζήτηση. Με αυτόν τον τρόπο τα μέλη της ομάδας θα μπορέσουν να αναπτύξουν τις ιδέες άλλων ατόμων και να προτείνουν νέες λύσεις. Ενθαρρύνετε όλα τα μέλη της να συμμετέχουν στη συζήτηση. Φροντίστε να αποθαρρύνετε κάθε μορφή κριτικής —η ιδέα πίσω από την αναζήτηση ιδεών είναι η τόνωση της δημιουργικότητας και η κριτική δεν συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του στόχου. Μην ξεχνάτε ότι ο ρόλος σας είναι να υποστηρίξετε την ομάδα, επομένως μην ανακοινώνετε συνέχεια τις δικές σας ιδέες. Κατευθύνετε τη συζήτηση εξετάζοντας μία ιδέα κάθε φορά και επανεστιάστε την προσοχή της ομάδας σας όταν αυτή παρασυρθεί. Οργανώστε διαλείμματα για να βοηθήσετε επίσης την ομάδα σας να συγκεντρωθεί.

Βήμα 7. Δώστε χρόνο.

Μολονότι μια συνάντηση αναζήτησης ιδεών χωρίς συγκεκριμένη χρονική διάρκεια μπορεί να είναι αντιπαραγωγική, αποφύγετε την υπερβολική πίεση χρόνου όταν απαιτείται δημιουργική σκέψη. Όχι μόνο θέλετε να αφαιρέσετε το άγχος που μπορεί να δημιουργήσει ένας χρονικός περιορισμός, αλλά θέλετε επίσης να δώσετε χρόνο στο μυαλό να περιπλανηθεί.

Βήμα 8. Συγκεντρώστε τις ιδέες πριν από τη συνάντηση. Σχεδιάστε με ποιον τρόπο σκοπεύετε να συγκεντρώσετε τις ιδέες που θα σκεφτείτε.

Βήμα 9. Σχεδιάστε τη συνέχεια που θα δοθεί.

Μια συνάντηση αναζήτησης ιδεών είναι χρήσιμη μόνο εάν υπάρχει τρόπος να τεθούν σε εφαρμογή οι ιδέες. Αποφασίστε ποιοι είναι οι στόχοι πριν ξεκινήσετε και βεβαιωθείτε ότι έχουν καλυφθεί όλοι πριν από τη λήξη της συνάντησης. Φροντίστε να ενημερώσετε σχετικά με το τι θα γίνει στη συνέχεια. Θα μπορούσε να είναι η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας για επιλεγμένες ιδέες, η εφαρμογή μίας από αυτές ή ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων αναζήτησης ιδεών.

ΣΤΑΔΙΟ 5: ΑΝΑΣΤΟΛΗ/ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Πάρτι ρεφενέ

120–180 λεπτά 5–30 συμμετέχοντες

ΣΤΟΧΟΣ

Να γιορτάσετε τις επιτυχίες της ομάδας.

ΥΛΙΚΟ

Φύλλο συμμετοχής στο πάρτι.

Ευχαριστήριες κάρτες ή δώρο για κάθε μέλος της ομάδας.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1. Προγραμματίστε ημερομηνία και ώρα για το πάρτι.

Βήμα 2. Στείλτε πρόσκληση μαζί με το φύλλο συμμετοχής.

Δώστε τις ακόλουθες οδηγίες.

— Να φέρετε φαγητό που μεταφέρεται εύκολα.
— Μεριμνήστε για μικρότερες μερίδες.
— Συσκευάστε το φαγητό σε σκεύη έτοιμα για σερβίρισμα.
— Φέρτε μαζί σας τα απαραίτητα εργαλεία κουζίνας.
— Εάν μπορείτε, φέρτε ένα πιάτο έτοιμο για σερβίρισμα.
— Έχετε υπόψη σας τυχόν διατροφικούς περιορισμούς.
— Φροντίστε να βάλετε ετικέτες.

Βήμα 4. Καταγράψτε τα άτομα που μπορούν και θέλουν να βοηθήσουν στις προετοιμασίες.

Βήμα 5. Απολαύστε το πάρτι.

Βήμα 6. Ευχαριστήστε την ομάδα σας χρησιμοποιώντας το **ακρωνύμιο AIR (action/δράση, impact/αντίκτυπος και reward/ανταμοιβή)**.

Δράση

Ξεκινήστε περιγράφοντας τη δράση της ομάδας. Θα μπορούσε να είναι κάτι πεπερασμένο και συγκεκριμένο, όπως η σύνταξη μιας αναφοράς, ή θα μπορούσε να είναι μια διαρκής συμπεριφορά που έχει καθοριστική σημασία μακροπρόθεσμα. Αναφέρετε λεπτομέρειες για να δείξετε ότι έχετε παρατηρήσει πραγματικά το έργο τους.

Αντίκτυπος

Στη συνέχεια, περιγράψτε τον αντίκτυπο της δράσης. Αυτό κάνει την ομάδα να αισθάνεται δυνατή και άξια.

Ανταμοιβή

Τέλος, μοιράστε ένα σημείωμα αναγνώρισης. Μπορεί να είναι μια κάρτα με προσωπικό σημείωμα για κάθε μέλος της ομάδας ή κάποια άλλη χειρονομία ή ευχαριστήριο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΠΑΡΤΙ ΡΕΦΕΝΕ

POTLUCK SIGN-UP SHEET			
#	Όνομα	Φαγητό/είδος	Σημειώσεις
		Ορεκτικά/συνοδευτικά (π.χ. finger food, ντιπ, φτερούγες, ρολάκια)	
		Ορεκτικά (π.χ. σαλάτες, γεύματα ενός σκεύους)	
		Ποτά/πάγος (π.χ. ζεστά/κρύα μη αλκοολούχα ποτά)	
		Επιδόρπια (π.χ. τοπικές σπεσιαλιτέ)	
		Άλλα είδη (π.χ. πιάτα, ποτήρια, σκεύη, διακοσμητικά είδη, τραπεζομάντιλα, πετσέτες)	

Παραδείγματα ευχαριστήριων μηνυμάτων για την ομάδα σας ([93])

— «Συγχαρητήρια για όλη τη σκληρή δουλειά και τη θετική σκέψη. Ανεβάσατε το νόημα της ομαδικής δουλειάς σε ένα εντελώς νέο επίπεδο. Σας ευχαριστούμε όλους!»
— «Σε ευχαριστώ για τον χειρισμό των πελατών εξ ονόματος της ομάδας! Ξέρω ότι δεν έκανα λάθος που σε εμπιστεύθηκα απόλυτα! Αισθάνομαι χαρά που είσαι μέλος της ομάδας μου!»
— «Δεν έχω λόγια για να επαινέσω τη δουλειά σας, η οποία ανταποκρίνεται πάντα στις προσδοκίες μου. Ευχαριστώ όλα τα μέλη της ομάδας μου.»
— «Είμαστε οι καλύτεροι σε αυτό που κάνουμε γιατί έχουμε τους καλύτερους υπαλλήλους. Σας ευχαριστούμε για την αφοσίωση και τη σκληρή δουλειά σας.»
— «Σας αξίζει κάθε εκτίμηση για την καλή δουλειά που κάνατε. Συγχαρητήρια για τα εκπληκτικά σας επιτεύγματα. Είμαστε περήφανοι για εσάς.»

(93) Tough Nickel, «42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees»·WishesMSG, «125 thank you and congratulations messages for team».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ

Ποιοτικά κριτήρια αναφοράς. Οι αρχές, ιδίως τα διευθυντικά στελέχη και οι επικεφαλής ομάδων, μπορούν να χρησιμοποιούν τα προτεινόμενα ποιοτικά κριτήρια αναφοράς για να διαπιστώνουν πόσο καλά μπορούν τα προγράμματά τους να ανταποκριθούν σε κρίσιμα περιστατικά, όταν αυτά συμβούν. Η ύπαρξη του εν λόγω μηχανισμού, όπως περιγράφεται παρακάτω, θα δώσει την ευκαιρία για ενημερωμένη και έγκαιρη παρακολούθηση, όταν λάβει χώρα ένα περιστατικό.

1. ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ενέργεια	Επεξήγηση	Κατάσταση (σημειώστε)
Οι αρχές καθορίζουν τον ρόλο των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών υποστήριξης σε περίπτωση κρίσιμου περιστατικού, καθώς και το εύρος των καταστάσεων στις οποίες μπορεί (και δεν μπορεί) να εφαρμοστεί εσωτερική/εξωτερική υποστήριξη και ενημερώνουν όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη (διευθυντικά στελέχη, προσωπικό)	Η παρούσα ενέργεια καλύπτει το είδος / τον σκοπό / τον ρόλο της εσωτερικής/εξωτερικής υποστήριξης και τις κατηγορίες προσωπικού ([94])	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Οι αρχές αποφασίζουν εάν το πρόσωπο ή τα πρόσωπα εσωτερικής υποστήριξης έχουν επίσης συμβουλευτικό ρόλο (σύμβουλος)	Το πρόσωπο εσωτερικής υποστήριξης μπορεί να παρέχει συστάσεις στη διοίκηση όσον αφορά τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών και τον τρόπο αποφυγής περαιτέρω περιστατικών (υποστήριξη στην εκτίμηση, παρακολούθηση, αξιολόγηση καταστάσεων)	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Η αρχή ορίζει εάν η εσωτερική υποστήριξη είναι καθήκον που εκτελείται από ένα μέλος του προσωπικού ή εάν η εσωτερική υποστήριξη κατανέμεται μεταξύ διαφόρων συναδέλφων	Η παρούσα ενέργεια εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας και από άλλους παράγοντες σχετικά με τον οργανισμό. Εάν πρόκειται για ομάδα από πολλούς συναδέλφους, θα πρέπει να υπάρχει ένας συντονιστής για να οργανώνει το ποιος είναι υπεύθυνος για ποιο επηρεαζόμενο πρόσωπο	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής υποστήριξης σε σύγκριση με την εξωτερική διερευνώνται και αξιολογούνται	Για πολλά κρίσιμα περιστατικά, η εσωτερική υποστήριξη, όταν παρέχεται εγκαίρως, μπορεί να είναι αρκετή και ενδέχεται να μη χρειαστούν εξωτερικές παραπομπές. Αυτό εξαρτάται σε κάποιο βαθμό και από το είδος του περιστατικού. Εάν απαιτείται ιατρική παρακολούθηση, πρέπει πάντα να γίνεται παραπομπή. Το προσωπικό μπορεί να ανταποκριθεί αμέσως και δεν χρειάζεται πολλές εξηγήσεις σχετικά με τους συναφείς παράγοντες, οι οποίοι δεν είναι πάντοτε σαφείς και εύκολο να εξηγηθούν σε εξωτερικούς επαγγελματίες. Τα πρόσωπα της εσωτερικής υποστήριξης μπορούν να ανταποκριθούν σύμφωνα με τις αρχές της βοήθειας πρώτης γραμμής	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

(94) Αναγνωρίστε τον συναισθηματικό αντίκτυπο των περιστατικών και παρέχετε ψυχοκοινωνική βοήθεια πρώτης γραμμής. Ακούστε, αναγνωρίστε τα συναισθήματά τους και παρέχετε ψυχοκοινωνική πληροφόρηση (φυσιολογικές αντιδράσεις σε μη φυσιολογικό περιστατικό). Η εν λόγω υποστήριξη παρέχεται συστηματικά/οργανωμένα. Επικοινωνήστε με το πρόσωπο που έχει επηρεαστεί για να αξιολογήσετε και να συζητήσετε τυχόν μεταβολές στις ενδείξεις άγχους κατά τις ημέρες και τις εβδομάδες μετά το κρίσιμο περιστατικό. Προτείνετε να το παραπέμψετε σε εξωτερική/επαγγελματική υποστήριξη, εάν είναι απαραίτητο, και αναγνωρίστε τα όρια της ψυχοκοινωνικής βοήθειας πρώτης γραμμής που μπορεί να παρασχεθεί εσωτερικά. Πεδίο εφαρμογής: προσδιορίστε σε ποιες καταστάσεις και σε ποια ενδιαφερόμενα πρόσωπα (συμπεριλαμβανομένων των εθελοντών, των υπεργολάβων, των ασκούμενων) παρέχεται η εσωτερική/εξωτερική υποστήριξη και σε ποιες περιπτώσεις δεν παρέχεται.

2. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ		
Ενέργεια	**Επεξήγηση**	**Κατάσταση (σημειώστε)**
Θεσπίζονται πρωτόκολλα (π.χ. ΤΕΔ) τα οποία κοινοποιούνται στο αρμόδιο προσωπικό για τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών	Οι ΤΕΔ θα πρέπει να είναι διαθέσιμες τόσο στα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και στους εργαζομένους. Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση κρίσιμου περιστατικού θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια. Οι αρμοδιότητες κάθε υποστηρικτικού φορέα (προϊσταμένου, ασφάλειας/προστασίας, τμήματος ανθρωπίνων πόρων και εργαζομένου που έχει επηρεαστεί) θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια ώστε να διασφαλίζεται η λογοδοσία. Οι ΤΕΔ θα πρέπει να περιλαμβάνουν έναν απλό μηχανισμό αναφοράς και να παρέχουν, επίσης, πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο προσαρμογής στις τοπικές διαδικασίες σε περίπτωση αποστολής. Συναφείς, ήδη καθιερωμένες διαδικασίες θα πρέπει να εξετάζονται και, όπου είναι δυνατόν, να συντονίζονται μεταξύ τους	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Όλο το προσωπικό ενημερώνεται για τα ισχύοντα πρωτόκολλα (κρίσιμα περιστατικά και άλλα μέτρα ασφάλειας και προστασίας)	Οι υφιστάμενοι μηχανισμοί υποστήριξης και οι ΤΕΔ θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα πρόσωπα που έχουν ανάγκη. Σε περιπτώσεις όπου οι αρχές συνεργάζονται με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες και/ή αποσπασμένο προσωπικό, το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνεται για τις κοινές πτυχές όσον αφορά τα πρωτόκολλα και να κατανοεί τις διαφορές μεταξύ των πρωτοκόλλων	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Παρέχονται τακτικά πληροφορίες και ενημερώσεις σχετικά με τις διαθέσιμες υπηρεσίες υποστήριξης (κρίσιμα και άλλα περιστατικά ασφάλειας/προστασίας)	Οι αρχές ενθαρρύνονται να παρέχουν ενημερώσεις σχετικά με τους υφιστάμενους μηχανισμούς υποστήριξης: — μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου — σε ενημερωτικές συναντήσεις — κατά τη διάρκεια προσωπικών συναντήσεων — μέσω άλλων σχετικών διαύλων τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη / διευθυντικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα πρωτόκολλα που έχουν τεθεί σε εφαρμογή, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων σχετικά με τις διαδικασίες γύρω από την πανδημία COVID-19 και τις εκκενώσεις	Οι κατάλογοι σημείων ελέγχου σχετικά με τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών, τα σχέδια εκκένωσης κ.λπ., θα πρέπει να καταρτίζονται από κοινού, όπου είναι δυνατόν, με εμπειρογνώμονες σε θέματα ασφάλειας και προστασίας που είναι επιφορτισμένοι με επιτόπιες επιχειρήσεις, ώστε να διασφαλίζεται η πρακτικότητα και η ενσωμάτωση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

3. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ		
Ενέργεια	**Επεξήγηση**	**Κατάσταση (σημειώστε)**
Η αρχή ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για την πρακτική βοήθεια και τον συντονισμό με άλλα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την παρακολούθηση ενός περιστατικού	Οι πρακτικές πτυχές της βοήθειας και του συντονισμού και η ψυχοκοινωνική βοήθεια μπορούν να γίνουν από το ίδιο πρόσωπο ή από διαφορετικά πρόσωπα ([95])	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

(95) Η πρακτική βοήθεια καλύπτει πολλές πτυχές. Σε αυτές περιλαμβάνεται η παροχή βοήθειας για την προετοιμασία της αφήγησης των γεγονότων· η συντονισμένη απάντηση στις διάφορες υπηρεσίες· η συμπλήρωση των εντύπων με τις απαραίτητες πληροφορίες· η παραπομπή σε ψυχολογική/ιατρική υποστήριξη / αστυνομία· και η οργάνωση της επικοινωνίας με την επαφή έκτακτης ανάγκης. Το διευθυντικό στέλεχος μπορεί να είναι υπεύθυνο για ορισμένες από αυτές τις πτυχές. Η ροή των εργασιών και οι αρμοδιότητες θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες και συντονισμένες.

Οι αρχές επιλέγουν ένα αρμόδιο πρόσωπο / αρμόδια πρόσωπα επαφής ([96]) για να επικοινωνήσει/-ουν με το μέλος του προσωπικού που βίωσε ένα κρίσιμο περιστατικό	Ο προϊστάμενος, εάν δεν είναι ο ίδιος αρμόδιος, θα πρέπει να επιλέξει ένα σχετικό μέλος του προσωπικού για να επικοινωνήσει με τον εργαζόμενο που έχει επηρεαστεί. Όταν, μετά από ένα κρίσιμο περιστατικό, πολλοί συνάδελφοι από διάφορα τμήματα (προσωπικό υγείας, προσωπικό τμήματος ανθρώπινων πόρων, διευθυντικά στελέχη, υπάλληλοι ασφάλειας κ.λπ.) προσεγγίζουν το μέλος του προσωπικού για να τους δώσει λεπτομέρειες σχετικά με το περιστατικό για λόγους επεξεργασίας, υπάρχει ο κίνδυνος να προκληθούν νέα τραύματα στο άτομο αυτό Ως εκ τούτου, συνιστάται συντονισμένη ανταπόκριση με τη βοήθεια ενός ή το πολύ δύο επιλεγμένων προσώπων, λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και την εμπειρογνωσία	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Το πρόσωπο που έχει επιλεγεί για την αντιμετώπιση γνωρίζει το πρωτόκολλο / τα πρωτόκολλα σχετικά με τα κρίσιμα περιστατικά και έρχεται σε επαφή με άλλα αρμόδια μέλη του προσωπικού για να εξασφαλίσει έγκαιρη ιατρική/ψυχολογική υποστήριξη (ή άλλη υποστήριξη)	Το πρόσωπο επαφής θα παρέχει υποστήριξη στο επηρεαζόμενο μέλος του προσωπικού συμπληρώνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες, τις παραπομπές σε ψυχολογική/ιατρική υποστήριξη ή την αστυνομία, και μπορεί να χρειαστεί να επικοινωνήσει με την επαφή έκτακτης ανάγκης που έχει δηλώσει ο εργαζόμενος	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη (ιατρικές υπηρεσίες, πρόνοια και ασφάλεια για το προσωπικό) διαθέτουν ένα καθιερωμένο σύστημα συντονισμού/παραπομπής (συμπεριλαμβανομένου του αριθμού επικοινωνίας) για να ανταποκριθούν με ολοκληρωμένο τρόπο στις ανάγκες του επηρεαζόμενου προσώπου	Ο σαφής συντονισμός μειώνει τον κίνδυνο καθυστερήσεων ή επικαλύψεων στην παροχή υπηρεσιών και την πρόκληση νέων τραυμάτων	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Ο εργαζόμενος που έχει επηρεαστεί θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα επιλογής, όπου είναι δυνατόν, σχετικά με το ποιος παρέχει πρόσθετη υποστήριξη	Η εν λόγω επιλογή είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν το κρίσιμο περιστατικό αφορά σεξουαλική βία και το υπεύθυνο πρόσωπο επαφής και ο δράστης είναι του ιδίου φύλου και/ή το πρόσωπο επαφής σχετικά με την πρόνοια για το προσωπικό είναι αυτό που διέπραξε την παραβίαση	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

4. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ

Ενέργεια	Επεξήγηση	Κατάσταση (σημειώστε)
Παρέχεται τυποποιημένη μορφή για την αναφορά κρίσιμων περιστατικών και αποτελεί μέρος των ΤΕΔ	Το έντυπο που επισυνάπτεται στις ΤΕΔ για τη υποστήριξη της τεκμηρίωσης θα πρέπει να είναι συνεπές σε όλες τις χώρες όπου πραγματοποιούνται επιχειρήσεις, ώστε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να είναι σε θέση να εντοπίζουν τις τάσεις και να παρέχουν συνεπή αλλά και προσαρμοσμένη υποστήριξη στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Συντάσσεται και κοινοποιείται στους αρμόδιους φορείς, συμπεριλαμβανομένης της αστυνομίας, κατά περίπτωση, αναφορά κρίσιμων πληροφοριών (λαμβάνοντας υπόψη το απόρρητο του θύματος)	Το προσωπικό υποστήριξης (π.χ. σύμβουλος/ψυχολόγος/γιατρός) θα πρέπει να βοηθήσει τον εργαζόμενο που έχει επηρεαστεί να προετοιμάσει μια αφήγηση των γεγονότων, η οποία θα κοινοποιηθεί στη διοίκηση για περαιτέρω επεξεργασία	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

(96) Μπορεί να πρόκειται για εσωτερική υποστήριξη που παρέχεται από ένα άτομο (π.χ. σύμβουλος προσωπικού) ή από μια καθιερωμένη ομάδα. Ανατρέξτε στην ενότητα 3.3.2 «Συλλογική υποστήριξη μετά από κρίσιμο περιστατικό» και 3.3.3. «Ολοκληρωμένη ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών» Ανατρέξτε στο παράρτημα 9. «Παροχή εσωτερικής υποστήριξης όσον αφορά κρίσιμα περιστατικά» για παραδείγματα ομάδας αντιμετώπισης άγχους και πρωτοβουλιών συλλογικής υποστήριξης. Μια επιπλέον επιλογή θα μπορούσε να είναι η εξωτερική υποστήριξη.

Ανάλογα με τις περιστάσεις, συλλέγονται πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το κρίσιμο περιστατικό —για παράδειγμα, εάν εμπλέκονται περισσότερα άτομα (άλλος συνάδελφος / αιτών)— και επισυνάπτονται στην αναφορά περιστατικού για περαιτέρω επεξεργασία.	Σε περιπτώσεις που εμπλέκεται δεύτερο και/ή τρίτο πρόσωπο. Για παράδειγμα, όταν ο αιτών απειλεί να βλάψει άλλους ή επιχειρεί να αυτοκτονήσει. Μετά την ιατρική/σωματική φροντίδα και αξιολόγηση όπου χρειάζεται, θα πρέπει να δοθεί στον αιτούντα η δυνατότητα να εκφράσει την άποψή του σχετικά με το περιστατικό, μόλις σταθεροποιηθεί η κατάστασή του	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
5. ΑΜΕΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ		
Ενέργεια	**Επεξήγηση**	**Κατάσταση (σημειώστε)**
Οι αρχές / άλλα αρμόδια γραφεία φροντίζουν ώστε να υπάρχει διαθέσιμο υλικό για την προφύλαξη μετά την έκθεση στα τοπικά γραφεία τους και να υπάρχει διαθέσιμη επαφή παραπομπής για εκτίμηση περιπτώσεων σεξουαλικής βίας.	Το υλικό για την προφύλαξη μετά την έκθεση πρέπει να είναι διαθέσιμο σε χώρους γραφείων, όπου δεν υπάρχουν ιατρικές εγκαταστάσεις που να μπορούν να παρέχουν τέτοιου είδους υπηρεσίες σε πολύ κοντινή απόσταση (π.χ. στα ελληνικά νησιά)	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Σε περίπτωση σεξουαλικής βίας (π.χ. βιασμού) κατά μέλους του προσωπικού, πρέπει να οργανωθεί άμεση παραπομπή του επηρεαζόμενου προσώπου σε ιατρικές υπηρεσίες για να του χορηγηθεί προφυλακτική αγωγή μετά από έκθεση	Η προφυλακτική αγωγή μετά από έκθεση χορηγείται εντός 72 ωρών από το περιστατικό. Άλλα σχετικά φάρμακα πρέπει να είναι διαθέσιμα (π.χ. χάπι επείγουσας αντισύλληψης)	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Παρέχεται άμεση ψυχολογική υποστήριξη στο επηρεαζόμενο πρόσωπο	Η εν λόγω υποστήριξη δεν παρέχεται μόνο σε θύματα σεξουαλικής βίας, αλλά καλύπτει όλα τα κρίσιμα περιστατικά που βιώνουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής. Οι εν λόγω ψυχολογικές υπηρεσίες παρέχονται σε τοπικό επίπεδο, όπου είναι δυνατόν, και πραγματοποιούνται διά ζώσης ή μέσω διαδικτυακών συνεδριών. Συνιστάται η ύπαρξη ομάδας επαγγελματιών (με τη μορφή καταλόγου στοιχείων επικοινωνίας) για να μπορεί το επηρεαζόμενο προσωπικό να επιλέξει. Κατά την κατάρτιση καταλόγου επαγγελματιών, θα πρέπει να δίνεται προσοχή στα εξής: — να υπάρχει διαθεσιμότητα σε διάφορες γλώσσες της ΕΕ — υπηρεσίες που παρέχονται από επαγγελματίες με πείρα στην υποστήριξη κρίσιμων περιστατικών — φάσμα φύλων/ηλικιών μεταξύ των παρόχων των υπηρεσιών — ποικιλομορφία στο πολιτιστικό/θρησκευτικό υπόβαθρο μεταξύ των παρόχων των υπηρεσιών. Υπάρχει μνημόνιο συμφωνίας με τους επαγγελματίες που περιλαμβάνονται στον κατάλογο, σύμφωνα με το οποίο οι υπηρεσίες δεν θα πρέπει να πληρώνονται από το επηρεαζόμενο άτομο αλλά από την υγειονομική του ασφάλιση / αρχή/ άλλο ([97])	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Παρέχεται άμεση ιατρική υποστήριξη στον εργαζόμενο που έχει επηρεαστεί	Η εν λόγω υποστήριξη δεν παρέχεται μόνο σε θύματα σεξουαλικής βίας, αλλά καλύπτει όλα τα κρίσιμα περιστατικά που βιώνουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής. Υπάρχει μνημόνιο συμφωνίας με τους επαγγελματίες που περιλαμβάνονται στον κατάλογο, όπου δηλώνεται ότι οι υπηρεσίες δεν θα πρέπει να πληρώνονται από το επηρεαζόμενο άτομο αλλά από την υγειονομική του ασφάλιση / αρχή/ άλλο	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

(97) Η εσωτερική υποστήριξη περιλαμβάνει διάφορες πτυχές. Δεν είναι πάντα απαραίτητο να παραπέμπονται τα επηρεαζόμενα μέλη του προσωπικού σε εξωτερικό επαγγελματία, εάν υπάρχει εσωτερική υποστήριξη (π.χ. ομάδα αντιμετώπισης άγχους που παρέχει συλλογική υποστήριξη, ομάδα αντιμετώπισης περιστατικών, πρόσωπο επαφής, υποστήριξη από συναδέλφους, ψυχολόγος). Ωστόσο, είναι απαραίτητο εάν το πρόσωπο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις του περιστατικού. Μερικές φορές, το επηρεαζόμενο προσωπικό αισθάνεται πιο ασφαλές με έναν συνάδελφο αρχικά, καθώς ο συνάδελφος γνωρίζει τις συνθήκες και το εργασιακό περιβάλλον και δεν χρειάζεται πολλές εξηγήσεις. Η εξωτερική υποστήριξη παρέχεται από επαγγελματία (ψυχολόγο, ψυχοθεραπευτή). Η εξωτερική υποστήριξη μπορεί επίσης να προταθεί εάν το επηρεαζόμενο πρόσωπο προτιμά να μη λάβει υποστήριξη από συνάδελφο. Είναι σημαντικό να γίνεται παραπομπή σε επαγγελματία εάν το επηρεαζόμενο πρόσωπο εξακολουθεί να παρουσιάζει ενδείξεις ψυχολογικού αντίκτυπου αρκετές εβδομάδες (συνιστώνται 4 εβδομάδες) μετά το περιστατικό, γεγονός που θα μπορούσε να υποδηλώνει διαταραχή μετατραυματικού στρες. Αυτό μπορεί να εκτιμηθεί από επαγγελματία υγεία / ψυχολόγο ή κάποιο μέλος της εσωτερικής υποστήριξης.

Το επηρεαζόμενο άτομο ενημερώνεται για τα δικαιώματά του, ιδίως όσον αφορά την κοινοποίηση ευαίσθητων πληροφοριών	Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το απόρρητο των πληροφοριών που κοινοποιούνται από τον εργαζόμενο που έχει επηρεαστεί. Ορισμένοι μπορεί να μην επιθυμούν να γνωρίζουν οι συνάδελφοί τους τι έχουν βιώσει ή ποιες υπηρεσίες λαμβάνουν	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Η παροχή μακροπρόθεσμης ψυχολογικής υποστήριξης στο θιγόμενο προσωπικό και η άδεια για οικογενειακούς λόγους είναι διαθέσιμες επιλογές κατά περίπτωση και εφόσον κριθούν αναγκαίες από τους επαγγελματίες	Ανάλογα με το περιστατικό, μπορεί να συνιστάται μια πιο μακροπρόθεσμη παρακολούθηση ώστε να διασφαλίζεται ότι ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει ένα κρίσιμο περιστατικό με υγιή τρόπο	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Η επιστροφή στα καθήκοντα μετά από κρίσιμο περιστατικό μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να συνιστάται μόνο μετά από δήλωση επαγγελματία (ιατρού/ψυχολόγου)	Μερικές φορές ενδέχεται τα επηρεαζόμενα άτομα να μη θεωρούν σημαντική τη μακροπρόθεσμη διακοπή από την εργασία ή την αλλαγή τοποθεσίας λόγω του τραύματος μετά από κρίσιμο περιστατικό. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι σκόπιμο να εμπλακεί ένας ειδικός για να υποστηρίξει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με την ικανότητα του υπαλλήλου να αναλάβει εκ νέου τα καθήκοντά του. Η συμμετοχή του επηρεαζόμενου προσώπου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί ορθή πρακτική για τη διασφάλιση της διαφάνειας, ενώ παράλληλα με τον τρόπο αυτό επιδεικνύεται η σημασία που δίνεται στο βέλτιστο συμφέρον του προσώπου	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Εάν επηρεαστεί κάποιο επιπλέον πρόσωπο κατά τη διάρκεια κρίσιμου περιστατικού (π.χ. ένας μάρτυρας του περιστατικού ή ο αιτών που βρίσκεται στο επίκεντρο του περιστατικού, ο οποίος, για παράδειγμα, επιχείρησε να αυτοκτονήσει), το υπεύθυνο πρόσωπο επαφής φροντίζει για την παροχή ιατρικής και/ή ψυχολογικής φροντίδας (στα μέλη του προσωπικού και στους αιτούντες)	Ανάλογα με το αποτέλεσμα της εκτίμησης, ενδέχεται να απαιτηθούν περαιτέρω ενέργειες όσον αφορά ιατρικές/ψυχολογικές εκτιμήσεις, αλλαγή τοποθεσίας/καταλύματος κ.λπ.	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Πραγματοποιούνται συλλογικές συνεδρίες υποστήριξης / συνεδρίες υποστήριξης από συναδέλφους και παρέχεται εκπαιδευτική εποπτεία που εστιάζει στα διευθυντικά στελέχη	Κατά τη διάρκεια αυτών των τριμηνιαίων συνεδριών, παρέχεται στα διευθυντικά στελέχη μια πλατφόρμα για να συζητούν πώς αντιμετώπισαν τα κρίσιμα περιστατικά ή πώς διαχειρίζονται αυτούς για τους οποίους είναι υπεύθυνοι, να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο συζητώντας για τις προκλήσεις και να ανταλλάσσουν ορθές πρακτικές	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ενέργεια	Επεξήγηση	Κατάσταση (σημειώστε)
Οι αρχές / η EASO παρέχουν/-ει βασική κατάρτιση σχετικά με τις ΤΕΔ και τους μηχανισμούς αναφοράς σε όλα τα διευθυντικά στελέχη / συντονιστές και τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, καθώς και το απεσταλμένο/αποσπασμένο προσωπικό	Τα εν λόγω μαθήματα κατάρτισης μπορούν να διεξάγονται σε συντονισμό με: — το τμήμα ανθρωπίνων πόρων — τους συμβούλους προσωπικού ή παρόμοιους — τους υπεύθυνους ασφάλειας και προστασίας, κατά περίπτωση	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Παρέχεται τακτικά κατάρτιση σε διευθυντικά στελέχη και λοιπό σχετικό προσωπικό στη βασική διαχείριση τραυματικών εμπειριών	Όλοι οι προϊστάμενοι έχουν την ευκαιρία να ευαισθητοποιηθούν σχετικά με τις επιπτώσεις των τραυμάτων στο προσωπικό. Αυτό είναι σημαντικό για να καταστεί δυνατή η κατάλληλη και έγκαιρη ανταπόκριση που να χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

Οι αρχές παρέχουν μαθήματα κατάρτισης για το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την εσωτερική υποστήριξη ([98])	Συνιστώμενη διάρκεια: 3 ημέρες **Επιλογή.** Επιπρόσθετα, περιοδικά (εσωτερικά) μαθήματα επιμόρφωσης για τη διατήρηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων. **Εκπαιδευτής.** Διαθέτει εμπειρογνωσία σχετικά με την υποστήριξη από συναδέλφους / εσωτερική υποστήριξη και τις επιπτώσεις κρίσιμων περιστατικών	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Όπου είναι δυνατόν και ανάλογα με τον τόπο αποστολής, πραγματοποιούνται ασκήσεις προσομοίωσης από εμπειρογνώμονες ασφάλειας / συμβούλους προσωπικού	Το προσωπικό που πρόκειται να αποσταλεί αισθάνεται καλύτερα προετοιμασμένο να δράσει σε μια κατάσταση πραγματικής απειλής όταν είχε την ευκαιρία να συμμετάσχει σε πρακτικές ασκήσεις που σχετίζονται με ανησυχίες για την ασφάλεια και την προστασία (π.χ. τι πρέπει να κάνει όταν ένας αιτών απειλεί έναν υπάλληλο και τι πρέπει να κάνει όταν κάποιος συνάδελφος πει ότι έχει βιαστεί)	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε
Οι αρχές πρέπει να παρέχουν τακτικές συνεδρίες καθοδήγησης στα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες και τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες με τις ομάδες τους (συμπεριλαμβανομένων των επιτόπιων ομάδων)	Ορισμένες φορές υπάρχει έλλειψη σαφούς, τακτικής και ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων πρώτης γραμμής / των απεσταλμένων εμπειρογνωμόνων. Ως εκ τούτου, η κατανόηση από τα διευθυντικά στελέχη και οι υπενθυμίσεις σχετικά με τις ανάγκες των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (χειριστών υποθέσεων, υπαλλήλων υποδοχής κ.λπ.), ιδίως εκείνων που βρίσκονται σε κέντρα υποδοχής και ταυτοποίησης, είναι σημαντική για την καλή ποιότητα της ηγεσίας. Η τακτική και με σεβασμό επικοινωνία (μέσω συναντήσεων παρακολούθησης προόδου, μεμονωμένα και σε ομάδες) μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των μελών του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία εποικοδομητικής εργασιακής ατμόσφαιρας	○ Δεν έχει ξεκινήσει ○ Σε εξέλιξη ○ Ολοκληρώθηκε

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ: ΣΕΙΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν από το διευθυντικό στέλεχος και/ή εξωτερικό/εσωτερικό πρόσωπο υποστήριξης.

Α. Άμεση αντιμετώπιση

— Μεταβείτε στον τόπο του περιστατικού το συντομότερο δυνατόν, εάν δεν βρίσκεστε ήδη εκεί.
— Εκτιμήστε την κατάσταση και τους πρόσθετους κινδύνους.
— Αποκλιμακώστε την κατάσταση (ενδεχομένως με υποστήριξη από την ασφάλεια / την αστυνομία ανάλογα με το περιστατικό).
— Εάν ο συναισθηματικός αντίκτυπος είναι μεγάλος, προτείνετε στο ενδιαφερόμενο πρόσωπο να επιστρέψει σπίτι, εάν το επιθυμεί, αλλά βεβαιωθείτε ότι δεν θα πάει μόνο στο σπίτι και δεν θα είναι μόνο εκεί.
— Εάν ζητηθεί, δώστε στο πρόσωπο τη δυνατότητα να μιλήσει εάν το επιθυμεί εκείνη τη στιγμή.
— Ρωτήστε το πρόσωπο πώς αισθάνεται και αν έχει άμεσες ανάγκες.
— Εκτιμήστε αν το άτομο κατανοεί τις ερωτήσεις σας.

(98) Βλ. Κεφάλαιο 6 «Παρεμβάσεις ανάπτυξης ικανοτήτων» Η συνιστώμενη διάρκεια της κατάρτισης είναι 3 ημέρες και η κατάρτιση θα πρέπει να καλύπτει στοιχεία πρώτων βοηθειών για ψυχολογική υποστήριξη Επιπλέον, θα πρέπει να πραγματοποιούνται περιοδικά (εσωτερικά) μαθήματα επιμόρφωσης για τη διατήρηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να διαθέτει εμπειρογνωσία όσον αφορά την υποστήριξη από συναδέλφους / εσωτερική υποστήριξη και τις επιπτώσεις κρίσιμων περιστατικών.

— Εάν έχουν επηρεαστεί και άλλοι, βρείτε κάποιον για να τους υποστηρίξει και παρέχετε οργανωμένες πληροφορίες στα άλλα επηρεαζόμενα πρόσωπα κατά τη διάρκεια της ενημέρωσης λίγο μετά το συμβάν, ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια.
— Δώστε στον ενδιαφερόμενο την ευκαιρία να ενημερώσει την οικογένειά του, εάν είναι δυνατόν και εάν το επιθυμεί, ή δώστε τα στοιχεία της επαφής έκτακτης ανάγκης στο πρόσωπο επαφής, εάν το ενδιαφερόμενο πρόσωπο θα προτιμούσε να μην το κάνει μόνο του.
— Σε περίπτωση τραυματισμού και άμεσης ανάγκης για ιατρική/ψυχολογική υποστήριξη, παρέχετε γρήγορη διοικητική βοήθεια (συμπλήρωση των εντύπων ασφάλισης, παραπομπή για σωματική περίθαλψη, κ.λπ.) και παρηγορήστε το πρόσωπο ενημερώνοντάς το ότι η διαχείριση άλλων πτυχών μπορεί να γίνει σε μεταγενέστερο στάδιο.
— Βεβαιωθείτε ότι το άτομο έχει μεταφερθεί, για παράδειγμα εάν θέλει να βρίσκεται στο σπίτι μετά από ατύχημα.

Β. Ενέργειες παρακολούθησης

— Αξιολογήστε τις επιπτώσεις του περιστατικού μετά από αρκετές ημέρες.
— Αφιερώστε χρόνο για να μιλήσετε σχετικά με το θέμα αυτό με τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα και με την ομάδα.
— Αφιερώστε χρόνο για να αξιολογήσετε τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκε το περιστατικό από τον υπεύθυνο και να αξιοποιήσετε τα διδάγματα που αντλήθηκαν (επιχειρησιακή ενημέρωση με τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα, εάν είναι δυνατόν) για τη βελτίωση του ισχύοντος συστήματος.
— Δώστε προσοχή σε ασυνήθιστες αντιδράσεις από το επηρεαζόμενο πρόσωπο και προτείνετε, εάν χρειαστεί, βοήθεια από επαγγελματία.
— Συνεχίστε να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό και τις σχετικές εξελίξεις/συνέπειες στα μέλη της ομάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9. ΠΑΡΟΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ

Α. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΒΕΛΓΙΟΥ

Τα παρακάτω έχουν προσαρμοστεί από πληροφορίες που κοινοποίησε η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Υποδοχής Αιτούντων Άσυλο (Fedasil) και μπορούν να θεωρηθούν ορθές πρακτικές. Στην παρούσα ενότητα περιγράφεται η οργάνωση της υποστήριξης που παρέχεται από την ομάδα αντιμετώπισης άγχους της Fedasil και άλλους φορείς, και αποσαφηνίζονται οι αντίστοιχες αρμοδιότητες όσον αφορά την παρακολούθηση ενός περιστατικού μέσω συλλογικής υποστήριξης.

ΟΜΑΔΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΓΧΟΥΣ

Μετά από σοβαρό περιστατικό, κάθε κέντρο υποδοχής και άλλοι χώροι εργασίας αναμένεται ότι θα προσφέρουν υποστήριξη στο προσωπικό.

Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

— ατομικές συνεντεύξεις με συναδέλφους που έχουν εκπαιδευτεί σε αυτόν τον ρόλο (δηλαδή ομάδες αντιμετώπισης άγχους),
— ομαδική ενημέρωση με τον Ερυθρό Σταυρό.

Και στις δύο περιπτώσεις, υπάρχει η δυνατότητα παραπομπής του προσώπου για εξωτερική βοήθεια από επαγγελματία.

Το όραμα της ομάδας αντιμετώπισης άγχους
Το προσωπικό των κέντρων αντιμετωπίζει τακτικά περιστατικά που σχετίζονται με τους διαμένοντες. Τα εν λόγω περιστατικά μπορεί να έχουν ψυχολογικό αντίκτυπο. Το πρόσωπο που έχει επηρεαστεί από τέτοια περιστατικά μπορεί να παρουσιάσει συμπτώματα άγχους σε συναισθηματικό και σωματικό επίπεδο. Οι συνέπειες αυτές είναι φυσιολογικές. Η γνώση και η αποδοχή αυτού του γεγονότος μπορεί να προωθήσει την ανάκαμψη. Η Fedasil υποστηρίζει ότι η υποστήριξη από τα άτομα που βρίσκονται γύρω από ένα επηρεαζόμενο μέλος του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αντιμετωπίσει το περιστατικό. Για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκαν οι ομάδες αντιμετώπισης άγχους. Η Fedasil αναγνωρίζει επίσης τη σημασία της παραπομπής ορισμένων μελών του προσωπικού σε εξειδικευμένη υποστήριξη, όταν κρίνεται ότι θα είναι προς το βέλτιστο συμφέρον τους.

Στο μοντέλο της Fedasil, τα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης άγχους έχουν τον ρόλο υποστήριξης πρώτης γραμμής στην υποδοχή. Οι ομάδες αντιμετώπισης άγχους δημιουργήθηκαν το 2008 για να παρέχουν συλλογική υποστήριξη στο προσωπικό

που επηρεάστηκε από ένα κρίσιμο περιστατικό. Στόχος είναι, αφενός, να μειωθεί το αρχικό άγχος που προκαλείται από τα περιστατικά και, αφετέρου, να ενθαρρυνθούν οι συνήθεις μηχανισμοί αντιμετώπισης. Τα μέλη των ομάδων αντιμετώπισης άγχους είναι εθελοντές, μέλη του προσωπικού οι οποίοι έχουν επιλεγεί και έχουν αποκτήσει πρόσθετη εμπειρογνωσία μέσω ειδικής κατάρτισης. Η εν λόγω κατάρτιση παρέχεται από εξωτερικούς εκπαιδευτές που ειδικεύονται στον τομέα της συλλογικής υποστήριξης. Συντονίζουν επίσης εκπαιδευτικά μαθήματα εποπτείας μεταξύ των μελών της ομάδα αντιμετώπισης άγχους τρεις φορές τον χρόνο.

Ο παρακάτω κατάλογος παρέχει επιπλέον πληροφορίες σχετικά με την προσέγγιση της Fedasil σχετικά με τις ομάδες αντιμετώπισης άγχους και τη συλλογική υποστήριξη.

— **Περιστατικό κατά τη διάρκεια της νύχτας (από τις 8 μ.μ. έως τις 8 π.μ.).** Θεωρητικά, δεν υπάρχει παρέμβαση εκτός εάν κάποιο μέλος της ομάδας αντιμετώπισης άγχους βρίσκεται στον χώρο και δεν εμπλέκεται στο περιστατικό. Το διοικητικό προσωπικό ενημερώνεται και έρχεται στον χώρο ή επικοινωνεί τηλεφωνικά. Το διοικητικό προσωπικό ενημερώνει την ομάδα αντιμετώπισης άγχους το επόμενο πρωί.
— **Περιστατικό το βράδυ ή τα σαββατοκύριακα.** Η παρέμβαση της ομάδας αντιμετώπισης άγχους εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των μελών. Εάν δεν υπάρχει διαθεσιμότητα για συνέντευξη, πραγματοποιείται η πρώτη επαφή τηλεφωνικά και προγραμματίζεται συνάντηση κατά τη διάρκεια της εβδομάδας.
— **Μέλος της ομάδας αντιμετώπισης άγχους βρίσκεται σε άδεια ή είναι άρρωστο.** Δεν πραγματοποιείται παρέμβαση, ανατίθεται η παρακολούθηση σε άλλο μέλος της ομάδας αντιμετώπισης άγχους. Εάν η παρακολούθηση βρίσκεται σε εξέλιξη, είναι σημαντικό να υπάρχει επαφή μεταξύ των μελών της ομάδας αντιμετώπισης άγχους για την αλλαγή σκυτάλης.
— **Ομάδα αντιμετώπισης άγχους σε ανάρρωση** (μόνιμα μέλη, εκπαιδευτής). Πιθανή παρέμβαση.
— **Απευθείας κλήση από τους επηρεαζόμενους συναδέλφους.** Η παρέμβαση πρέπει να πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της ημέρας, εκτός εάν υπάρχει ρητή συμφωνία μεταξύ του μέλους της ομάδας αντιμετώπισης άγχους και του συναδέλφου.
— **Απουσία του επηρεαζόμενου συναδέλφου.** Είναι επιτακτική ανάγκη να παρέχεται υποστήριξη, ανεξάρτητα από τον λόγο της απουσίας (άδεια, ασθένεια, ανάρρωση). Η επέμβαση πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικώς είτε μεταβαίνοντας στο σπίτι του με τη συγκατάθεσή του. Εάν ο επηρεαζόμενος συνάδελφος επιστρέψει στο κέντρο υποδοχής, διεξάγεται συνέντευξη με την ομάδα αντιμετώπισης άγχους.

ΤΑ 11 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

Βήμα 1. Για τη σύσταση συλλογικής υποστήριξης, επιλέγεται ομάδα εμπειρογνωμόνων εντός της αρχής (ως εθελοντές) από διαφορετικές αλλά σχετικές υπηρεσίες/τμήματα για την υλοποίηση του συλλογικού συστήματος υποστήριξης. Στο επόμενο στάδιο, οι παρεμβάσεις της εν λόγω ομάδας ορίζονται και περιγράφονται συνοπτικά σε

ένα έγγραφο. Τα θέματα που καλύπτει η εν λόγω ομάδα μπορεί να είναι ευρύτερα, συμπεριλαμβανομένης της καταχώρισης κρίσιμων περιστατικών, του τρόπου διαχείρισης κρίσεων που προκαλούνται από περιστατικά, των μαθημάτων κατάρτισης για την αντιμετώπιση επιθετικής συμπεριφοράς και του κώδικα δεοντολογίας κατά τη διάρκεια τέτοιων περιστατικών.

Η ομάδα εργασίας θα πρέπει να συμφωνήσει ως προς τα ακόλουθα.

— Τον τόπο λειτουργίας (αναλαμβάνει μία ή περισσότερες τοποθεσίες).
— Αν θα παρέχει υποστήριξη σε συναδέλφους ή υφισταμένους (για να εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν πιο ουδέτερη προσέγγιση).
— Αριθμός ατόμων που είναι διαθέσιμα γι' αυτή την υποστήριξη (συνιστάται πέντε άτομα).
— Εύκολα προσβάσιμη ομαδική υποστήριξη. Οι αριθμοί τηλεφώνου των μελών πρέπει να είναι γνωστοί στο προσωπικό. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς συμφωνίες στο πλαίσιο της ομάδας, υπό την ευθύνη του συντονιστή της ομάδας (κατά περίπτωση).
— Χρόνος. Τα μέλη θα πρέπει να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να δρομολογήσουν την υποστήριξη το συντομότερο δυνατόν και εντός 24 ωρών από το περιστατικό. Αυτό δεν μπορεί να διασφαλιστεί και μπορεί να γίνει μια πρώτη γρήγορη επικοινωνία για τον προγραμματισμό συνάντησης σε μεταγενέστερο χρόνο.
— Συμμετοχή των μελών της ομάδας. Όταν ένα μέλος της ομάδας συλλογικής υποστήριξης εμπλέκεται το ίδιο σε κρίσιμο περιστατικό, δεν θεωρείται «ενεργό» για την παροχή υποστήριξης.
— Αποζημίωση. Οι παρεμβάσεις θεωρούνται χρόνος εργασίας και αποζημιώνονται εάν χρειαστεί (υπερωρίες).
— Έξοδα. Τα έξοδα (ταξίδια και τηλεφωνικές κλήσεις) επιστρέφονται σύμφωνα με τις ισχύουσες συμφωνίες.

Βήμα 2. Είναι σαφές για όλους τους συναδέλφους ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής της συλλογικής υποστήριξης (κρίσιμο περιστατικό) και ποιο δεν είναι (π.χ. διερεύνηση των προσωπικών προβλημάτων ενός μέλους του προσωπικού).

Βήμα 3. Συμφωνία σχετικά με το ποιος μπορεί να επωφεληθεί από τη συλλογική υποστήριξη (όλοι οι εργαζόμενοι, οι εθελοντές, οι υπεργολάβοι, οι ασκούμενοι κ.λπ.).

Βήμα 4. Συμφωνία σχετικά με το πότε πραγματοποιείται η συλλογική υποστήριξη (το αργότερο 48 ώρες μετά το περιστατικό).

Βήμα 5. Το πρόσωπο επαφής πρέπει να ενημερώσει τη διοίκηση σχετικά με το γεγονός.

Βήμα 6. Παρέχουν συγκεκριμένη και άμεση φροντίδα. Μεταβαίνουν στον χώρο ή επικοινωνούν με το ενδιαφερόμενο μέλος του προσωπικού· συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με το περιστατικό και την κατάσταση των ατόμων που επηρεάστηκαν· ρωτούν σχετικά με τις ανάγκες τους και πώς αυτές μπορούν να καλυφθούν· πληροφορούν το θύμα σχετικά με το περιστατικό και προτείνουν ενέργειες παρακολούθησης.

Βήμα 7. Παρέχετε συμβουλές σχετικά με την αντιμετώπιση κρίσιμων περιστατικών και δυνητικά τραυματικών γεγονότων και βοηθήστε το άτομο να βρει τα προσωπικά μέσα για να διαχειριστεί το περιστατικό.

Βήμα 8. Δώστε προσοχή στις πιθανές ευρύτερες συνέπειες του περιστατικού [π.χ. απουσία του επηρεαζόμενου μέλους του προσωπικού και αντίκτυπος στην εργασία του, αντίκτυπος στην ομάδα (και στους δυνητικά εμπλεκόμενους διαμένοντες)].

Βήμα 9. Αναζητήστε επαγγελματική βοήθεια, εάν χρειάζεται, και αναγνωρίστε τα όρια της υποστήριξης πρώτης γραμμής.

Βήμα 10. Η υποστήριξη μπορεί να ενεργοποιηθεί από την ομάδα συλλογικής υποστήριξης, το επηρεαζόμενο πρόσωπο ή άλλα μέλη του προσωπικού.

Βήμα 11. Η υποστήριξη παρέχεται τουλάχιστον τρεις φορές. Η πρώτη είναι συνομιλία εντός 48 ωρών, η δεύτερη είναι συνομιλία εντός 2 εβδομάδων και η τρίτη είναι συζήτηση εντός 4-6 εβδομάδων. Το εν λόγω χρονοδιάγραμμα είναι ευέλικτο ανάλογα με τις συναισθηματικές αντιδράσεις.

Ζητήματα απορρήτου.
Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η διοίκηση ενημερώνεται ότι μια παρέμβαση βρίσκεται σε εξέλιξη. Εξαίρεση αποτελεί εάν έχει αναφερθεί ποινικό αδίκημα, οπότε ένα από τα μέλη της ομάδας συλλογικής υποστήριξης διαβιβάζει μια περίληψη των σημαντικών πληροφοριών στο διευθυντικό στέλεχος.

Ατομική υποστήριξη / ομαδική υποστήριξη
Μπορεί να προταθεί υποστήριξη σε επίπεδο ομάδας για πολλούς συναδέλφους που συμμετείχαν σε κρίσιμο περιστατικό. Πρόκειται για μια συναισθηματική και ομαδική ενημέρωση την οποία θα διαχειρίζονται εξωτερικά άτομα που έχουν εκπαιδευτεί γι’ αυτό το είδος συνάντησης.

Προσέλκυση νέων μελών
Ο ρόλος είναι ανοικτός στο προσωπικό όλων των λειτουργιών και προσόντων, εκτός από τη λειτουργία συντονισμού ή διαχείρισης (π.χ. ενός κέντρου υποδοχής). Συνιστάται πείρα στον τομέα του ασύλου, ιδίως όσον αφορά τους αιτούντες διεθνή προστασία.

Προφίλ
Ένας νεοπροσληφθείς εργαζόμενος νεαρής ηλικίας που δεν είναι ακόμη εξοικειωμένος με το επάγγελμα θα δυσκολευτεί πολύ να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του. Οι κοινωνικές δεξιότητες, όπως να ακούει με κατανόηση και συμπόνια, η διακριτικότητα, η προσοχή στις ενδείξεις άγχους και η αυθεντικότητα είναι σημαντικές. Άλλα σημαντικά κριτήρια είναι η προδραστική προσφορά συναισθηματικής υποστήριξης προς συναδέλφους που έχουν επηρεαστεί συναισθηματικά, η δυνατότητα σαφούς αναδιατύπωσης των λεγόμενών του, η δυνατότητα παροχής συμβουλών και ο χειρισμός απόρρητων πληροφοριών με διακριτικότητα. Επίσης, είναι σημαντική η αφοσίωση

και το πνεύμα συνεργασίας όταν εργάζεται με άλλα μέλη της ομάδας αντιμετώπισης άγχους, όπως και το να είναι αποδεκτός και να θεωρείται αξιόπιστος από τους άλλους συναδέλφους. Εάν ένα μέλος χρειάζεται να αντιμετωπίσει τις δικές του προσωπικές δυσκολίες, έχοντας ως αποτέλεσμα οξύ ή χρόνιο άγχος, συνιστάται να μιλήσει για το θέμα αυτό με τον διευθυντή και/ή τον συντονιστή της συλλογικής υποστήριξης και να αποχωρήσει προσωρινά από αυτόν τον ρόλο ([99]).

ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΓΧΟΥΣ

Το παρακάτω υπόδειγμα έχει προσαρμοστεί από τον κώδικα δεοντολογίας που χρησιμοποιεί η Fedasil. Τα σημεία που αναφέρονται παρακάτω πρέπει να υπογράφονται από το αρμόδιο προσωπικό για λόγους λογοδοσίας.

Για τις δραστηριότητές μου, οι οποίες διεξάγονται σε εθελοντική βάση ως εργαζόμενος που συμμετέχει σε ομάδα αντιμετώπισης άγχους, δηλώνω ότι συμφωνώ με τα ακόλουθα.

— Σέβομαι τον απόρρητο χαρακτήρα των πληροφοριών που μου ανατέθηκαν στο πλαίσιο της αποστολής μου. Προσφέρω τη υποστήριξή μου με διακριτικό, ευγενικό τρόπο και με ευαισθησία.
— Μένω πάντοτε αυστηρά στα όρια της αποστολή που μου έχει ανατεθεί.
— Εάν κάποιος μου ζητήσει πληροφορίες ή με ενημερώσει για πρόβλημα που δεν σχετίζεται άμεσα με την αποστολή και την ιδιότητά μου, θα παραπέμψω την υπόθεση σε αρμόδιο πρόσωπο.
— Για οποιαδήποτε επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης, παραπέμπω στον υπεύθυνο της αρχής στην οποία εργάζομαι (π.χ. διεύθυνση κέντρου, τμήμα επικοινωνίας στα κεντρικά γραφεία).
— Ακολουθώ πάντα ουδέτερη στάση, δεν κάνω διακρίσεις και δεν κρίνω.
— Χρησιμοποιώ μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου, χρησιμοποιώ την κατάλληλη γλώσσα και προστατεύω τους συναδέλφους τους οποίους μου ζητείται να υποστηρίξω.

Ημερομηνία/Υπογραφή: _____

(99) Η επιλογή έχει τρία στάδια. (1) Για ένα νέο κέντρο, παρέχονται πληροφορίες στο προσωπικό σχετικά με τη διαδικασία και τον ρόλο, κατά προτίμηση κατά τη διάρκεια συνάντησης. (2) Κοινοποιούνται δημοσίως πληροφορίες σχετικά με την αναζήτηση υποψηφίων και ο διευθυντής/συντονιστής μπορεί να ενθαρρύνει δυνητικούς συναδέλφους που διαθέτουν τις δεξιότητες για τον ρόλο αυτό. (3) Πραγματοποιείται συνέντευξη για την αξιολόγηση των βασικών δεξιοτήτων και κινήτρων, η οποία διεξάγεται από τον διευθυντή του κέντρου και τον συντονιστή της συλλογικής υποστήριξης.

Β. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΩ ΧΩΡΩΝ

ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε (και το αρχικό κείμενο που κοινοποιήθηκε) από την COA κατά τη σύσταση της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών σε επίπεδο οργανισμού [ketenbreed calamiteitenteam (KCT)].

Πρωτόκολλο ολοκληρωμένης διαδικασίας της ομάδας αντιμετώπισης περιστατικών (KCT) — αναθεωρημένη έκδοση της 16ης Ιανουαρίου 2018.

Εισαγωγή. Στην αλυσίδα της μετανάστευσης, έχει δοθεί εδώ και καιρό προσοχή σε περιστατικά όπως αυτά που οφείλονται σε ψυχολογικά προβλήματα, σοβαρές διαταραχές της δημόσιας τάξης, της ειρήνης και της ασφάλειας, απεργίες πείνας και δίψας, αυτοκτονίες, απόπειρες αυτοκτονίας και απειλές αυτοκτονίας από αλλοδαπούς.

Στις 22 Οκτωβρίου 2012, εγκρίθηκε το μνημόνιο σχετικά με τη σύσταση της KCT. Συμφωνήθηκε ότι οι εταίροι της αλυσίδας, δηλαδή η κεντρική υπηρεσία για την υποδοχή των αιτούντων άσυλο (COA), η υπηρεσία μετανάστευσης και πολιτογράφησης [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], η υπηρεσία επαναπατρισμού και αναχώρησης [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)] και η υπηρεσία σωφρονιστικών ιδρυμάτων (Dienst Justitiële Inrichtingen), θα πρέπει να ενημερώνουν άμεσα την KCT σχετικά με περιστατικά, ανεξάρτητα από το επίπεδο της έντασης, ώστε να μην εμποδίζεται καμία ενέργεια λόγω έλλειψης σωστής ενημέρωσης.

Το παρόν πρωτόκολλο περιλαμβάνει συμφωνίες σε όλη την έκταση της αλυσίδας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εταίροι της αλυσίδας μετανάστευσης αλληλοενημερώνονται σχετικά με τα περιστατικά και, εφόσον απαιτείται, συνεργάζονται μεταξύ τους.

Αλυσίδα μετανάστευσης. Η μικρή αλυσίδα μετανάστευσης αποτελείται από τις IND, COA και DT & V. Κάθε οργανισμός έχει τις δικές του ευθύνες και αρμοδιότητες κατά την εφαρμογή της πολιτικής για τους αλλοδαπούς υπό την ευθύνη του Υπουργού Δικαιοσύνης και Ασφάλειας. Κάθε οργανισμός εκπληρώνει τον ρόλο του ανεξάρτητα, αλλά σε συνεργασία με τους εταίρους της αλυσίδας και βασιζόμενος σε αυτούς. Η DJI διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στο σύνολο της διαδικασίας. Η KCT συνεργάζεται με την DJI εάν ένας αλλοδαπός βρίσκεται σε κέντρο κράτησης ή εισαχθεί στο Δικαστικό Κέντρο Μέριμνας για τη Σωματική Υγεία [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)] στο Σεβενίνγκεν.

Η KCT λογοδοτεί στον εντολοδότη, τη Γενική Διεύθυνση Εξωτερικών Υποθέσεων, μέσω του προέδρου του υποσυμβουλίου σχετικά με το άσυλο.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η έννοια των περιστατικών

Κάθε οργανισμός στο πλαίσιο της αλυσίδας μετανάστευσης μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει περιστατικά. Ως «περιστατικό» νοείται κάθε κατάσταση κατά την οποία η πράξη αλλοδαπού, ή η απειλή της, δημιουργεί ή ενδέχεται να δημιουργήσει κίνδυνο για τον εαυτό του και/ή για άλλους.

Δεδομένων των πολλαπλών μορφών που θα μπορούσε να πάρει, δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί τι ακριβώς θα πρέπει να θεωρείται περιστατικό στο πλαίσιο αυτό. Η εφαρμογή της πολιτικής για τους αλλοδαπούς, αναπόσπαστο μέρος της οποίας είναι η απόρριψη αιτήσεων διεθνούς προστασίας και η αναγκαστική επιστροφή, μπορεί να προκαλέσει αρνητική αντίδραση από κάποιον αλλοδαπό.

Δεδομένης της σημασίας της αποτελεσματικής μεταφοράς πληροφοριών και της ομοιόμορφης εφαρμογής του πρωτοκόλλου, συμφωνήθηκε ότι η KCT θα ενημερώνεται εάν ένας εργαζόμενος των IND, COA ή DT & V το κρίνει σκόπιμο. Η σύνταξη αναφοράς αποτελεί ευθύνη, αλλά επίσης είναι στη διακριτική ευχέρεια, του επαγγελματικού στελέχους. Εξαίρεση στον εν λόγω κανόνα αποτελούν τα περιστατικά που λαμβάνουν χώρα σε τοποθεσία της DJI ή στο JCvSZ. Τα περιστατικά στα κέντρα αυτά πρέπει να κοινοποιούνται, να καταγράφονται και να διεκπεραιώνονται από την DJI. Ο εργαζόμενος της DT & V (που συνδέεται με τοποθεσία DJI) καθορίζει εάν και πότε το περιστατικό πρέπει να αναφερθεί στην KCT. Επίσης, η ιατρική υπηρεσία του JCvSZ ενδέχεται να αναφέρεται στην KCT. Σε μια τέτοια περίπτωση, η KCT θα επικοινωνεί πάντα με τον επόπτη που είναι αρμόδιος για την υπόθεση του ενδιαφερομένου.

Λόγω του μεγάλου αριθμού και της ποικιλομορφίας των περιπτώσεων, δεν είναι απαραίτητο η KCT να ενεργεί επί όλων των αναφορών. Οι εταίροι της αλυσίδας έχουν επίσης τις δικές τους εσωτερικές συμφωνίες σχετικά με τον τρόπο παρέμβασης σε περίπτωση περιστατικών. Η KCT επικεντρώνεται κυρίως στις αναφορές σχετικά με τους αλλοδαπούς που διαμένουν σε κέντρα αιτούντων άσυλο ή σε κέντρα κράτησης. Σε περίπτωση επικείμενων περιστατικών στα οποία εμπλέκονται αλλοδαποί, συμπεριλαμβανομένων αλλοδαπών χωρίς δικαίωμα διαμονής, οι οποίοι έχουν λάβει καταφύγιο σε δήμο ή σε ειδική εγκατάσταση, θα πρέπει να ενημερώνεται η ολλανδική Ένωση Ψυχικής Υγείας και Εξαρτήσεων, η αστυνομία ή η υπηρεσία έκτακτης ανάγκης.

Διακρίνονται τα ακόλουθα τέσσερα επίπεδα έντασης:

1. αλλοδαπός δείχνει σημάδια, για παράδειγμα μέσω της γλώσσας του σώματος, που υποδηλώνουν κίνδυνο πρόκλησης περιστατικού·
2. προφορική ή γραπτή επικοινωνία από αλλοδαπό ή εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπό του υποδηλώνει κίνδυνο πρόκλησης περιστατικού·
3. αλλοδαπός έχει προβεί σε ορισμένες ενέργειες που υποδηλώνουν σοβαρό κίνδυνο πρόκλησης περιστατικού·
4. αλλοδαπός έχει προβεί σε ορισμένες ενέργειες που προκάλεσαν ένα περιστατικό, για παράδειγμα απόπειρα αυτοκτονίας, που απαιτεί άμεση δράση.

Εάν εργαζόμενος ενός από τους εταίρους της αλυσίδας διαπιστώσει ότι συμβαίνει μία από τις προαναφερθείσες καταστάσεις, μπορεί να υποβάλει αναφορά στην KCT. Η εν λόγω αναφορά συντάσσεται εντός της οργάνωσης στην οποία εργάζεται και αποστέλλεται στο γραφείο ασφάλειας της COA. Ο εργαζόμενος της KCT θα εκτιμήσει το επίπεδο έντασης της αναφοράς και, εάν χρειαστεί, θα λάβει άμεσα μέτρα.

Υποβολή αναφοράς — επίπεδα έντασης 1 και 2

Καταρχήν, για τις αναφορές που εμπίπτουν στα επίπεδα έντασης 1 και 2, δεν θα υπάρξει παρέμβαση της KCT. Η KCT καθορίζει ποιοι εταίροι αλυσίδας θα ενημερωθούν σχετικά με την αναφορά, με σκοπό την πρόληψη περιστατικών και κλιμάκωσης. Επιπλέον, θα αξιολογηθεί κατά πόσον απαιτείται εμπλοκή της KCT παρά το χαμηλό επίπεδο έντασης.

Το γραφείο ασφάλειας της COA καταχωρίζει και διαχειρίζεται τις αναφορές των τριών οργανισμών. Οι πληροφορίες αυτές είναι άμεσα διαθέσιμες για όλους τους εταίρους της αλυσίδας.

Υποβολή αναφοράς — επίπεδα έντασης 3 και 4

Σε περίπτωση αναφορών για επίπεδα έντασης 3 και 4, η KCT μπορεί να αναλάβει δράση όπως έχει οριστεί για το τον συγκεκριμένο σκοπό. Η δράση αυτή αποσκοπεί κατά κύριο λόγο στη σταθεροποίηση του περιστατικού που προκλήθηκε, ώστε ο ενδιαφερόμενος οργανισμός να μπορεί να συνεχίσει την εκτέλεση των κανονικών καθηκόντων του. Η KCT μπορεί να συμβουλεύσει, να υποβάλει ερωτήσεις, να ζητήσει την παρακολούθηση της υπόθεσης του αλλοδαπού και, ενδεχομένως, να συνομιλήσει μαζί του.

Το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την υπόθεση / ο επόπτης από την κύρια διαδικασία παραμένει υπεύθυνο/-ος για την εκτίμηση και τον χειρισμό της διαδικασίας. Η KCT δεν αναλαμβάνει την ευθύνη για τους εμπλεκόμενους οργανισμούς. Ο υπεύθυνος διαχείρισης του χώρου παραμένει υπεύθυνος για την ποιότητα ζωής και την ασφάλεια στις τοποθεσίες της COA. Αυτό ισχύει και για τον διευθυντή στις τοποθεσίες της DJI.

Η εκτίμηση των αναφορών βασίζεται στην εμπειρογνωσία που θεωρείται ότι διαθέτει ο εκάστοτε υπάλληλος που εργάζεται με αλλοδαπούς σε καθημερινή βάση. Κάθε οργανισμός είναι υπεύθυνος για την οργάνωση εσωτερικής διαδικασίας που διασφαλίζει την ενημέρωση της KCT σε περίπτωση περιστατικού.

Το μέλος του προσωπικού είναι πάντοτε υπεύθυνο για τους αλλοδαπούς των οποίων τις υποθέσεις έχει αναλάβει. Κάθε αναφορά καταχωρίζεται στον ατομικό φάκελο του αλλοδαπού στα συστήματα IND και αποστέλλεται κατά τη διάρκεια της νυχτερινής επεξεργασίας στην DT & V. Είναι ευθύνη του υπαλλήλου της αλυσίδας να επιστήσει την προσοχή σχετικά με αλλοδαπό που είναι γνωστός στην KCT κατά τη διάρκεια συνάντησης στην οποία είναι παρόντες όλοι οι οργανισμοί. Προαιρετικά, μπορούν να τίθενται ερωτήσεις και να ζητούνται συμβουλές από την KCT.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΣΤ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Βήμα 1. Αναφορά προς την ΚΣΤ
Σε περίπτωση περιστατικού, αποστέλλεται αναφορά στην ηλεκτρονική θυρίδα της ΚΣΤ.

Η ηλεκτρονική θυρίδα παρακολουθείται 7 ημέρες την εβδομάδα.

Βήμα 2. Ενέργειες πρώτης γραμμής της ΚΣΤ
Εάν είναι αναγκαίο, η ΚΣΤ επικοινωνεί με το άτομο που την ειδοποίησε και συγκεντρώνει, μεταξύ άλλων, τις ακόλουθες πληροφορίες.

— Πού λαμβάνει χώρα το περιστατικό;
— Πότε ξεκίνησε το περιστατικό;
— Ποιος επισήμανε/εντόπισε το περιστατικό;
— Ποια είναι η ταυτότητα (συμπεριλαμβανομένου του αριθμού καταχώρισης — V-number) του αλλοδαπού που προκάλεσε το περιστατικό;
— Ποια είναι η φύση του περιστατικού (απεργία πείνας/δίψας, απειλή αυτοκτονίας ή άλλο);
— Έχει κάποιο σκοπό η πράξη του αλλοδαπού; Εάν ναι, ποιος είναι ο σκοπός;
— Ποια μέτρα έχουν ήδη ληφθεί;
— Ποιο είναι το άμεσο σημείο επαφής;
— Χρειάζεται ιατρική περίθαλψη και, εάν ναι, τι είδους;

Η ΚΣΤ μπορεί να ζητήσει από το άτομο που την ειδοποίησε να καταγράφει τη συμπεριφορά του αλλοδαπού και τις συζητήσεις που πραγματοποιούνται. Η ΚΣΤ μπορεί επίσης να του παρέχει συμβουλές. Μπορούν να υποβληθούν ερωτήσεις και/ή να ζητηθούν συμβουλές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφώνου. Βάσει όλων των πληροφοριών που θα λάβει, η ΚΣΤ θα καθορίσει κατά πόσον είναι αναγκαία η αποστολή.

Βήμα 3. Πραγματική αποστολή της ΚΣΤ
Εάν συναχθεί το συμπέρασμα ότι η αποστολή της ΚΣΤ είναι αναγκαία, ο εργαζόμενος της ΚΣΤ καθορίζει πότε θα πραγματοποιηθεί και ποιοι υπάλληλοι της ΚΣΤ θα αποσταλούν. Αυτό αποφασίζεται σε στενή συνεννόηση με το διευθυντικό στέλεχος της ΚΣΤ. Αρχικά, εάν είναι δυνατόν, αποστέλλονται δύο εργαζόμενοι της ΚΣΤ από διαφορετικούς οργανισμούς. Εάν αποσταλούν δύο γυναίκες εργαζόμενες της ΚΣΤ και ο ενδιαφερόμενος αλλοδαπός είναι άνδρας, τότε συμπεριλαμβάνεται στην αποστολή και ένας άνδρας διερμηνέας. Η τοποθεσία προωθείται μέσω του γραφείου ασφάλειας και η συνάντηση επιβεβαιώνεται.

Τα ακόλουθα θέματα κατάρτισης συνιστώνται για τα μέλη της ομάδας περιστατικών (όπως προτείνεται από την COA).
— Επικοινωνία: πώς συνδέεστε με τον αλλοδαπό σε μία συνομιλία;
— Ψυχιατρική: τραύμα, κατάθλιψη, αυτοκτονία και φόβος.
— Απεργίες πείνας και δίψας: οι σωματικές συνέπειες και οι ψυχικές πτυχές.
— Πώς συνομιλείτε με αυτοκτονικό άτομο;

— Ηθικά διλήμματα.
— Πώς λειτουργεί ο εγκέφαλος;
— Πώς αποκλιμακώνετε σε μια συζήτηση;
— Διαχείριση χρόνου.

Επιπλέον, συνιστάται στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν διεποπτεία 3 ωρών μία φορά κάθε 6 εβδομάδες.

Οι προσπάθειες της ΚΣΤ αποσκοπούν στην αποκλιμάκωση και/ή τον τερματισμό (απειλών) περιστατικών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή μίας ή περισσότερων συνομιλιών με τον αλλοδαπό με παρουσία διερμηνέα.

Πριν από τη συνομιλία με τον αλλοδαπό, πραγματοποιείται πάντοτε προκαταρκτική συνάντηση στην τοποθεσία με το πρόσωπο που υπέβαλε την αναφορά ή με άλλα πρόσωπα που εμπλέκονται με τον αλλοδαπό, για παράδειγμα με τον επόπτη. Μετά την ανάπτυξη, παρέχεται προφορική ενημέρωση σχετικά με τη συζήτηση, παρουσία των ίδιων ατόμων που συμμετείχαν στην προκαταρκτική συνάντηση, εάν είναι δυνατόν. Το αργότερο 2 εργάσιμες ημέρες μετά την αποστολή, αποστέλλεται γραπτή αναφορά στους τρεις οργανισμούς, οι οποίοι τη διαβιβάζουν στους ενδιαφερομένους και, εάν είναι δυνατόν, την αποθηκεύουν στα ηλεκτρονικά συστήματα / στη βάση δεδομένων.

Μία αναφορά κλείνει όταν η κατάσταση σταθεροποιηθεί και/ή το μέρος στο οποίο διαμένει το ενδιαφερόμενο πρόσωπο δεν χρειάζεται πλέον υποστήριξη από την ΚΣΤ.

Βήμα 4. Ερωτήσεις μετά την αποστολή
Είναι πιθανό, κατά τη διάρκεια μιας αποστολής, να διαπιστωθεί ότι ο αλλοδαπός έχει ερωτήσεις, για παράδειγμα σχετικά με τη διάρκεια της διαδικασίας ή τη μεταφορά του σε άλλο τόπο. Οι ερωτήσεις αυτές απαντώνται στο μέτρο του δυνατού κατά τη διάρκεια της αποστολής. Εάν οι απεσταλμένοι δεν είναι σε θέση να απαντήσουν ή πρέπει να ζητήσουν πληροφορίες πρώτα από άλλον οργανισμό, η κατάσταση θα προωθηθεί στο διευθυντικό στέλεχος της ΚΣΤ, το οποίο, εάν είναι αναγκαίο, θα επικοινωνήσει με ανώτερα διοικητικά στελέχη ή με κάποιον διευθυντή.

Αξιολόγηση/πρόληψη. Εκτός από τη σταθεροποίηση των περιστατικών (αποκλιμάκωση), πρωταρχικός στόχος της ΚΣΤ είναι η πρόληψη (κλιμάκωσης) περιστατικών. Η κατάλληλη ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητη για τον σκοπό αυτό. Ο εντοπισμός και η ανάλυση τάσεων αποτελούν μέρος αυτής της προσπάθειας. Κάθε μήνα, αποστέλλεται στο υποσυμβούλιο για το άσυλο αναφορά σχετικά με τις δραστηριότητες της ΚΣΤ και παρέχεται επεξήγηση των αξιοσημείωτων αναφορών. Η ΚΣΤ αξιολογεί περιοδικά τις δραστηριότητες και τη συνεργασία στην αλυσίδα.

Επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης Πληροφορίες σχετικά με περιστατικά παρέχονται στο τμήμα πληροφοριών τύπου του Υπουργείου Δικαιοσύνης και Ασφάλειας, το οποίο διατηρεί επαφή με το διοικητικό συμβούλιο / με τη διοίκηση των διαφόρων εταίρων της αλυσίδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα βασικό υπόδειγμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναφορά κρίσιμων περιστατικών (το έντυπο προσαρμόστηκε από υπόδειγμα αναφοράς που χρησιμοποιείται από τη Fedasil).

Όνομα αρχής:	
Αριθμός γνωστοποίησης/καταχώρισης	

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
Πληροφορίες αναφοράς	
Κέντρο υποδοχής	
Συντάκτης της αναφοράς	
Ώρα	
Ημερομηνία	
Ώρα του περιστατικού	
Ημερομηνία του περιστατικού	
Τοποθεσία του περιστατικού	
Οι πληροφορίες ελήφθησαν από	
Εμπλοκή αστυνομίας	
Άλλη εξωτερική παρέμβαση	
Συμμετοχή των μέσων ενημέρωσης	
Χρόνος που αφιερώθηκε για να κλείσει η υπόθεση	

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ	
Διαμένων/-οντες που επηρεάστηκε/-αν	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Είδος περιστατικού	
Συνοπτικά: κατά τίνος και συνθήκες	
Επηρεάστηκε εργαζόμενος	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Είδος περιστατικού	
Συνοπτικά: κατά τίνος και συνθήκες	
Επηρεάστηκε το κέντρο	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Τεχνική που χρησιμοποιήθηκε και συνθήκες	
Εργατικό ατύχημα	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Είδος περιστατικού	
Πού	

Πληροφορίες σχετικά με τα πρόσωπα που επηρεάστηκαν (με τον/τους διαμένοντα/-ες που προκάλεσε/-αν το περιστατικό)

ΔΙΑΜΕΝΩΝ/-ΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ/-ΑΝ

Όνομα	Αναγνωριστικός αριθμός	Ιθαγένεια	Ημερομηνία γέννησης	Φύλο	Σύνθεση της οικογένειας	Ημερομηνία εισόδου στο κέντρο	Σοβαρότητα του αντίκτυπου (χαμηλή, μεσαία, υψηλή)	Συμμετοχή: πρόκληση/μαρτυρία/επηρεαζόμενος	Περιστατικό που προκλήθηκε	Συνέπειες/κυρώσεις	Αριθμός των κυρώσεων που έχουν ήδη επιβληθεί	Άλλες παρατηρήσεις

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ

Όνομα	Ρόλος	Σοβαρότητα του αντίκτυπου	Εργατικό ατύχημα	Ενεργοποίηση ομάδας αντιμετώπισης άγχους: ναι/όχι	Άλλες παρατηρήσεις

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟΥ

Πλαίσιο και περιστάσεις πριν από το περιστατικό

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

Η συστηματική παρακολούθηση με τη χρήση των ερωτήσεων που παρέχονται παρακάτω μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία για τη διασφάλιση ότι οι επηρεαζόμενοι διαχειρίζονται το κρίσιμο περιστατικό. Οι ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από εσωτερικούς και εξωτερικούς συντονιστές με μέλη της ομάδας και το επηρεαζόμενο προσωπικό, ενώ το εργαλείο αναστοχασμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από υπαλλήλους πρώτης γραμμής για την ενίσχυση της ανθεκτικότητάς τους και την αντιμετώπιση ενός περιστατικού. Αυτός ο κύκλος ερωτήσεων δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες να διερευνήσουν τομείς μάθησης για την αποφυγή παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον, καθώς και να είναι καλύτερα προετοιμασμένες όταν αυτά λαμβάνουν χώρα.

ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΒΗΜΑ 1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Τι ακριβώς συνέβη;

ΒΗΜΑ 2: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ
Ποιες ήταν οι πρώτες μου σκέψεις και ποια ήταν τα πρώτα μου συναισθήματα;

ΒΗΜΑ 3: ΣΤΗΡΙΞΗ
Ποιον ήθελα θα προσεγγίσω πρώτο;

ΒΗΜΑ 4: ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ
Τι είδους στήριξη έλαβα αμέσως και τι ήταν αυτό που με καθησύχασε περισσότερο και για ποιον λόγο; Τι άλλο θα ήταν χρήσιμο και γιατί;

ΒΗΜΑ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ
Τι ήταν το χειρότερο από όλα αυτά που συνέβησαν και έμεινε κάτι το θετικό από όλο αυτό;

ΒΗΜΑ 6: ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ
Άντλησα εγώ ή άντλησαν άλλοι (προϊστάμενος τμήματος, συνάδελφοι, οικογένεια κ.λπ.) διδάγματα από αυτό που συνέβη; Αν ναι, τι ακριβώς;

ΒΗΜΑ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
Τι άλλο θα μπορούσα να είχα κάνει στην προκειμένη περίπτωση;

ΒΗΜΑ 8: ΜΑΘΗΣΗ
Τι θα κάνω αν ποτέ βρεθώ σε παρόμοια, ή και διαφορετική, κατάσταση; Τι χρειάζομαι από τους άλλους αν συμβεί παρόμοιο περιστατικό;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΑΝΑΦΟΡΑΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ

Α. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΙΩΝ: Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΓΙΚΗΣ ΦΟΥΣΚΑΣ

Μπορεί να φανταστεί κανείς τα υγιή όρια σαν μια «μαγική φούσκα» γύρω μας. Κάντε ένα διάλειμμα και καθίστε σε έναν ήσυχο χώρο όπου δεν θα αποσπάται η προσοχή σας.

Φανταστείτε ότι αυτή η αόρατη φούσκα σάς περιβάλλει και σας κρατά ασφαλή. Μπορείτε να τη φανταστείτε στο αγαπημένο σας χρώμα. Προσπαθήστε να κλείσετε τα μάτια σας για λίγο ενώ σκέφτεστε την προσωπική σας μαγική φούσκα. Το λεπτό στρώμα της φούσκας λειτουργεί ως ένα είδος ασπίδας για την προστασία σας.

Ωστόσο, γνωρίζετε ότι αυτό το λεπτό στρώμα επιτρέπει στο οξυγόνο, στο φως, στις σχετικές πληροφορίες, στην τροφή κ.λπ. να εισέλθουν για να σας θρέψουν και να σας δώσουν τη δυνατότητα να αισθανθείτε, να μάθετε και να αναπτυχθείτε με υγιή τρόπο. Η μαγική φούσκα μεγεθύνεται, δημιουργώντας περισσότερο χώρο γύρω σας για να σας προσφέρει προστασία της ιδιωτικής σας ζωής και ασφάλεια. Εάν το αποφασίσετε, μπορεί να μικρύνει ώστε να έχετε περισσότερη ιδιωτικότητα και χρόνο για τον εαυτό σας όταν το χρειάζεστε. Δώστε προσοχή στη μαγική φούσκα σας και θα μάθετε να αναγνωρίζετε πότε έχει έρθει η ώρα να μεγεθυνθεί και πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να μικρύνει.

Ο καθορισμός και η διατήρηση ορίων όσον αφορά τον όγκο της εργασίας που αναλαμβάνουμε και την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους ή τους αιτούντες συνδέονται με την αποφασιστικότητα. Το να μάθετε πώς να είστε αποφασιστικοί δείχνοντας ταυτόχρονα σεβασμό αποτελεί σημαντική δεξιότητα για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η αποφασιστικότητα μπορεί να συνδέεται με τον καθορισμό ορίων σχετικά με τον όγκο εργασίας που αναλαμβάνετε ή με τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες των άλλων.

Β. Η ΑΣΚΗΣΗ 5, 4, 3, 2, 1

Μετρώντας ανάποδα από το 5, ο εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αισθήσεις του για να απαριθμήσει πράγματα γύρω του ([100]). Για παράδειγμα, πέντε πράγματα που μπορεί να ακούσει, τέσσερα πράγματα που μπορεί να δει, τρία πράγματα που μπορεί να αγγίξει από εκεί που κάθεται, δύο πράγματα που μπορεί να μυρίσει και, τέλος, ένα πράγμα που μπορεί να γευθεί.

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

Γ. ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΝΑΠΝΟΗΣ

Οι εργαζόμενοι μπορούν να εισπνεύσουν αργά μέσω της μύτης τους και στη συνέχεια να εκπνεύσουν από το στόμα τους ([101]). Μπορούν να επικεντρωθούν στην αναπνοή τους, να αισθανθούν κάθε ανάσα και να παρατηρήσουν πώς αισθάνονται όταν εκπνέουν. Προσπαθούν να φανταστούν ότι εισπνέουν ηρεμία, ασφάλεια και προστασία και εκπνέουν δυσφορία, ανησυχία και άγχος. Όταν εισπνέετε, φανταστείτε ότι η αναπνοή φέρνει ηρεμία στον οργανισμό σας. Καθώς εκπνέετε, κάντε εικόνα το πώς η ανησυχία φεύγει από το σώμα για να εξατμιστεί στον αέρα. Η άσκηση αυτή πρέπει να επαναληφθεί αρκετές φορές.

Ορισμένους ανθρώπους τους βοηθά να μετρούν κατά τη διάρκεια της εισπνοής (π.χ. 1, 2, 3, 4 και εκπνοή), καθώς έτσι το μυαλό μένει συγκεντρωμένο χωρίς τον κίνδυνο να ανατρέξει σε ό,τι έχει συμβεί.

Δ. ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟ «ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΚ»

Το άτομο κάθεται ή κάνει ένα βήμα πίσω, κοιτάζει τριγύρω και προσπαθεί να αναφέρει τρία πράγματα με τα οποία νιώθει καλά, τα οποία το κάνουν να αισθάνεται ασφαλές ή άνετα και τα οποία είναι οικεία για το επηρεαζόμενο μέλος του προσωπικού· για παράδειγμα «βλέπω τον συνάδελφό μου που στέκεται δίπλα μου», «συνειδητοποιώ ότι ο ήλιος λάμπει» και «παρατηρώ ότι δεν έχει τραυματιστεί κανείς».

Ε. ΑΣΚΗΣΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΘΕΙΤΕ ΞΑΝΑ ΤΟ ΣΩΜΑ ΣΑΣ

Συνιστάται στο επηρεαζόμενο μέλος του προσωπικού να πάρει μια βαθιά ανάσα από τη μύτη, μετρώντας έως το 3, και στη συνέχεια να εκπνεύσει μετρώντας έως το 4 και στη συνέχεια να αγγίξει/ψχαϊδέψει με τα χέρια του απαλά και αργά κατά μήκος του πήχη και του βραχίονά του μέχρι ψηλά στον ώμο του. Ένα απαλό τσίμπημα μπορεί να βοηθήσει, ενώ το σφύξιμοσφίξιμο των μυών, όπως των μηρών, και στη συνέχεια το ελαφρύ τέντωμα των ποδιών, καθώς και το τίναγμα των χεριών δίνουν τη δυνατότητα για ακόμα πιο έντονη αίσθηση του σώματος.

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 13. ΣΧΕΔΙΟ ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Υπόδειγμα του σχεδίου αυτοφροντίδας μου

ΤΟΜΕΑΣ ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΥΤΟΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΝ / ΝΑ ΣΥΝΕΧΙΣΤΟΥΝ	ΑΞΙΟΛΟΓΗ-ΣΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΔΟΚΙΜΑΣΕΤΕ
Φυσική (τρώτε τακτικά, άσκηση κ.λπ.)			
Συναισθηματική/πνευματική/ψυχική (συμμετοχή σε συμβουλευτικές συνεδρίες, ασκήσεις διαλογισμού, αναγνώριση των επιτευγμάτων, χρόνος στη φύση κ.λπ.)			
Επαγγελματική (διατήρηση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, διαχείριση χρόνου, ανάπτυξη ικανοτήτων κ.λπ.)			
Προσωπικός/κοινωνικός (συναντήσεις / βιντεοκλήσεις / τη-λεφωνική επικοινωνία με φίλους και συγγενείς κ.λπ.)			
Οικονομική (δημιουργία προϋπολογισμού για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής)			

Άλλες προτάσεις παρέχονται παρακάτω.

— Αρχίστε να κρατάτε ημερολόγιο για να απελευθερώνετε την ένταση και να συνεχίσετε τη διαδικασία του αναστοχασμού.
— Γράψτε ένα γράμμα στον εαυτό σας, για παράδειγμα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία σας ή την προσωπική σας ζωή. Περιγράψτε τι λειτουργεί και τι πρέπει να αλλάξει. Ανοίξτε το γράμμα μετά από μια ορισμένη περίοδο (π.χ. 6 μήνες, 1 έτος) και δείτε τις θετικές αλλαγές και τους τομείς που χρειάζονται μεγαλύτερη προσοχή.
— Ανακαλύψτε παλιά, ξεχασμένα χόμπι (π.χ. μαγείρεμα/γραφή/χορός).
— Δείτε μια ταινία που πάντα θέλατε να παρακολουθήσετε.
— Ξεκουραστείτε και κοιμηθείτε αρκετά για να συνέλθετε.
— Χρησιμοποιήστε την τεχνολογία (π.χ. τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης) για να μιλάτε τακτικά με φίλους/συγγενείς που δεν βρίσκονται κοντά ή είναι δύσκολο να τους συναντήσετε λόγω άλλων περιστάσεων (π.χ. κατά τη διάρκεια πανδημίας)..

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 14. ΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΝΟΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η EASO προσφέρει σειρά ενοτήτων κατάρτισης τόσο για τους υπαλλήλους της υπηρεσίας ασύλου όσο και για τους υπαλλήλους υποδοχής, καθώς και για τους εκπαιδευτές στον τομέα αυτόν. Οι ενότητες, τα μαθήματα για εκπαιδευτές και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη καλύπτουν διάφορους τομείς ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών νομικής πολιτικής, της επικοινωνίας, των επαγγελματικών προτύπων, της επαγγελματικής ευεξίας, της υγείας, της ασφάλειας και της προστασίας ([102]). Παρακάτω θα βρείτε συνιστώμενα θέματα κατάρτισης σχετικά με τα τρία στάδια της εργασίας: εισαγωγή στην εργασία / πριν από την αποστολή, απασχόληση και τέλος απασχόλησης/ αποστολής.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ / ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 1: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	
Στόχος της κατάρτισης	Στον νέο υπάλληλο παρέχεται εισαγωγική εκπαίδευση ή καθοδήγηση για την εξοικείωσή του με: το νέο εργασιακό περιβάλλον — τις γενικές πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση ή την αρχή (ίδρυση, αποστολή, στόχοι) — την οργανωτική δομή και την ομάδα ηγεσίας — τα μέλη της ομάδας (βασική ομάδα και συναφείς ομάδες) — τις τυποποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες — βασική επισκόπηση — τα γενικά καθήκοντα — τον κώδικα δεοντολογίας — την πολιτική για την καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς — την πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης ή παρόμοια — δίαυλοι επικοινωνίας — τις υφιστάμενες πολιτικές στον οργανισμό και τις διάφορες παροχές (πολιτικές αποδοχών και παροχών προσωπικού, ιατρική και ψυχολογική υποστήριξη)
Περιγραφή του περιεχομένου	Ανάλογα με τα καθήκοντα που θα πρέπει να αναλάβει ο νέος εργαζόμενος, ορισμένες πτυχές της εισαγωγικής εκπαίδευσης θα διαφέρουν. Σε περίπτωση που τοποθετηθεί σε διάφορες τοποθεσίες για την εκτέλεση των καθηκόντων του, ο εργαζόμενος ξεναγείται και έχει την ευκαιρία να επισκεφθεί όλους τους χώρους που θα βρίσκονται υπό τη διαχείρισή του.
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης Ένα πρόσωπο επαφής από τα διάφορα τμήματα παρέχει μια σύντομη παρουσίαση (προφορικά, συμπεριλαμβανομένων φακέλων με σχετικό ενημερωτικό υλικό) στους νέους εργαζομένους και κοινοποιεί τα στοιχεία επικοινωνίας σε περίπτωση συμπληρωματικών ερωτήσεων.
Οφέλη	— Οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ευπρόσδεκτοι και δημιουργείται η αίσθηση του ανήκειν στην αρχή / στον οργανισμό — Οικοδομεί την εμπιστοσύνη του εργαζομένου για τον οργανισμό — Δημιουργείται αίσθημα εμπιστοσύνης για την έναρξη των νέων απαιτούμενων καθηκόντων
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού/καθήκοντος, καθώς και ανάλογα με τον ρόλο: από 3 ημέρες έως 1 μήνα, ώστε να εξοικειωθούν με τα νέα τους καθήκοντα
Κατηγορία προσωπικού	Όλοι οι νεοπροσληφθέντες
Χρόνος διεξαγωγής	Πρώτος μήνας απασχόλησης

(102) Για περισσότερες πληροφορίες, ανατρέξτε στα επαγγελματικά πρότυπα και τα εκπαιδευτικά πρότυπα του ευρωπαϊκού τομεακού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 2: ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	
Στόχος της κατάρτισης	Στον νέο υπάλληλο παρέχεται εισαγωγική εκπαίδευση ή καθοδήγηση για την εξοικείωσή του με: — χώρος των γραφείων και συναφείς λειτουργίες (ποιον θα βρει πού, πού βρίσκονται πρακτικά είδη όπως φωτοτυπικό μηχάνημα, τουαλέτες, κυλικείο, χώρος στάθμευσης) — κανόνες χρήσης του εξοπλισμού εργασίας — κανόνες χρήσης εσωτερικών συναφών επιγραμμικών πλατφορμών [π.χ. λογισμικό ΤΠ για το προσωπικό ασύλου (π.χ. Eurodac, πύλη ΠΧΚ)] — πολιτική και κατευθυντήριες γραμμές για την προστασία των δεδομένων
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — χρήση του σχετικού εξοπλισμού γραφείου (εκτυπωτές, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, προβολείς, εξοπλισμός βίντεο, ακουστικός εξοπλισμός, τεχνολογίες επικοινωνιών, εξοπλισμός πρώτων βοηθειών) — χρήση των εσωτερικών πλατφορμών επικοινωνίας του οργανισμού — το λογισμικό ΤΠ και τις πλατφόρμες για το προσωπικό στον τομέα του ασύλου (π.χ. Maris στη Γερμανία, Eurodac, πύλη ΠΧΚ)
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Προσωπικές, διαδικτυακές ή εξ αποστάσεως μονάδες μελέτης / παροχής πληροφοριών (φυλλάδια, ροές δράσης, κατάλογοι επαφών)
Οφέλη	Τα νέα μέλη του προσωπικού εξοικειώνονται με τις νέες τους εργασιακές συνθήκες, όσον αφορά τις υποδομές, τον εξοπλισμό, την υλικοτεχνική υποστήριξη και τους κανόνες χρήσης
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	4 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλοι οι νεοπροσληφθέντες
Χρόνος διεξαγωγής	Πρώτος μήνας απασχόλησης
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 3: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	
Στόχος της κατάρτισης	Παρέχεται κατάρτιση σε όλους τους εργαζομένους για την εξοικείωση με την πολιτική και τις διαδικασίες ασφάλειας και προστασίας και τους σχετικούς διαύλους επικοινωνίας

Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:
	— μαθήματα πρώτων βοηθειών
	— οδηγίες πυροπροστασίας
	— ενημέρωση σχετικά με την ασφάλεια (συμπεριλαμβανομένης της περίπτωσης αποστολής)
	  — σχέδιο εκκένωσης και κατάλογος επαφών έκτακτης ανάγκης
	  — μέτρα προστασίας της υγείας που πρέπει να τηρούνται (π.χ. COVID-19, ebola και άλλες πιθανές μεταδοτικές ασθένειες)
	— ασφάλεια στην εργασία, ασφάλεια που βασίζεται στη συμπεριφορά, νοοτροπία ασφάλειας και κύκλος ασφάλειας

Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Προσωπικές, διαδικτυακές ή εξ αποστάσεως μονάδες μελέτης / παροχής πληροφοριών (φυλλάδια, ροές δράσης, κατάλογοι επαφών)
Οφέλη	Καθορίζει το πλαίσιο των δικαιωμάτων και των ευθυνών των εργαζομένων όσον αφορά την ασφάλεια και την προστασία Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι προστατεύονται από τραυματισμούς που προκαλούνται από εργατικά ατυχήματα Οικοδομεί την εμπιστοσύνη του εργαζομένου για τον οργανισμό
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	4 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλοι οι νεοπροσληφθέντες
Χρόνος διεξαγωγής	Πρώτος μήνας απασχόλησης

Σημ.: ΠΧΚ, πληροφορίες για τις χώρες καταγωγής.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ/ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Επαγγελματική ανάπτυξη

ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή δομημένης καθοδήγησης σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την πρόσληψη προσωπικού και την αξιολόγηση των επιδόσεων της εργασίας
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — διαδικασίες πρόσληψης — διαδικασίες επιλογής — διεξαγωγή συνεντεύξεων και εξετάσεων πρόσληψης — διαδικασίες αξιολόγησης των επιδόσεων — στόχοι της αξιολόγησης — αξιολόγηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις διαδικασίες του οργανισμού όσον αφορά την πρόσληψη, την επιλογή και την αξιολόγηση και βελτίωση των δεξιοτήτων κατά τη διεξαγωγή των εν λόγω διαδικασιών στο πλαίσιο του ασύλου
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	8–12 ώρες (ανάλογα με το επίπεδο των συμμετεχόντων)
Κατηγορία προσωπικού	Προσωπικό ΑΠ
Χρόνος διεξαγωγής	Πρώτος μήνας απασχόλησης
ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (103)	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή βασικής επισκόπησης της διεθνούς προστασίας και του κοινού ευρωπαϊκού συστήματος ασύλου, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών δεξιοτήτων για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών και οδηγιών Επιπλέον, τα κράτη μέλη παρέχουν μονάδα κατάρτισης για το άσυλο στο συγκεκριμένο κράτος μέλος, η οποία θα παρέχει γνώσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια εφαρμόζονται στο εθνικό πλαίσιο και συνδέονται με την εθνική νομοθεσία.
Περιγραφή του περιεχομένου	Το περιεχόμενο θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα: το κοινό ευρωπαϊκό σύστημα ασύλου, με ιδιαίτερη έμφαση στην οδηγία για τις διαδικασίες ασύλου· τη συμπερίληψη· την αξιολόγηση αποδεικτικών στοιχείων· τις τεχνικές συνέντευξης συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων με ευάλωτες ομάδες, όπως παιδιά· τη λήψη αποφάσεων· τη σημασία των πληροφοριών για τη χώρα καταγωγής· το φύλο, την ταυτότητα φύλου και τον σεξουαλικό προσανατολισμό· τον αποκλεισμό κ.λπ.
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Ενισχύεται η επαγγελματική ικανότητα του προσωπικού για την εκτέλεση των καθηκόντων του Γνώση του τρόπου με τον οποίο οι κανονισμοί/οδηγίες μπορούν να μετατραπούν σε καθημερινή πρακτική ώστε να εξασφαλιστεί μια κοινή προσέγγιση για το άσυλο σε ολόκληρη την Ευρώπη
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	Ανάλογα με τον αριθμό των ετών πείρας των συμμετεχόντων
Κατηγορία προσωπικού	Όλοι οι νέοι χειριστές υποθέσεων / ενημέρωση για υπάρχοντες χειριστές υποθέσεων
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις θεματικές ενότητες επιμόρφωσης

(103) Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO προσφέρει ένα ευρύ φάσμα θεματικών ενοτήτων που καλύπτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και αρμοδιότητες που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους.

ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΥΠΟΔΟΧΗΣ [104]	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή βασικής επισκόπησης της διεθνούς προστασίας και του κοινού ευρωπαϊκού συστήματος ασύλου, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών δεξιοτήτων για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών και οδηγιών στο πλαίσιο της υποδοχής Τα κράτη μέλη θα μπορούσαν να παρέχουν μια συμπληρωματική ενότητα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα διεθνή και ευρωπαϊκά πλαίσια για το άσυλο εφαρμόζονται στο εθνικό πλαίσιο και συνδέονται με την εθνική νομοθεσία
Περιγραφή του περιεχομένου	Το περιεχόμενο μπορεί να περιλαμβάνει το κοινό ευρωπαϊκό σύστημα ασύλου, με ιδιαίτερη έμφαση στην οδηγία για τις συνθήκες υποδοχής και στις εθνικές κατευθυντήριες γραμμές για την υποδοχή· διασφαλίσεις για τα ευάλωτα άτομα· τις συνθήκες υποδοχής των παιδιών· τη σημασία της παροχής πληροφοριών, το φύλο, την ταυτότητα φύλου και τον σεξουαλικό προσανατολισμό· τον σχεδιασμό αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων· το διεθνές δίκαιο για τους πρόσφυγες· τα ανθρώπινα δικαιώματα κ.λπ.
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Γνώση του τρόπου με τον οποίο οι κανονισμοί/οδηγίες μπορούν να μετατραπούν σε καθημερινή πρακτική ώστε να εξασφαλιστεί μια κοινή προσέγγιση για το άσυλο σε ολόκληρη την Ευρώπη
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	Ανάλογα με τον αριθμό των ετών πείρας των συμμετεχόντων
Κατηγορία προσωπικού	Όλοι οι νέοι υπάλληλοι υποδοχής / ενημέρωση για τους υφιστάμενους υπαλλήλους υποδοχής
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις συνιστώμενες θεματικές ενότητες επιμόρφωσης
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή δομημένης καθοδήγησης σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται όσον αφορά την προστασία των δεδομένων, τόσο στην εσωτερική επικοινωνία όσο και όσον αφορά τα εξωτερικά μέρη και τις κύριες ομάδες-στόχους των εργασιών (δηλ. τους αιτούντες)
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — κανόνες της ΕΕ για την προστασία προσωπικών δεδομένων — απόρρητο των δεδομένων (κανόνες για τη συλλογή, την επεξεργασία, την κοινοποίηση, την αρχειοθέτηση και τη διαγραφή δεδομένων) — ασφάλεια δεδομένων (μηχανισμοί ελέγχου της εφαρμογής της προστασίας δεδομένων) — δικαιώματα προστασίας δεδομένων — αντιμετώπιση παραβιάσεων δεδομένων
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις κατευθυντήριες γραμμές και τις διαδικασίες του οργανισμού όσον αφορά την προστασία των δεδομένων
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	2–4 ώρες (ανάλογα με τον ρόλο και τη λειτουργία)
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό
Χρόνος διεξαγωγής	Πρώτος μήνας απασχόλησης

(104) Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO προσφέρει ένα ευρύ φάσμα θεματικών ενοτήτων που καλύπτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και αρμοδιότητες που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους.

Στάδιο 2 και ανάπτυξη μη τεχνικών δεξιοτήτων

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ [105]	
Στόχος της κατάρτισης	Εισαγωγή στη χρήση αποτελεσματικών εργαλείων και στρατηγικών επικοινωνίας στον χώρο εργασίας για την υποστήριξη των καλών επαγγελματικών επιδόσεων και της υγιούς και εποικοδομητικής αλληλεπίδρασης εντός των ομάδων, μεταξύ άλλων σε καταστάσεις συγκρούσεων

Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:
	— κύκλος επικοινωνίας: μιλάω —ακούω —καταλαβαίνω —διαπραγματεύομαι —συμφωνώ —ενεργώ
	— εμπόδια και διευκόλυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας
	— είδη επικοινωνίας/συμπεριφοράς
	— σύνθεση της ομάδας και δυναμική της ομάδας
	— καθορισμός ορίων
	— τεχνικές διαπραγμάτευσης
	— επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων
	  — εντοπισμός των πηγών σύγκρουσης (ψυχολογικές, οργανωτικές)
	  — διαχείριση θυμού
	— στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων (αποφυγή, συμβιβασμός, προσαρμογή, συνεργασία)
	  — στρατηγικές για την αποφυγή συγκρούσεων (εντός ομάδων, με πελάτες)
	— στρατηγικές αποκλιμάκωσης

Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Βελτίωση των δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας, αποφυγή παρανοήσεων, εποικοδομητική απάντηση στην κριτική, ενσυναίσθηση στον χώρο εργασίας Αυξημένη ευαισθητοποίηση όσον αφορά την εποικοδομητική και αποτελεσματική επικοινωνία στον χώρο εργασίας
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	2–4 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους και όλοι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις συνιστώμενες θεματικές ενότητες επιμόρφωσης
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ	
Στόχος της κατάρτισης	Ευαισθητοποίηση των μελών του προσωπικού σχετικά με τις πηγές και τις ενδείξεις άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και σχετικά με τους τρόπους αποφυγής και αντιμετώπισης του άγχους
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — επισκόπηση του άγχους, του χρόνιου άγχους, της επαγγελματικής εξουθένωσης και των τραυματικών εμπειριών — βασικές δεξιότητες για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διαχείριση του άγχους στον εαυτό σας και στα μέλη του προσωπικού — αρνητικοί και θετικοί μηχανισμοί αντιμετώπισης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας — βασικές γνώσεις διαχείρισης κρίσιμων περιστατικών — αυτοφροντίδα και εργαλεία αυτοφροντίδας (πρόληψη του άγχους)
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Η ευαισθητοποίηση και οι δεξιότητες στη διαχείριση του άγχους οδηγούν σε ισχυρότερα κίνητρα, παραγωγικότητα και επικοινωνία στην εργασία, που συμβάλλουν στη διατήρηση της ευεξίας
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	8–16 ώρες (ανάλογα με τις αρμοδιότητες)
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους και όλοι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις συνιστώμενες θεματικές ενότητες επιμόρφωσης

(105) Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της EASO προσφέρει ένα ευρύ φάσμα θεματικών ενοτήτων που καλύπτουν την ανάπτυξη μη τεχνικών δεξιοτήτων.

ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ	
Στόχος της κατάρτισης	Η παροχή γενικών πληροφοριών και δεξιοτήτων σχετικά με την εργασία σε πολιτισμικά πολύμορφα περιβάλλοντα, η επεξήγηση συμπεριφορών που μπορεί να φαίνονται άγνωστες ή συγκεχυμένες και η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις πολιτικές προστασίας και καταπολέμησης των διακρίσεων στον συγκεκριμένο τομέα. Αύξηση της πολιτισμικής ευαισθητοποίησης και των γνώσεων, καθώς και η βελτίωση της επικοινωνίας των συμμετεχόντων
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — πολιτιστική πολυμορφία — ρόλοι των φύλων σε διάφορα πολιτισμικά περιβάλλοντα — έννοιες του φύλου, της ηλικίας, του χρόνου και της εργασίας σε διάφορα πολιτιστικά περιβάλλοντα — πολιτικές προστασίας και καταπολέμησης των διακρίσεων
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Πολιτισμική ευαισθητοποίηση και κατανόηση του αντικτύπου των πολιτισμικών διαφορών στην εργασία με τους πελάτες και στον χώρο εργασίας Καλύτερη κατανόηση των πολιτιστικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι πολυπολιτισμικοί χώροι εργασίας Ενίσχυση της πολιτισμικής ευαισθησίας και ικανότητας
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	2–4 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικά καθήκοντα και το προσωπικό ασύλου
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις συνιστώμενες θεματικές ενότητες επιμόρφωσης
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΑΣΥΛΟΥ	
Στόχος της κατάρτισης	Εισαγωγή σε βασικούς τρόπους διαχείρισης και δεξιότητες, και εφαρμογή τους στο πλαίσιο του ασύλου
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — καθορισμός της ηγεσίας και της διοίκησης — διαστάσεις της ηγεσίας (τύποι ηγεσίας) — προσδοκίες σχετικά με τα διευθυντικά στελέχη — ηγεσία στην καθημερινή διοίκηση και διαχείριση του χρόνου — θεωρίες διοίκησης — στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός / σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης — λήψη αποφάσεων — ανάθεση αρμοδιοτήτων — διαχείριση ισορροπημένου όγκου εργασίας (αρχές και οφέλη) — διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ ποιότητας και αποδοτικότητας
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Αύξηση της ευαισθητοποίησης όσον αφορά τις διαχειριστικές δεξιότητες και τεχνικές για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την εποικοδομητική ηγεσία ομάδων
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	8–12 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους
Χρόνος διεξαγωγής	Μετά τη δοκιμαστική περίοδο / τις συνιστώμενες θεματικές ενότητες επιμόρφωσης

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή συστηματικής γνώσης στα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τον τρόπο οικοδόμησης μιας ομάδας και διατήρησης της θετικής δυναμικής της ομάδας
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — τεχνικές ανάπτυξης ομάδας — στάδια ανάπτυξης της ομάδας και δυναμική της ομάδας — τι κάνει μια ομάδα επιτυχημένη και τι μπορεί να βλάψει την ομαδική εργασία; — προσδιορισμός και αξιοποίηση των δυνατών σημείων των μελών της ομάδας — αποτελεσματική συνεργασία με τα μέλη της ομάδας — δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας — διαχείριση συγκρούσεων εντός ομάδων — συμβουλευτική: τι είναι η συμβουλευτική; / διαφορά μεταξύ συμβουλευτικής και καθοδήγησης — συμβουλευτική: το φάσμα της συμβουλευτικής — συμβουλευτική: ενεργή ακρόαση και εμπόδια στην ακρόαση
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Αύξηση των γνώσεων και της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη δυναμική της ομάδας για την προώθηση της εμπιστοσύνης, της ικανοποίησης, της καλής επικοινωνίας και της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων εντός των ομάδων Βελτίωση της γενικότερης λειτουργίας μιας ομάδας, με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, την αποσαφήνιση των ρόλων ή την επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων.
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	8–16 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους
Χρόνος διεξαγωγής	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης, μετά τη δοκιμαστική περίοδο
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ	
Στόχος της κατάρτισης	Παροχή βασικών γνώσεων σχετικά με τη φύση των κρίσιμων περιστατικών που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη διαχείριση του ασύλου, καθώς και των μηχανισμών αντιμετώπισης
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — κρίσιμα περιστατικά (φύση και τύπος) — στρατηγικές για την αντιμετώπιση ενός κρίσιμου περιστατικού (ενίσχυση της ανθεκτικότητας των μεμονωμένων μελών του προσωπικού) — στρατηγικές για τη διαχείριση ενός κρίσιμου περιστατικού (υποστήριξη από τον διαχειριστή των ομάδων και των μελών της ομάδας) — τραύμα: σημάδια και μηχανισμοί αντιμετώπισης — άμεση, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη υποστήριξη — υποστήριξη σε επίπεδο οργάνωσης και συλλογική υποστήριξη — ενημέρωση και διδάγματα
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Ικανότητα έγκαιρης παρακολούθησης του προσωπικού μετά από κρίσιμο περιστατικό
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	12–16 ώρες (ιδίως για το προσωπικό σε επιχειρησιακό πλαίσιο)
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους και όλοι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής
Χρόνος διεξαγωγής	Κατά τη διάρκεια της φάσης απασχόλησης / συνιστάται η παρακολούθηση ενοτήτων επιμόρφωσης

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΤΕΛΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ/ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	
Στόχος της κατάρτισης	Εξασφάλιση ότι τα άτομα γνωρίζουν ποια έγγραφα πρέπει να συμπληρωθούν (ή είναι χρήσιμα να εξεταστούν) από τα μέλη του προσωπικού και τα διευθυντικά στελέχη που αποχωρούν
Περιγραφή του περιεχομένου	Αυτή η θεματική ενότητα κατάρτισης περιλαμβάνει τα ακόλουθα: — διενέργεια εποικοδομητικών ενημερώσεων / ανατροφοδότησης κατά την αποχώρηση — παράδοση εγγράφων — προετοιμασία εγγράφων (συστάσεις, βεβαιώσεις απόδοσης κ.λπ.)
Συνιστώμενη μορφή κατάρτισης	Μονάδες διά ζώσης, διαδικτυακής ή εξ αποστάσεως μελέτης
Οφέλη	Διασφάλιση της ομαλής μετάβασης μεταξύ του συναδέλφου που ετοιμάζεται να αποχωρήσει και του δυνητικού νέου μέλους της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφοριών και διδαγμάτων
Συνιστώμενη διάρκεια κατάρτισης	2 ώρες
Κατηγορία προσωπικού	Όλο το προσωπικό που κατέχει διευθυντικούς ρόλους / το προσωπικό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων
Χρόνος διεξαγωγής	Κατά τη φάση της απασχόλησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 15. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΜΑΔΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Θα πρέπει να τηρείται η εμπιστευτικότητα και να επιδιώκεται πάντα ομοφωνία. Ο συντονιστής μπορεί να καταγράφει όλα όσα συζητούνται στην ΣΟΕ, ενώ η κοινοποίηση των λεπτομερειών και η σύνοψη των βασικών σημείων θα πρέπει να γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη όλων των μελών. Η συμμετοχή στη ΣΟΕ δεν είναι υποχρεωτική και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται από την αρχή σχετικά με τον σκοπό της ΣΟΕ και τον τρόπο με τον οποίο θα ανταλλάσσονται οι πληροφορίες.

Κατάλογος σημείων ελέγχου: ΣΟΕ ([106])

Ι. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΟΕ
Καθορισμός του σκοπού
Κατάρτιση καταλόγου βασικών ερωτήσεων
Δεοντολογικός έλεγχος
Εντοπισμός και πρόσληψη συμμετεχόντων
Διασφάλιση ομοιογενούς σύνθεσης (π.χ. όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, τη γλώσσα)
Απόφαση σχετικά με τον αριθμό των συμμετεχόντων
Καθορισμός συντονιστή και βοηθού (ένας για τον συντονισμό και ένας για να κρατάει σημειώσεις)
Απόφαση σχετικά με τον αριθμό των ομάδων εστίασης
Προσδιορισμός κατάλληλης τοποθεσίας
Διασφάλιση ότι η τοποθεσία είναι προσβάσιμη και έχει αρκετό χώρο
Προετοιμασία υλικού (ετικέτες, έντυπα συγκατάθεσης, κατάλογος παρουσιών, εξοπλισμός καταγραφής)
ΙΙ. Συλλογή δεδομένων
Προετοιμασία πριν από τη συζήτηση
Εξοικείωση με τη δυναμική της ομάδας, το σενάριο και διάταξη των καθισμάτων
Συντονισμός της συζήτησης
Συστάσεις (όνομα κάθε μέλους της ομάδας, θέματα εμπιστευτικότητας, βασικοί κανόνες)
Διευκόλυνση (συζήτηση, αναστοχασμός, παύση, καταγραφή και παρατήρηση της συζήτησης)
Παρακολούθηση των ερωτήσεων και των θεμάτων
Καταγραφή όλων των απαντήσεων μαζί με τις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη μορφή (ο βοηθός συντονισμού κρατάει σημειώσεις)
Ολοκλήρωση
ΙΙΙ. Ανάλυση
Ανάλυση περιεχομένου
Βασικά θέματα
Κατάλογος/κατάταξη
Ανάλυση περιεχομένου
Ανάλυση των συζητήσεων
Απόφαση σχετικά με το κοινό για τα αποτελέσματα
Ταξινόμηση των παρατηρήσεων για να δοθούν στα διευθυντικά στελέχη
Ανάληψη των επόμενων ενεργειών

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

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΕ

Αυτοπροσώπως
Σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν εκατοντάδες κέντρα πληροφόρησης Europe Direct. Μπορείτε να βρείτε τη διεύθυνση του πλησιέστερου σ' εσάς κέντρου στο διαδίκτυο (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_el)

Τηλεφωνικώς ή γραπτώς
Η Europe Direct είναι μια υπηρεσία που απαντά στις ερωτήσεις σας για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μπορείτε να επικοινωνήσετε με αυτή την υπηρεσία:
— καλώντας ατελώς τον αριθμό 00 800 6 7 8 9 10 11 (ορισμένα δίκτυα τηλεφωνίας ενδέχεται να χρεώνουν τις κλήσεις αυτές),
— καλώντας τον αριθμό +32 22999696 ή
— συμπληρώνοντας το ακόλουθο ηλεκτρονικό έντυπο: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_el.

ΒΡΕΙΤΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΕ

Στο διαδίκτυο
Πληροφορίες για την Ευρωπαϊκή Ένωση σε όλες τις επίσημες γλώσσες της ΕΕ είναι διαθέσιμες στον ιστότοπο Europa (european-union.europa.eu).

Στις εκδόσεις της ΕΕ
Μπορείτε να δείτε ή να παραγγείλετε εκδόσεις της ΕΕ στη διεύθυνση op.europa.eu/el/publications. Μπορείτε να ζητήσετε πολλαπλά αντίγραφα δωρεάν εκδόσεων επικοινωνώντας με την υπηρεσία Europe Direct ή με το τοπικό σας κέντρο τεκμηρίωσης (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_el).

Στη νομοθεσία της ΕΕ και σε σχετικά έγγραφα
Για πρόσβαση σε νομικές πληροφορίες της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένου του συνόλου της ενωσιακής νομοθεσίας από το 1951 σε όλες τις επίσημες γλώσσες, μεταβείτε στον ιστότοπο EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

Στα ανοιχτά δεδομένα από την ΕΕ
Η πύλη data.europa.eu παρέχει πρόσβαση σε σύνολα ανοιχτών δεδομένων από τα θεσμικά και λοιπά όργανα και τους οργανισμούς της ΕΕ. Τα εν λόγω δεδομένα μπορούν να καταφορτωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν δωρεάν, τόσο για εμπορικούς όσο και για μη εμπορικούς σκοπούς. Η πύλη παρέχει επίσης πρόσβαση σε πληθώρα συνόλων δεδομένων από τις ευρωπαϊκές χώρες.

Υπηρεσία Εκδόσεων
της Ευρωπαϊκής Ένωσης