



Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii

Partea a II-a: Set de instrumente
pentru asigurarea stării
de bine a personalului

*Seria de ghiduri practice ale
EASO*

Septembrie 2021



Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii

**Partea a II-a: Set de instrumente
pentru asigurarea stării
de bine a personalului**

*Seria de ghiduri practice ale
EASO*

Septembrie 2021

Calitatea acestei traduceri nu a fost verificată de autoritățile naționale competente. În cazul în care considerați că traducerea nu folosește terminologia relevantă de la nivel național, vă rugăm să contactați [EUAA](#).



Manuscris finalizat în august 2021.

Nici Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO) și nici orice alte persoane care acționează în numele EASO nu sunt responsabile pentru modul în care ar putea fi utilizate informațiile oferite în continuare.

Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-593-8	doi:10.2847/906	BZ-02-21-923-RO-C
PDF	ISBN 978-92-9487-634-8	doi:10.2847/98380	BZ-02-21-923-RO-N

© Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO), 2021

Reproducerea textului este autorizată cu condiția menționării sursei.

Pentru orice utilizare sau reproducere a fotografiilor sau a altor materiale care nu se află sub dreptul de autor al EASO, trebuie să se solicite direct permisiunea deținătorilor drepturilor de autor..

MULȚUMIRI

Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii al Biroului European de Sprijin pentru Azil (EASO) a fost finalizat datorită experților calificați și sârguincioși pe care punctele de contact naționale ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate i-au desemnat să participe la grupul de lucru privind starea de bine a personalului. Experții care și-au adus contribuția au provenit din Belgia (Agenția Federală pentru Primirea Solicitanților de Azil), Germania (Oficiul Federal pentru Migrație și Refugiați), Grecia (Consiliul danez pentru refugiați), Țările de Jos (Agenția Centrală pentru Primirea Solicitanților de Azil) și România (Ministerul Afacerilor Interne).

Echipa EASO în materie de vulnerabilitate dorește să adreseze mulțumiri și pentru sprijinul primit de la personalul EASO care lucrează în operațiunile EASO, precum și de la psihologii care sprijină operațiunile EASO din Grecia.

Dorim să ne exprimăm recunoștința față de Înaltul Comisariat al Națiunilor Unite pentru Refugiați și Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă, care împreună au constituit grupul de referință pentru prezentul ghid și au adus contribuții utile și constructive pentru îmbunătățirea proiectului inițial.

Transmitem multe mulțumiri și membrilor Forumului consultativ al EASO, care au prezentat feedback, precum și membrilor Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate pentru că și-au pus la dispoziție cunoștințele.

DESPRE GHID

De ce a fost creat acest ghid? Misiunea Biroului European de Sprijin pentru Azil (EASO) constă în sprijinirea statelor membre ale Uniunii Europene și a țărilor asociate (țările UE+) prin furnizarea de programe de formare comune, standarde de calitate comune și informații comune privind țara de origine, printre altele. Pentru atingerea obiectivului său general de sprijinire a țărilor UE+ în realizarea standardelor comune și a unor procese de înaltă calitate în cadrul Sistemului european comun de azil, EASO elaborează instrumente și orientări practice comune.

Prezentul ghid privind starea de bine a personalului a fost creat în urma unei cereri din partea Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate. S-a recunoscut că munca în domeniul azilului și al primirii afectează starea de bine generală a managerilor și a echipelor acestora. Autoritățile au indicat necesitatea unor orientări privind modalitatea optimă de a integra măsuri legate de starea de bine a personalului în activitățile în curs și în sprijinul acordat.

Cum a fost creat acest ghid? Elaborarea prezentului ghid a început cu un exercițiu de cartografiere la nivelul țărilor UE+, pentru a afla nevoile agenților din prima linie care lucrează în domeniul azilului și al primirii și pentru a înțelege bunele practici existente care pot servi drept punct de plecare. Constatările exercițiului de cartografiere au stat la baza elaborării prezentului ghid. Experții din statele membre au sprijinit elaborarea conținutului, iar procesul de redactare a fost coordonat de EASO. Înainte de finalizare, au avut loc consultări specifice cu experți din domeniul stării de bine a personalului, iar ghidul a fost revizuit de Rețeaua EASO a experților în materie de vulnerabilitate.

Cui i se adresează acest ghid? Prezentul ghid este destinat, în primul rând, managerilor din cadrul autorităților responsabile cu examinarea cererilor de azil și al autorităților de primire. Unele părți ale prezentului ghid sunt totuși utile pentru departamentele de resurse umane, agenții din prima linie, specialiștii interni și externi și organizațiile societății civile.

Cum se utilizează acest ghid? Prezentul ghid are trei părți de sine stătătoare, dar complementare. [Partea I: Standarde și politici](#) pune accentul pe modul în care autoritățile trebuie să elaboreze o strategie privind starea de bine a personalului dacă nu există deja una; aceasta se bazează pe standardele și indicatorii propuși în acest scop. **Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului** descrie în amănunt toate instrumentele practice identificate ca bune practici care au fost implementate deja în unele țări UE+. [Partea a III-a: Monitorizare și evaluare](#) pune la dispoziție un mecanism de monitorizare și evaluare pentru a sprijini autoritățile cu instrumente, cu scopul de a monitoriza într-un mod simplu progresele înregistrate de măsurile aplicate. Aceste orientări au scopul de a completa politicile și strategiile locale, nu de a le înlocui, punând accentul pe starea de bine a personalului din cadrul autorităților din țările UE+.

Cum se raportează acest ghid la legislația și practicile naționale? Ghidul este un instrument de convergență fără caracter juridic obligatoriu. Acesta reflectă bunele practici puse la dispoziție de țările UE+ și experții lor, care au fost transpuse în standarde pentru a orienta autoritățile în eforturile lor privind asigurarea stării de bine a personalului.

Contactați-ne. Dacă aveți întrebări sau doriți să oferiți feedback despre prezentul document, contactați echipa EASO în materie de vulnerabilitate prin e-mail, la adresa vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

CUPRINS

Mulțumiri	3
Despre ghid	4
Abrevieri	7
Context	8
1. INTRODUCERE	10
1.1. Grupurile-țintă principale pentru prezentul ghid practic	14
1.2. Cum se utilizează acest ghid practic	14
2. INSTRUMENTE DE EVALUARE	18
2.1. Examinarea preliminară a stării de bine a personalului	20
2.2. Reuniuni față în față semistructurate	21
2.3. Discuții în grupuri tematice	22
2.4. Sondaj privind calitatea locurilor de muncă	24
2.5. Autoevaluare: test de epuizare	25
3. INTERVENȚII DE SPRIJIN ASIGURATE DE MANAGERI ȘI COLEGI	28
3.1. Interviziune	29
3.2. Consolidarea echipei	35
3.3. Intervenții de sprijin specifice asociate incidentelor critice	40
4. INTERVENȚII DE SPRIJIN ASIGURATE DE SPECIALIȘTI INTERNI ȘI EXTERNI	48
4.1. Sesiuni psihosociale în grup și formare psihosocială	50
4.2. Sesiuni de consiliere individuală	50
4.3. Supraveghere educațională	51
4.4. Mediere	52
5. AUTOÎNGRIJIRE	54
5.1. Cum se elaborează un plan de autoîngrijire	57
5.2. Cum se stabilesc limite sănătoase	59
6. INTERVENȚII DE CONSOLIDARE A CAPACITĂȚILOR	60
6.1. Beneficiile investițiilor în capacitatea personalului	62
6.2. Consolidarea capacităților axate pe starea de bine a personalului	63
ANEXE	70
Anexa 1. Definiții	71
Anexa 2. Model de grilă de interviu pentru recrutare	75
Anexa 3. Întrevederi semistructurate sau reuniuni față în față	78
Anexa 4. Modele de sondaj privind calitatea locurilor de muncă (trimiterii)	80
Anexa 5. Autoevaluare: test de epuizare	87
Anexa 6. Metode de interviziune	89
Anexa 7. Activități etapizate de consolidare a echipei	100
Anexa 8. Listă de verificare a incidentelor critice	114
Anexa 9. Acordarea de sprijin intern cu privire la incidente	121
Anexa 10. Model de raportare a incidentelor critice	131
Anexa 11. Instrument de reflecție după producerea unui incident critic	133
Anexa 12. Stabilirea limitelor și tehnici de conștientizare după un incident critic	134
Anexa 13. Plan de autoîngrijire	136
Anexa 14. Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului	137
Anexa 15. Discuție în grup tematic	144

ABREVIERI

COA	Agenția Centrală pentru Primirea Solicitanților de Azil
DGT	discuție în grup tematic
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agenția pentru instituții penitenciare)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Serviciul de repatriere și de plecare)
EASO	Biroul European de Sprijin pentru Azil
EU-OSHA	Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă
Fedasil	Agenția Federală pentru Primirea Solicitanților de Azil
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Serviciul pentru imigrare și naturalizare)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Centrul judiciar pentru îngrijire somatică)
KCT	ketenbreed calamiteitenteam (echipă pentru incidente la nivelul organizației)
PSO	procedură standard de operare
RU	resurse umane
SBP	standard privind starea de bine a personalului
Țări UE+	statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate
UE	Uniunea Europeană

CONTEXT

Cercetarea academică ⁽¹⁾ efectuată pe acest subiect și reuniunile organizate de Biroul European de Sprijin pentru Azil (EASO) cu personalul din domeniu indică faptul că profesioniștii care lucrează în domeniul ajutorului umanitar și al azilului sunt mai predispuși la depresie, anxietate sau epuizare decât personalul care lucrează în alte medii. Motivele care au fost prezentate includ faptul că activitatea este deosebit de solicitantă din cauza lipsei de resurse, a expunerii la suferința populației cu care personalul lucrează și a insecurității locului de muncă, toate acestea putând să afecteze starea de bine. La începutul anului 2019, în timpul reuniunii anuale a Rețelei EASO a experților în materie de vulnerabilitate, punctele de contact naționale ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate au solicitat EASO să pună la dispoziție bune practici, din întreaga Europă, în domeniul autoîngrijirii și al stării de bine a personalului. Într-o primă etapă, EASO a distribuit un studiu către punctele de contact naționale din statele membre ale Uniunii Europene și țările asociate (țările UE+) care sunt membre ale rețelelor EASO în materie de primire și azil și ale Rețelei EASO de experți în materie de vulnerabilitate. Scopul studiului a fost de a afla mai multe despre eforturile depuse de autoritățile și organizațiile societății civile în domeniul stării de bine a personalului. În decembrie 2019, a fost întocmit un raport de cartografiere ⁽²⁾ privind practicile utilizate în prezent, precum și nevoile și lacunele identificate de respondenți, și a fost pus la dispoziția celor trei rețele EASO.

Unul dintre principalele învățăminte care au reieșit din exercițiul de cartografiere a fost că factorii de stres ocupațional cronici care nu sunt gestionați pot duce la schimbări în comportamentul personalului, îi pot afecta sistemele de valori, precum și stările emoționale, și pot avea consecințe pentru starea sa fizică. Acest aspect este evident mai ales în ceea ce privește felul în care se simte personalul când este expus stresului prelungit. Stresul prelungit duce la creșterea schimbărilor de dispoziție, la sentimente de furie și la lipsa motivației de a munci, conform relatărilor persoanelor care au participat la studiul lansat de EASO în 2019.

⁽¹⁾ Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention* (Conștientizarea stării interioare și starea de bine: Sănătatea mentală și lucrătorii din domeniul ajutorului umanitar – schimbarea priorităților de la tratament la prevenție), Action Against Hunger, Londra, 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice* (Gestionarea stresului la lucrătorii umanitari – Orientări pentru bune practici), 2012.

⁽²⁾ La studiu au participat în total 23 de țări, dintre care 21 sunt state membre ale UE. Au fost primite contribuții și din partea Norvegiei și a Serbiei. În total au participat 89 de persoane. Agenții din prima linie au menționat expunerea zilnică la conținut traumatic, volumul ridicat de muncă și salariile mici ca fiind principalii factori de stres. La rândul lor, responsabilii au estimat că nivelul ridicat de birocrație, lipsa structurii la locul de muncă și insecuritatea locului de muncă se numără printre cauzele majore de stres. Concluziile arată că participanții au observat modificări ale felului în care ei se simt, se comportă și acționează, atât la locul de muncă, cât și în viața privată.

În general, studiul a arătat nevoia de a îmbunătăți următoarele domenii din mediile de lucru **pentru a preveni riscurile** de îmbolnăvire (fizică și mintală) pentru angajați:

- angajamentul și sensibilizarea personalului de conducere de nivel superior față de **obligăția de diligență** și importanța unui sprijin continuu acordat personalului pe parcursul întregului ciclu de trimitere/încadrare în muncă;
- consolidarea activităților prealabile încadrării în muncă (de exemplu, **examinarea medicală și psihologică** a întregului personal, în scop preventiv);
- **disponibilitatea** informațiilor și **accesul** la informații clare despre **politicile și activitățile** referitoare la starea de bine a personalului.

În sfârșit, pare esențială abordarea problemei presiunilor în contextul profesional legate de modul în care este percepută în prezent **migrația** în Europa. Concluziile arată că vor trebui luate în considerare relațiile adesea mai degrabă negative pe acest subiect când se evaluează și se tratează necesitățile responsabililor și ale agenților din prima linie cu privire la starea de bine a personalului.

În cursul anului 2020, EASO, împreună cu experți din statele membre, respectiv din **Belgia, Germania, Grecia, Țările de Jos și România**, a elaborat prezentul ghid practic integrând constatările din exercițiul de cartografiere inițial, efectuat în 2019. Ghidul are **trei părți de sine stătătoare** cu scopul de a sprijini autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire în eforturile lor de a asigura starea de bine a personalului.

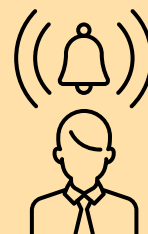


1. INTRODUCERE

Prezentul ghid se axează pe munca în domeniul azilului operațional care, implicit, necesită medii de lucru specifice. Personalul care lucrează la locuri de muncă legate de azil (cum ar fi responsabilii de caz, managerii pentru fluxul de lucru, responsabilii cu înregistrarea, responsabilii cu primirea și șefii de echipă) se confruntă adesea cu diverse condiții fizice și psihologice dificile. Aceste provocări pot viza un volum de muncă ridicat constant, un mediu de lucru adesea imprezvizibil din cauza modificării constante a numărului de sosiri ale solicitanților de protecție internațională, interacțiunea cu persoane care au suferit traume, precum și, în unele cazuri, lipsa resurselor pentru îndeplinirea sarcinilor zilnice.

În scopul prezentului ghid practic, acești factori de risc pot fi clasificați în **două** categorii principale ⁽³⁾.

- **Factorii de risc** ce afectează **agenții din prima linie** care lucrează în mod direct cu solicitanții de protecție internațională. Factorii de risc pot genera traume indirecte. Exemplele includ responsabilii de caz care ascultă experiențele traumatice relatate de solicitanți, precum și responsabilii cu primirea care lucrează zilnic cu persoane traumatizate.
- **Factorii de stres** ⁽⁴⁾ care riscă să afecteze **echipe întregi**. Factorii de stres pot duce la epuizare, deoarece un mediu de lucru expus stresului prelungit poate afecta starea de bine a membrilor personalului, de la agenții din prima linie până la manageri.



Este important de remarcat că persoanele care lucrează în acest domeniu sunt foarte dedicate cauzei sprijinirii persoanelor care au nevoie de protecție internațională la sosirea în Europa. Vin la serviciu în fiecare zi pentru că munca are un scop și se bucură că lucrează în organizația lor și în domeniul azilului și al migrației. În plus, această muncă este considerată de mulți ca fiind plină de satisfacții, în ciuda provocărilor pe care le prezintă.

Prin urmare, scopul prezentului ghid practic este de a **sprijini managerii în prevenirea, reducerea și gestionarea tensiunii** la care este expus personalul care lucrează în contextul azilului. Tensiunea ocupațională și riscurile asociate pentru sănătate (fizică și psihologică) sunt o situație obișnuită cu care se confruntă toate organizațiile. Tensiunea ocupațională este adesea rezultatul **incapacității de a face față stresului și presiunii** la locul de muncă. Aceasta poate afecta atât membrii individuali ai personalului, cât și întreaga organizație ⁽⁵⁾.

⁽³⁾ Prezentul ghid practic nu pune accentul pe riscurile pentru siguranța și securitatea legate de mediul de lucru, cum ar fi accidentele și alte probleme de protecție neintenționate datorate lipsei de planificare sau de întreținere a structurilor de birou, a vehiculelor de serviciu sau altor motive similare.

⁽⁴⁾ Consultați și Leka, S., Griffiths, A. și Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work” (Capitolul 5.1. Evaluarea riscurilor la locul de muncă), din *Work Organisation and Stress* (Organizarea muncii și stresul ocupațional), Organizația Mondială a Sănătății, Geneva, 2004, p. 10: „Stresul ocupațional poate fi gestionat în mod eficient aplicând o abordare a gestionării riscurilor la fel cum se procedează cu succes în cazul altor probleme majore de sănătate și siguranță. O astfel de abordare constă în evaluarea posibilelor riscuri din mediul profesional care pot genera pericole existente deosebite de vătămare a angajaților. Un pericol este un eveniment sau o situație care poate cauza vătămări. Vătămarea se referă la deteriorarea fizică sau psihologică a sănătății. Cauzele stresului sunt pericole legate de conceperea și gestionarea muncii și a condițiilor de muncă, iar aceste pericole pot fi gestionate, efectele lor putând fi controlate ca și alte pericole.”

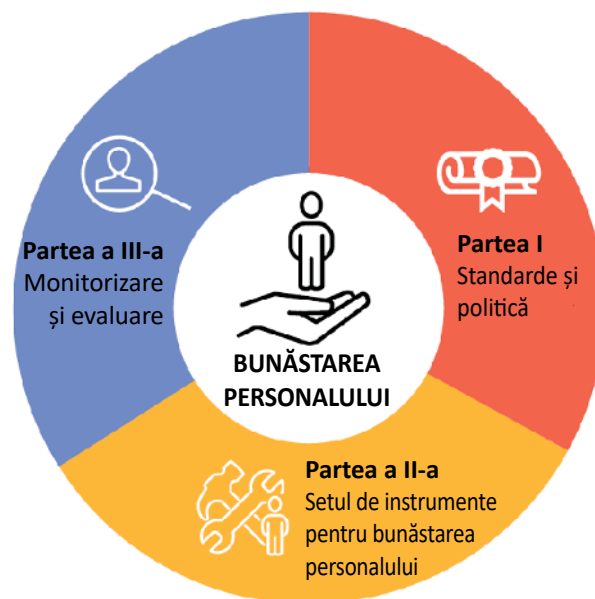
⁽⁵⁾ Mezomo, D. S. și de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals” (Programul de prevenire și gestionare a stresului pentru profesioniștii din domeniul siguranței publice), din Rossi, A. M., Meurs, J. A. și Perrewé P. L. (ed.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress* (Stresul și calitatea vieții profesionale – Stresul interpersonal și stresul bazat pe ocupație), Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

În același timp, crearea unei culturi a sprijinului și a înțelegerii în cadrul unei organizații sau al unei autorități va avea un impact pozitiv asupra sentimentului subiectiv de stare de bine pentru fiecare membru al personalului, precum și asupra eficacității personalului ⁽⁶⁾.

Această abordare cu accent pe **prevenirea tensiunii ocupaționale** a personalului este numită și **îngrijire bazată pe înțelegerea traumei (Trauma Informed Care – TIC) la locul de muncă**, în special în organizațiile care se ocupă cu îngrijirea populațiilor traumatizate. Și autoritățile europene responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile europene de primire fac acest lucru într-o anumită măsură. **Îngrijirea bazată pe înțelegerea traumei** ia în considerare, în general, îngrijirea personalului în cadrul organizației, gestionarea autoîngrijirii, sprijinul în echipă și autoîngrijirea personală. Toate acestea au scopul de a preveni epuizarea și trauma secundară pentru personal, crescând totodată compasiunea, satisfacția și reziliența secundară. Aceste subiecte sunt acoperite în prezentul ghid practic în trei părți.

Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii al EASO este format din trei părți interdependente care se completează reciproc, cu scopul de a obține efecte pe termen lung asupra stării personalului. Cele trei părți ale ghidului pot fi utilizate împreună în întregime, combinate sau ca instrumente de sine stătătoare, în funcție de nevoile autorității responsabile cu examinarea cererilor de azil sau ale autorității de primire. Ghidul propune o abordare triplă globală a stării de bine a personalului. Acordă atenție instituirii de standarde și elaborării de politici (partea I), selectării și implementării unor instrumente practice (partea a II-a) și aplicării unor mecanisme de monitorizare și evaluare (partea a III-a) pentru a garanta că politica privind starea de bine a personalului este adaptată în orice moment la nevoile personalului. Intervențiile sunt concepute în mod participativ și pe baza evaluărilor nevoilor și riscurilor.

FIGURA 1. Abordarea globală a stării de bine a personalului



⁽⁶⁾ Consultați și cercetarea efectuată de Hart, P. M. și Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research” (Starea de bine și performanța ocupațională: analiza cercetării sănătății organizaționale), Australian Psychologist, Vol. 38, nr. 2, 2003, pp. 118-127.

Partea I: Standarde și politici prezintă **opt standarde** care ghidează formularea, implementarea și evaluarea politicilor privind starea de bine a personalului în mediile de lucru din domeniul azilului și al primirii din țările UE+. Aceste standarde sunt asociate cu criteriile de referință pentru calitate, indicatori și activități propuse pentru a fi utilizate de autorități pentru a eficientiza asigurarea stării de bine a personalului în departamentele lor. Se fac recomandări referitoare la modul de definire a unei strategii privind starea de bine a personalului, ca bază pentru elaborarea și implementarea unei politici în acest sens care să asigure starea de bine a personalului. **Grupul-țintă principal** pentru partea I este format din **departamentele de management și resurse umane (RU)**.

Partea a II-a: Set de instrumente pentru asigurarea stării de bine a personalului propune o serie de instrumente practice, exerciții și sugestii de formare în domeniul competențelor non-tehnice. Acestea sunt destinate managerilor și agenților din prima linie, precum și specialiștilor interni și externi, pentru a respecta standardele privind starea de bine a personalului prezentate în partea I. Lista de instrumente, exerciții și activități de consolidare a capacităților recomandate, inclusiv activități de autoîngrijire, nu este exhaustivă, ci prezintă bune practici împărtășite de experții din statele membre. **Grupul-țintă principal** pentru partea a II-a cuprinde **tot personalul care lucrează în domeniul azilului și al primirii**, personalul de conducere și din domeniul resurselor umane, echipele responsabile pentru gestionarea incidentelor critice și personalul implicat în consolidarea capacităților interne. Grupul include și specialiști care sprijină eforturile de asigurare a stării de bine a personalului din cadrul echipelor care lucrează pentru autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire.

Partea a III-a: Monitorizare și evaluare recomandă măsuri care să fie instituite pentru a evalua dacă și în ce mod măsurile introduse au un impact pozitiv asupra stării de bine a personalului. **Grupul-țintă principal** pentru partea a III-a este format din **membrii personalului care se axează pe monitorizare și raportare în cadrul unei autorități responsabile cu examinarea cererilor de azil și al unei autorități de primire**. Lecțiile învățate în urma monitorizării vor oferi conducerii informații despre nevoile de ajustare pentru a obține o eficacitate globală.

În cele trei părți ale *Ghid practic privind starea de bine a personalului din domeniul azilului și al primirii* al EASO se utilizează o serie de termeni legați de starea de bine a personalului, inclusiv „stare de bine”, „stres” și „epuizare”, pe baza definițiilor furnizate de Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA), de alte organisme ale UE și din surse academice. Pentru informații despre terminologia utilizată în toate cele trei părți ale prezentului ghid, consultați [anexa 1. „Definiții”](#).

1.1. GRUPURILE-ȚINTĂ PRINCIPALE PENTRU PREZENTUL GHID PRACTIC

Această parte vizează **întregul personal care lucrează în domeniul azilului și al primirii**, de la agenții din prima linie implicați în mod direct în munca cu solicitanții până la personalul de conducere de nivel superior. Conținutul acestei părți poate fi relevant și pentru specialiștii interni și externi care acordă sprijin psihosocial personalului care lucrează cu și pentru autoritățile relevante.

Grupurile-țintă principale pentru utilizarea părții a II-a a prezentului ghid practic sunt:

- agenții din prima linie;
- managerii de conducere de nivel superior și mediu, șefii de echipă și coordonatorii care lucrează în domeniul azilului și al primirii;
- departamentele Resurse umane și responsabilii de siguranță și securitate;
- specialiștii interni și externi.

Deși sunt propuse intervenții pentru a sprijini efectiv echipele din prima linie, ghidul reamintește întregului personal că este important să se asigure autoîngrijirea, precum și responsabilitatea pe care o poartă fiecare în acest sens.

1.2. CUM SE UTILIZEAZĂ ACEST GHID PRACTIC

Deși nu sunt exhaustive, bunele practici care au fost colectate și incluse în această parte a ghidului descriu o serie de abordări din țările UE+. Aceste bune practici implică instrumente de sprijin la locul de muncă destinate personalului care, când sunt introduse și încurajate de autorități, pot îmbunătăți comunicarea între manageri și personal, precum și între colegi. De asemenea, pot preveni și anxietatea, stresul și epuizarea, pot contribui la procesarea impactului emoțional al incidentelor critice, pot consolida echipele și pot îmbunătăți eficacitatea și eficiența în realizarea sarcinilor zilnice. Instrumentele pot fi utilizate pentru a acorda sprijin la nivelul echipei sau la nivel individual tuturor membrilor personalului, inclusiv agenților din prima linie, șefilor de echipă și managerilor. Aceste practici pot fi implementate de manageri, colegi, specialiști interni sau externi sau, în cazul instrumentelor de autoajutorare, chiar de membrii personalului. Selectarea instrumentelor care urmează să fie utilizate de o anumită autoritate va depinde de mediul de lucru, de nevoile privind starea de bine a personalului și de resurse. Instrumentele pot fi utilizate periodic de conducere sau pot fi oferite la cerere. Instrumentele, intervențiile și practicile sunt asociate cu standardele prezentate în partea I a ghidului, astfel cum se arată și în figura 2.

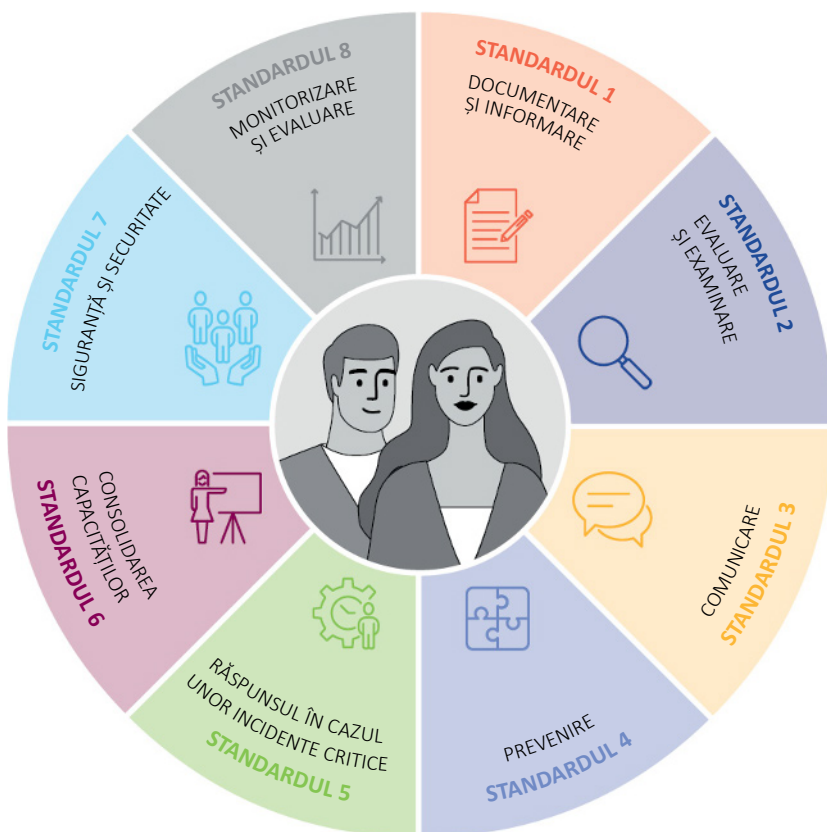
FIGURA 2. Cele opt standarde pentru starea de bine a personalului

Figura 3 oferă o prezentare generală completă a **tuturor bunelor practici** și a **tuturor instrumentelor** prezentate în această parte a ghidului și a mijloacelor sugerate pentru implementarea fiecăruia.

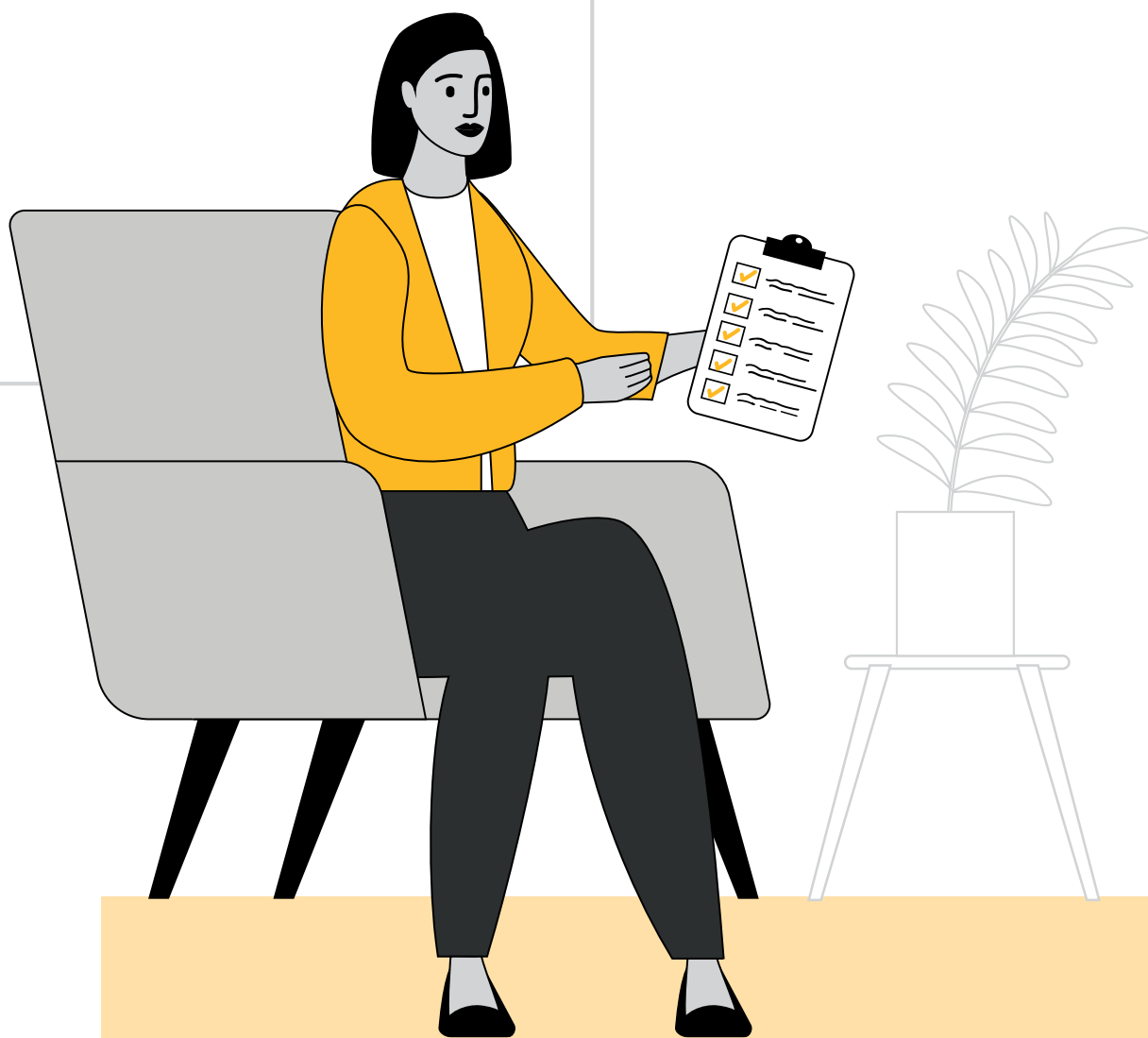
FIGURA 3. Prezentarea generală a tuturor intervențiilor

TIPUL INSTRUMENTULUI			
Instrumente de evaluare Utilizate de manageri	Intervenții Asigurate de manageri și colegi	Intervenții Asigurate de specialiști	Instrumente de autoîngrijire Utilizate de întregul personal
<ol style="list-style-type: none"> Întrebări pentru examinare Reuniuni față în față semistructurate Grupuri tematice Sondaj privind calitatea locurilor de muncă Instrument de autoevaluare: test de epuizare 	<ol style="list-style-type: none"> Interviziune Consolidarea echipei Gestionarea incidentelor critice 	<ol style="list-style-type: none"> Sesiuni psihologice în grup și formare psihologică Sesiuni de consiliere individuală Supraveghere educațională Mediere 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborarea planului de autoîngrijire Stabilirea unor limite sănătoase
Consolidarea capacităților <i>Asigurată de specialiști interni sau externi</i>			

Necesitatea de consolidare a capacităților personalului care lucrează în domeniul azilului și al primirii este un aspect care trebuie luat în considerare de autorități pe parcursul întregului ciclu de încadrare în muncă a membrilor personalului și este detaliată în [capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților”](#).

Notă importantă privind confidențialitatea. Pentru toate intervențiile prezentate în acest ghid, trebuie respectate aspectele legate de confidențialitate. Nimic din conținutul discuțiilor purtate cu membrii personalului nu trebuie comunicat colegilor, nici conducerii, fără consimțământul membrului/membrilor personalului afectat/afecțați. Singura excepție ar fi dacă sunt identificate posibile riscuri legate de autovătămare sau de vătămarea altor persoane, deoarece acestea au legătură cu siguranța și securitatea tuturor persoanelor implicate.

În sfârșit, deși angajatorul este responsabil în primul rând față de personalul său, în unele cazuri poate fi necesar să se ia în considerare și sprijinul direct pentru membrii de familie afectați, de exemplu dacă un membru al familiei a fost afectat de un incident critic cu consecințe de durată.



2. INSTRUMENTE DE EVALUARE

SUBIECTELE ACOPERITE ÎN ACEASTĂ SECȚIUNE

- ✓ [2.1. Examinarea preliminară a stării de bine a personalului](#)
- ✓ [2.2. Reuniuni față în față semistructurate](#)
- ✓ [2.3. Discuții în grupurile tematice](#)
- ✓ [2.4. Sondaj privind calitatea locurilor de muncă](#)
- ✓ [2.5. Autoevaluare: test de epuizare](#)



Instrumente care trebuie utilizate de manageri și de personalul de resurse umane; instrumentele de autoevaluare trebuie utilizate de întregul personal.

Această secțiune **prezintă cinci instrumente de evaluare pentru a identifica nevoile privind starea de bine ale membrilor personalului** și pentru a evalua capacitățile de gestionare a stresului ale personalului din prima linie. Această examinare servește la prevenirea reacțiilor la stres și la facilitarea introducerii în timp util a intervențiilor de sprijin, atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă ⁽⁷⁾.

Evaluările periodice sunt utile și necesare în scopul măsurării, monitorizării, evaluării, identificării și documentării condițiilor pentru membrii personalului și a schimbărilor în rândul acestora. Evaluările prezintă o imagine generală a nevoilor și a punctelor slabe ale personalului pe parcursul întregului ciclu de încadrare în muncă. Deși sprijină managerii să mențină starea de bine a personalului, instrumentele de evaluare pot ajuta și agenții din prima linie să își înțeleagă punctele tari și punctele slabe. Acest lucru se realizează utilizând feedbackul primit de la aceste instrumente, care încurajează atât dezvoltarea profesională, cât și dezvoltarea personală. Instrumentele propuse trebuie utilizate în principal de către manageri, care, pentru a putea să le utilizeze în mod eficient, au nevoie de competențele necesare pentru a identifica tensiunea fizică și psihică. Prin urmare, este importantă corelarea acestor eforturi cu secțiunea privind subiectele de formare recomandate, detaliate în [anexa 14. „Model de program de formare axat pe starea de bine a personalului”](#).

Este important de reținut că informațiile colectate prin evaluări trebuie tratate ca fiind strict confidențiale. Constatările identificate la nivelul echipei sau al organizației trebuie comunicate grupurilor profesionale relevante numai dacă este necesar și întotdeauna în mod anonim.

Prin integrarea celor **cinci intervenții** într-un plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului, autoritățile vor putea să respecte standardele de mai jos.

(7) Evaluările stării de bine a personalului nu trebuie confundate cu examinările sau evaluările performanței. Scopul este de a evalua nevoile unui membru al personalului, inclusiv din punctul de vedere al dezvoltării sale profesionale.

**SBP 2 evaluare și examinare****SBP 4 prevenire****SBP 8 monitorizare și evaluare**

2.1. EXAMINAREA PRELIMINARĂ A STĂRII DE BINE A PERSONALULUI

Doar 19 % din participanții la exercițiul de cartografiere al EASO din 2019 au afirmat că angajatorul lor a examinat în mod sistematic capacitatea membrilor personalului de a răspunde și de a face față la factorii de stres anticipați în activitatea lor (de exemplu, printr-o evaluare psihologică înainte de angajare). În total, 52 % din participanți au afirmat în mod clar că nu a fost efectuată nicio examinare înainte de angajare ⁽⁸⁾.

Examinarea stării de bine a personalului în ceea ce privește riscurile de expunere la stres și capacitățile de adaptare ar putea fi introdusă în primele etape ale încadrării în muncă. Acest lucru s-ar putea întâmpla chiar în faza de selecție sau în timpul inițierii. Întrebările pentru examinare, care pun accentul pe starea de bine a personalului, pot fi introduse într-un **model de chestionar pentru interviu** ⁽⁹⁾ existent utilizat de autorități în procesele de selecție sau ca parte a reuniunilor inițiale de inițiere cu superiorii ierarhici direcți. Un astfel de model a fost prezentat deja în [Partea I: Standarde și politici](#). Dacă este utilizat ulterior în procesul de recrutare și integrare, întrebările pot fi modificate ușor, pentru a corespunde mai bine situației. Examinarea preliminară a stării de bine a personalului ar putea să se axeze pe întrebări care vizează competențele de gestionare a stresului, mecanismele de adaptare utilizate în situații de stres și eforturile de autoîngrijire. Întrebările ar putea urmări și aflarea mai multor informații despre motivația, abordarea muncii în echipă și competențele de soluționare a conflictelor ale unui (viitor) angajat.

Chestionarul general pentru interviul de selecție trebuie conceput de către departamentul Resurse umane și de departamentele de experți relevante. În funcție de profilul locului de muncă, interviul de selecție va pune accentul pe prezentarea personală, expertiza tehnică (cunoștințe, competențe și experiență), abordarea colaborării (de exemplu, cu donatorii sau gestionarea partenerilor locali), expertiza financiară (ciclul bugetar) și competențele

⁽⁸⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativele privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 11 (document restricționat).

⁽⁹⁾ Vezi exemple de întrebări pentru examinare propuse pentru interviuri în anexa 2. „Model de grilă de interviu pentru recrutare”.

de monitorizare și evaluare ale candidatului. Integrarea acestor întrebări poate prelungi ușor interviul sau reuniunea de inițiere, dar răspunsurile pot fi înțelese ca punct de referință și vor permite managerilor să monitorizeze mai eficient membrul personalului pe durata angajării/detașării ⁽¹⁰⁾. În plus, această examinare preliminară poate servi pentru a informa managerii în ceea ce privește recomandările de formare și eforturile de consolidare a echipei care trebuie întreprinse pentru noii membri ai personalului. Acest lucru este în beneficiul membrului personalului respectiv, precum și al echipei căreia i se alătură.

2.2. REUNIUNI FAȚĂ ÎN FAȚĂ SEMISTRUCTURATE

O reuniune față în față semistructurată ⁽¹¹⁾ nu trebuie confundată cu o reuniune pentru examinarea performanței sau cu o evaluare a performanței, deși pot exista suprapuneri în ceea ce privește informațiile comunicate. Aceste verificări față în față au scopul de a sprijini membrii personalului să își facă cunoscute anumite nevoi și să aibă posibilitatea de a-și duce la bun sfârșit sarcinile zilnice. În plus, aceste reuniuni periodice le oferă managerilor posibilitatea de a identifica din timp dacă un membru al personalului ar putea avea nevoie de sprijin suplimentar pentru a reduce riscurile de stres și epuizare (legate fie de viața profesională, fie de viața privată). Identificarea timpurie a acestor nevoi și acordarea sprijinului relevant sporesc starea de bine a personalului și eficacitatea generală a membrilor personalului.

Aceste întâlniri față în față sunt interviuri semistructurate în care managerul nu respectă cu strictețe o listă oficială de întrebări. În schimb, este urmat un protocol flexibil de interviu, completat cu întrebări de urmărire, pentru a încuraja dialogul dintre manager și membrul personalului. Acest format încurajează comunicarea bidirecțională, care permite o discuție cuprinzătoare pe subiecte relevante. Încurajat de organizarea informală a întâlnirii, angajatul se poate simți confortabil să își expună în detaliu părerile despre anumite subiecte.

Pentru aceste întâlniri, managerii ar putea pregăti o serie de întrebări, fără ca membrul personalului să știe acest lucru. Deși aceste reuniuni de verificare nu trebuie să pară o situație de interviu, ci mai degrabă un dialog, este util să se ia în considerare anumite întrebări pentru a monitoriza starea de bine a personalului pe o perioadă mai lungă și pentru a contribui la stabilirea sprijinului necesar. Acționând în funcție de răspunsurile la aceste întrebări din cadrul interviului semistructurat, se poate contribui la prevenirea

⁽¹⁰⁾ Anumiți experți detașați pot necesita mai multă atenție dacă sunt detașați departe de familie și prieteni, într-o țară în care se vorbește altă limbă. Acest lucru poate fi deosebit de dificil pentru unele persoane, chiar fără a lua în considerare activitatea solicitantă care trebuie efectuată.

⁽¹¹⁾ Pentru mai multe orientări privind reuniunile față în față semistructurate, consultați anexa 3. „Întrevederi semistructurate sau reuniuni față în față”.

îmbolnăvirii sau a stresului personalului. Aceste reuniuni de verificare sunt importante în diferitele etape ale încadrării în muncă. Ele trebuie implementate pentru personalul nou și pe durata încadrării în muncă a personalului, precum și când acesta părăsește o misiune sau un post și se află într-o perioadă de tranziție. În afara acestor perioade de tranziție, managerii trebuie încurajați să organizeze astfel de întruniri în mod periodic, în măsura posibilului.

OBIECTIVELE REUNIUNILOR FAȚĂ ÎN FAȚĂ SEMISTRUCTURATE

- Identificarea motivațiilor principale ale angajaților în general ⁽¹²⁾.
- Explorarea experiențelor/provocărilor/factorilor de protecție și a mecanismelor de adaptare pe care le-au utilizat în trecut.
- Înțelegerea mecanismelor de adaptare negativă și pozitivă existente ⁽¹³⁾ în situații de stres ⁽¹⁴⁾.
- Identificarea cu precizie a nevoilor, a așteptărilor și a preocupărilor actuale ale personalului ⁽¹⁵⁾.

Feedbackul primit în timpul întrunirii trebuie documentat. Dacă este necesară urmărirea imediată și specializată, persoana în cauză trebuie îndrumată către profesionistul intern sau extern relevant. Și alte nevoi exprimate, cum ar fi nevoile de dezvoltare profesională, trebuie consemnate în scris. Acestea vor fi luate în considerare când este posibil. Aceste întruniri trebuie să aibă loc de patru până la șase ori pe an și să dureze aproximativ 30 de minute.

Observație importantă. Pentru efectuarea acestor interviuri, managerii trebuie să fie formați suficient pentru a face distincție între evaluare și verificare și pentru a **nu fi critici**. În general și dacă este posibil, se recomandă ca aceste interviuri să fie efectuate doar de un manager care nu este responsabil pentru evaluarea persoanei respective sau de un terț.

2.3. DISCUȚII ÎN GRUPURI TEMATICE

Discuția în grup tematic (DGT) este o metodă de cercetare calitativă utilizată în științele sociale. DGT este o modalitate eficientă de a aduna laolaltă oameni din medii similare sau cu experiențe similare pentru a discuta despre un subiect specific. Grupul de participanți este ghidat de un moderator (sau de un facilitator al grupului), care prezintă subiectele de discuție și ajută grupul să participe la o discuție animată și naturală.

⁽¹²⁾ Aceste obiective sunt extrase dintr-un document de operațiuni intern al EASO elaborat de Panou, A. și Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan* (Planul de politică de sprijin pentru personalul din Grecia).

⁽¹³⁾ Un exemplu de mecanism de adaptare negativă pentru a face față stresului ar putea fi creșterea consumului de alcool, iar un mecanism de adaptare pozitivă ar putea fi opt ore de somn în fiecare noapte.

⁽¹⁴⁾ Cunoașterea propriilor mecanisme de adaptare este importantă și pentru manageri. În plus, managerii care cunosc mecanismele de adaptare pozitive sau preferate utilizate de membrii personalului vor putea să le recunoască în situațiile de stres, când este necesar.

⁽¹⁵⁾ Pentru a transmite un semnal de grijă și pentru a permite managerilor să răspundă în timp util când este nevoie, este important să se cunoască de ce are nevoie personalul dintr-un mediu de lucru stresant pentru a rămâne sănătos, precum și resursele disponibile.

Moderatorul adresează întrebări generale (în stilul interviului semistructurat) pentru a obține răspunsuri și a genera discuții între participanți.

DGT poate fi utilizată pentru a înțelege o problemă în profunzime. În prealabil, se poate efectua un sondaj pentru a identifica provocările pentru care trebuie colectate informații calitative aprofundate în timpul DGT. DGT sunt utile pentru a crea o înțelegere mai aprofundată a cunoștințelor existente sau pentru a afla motivele și metodele unui subiect. DGT pot fi utilizate de autorități pentru a afla mai multe informații despre provocările legate de starea de bine a personalului care altfel ar putea fi dificil de identificat.

Selectarea unui facilitator pentru DGT. Facilitatorul joacă un rol important într-un grup tematic. Rolul său înseamnă mult mai mult decât doar adresarea unor întrebări relevante pentru subiectul care trebuie abordat (de exemplu, în cazul stării de bine a personalului, cu privire la satisfacția față de nivelul intervențiilor disponibile, domeniile în care se pot efectua îmbunătățiri). Facilitatorul se asigură că respectiva componentă a grupului este adecvată scopului urmărit (luarea în considerare a rolurilor/responsabilităților participanților din cadrul autorității în cauză, precum și a genului etc.) și este responsabil, în ultimă instanță, pentru rezultatul sesiunii. Dacă facilitatorul își joacă rolul în mod eficient, este mult mai probabil un rezultat semnificativ. Trebuie încurajată documentarea discuției, în conformitate cu acordurile de confidențialitate. Se recomandă stabilirea unor reguli de bază pentru modalitatea de organizare a DGT și pentru modul în care membrii grupului comunică între ei. Se recomandă participarea pe bază de voluntariat.

Observație importantă. În funcție de subiectul care trebuie abordat, managerii sau șeful departamentului **nu trebuie** să faciliteze un astfel de grup tematic cu persoanele pe care le supraveghează ⁽¹⁶⁾. Exprimarea unor opinii sincere va fi mai dificilă pentru participanți; angajații se pot simți inconfortabil și pot încerca să îi facă pe plac superiorului spunând ce cred ei că dorește să audă facilitatorul. Reprezentanții de resurse umane, dar și specialiști externi calificați pot fi buni facilitatori. Oricine este selectat trebuie să rămână neutru și să aibă competențele necesare pentru a menține cursul discuției, pentru a împiedica transformarea conversației într-o sesiune de lamentare generală și pentru a evita o reuniune neinspirată, în care în general nimeni nu vorbește. Este important de reținut că, în unele situații, poate fi necesară urmărirea separată a unei anumite persoane (de exemplu, dacă cineva menționează un nivel crescut de stres la locul de muncă, nevoi de consolidare a capacităților sau alte provocări).

Aspecte legate de confidențialitate. Rezultatul discuției este sintetizat și pus la dispoziția conducerii astfel încât membrii individuali ai personalului să nu poată fi identificați. Problemele-cheie și recomandările sugerate sunt formulate astfel încât să fie posibile acțiuni de monitorizare facile și simple, realizate de personalul de conducere de nivel superior.

⁽¹⁶⁾ Society for Human Resource Management, „How to conduct an employee focus group” (Cum trebuie organizat un grup tematic al angajaților).

2.4. SONDAJ PRIVIND CALITATEA LOCURILOR DE MUNCĂ

Aproximativ o treime (36 %) dintre respondenți au considerat că serviciile actuale legate de starea de bine a personalului oferite de agenția lor corespund nevoilor personalului care lucrează în mod direct cu solicitanții de protecție internațională și cu beneficiarii acesteia ⁽¹⁷⁾.

Obiectivul principal al intervenției constă în măsurarea modului în care viața profesională și experiența de muncă s-au modificat într-o anumită perioadă. Un sondaj privind calitatea locurilor de muncă ⁽¹⁸⁾ contribuie la stabilirea unor criterii de referință care pot fi utilizate în viitor. Cu ajutorul acestor chestionare pot fi identificate și documentate și alte nevoi și lacune în materie de personal, cu scopul de a lua măsuri suplimentare și de a fi la curent cu privire la starea de bine a personalului. Obiectivele secundare includ măsurarea relației dintre caracteristicile postului/organizației și sănătatea și siguranța lucrătorilor, precum și identificarea țintelor pentru intervențiile de prevenire. Este importantă și evaluarea stării psihoemoționale și a stării de bine a membrilor personalului, pentru a explora dinamica echipei și a identifica provocările și factorii de stres existenți și emergenți. Întrebările sunt în general de natură calitativă, iar anumite subiecte tratate pot fi acoperite în orice fază a trimerii. Rezultatele anonimizate pot fi utilizate de departamentele de Resurse umane pentru a înțelege subiectele-cheie ce trebuie abordate și pentru a identifica acțiuni în acest sens.

Categoriile acoperite de sondaj ar putea include:

- percepțiile angajaților – volumul de muncă, utilizarea competențelor, participare, dezvoltarea profesională, repetitivitatea sarcinilor, adecvarea resurselor, subiecte referitoare la recompensă/recunoaștere/promovare, comportamentul de supraveghere, durata ocupării locului de muncă, nevoile și opțiunile de formare, perioadele de șomaj tehnic, munca în echipă, claritatea rolului și conflictele legate de rol, efective, siguranță și sănătate, echitate, gestionarea stresului și efortul fizic;
- cultura muncii/atmosfera de lucru – sănătate și siguranță, discriminare, hărțuire, respect, încredere;
- rezultatele pentru sănătate – sănătate fizică, sănătate psihică, vătămări corporale, probleme de somn;
- altele – inclusiv performanța, satisfacția generală la locul de muncă, intenția de a pleca, angajamentul la locul de muncă, orele suplimentare, flexibilitatea la locul de muncă.

⁽¹⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativa privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 10 (document restricționat).

⁽¹⁸⁾ Pentru un exemplu în acest sens, consultați anexa 4. „Modele de sondaj privind calitatea locurilor de muncă (trimerii)”.

Sondajele lungi au dezavantaje, prin urmare se recomandă sondajele scurte și mai concentrate. Dacă se consideră necesar, pot fi adăugate module mai detaliate despre teme specifice. Un sondaj privind calitatea locurilor de muncă efectuat periodic permite personalului de resurse umane și personalului de conducere de nivel superior să monitorizeze progresele înregistrate în legătură cu starea de bine a personalului, precum și succesul oricăror măsuri introduse.

2.5. AUTOEVALUARE: TEST DE EPUIZARE

Uneori este posibil să simțiți că ceva nu este în regulă de ceva timp, dar este dificil de identificat cauza cu precizie. Dacă observați că vă simțiți mai obosit decât de obicei și că această stare durează de ceva timp, este greu să vă concentrați, sunteți mai puțin motivat decât în trecut sau nu sunteți deloc motivat să lucrați sau ați început să faceți greșeli, ar putea fi recomandabil să efectuați o autoevaluare sau un test pentru a vedea dacă sunteți expus riscului de epuizare ⁽¹⁹⁾. Epuizarea nu este ceva ce apare peste noapte; este un proces lent. Epuizarea poate apărea mai întâi prin semne de capacitate mai scăzută de a tolera frustrarea sau de irascibilitate ⁽²⁰⁾.

Adesea, epuizarea ⁽²¹⁾ începe cu o fază de **entuziasm extrem** pentru muncă și cu stabilirea unor obiective nerealiste. Angajatul se simte dedicat muncii și nu se poate opri. Această fază este urmată în mod normal de un moment de **stagnare și pesimism**, când persoana în cauză realizează că așteptările și obiectivele inițiale nu pot fi atinse. Următoarea fază este marcată de **frustrare și autoizolare**. Această a treia fază poate fi asociată cu sentimente de incompetență, de imposibilitate de a obține performanțe, de negativitate sau cu alte sentimente similare. În ultima fază, un angajat poate resimți **apatie și pierderea încrederii** în profesionalismul său. Această ultimă fază poate fi însoțită de semne de depresie, precum și de mici accidente, de disconfort fizic și de creșterea numărului de zile de concediu medical.

Epuizarea este un sindrom ale cărui semne includ extenuarea, cinismul și eficacitatea profesională diminuată; este asociat îndeaproape cu mediul de lucru. Componenta de extenuare este formată din oboseală și epuizarea resurselor emoționale și fizice ⁽²²⁾. După identificarea fenomenului de epuizare, cercetătorii s-au concentrat pe definirea pe larg a acestuia, creând instrumente de măsură pentru a-i surprinde complexitatea și studiind diverse cauze și rezultate. Cercetarea a trecut de la un model descriptiv al epuizării la punerea accentului pe intervenție și prevenire ⁽²³⁾. Trebuie remarcat că, pe lângă exemplul

⁽¹⁹⁾ Pentru un exemplu în acest sens, consultați anexa 5. „Autoevaluare: test de epuizare”.

⁽²⁰⁾ Vizualizați animația EASO *The importance of the early identification of signs of stress* (Importanța identificării timpurii a semnelor de stres), 2021.

⁽²¹⁾ Pentru informații suplimentare despre subiectul epuizării, vezi Finlay, L., „Burnout” (Epuizarea), Headington Institute, 2017.

⁽²²⁾ Maslach, C. și Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry” (Înțelegerea experienței epuizării: cercetările recente și implicațiile lor pentru psihiatrie), *World Psychiatry*, Vol. 15, nr. 2, 2016, pp. 103-111.

⁽²³⁾ Pentru informații suplimentare despre acest subiect, consultați studiul Eurofound *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU* (Epuizarea la locul de muncă: revizuirea datelor și a răspunsurilor politice din UE), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2018.

de test de epuizare prezentat în acest ghid, există câteva **instrumente de autoevaluare** online disponibile pentru persoanele fizice pentru a-și monitoriza propriul nivel de stres. Aceste instrumente pot să contribuie la sensibilizare și, prin urmare, să reducă riscul de epuizare efectivă.

Autoritățile pot încuraja utilizarea acestor instrumente de autoevaluare, organizând sesiuni de informare online conduse de un specialist intern sau extern. În aceste sesiuni concentrate, poate fi introdus și discutat un set de instrumente de autoevaluare, pentru a garanta că personalul poate să utilizeze aceste instrumente și să analizeze rezultatele. În timpul unei astfel de sesiuni de informare, este important ca, pe lângă explicarea modului de funcționare a acestor instrumente, specialistul să informeze personalul asupra situațiilor, locului și modului în care autoritatea în cauză poate acorda sprijin profesionist.

În sfârșit, EU-OSHA oferă un ghid electronic simplu privind stresul ⁽²⁴⁾, care prezintă câteva informații de bază despre acest subiect, luând în considerare genul.

⁽²⁴⁾ EU-OSHA, *Ghid electronic de gestionare a stresului și a riscurilor psihosociale*, 2021.



3. INTERVENȚII DE SPRIJIN ASIGURATE DE MANAGERI ȘI COLEGI

SUBIECTELE ACOPERITE ÎN ACEASTĂ SECȚIUNE

- ✓ 3.1. Interviziune
- ✓ 3.2. Consolidarea echipei
- ✓ 3.3. Intervenții de sprijin specifice asociate incidentelor critice

Instrumente care trebuie utilizate de manageri și de specialiștii interni sau externi.



În această secțiune sunt prezentate **trei intervenții care sunt deja bine stabilite în unele țări UE+**. Aceste intervenții îmbunătățesc comunicarea și interacțiunea între manageri și personalul lor, precum și între colegi și în interiorul echipelor și contribuie la construirea unei dinamici constructive a echipelor în scopul consolidării acestora. Intervențiile pot îmbunătăți și eficacitatea și eficiența în sarcinile zilnice ale agenților din prima linie. Aceste intervenții constituie o modalitate puternică de a crea coeziune și un sentiment de apartenență la locul de muncă pentru personal și în plus pot intensifica sentimentele de motivație și de satisfacție, toate acestea fiind esențiale pentru menținerea stării de bine a personalului. Majoritatea personalului care lucrează în domeniul azilului este extrem de motivat. Prin urmare, este important să fie încurajat pentru angajamentul său.

Prin implementarea acestor **trei intervenții** ca parte a unui plan de acțiune pentru asigurarea stării de bine a personalului, autoritățile vor putea să respecte standardele următoare.



SBP 3 comunicare



SBP 4 prevenire



SBP 5 răspunsul în cazul unor incidente critice



SBP 7 siguranță și securitate

3.1. INTERVIZIUNE

Interviziunea ⁽²⁵⁾ este o formă de dezvoltare a cunoștințelor într-un grup mic de profesioniști, manageri sau alți angajați care au o dificultate sau o problemă comună ⁽²⁶⁾. Caracteristica sa principală este sprijinul reciproc și consultarea între colegi. Este o

⁽²⁵⁾ Pentru informații mai detaliate despre modalitatea de a integra interviziunea în cadrul autorității dumneavoastră, consultați „metoda în 10 etape” din anexa 6. „Metode de interviziune”.

⁽²⁶⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativa privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019 (document restricționat). Definiția „interviziunii” preluată din Janse, B., „Intervision” (Interviziune), Toolshero, 2019.

oportunitate pentru profesioniști și colegi să consulte expertiza altora pentru a-i ajuta să obțină noi informații valoroase.

CARE SUNT BENEFICIILE INTERVIZIUNII?

Când este utilizată în cadrul unei echipe, interviunea ⁽²⁷⁾:

- contribuie la utilizarea întregului potențial, în materie de expertiză, experiență și competențe disponibil într-o echipă sau într-un grup de experți;
- este o metodă de învățare eficientă din punctul de vedere al costurilor;
- contribuie la o echipă multidisciplinară funcțională;
- oferă o platformă pentru schimb între diferite profesii și pentru crearea unei înțelegeri comune a valorii contribuțiilor din diferite discipline în activitatea desfășurată.

Cu privire la funcționarea personală, interviunea poate contribui la:

- gestionarea aspectelor și a situațiilor problematice, contribuind astfel la prevenirea epuizării;
- furnizarea de informații privind obiceiurile și modelele personale care pot influența activitatea cu solicitanții de protecție internațională;
- clarificarea motivațiilor personale ale personalului;
- clarificarea punctelor tari și a punctelor slabe ale personalului;
- găsirea de sprijin (reciproc) pentru sarcinile iminente și recunoașterea realizărilor.

COMPONENȚA GRUPULUI

Grupul ideal este format din aproximativ cinci până la opt participanți care, împreună, pot analiza în detaliu o problemă prezentată de un participant. Persoana care prezintă problema este considerată „furnizorul de caz”. Scopul principal al interviunii nu este de a soluționa o problemă; în schimb, membrii grupului se încurajează reciproc să găsească răspunsuri, adresând întrebări furnizorului de caz. Aceste întrebări trebuie să ajute furnizorul de caz să dezvolte un nou mod de gândire pentru a obține informații despre cazul prezentat și despre problemele asociate.

Interviunea poate avea loc și la nivel personal. Poate avea legătură cu soluționarea problemelor la locul de muncă, a problemelor cu o anumită abordare sau a altor tipuri de probleme. Interviunea este legată întotdeauna într-un fel de practica zilnică, de profesionalizare și îmbunătățire, precum și de învățare și dezvoltare. Aceasta sensibilizează persoana implicată asupra stilurilor și preferințelor individuale, asupra percepției lor personale despre muncă și asupra modurilor în care poate fi gestionată munca.

⁽²⁷⁾ Biroul de proiect pentru statele baltice, Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, *Intervision Guidelines* (Orientări privind interviunea), Biroul Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, Viena, 2010.

INTERVIZIUNE VERSUS ALTE METODE

Consultare *inter pares* ⁽²⁸⁾. Consultarea *inter pares* este definită ca un proces disciplinat reciproc avantajos pentru a ajuta profesioniștii să ofere feedback critic și de încurajare și să se ajute reciproc să funcționeze mai eficient în rolurile lor profesionale ⁽²⁹⁾. Interviziunea are scopul de a permite persoanelor să își descopere propriul stil și ce funcționează cel mai bine pentru ele.

Formare (*coaching*) ⁽³⁰⁾. Formarea este un proces care are scopul de a îmbunătăți performanța și se axează mai degrabă pe „aici și acum” decât pe trecutul sau viitorul îndepărtat. Relația dintre formator și persoana instruită este ierarhică, deoarece aceasta din urmă învață din discuție și formatorul o sprijină în soluționarea problemelor sale. Formarea este diferită de interviziune datorită prezenței ierarhiei.

Supraveghere ⁽³¹⁾. În contextul acestei secțiuni, supravegherea și interviziunea sunt înțelese ca orientare profesională la locul de muncă, în care o persoană învață în mod sistematic cum să soluționeze o problemă specifică cu care se confruntă în situația sa de lucru. Supravegherea este condusă însă de un supraveghetor, o persoană care are o relație diferită cu persoana care este ghidată din rândul participanților la interviziune, fie deoarece supraveghetorul cunoaște mai bine problema, fie pentru că deține o poziție ierarhică superioară (de exemplu, un superior ierarhic direct). Având în vedere acest lucru, supravegherea ⁽³²⁾ este diferită de interviziune ca urmare a relației inegale dintre participanți și deoarece este o relație unu la unu, în timp ce interviziunea funcționează utilizând un format de grup.

CUM SE SELECTEAZĂ UN FACILITATOR

În metoda interviziunii, există opțiunea de a alege între numirea unui coleg direct sau numirea unei persoane din echipa mai amplă care lucrează ca facilitator în cadrul autorității. În unele medii, este invitat un expert extern să acopere rolul de facilitator. Utilizarea unui facilitator intern este mai eficientă din punctul de vedere al costurilor și această persoană va fi familiarizată deja cu problemele cu care se confruntă echipa în activitatea sa. Prin urmare, sesiunile de interviziune informale pot beneficia de un facilitator intern. Totuși, această familiaritate poate fi și un dezavantaj. Un facilitator intern va fi dezvoltat o poziție la locul de muncă și poate să fi stabilit relații cu echipa (favorizând poate unele persoane în detrimentul altora). Îi poate lipsi distanțarea necesară pentru a putea să reflecteze în mod obiectiv

⁽²⁸⁾ National Career Development Association, „Peer consultation: a best practice for career development professionals” (Consultarea *inter pares*: o bună practică pentru profesioniștii din domeniul dezvoltării carierei), 2018.

⁽²⁹⁾ Benschoff, M., „Peer consultation as a form of supervision” (Consultarea *inter pares* ca formă de supraveghere), *ERIC Digest*, EDO-CG-94-20, 1994.

⁽³⁰⁾ SkillsYouNeed, „What is coaching?” (Ce este formarea?), 2021.

⁽³¹⁾ Bellersen, M. și Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Interviziunea: metode de dialog în învățarea prin acțiune), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, p. 16.

⁽³²⁾ În acest context, „supravegherea” se referă la supravegherea administrativă și nu trebuie confundată cu supravegherea *inter pares*, educațională, clinică sau directă.

asupra proceselor de grup din echipă. Un facilitator extern nu este parte la aceste procese. Poate fi mai ușor „să se gândească neconvențional” și să se găsească sugestii alternative cu ajutorul unui facilitator extern. Prin urmare, pentru un program de interviziune mai formal, se recomandă un facilitator extern.

Ca regulă generală, facilitatorul (intern sau extern) nu participă la discuții în timpul sesiunii de interviziune. Facilitatorul ghidează reuniunea (și anume, se asigură că ordinea de zi este respectată, că toți participanții își pot expune punctul de vedere, că toți participanții respectă normele de conduită convenite de comun acord etc.). Un facilitator poate să vină cu sugestii provizorii pentru alternativele comportamentale ale grupului, dacă este necesar.

FACILITATORUL

Între participanți și facilitator nu trebuie să existe nicio relație ierarhică. Acest lucru înseamnă că un șef de echipă/coordonator **nu poate** să fie participant la sesiunile de interviziune.

În plus, trebuie îndeplinite următoarele cerințe cu privire la cunoștințe, competențe și atitudine. Facilitatorul trebuie:

- să fie un expert, cu educația/formarea relevantă (de exemplu, în psihologie sau asistență socială);
- să aibă cunoștințe/experiență în domeniul interviului motivațional și al dinamicii grupului (proces);
- să aibă experiență profesională în domeniu sau în domeniile conexe (astfel încât să înțeleagă problemele discutate și să fie familiarizat cu conducerea sesiunilor în grup);
- să aibă o atitudine pozitivă/de încurajare;
- să aibă capacitatea de a asculta cu o atitudine imparțială și motivantă;
- să poată găsi un echilibru adecvat între comportamentul directiv și cel non-directiv.

ROLUL FACILITATORULUI

Sarcinile facilitatorului includ:

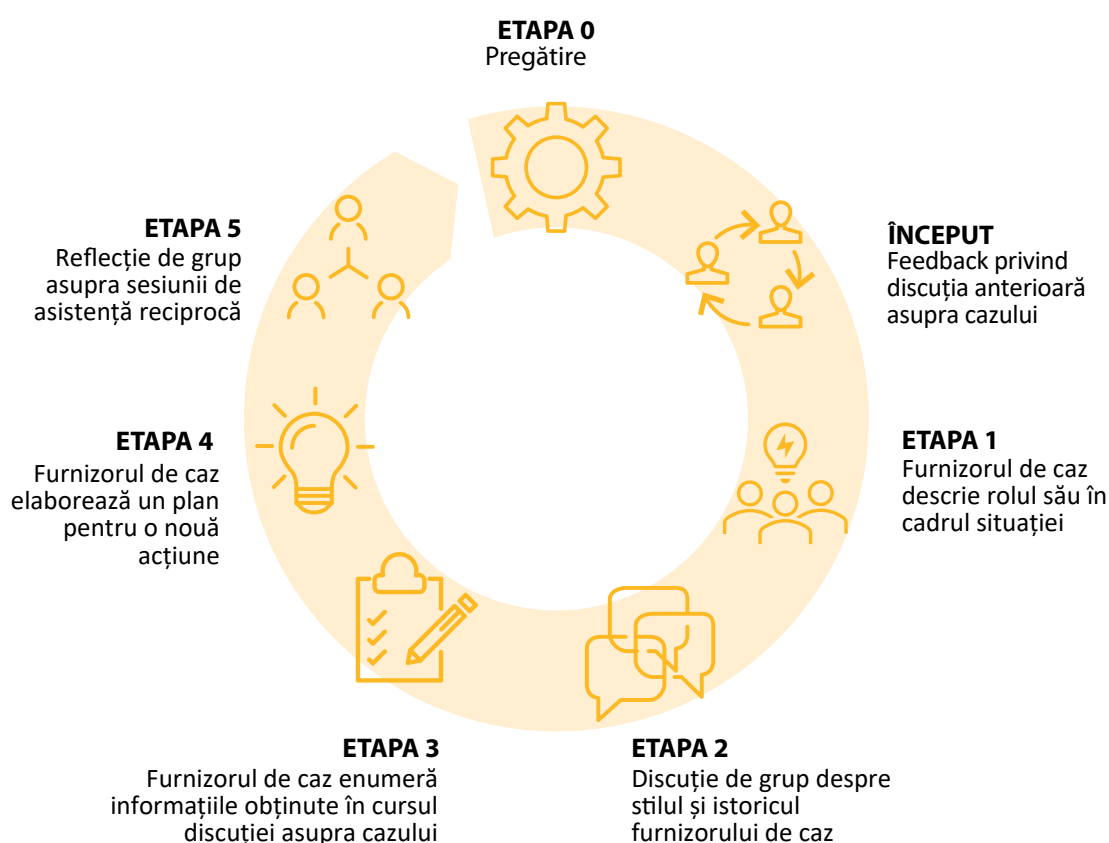
- să formeze grupul pentru sesiunea de interviziune;
- să colecteze informații despre studiile, experiența profesională și interesele participanților;
- dacă desfășoară o serie de sesiuni de interviziune, să se asigure că planul pentru seria respectivă este descris și comunicat în mod adecvat participanților;
- să se asigure că sunt organizate cazarea adecvată și toate aspectele practice (flipchart, markere, stilouri, băuturi răcoritoare etc.);
- să informeze participanții la timp cu privire la sesiunea de interviziune (data, ora, ordinea de zi);
- să se asigure că toți participanții au o înțelegere comună a ordinii de zi;
- să se asigure că timpul este gestionat în mod eficient;

- să își limiteze rolul la conducerea sesiunii și să se abțină să participe la discuție;
- să verifice periodic dacă există acord în cadrul grupului, sintetizând contribuția participanților;
- să se asigure că toți participanții își pot expune punctul de vedere (și anume, să împiedice participanții mai vocali să domine discuția și să motiveze participanții tăcuți să contribuie – uneori poate fi util să solicite tuturor participanților să își expună punctele de vedere cu privire la o anumită problemă);
- să stabilească reguli pentru grup care să fie respectate de toți participanții.

CUM FUNCȚIONEAZĂ INTERVIZIUNEA?

Fiecare discuție de caz trece printr-un proces care depinde de caracteristicile metodei de interviu selectate ⁽³³⁾. Fiecare reuniune începe cu pregătirea și se încheie cu reflecția. În faza de reflecție, participanții, facilitatorul și furnizorul de caz fac schimb de opinii cu privire la rezultatul reuniunii. Toate metodele de interviu includ o serie de faze-cheie și fiecare sesiune începe cu revizuirea discuției de caz anterioare.

FIGURA 4. Cele cinci faze ale intervizii



NB: Pentru informații suplimentare despre modul în care funcționează interviu în practică, vezi „Cele 10 etape ale intervizii” din anexa 6. „Metode de interviu”.

⁽³³⁾ Bellersen, M. și Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* (Interviunea: metode de dialog în învățarea prin acțiune), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

EXPLICAREA FAZELOR

- **Faza 0.** Pregătire. Facilitatorul pregătește discuția de caz cu furnizorul de caz.
 - **Exemplu.** Furnizorul de caz are un solicitant foarte dificil în norma sa de lucru. În fiecare dimineață solicitantul vine cu întrebări și se așteaptă ca furnizorul de caz să îi soluționeze imediat toate problemele. Când furnizorul de caz nu răspunde sau nu îndeplinește cerințele, solicitantul se supără foarte tare.
 - **Întrebarea furnizorului de caz.** Cum pot să mențin limitele personale și profesionale cu un solicitant care este foarte dificil?
- **Pornire.** Înainte de prezentarea unui nou caz, facilitatorul, furnizorul de caz și participanții își acordă timp pentru a analiza pe scurt cazul prezentat în sesiunea anterioară și beneficiul intervizionii pentru furnizorul de caz și solicitanți.
- **Faza 1.** Furnizorul de caz descrie natura cazului, ce dorește să obțină și rolul pe care l-a jucat în situația respectivă.
- **Faza 2.** În această fază, participanții utilizează o metodă de intervizionare pentru a explora cazul și comportamentul furnizorului de caz. Se poate utiliza metoda în „10 etape” sau metoda „întrebărilor utile”.
- **Faza 3.** Furnizorul de caz prezintă informațiile obținute prin discuția de caz. Furnizorul de caz devine conștient de comportamentul său (de exemplu, de dorința de a face pe plac și de obiceiul de a evita conflictele, care fac dificilă menținerea limitelor personale și profesionale).
- **Faza 4.** Furnizorul de caz formulează un plan de noi acțiuni. De exemplu, furnizorul de caz descrie modul în care dorește să acționeze față de solicitant. Acest lucru implică acțiuni pentru a înceta să îl mai ajute pe solicitant în fiecare dimineață și pentru a-l invita, în schimb, la o sesiune săptămânală în care să poată adresa toate întrebările odată.
- **Faza 5.** Reflecție de grup și feedback privind sesiunea de intervizionare.

NIVELURI DE INTERVIZIUNE

Există trei niveluri de intervizionare ⁽³⁴⁾. Aceste niveluri descriu gradele de profunzime atinse într-o discuție de caz.

1. La nivel de caz: problema specifică

Cazul este discutat în ceea ce privește problema. Ce ar fi mai eficient? Ce aș putea să fac? Ce alternative am? Ce a funcționat bine și ce ar fi putut merge mai bine? În acest moment conținutul cazului este cel mai important. Întrebarea de caz subiacentă și motivul pentru prezentarea subiectului nu sunt discutate aici în aceeași măsură în care este discutat conținutul.

⁽³⁴⁾ Bellersen, M. M. și Kohlmann, I., *Intervision – Dialogue methods in action learning* (Interviziunea – metode de dialog în învățarea prin acțiune), Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, p. 18.

2. La nivelul acțiunilor caracteristice: **abordarea**

Cazul este discutat în ceea ce privește acțiunile furnizorului de caz în situația specifică. Care este stilul său de lucru și de ce l-a ales? De ce a optat pentru această abordare? Care sunt caracteristicile stilului său de lucru? Cu ce participă în mod normal la misiuni în ceea ce privește stilul de lucru sau abordarea? Aici se pune accentul pe furnizorul de caz. Opiniile aprofundate despre cazul în sine sunt discutate mai puțin.

3. La nivelul opiniilor: **determinanții ascunși**

Cazul este discutat în ceea ce privește opiniile profesionale și personale ale furnizorului de caz. Ce opinii stau la baza raționamentului său sau a concluziilor sale? Cum poate să le explice furnizorul de caz? Ce înseamnă acest raționament și ce efect are acesta asupra situației în cauză? Ce ipoteze pe care furnizorul de caz le are cu privire la profesie, la el însuși și la alții devin clare în discuția de caz? Când au devenit lucrurile incomode pentru furnizorul de caz? Analiza situațiilor specifice este un instrument pentru a învăța cum să ne recunoaștem motivațiile ascunse. Aceste motivații formează comportamentul care se repetă în modele și ne influențează modul de a gândi și de a acționa, fără să observăm.

Pentru a oferi orientări detaliate despre modul în care interviziunea poate fi structurată în interiorul echipelor din cadrul autorităților, în [anexa 6. „Metode de interviziune”](#) sunt detaliate două metode, cunoscute ca „metoda în 10 etape” și „metoda întrebărilor utile”.

3.2. CONSOLIDAREA ECHIPEI



Activitățile de consolidare a echipei ⁽³⁵⁾ sunt importante pentru a garanta eficiența echipelor, în special când lucrează într-un mediu instabil. Persoanele care participă la consolidarea echipei au sentimente pozitive despre echipa lor. Aceste sentimente pozitive se manifestă în anumite moduri, cum ar fi mai multă încredere în colegii din echipă, mai multă satisfacție ca urmare a sentimentului de apartenență la echipă și mai multă încredere că echipa își va realiza obiectivele. În plus, echipele care participă la sesiuni de consolidare a echipei au interacțiuni mai bune. Comunică, coordonează și gestionează mai bine conflictele. Aceste procese contribuie semnificativ la starea de bine a personalului și sunt esențiale pentru realizarea sarcinilor echipei, care este deosebit de importantă în domeniul azilului și al primirii. Această secțiune se axează pe echipe și pe diversele tehnici de consolidare a echipei disponibile pentru manageri.

Nu este întotdeauna clar ce înseamnă consolidarea echipei ⁽³⁶⁾. Cercetătorii care studiază acest subiect consideră că nu există o definiție unică a „consolidării echipei”. În schimb, termenul face trimitere la o categorie de intervenții care vizează echipele. Aceste intervenții au în comun următoarele aspecte.

Dacă vrei să
ajungi repede,
mergi singur.
Dacă vrei să
ajungi departe,
mergeți
împreună.
Proverb african

⁽³⁵⁾ Pentru informații suplimentare despre etapele consolidării echipei și despre activitățile de consolidare a echipei, consultați [anexa 7. „Activități etapizate de consolidare a echipei”](#).

⁽³⁶⁾ Science for Work, „[Team building: how to get real results from team building activities](#)” (Consolidarea echipei: cum se obțin rezultate reale din activitățile de consolidare a echipei), 2019.

- **Obiectiv.** Obiectivul este de a îmbunătăți funcționarea unei echipe în general, prin dezvoltarea relațiilor interpersonale, clarificarea rolurilor sau soluționarea problemelor existente.
- **Metodă.** Intervenția implică în principal activități informale de consolidare a echipei, cum ar fi jocurile sau exercițiile fizice, spre deosebire de a sta într-o sală de clasă și a discuta despre un subiect.
- **Locație.** Activitățile au loc de obicei într-o locație diferită de cea în care lucrează echipa (de exemplu, în natură, într-o sală pentru evenimente).

Intervențiile de consolidare a echipei ar putea să pară asemănătoare cu formarea pentru munca în echipă, care este un alt tip de intervenție menită să ajute echipele să lucreze mai bine împreună. Cele două sunt totuși diferite. Formarea pentru munca în echipă pune accentul pe consolidarea unor competențe specifice, de exemplu învățând membrii echipei cum să elaboreze un plan de acțiune. Este mai formală și mai sistematică; de exemplu, formatorul stabilește obiective specifice pentru fiecare sesiune și evaluează dacă au fost realizate. Acest tip de formare se desfășoară, de obicei, în aceeași locație cu locul de muncă obișnuit al echipei (de exemplu, într-o sală de conferințe de la birou).

ALEGEREA ÎNTRE INTERVENȚIILE DE CONSOLIDARE A ECHYPEI ȘI FORMAREA PENTRU MUNCA ÎN ECHIPĂ PENTRU ECHIPA DUMNEAVOASTRĂ

Dacă știți care sunt nevoile specifice ale echipei dumneavoastră și doriți să acordați sprijin concentrat pentru a răspunde acelor nevoi, atunci poate fi de preferat formarea pentru munca în echipă. Dacă totuși căutați o intervenție pentru a îmbunătăți funcționarea generală a echipei și pentru a spori satisfacția membrilor echipei, atunci poate fi mai potrivită consolidarea echipei. În domeniul azilului și al primirii, cu toate provocările lui, acordarea de timp pentru consolidarea echipei este esențială pentru spiritul general de echipă, care este legat de profesionalismul și eficacitatea fiecărui membru al echipei. Exercițiul de cartografiere efectuat de EASO în 2019 privind această chestiune a indicat în mod clar că munca în echipă este percepută ca fiind utilă pentru a crea un mediu de lucru plin de încredere. Oferirea și primirea de feedback într-un mod organizat, respectuos și structurat sunt considerate esențiale în acest domeniu ⁽³⁷⁾.

Eficacitatea echipei ⁽³⁸⁾ este îmbunătățită de angajamentul echipei față de reflecție și evaluare continuă. Pe lângă evaluarea realizărilor în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor specifice, pentru a avea echipe de înaltă performanță este esențial ca acestea să își înțeleagă dezvoltarea **ca echipă**. Cadrul utilizat cel mai frecvent pentru etapele de

⁽³⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativele privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 20.

⁽³⁸⁾ Aceasta include și personalul nou și pe cel care își încetează activitatea. Personalul nou poate să preia responsabilitățile membrilor existenți ai echipei sau pe ale celor care pleacă; prin urmare, tranzițiile trebuie gestionate în mod adecvat, iar integrarea nou-veniților și eliminarea treptată a membrilor personalului care pleacă trebuie luate în serios.

dezvoltare ale unei echipe a fost elaborat la jumătatea anilor 1960 de Bruce W. Tuckman. Acesta a elaborat un model în cinci etape ușor de recunoscut: **formare, confruntare, normare, funcționare și amânare/transformare** ⁽³⁹⁾.

⁽³⁹⁾ Stein, J., „Using the Stages of Team Development” (Utilizarea etapelor de dezvoltare a echipei), MIT Human Resources.

TABELUL 1. Etapele consolidării echipei

Etapa 1	Formarea
Sentiment	În etapa de formare a dezvoltării echipei, membrii echipei sunt de obicei entuziasmați să facă parte din echipă și așteaptă cu interes activitatea următoare. Membrii au adesea așteptări pozitive mari legate de experiența muncii în echipă. În același timp, pot simți o oarecare anxietate, întrebându-se cum se vor adapta în echipă și dacă performanța lor va corespunde așteptărilor.
Comportament	Comportamentele observate în etapa de formare pot include multe întrebări din partea membrilor echipei, reflectând atât entuziasmul lor față de noua echipă, cât și incertitudinea sau anxietatea pe care o pot simți cu privire la locul lor în echipă.
Sarcinile echipei	Sarcina principală a echipei în etapa de formare este de a crea o echipă cu structură, obiective, direcție și roluri clare, astfel încât membrii acesteia să înceapă să dezvolte încredere. Un proces de orientare/lansare solid poate să ajute la motivarea membrilor în ceea ce privește misiunea și obiectivele echipei. Acesta poate stabili așteptările echipei atât cu privire la produsele echipei, cât și, mult mai important, la procesele acesteia. În etapa de formare, o mare parte din energia echipei se concentrează pe definirea echipei, prin urmare îndeplinirea sarcinilor poate fi relativ scăzută.
Etapa 2	Confruntarea
Sentiment	Pe măsură ce echipa începe să facă progrese în realizarea obiectivelor, membrii descoperă că echipa nu se poate ridica la înălțimea entuziasmului lor inițial și a așteptărilor lor. Concentrarea lor poate trece de la sarcinile iminente la sentimente de frustrare sau furie în raport cu progresele sau procesele echipei. Membrii își pot exprima preocupările legate de incapacitatea de a îndeplini obiectivele echipei. În etapa de confruntare, membrii încearcă să vadă cum va răspunde echipa la neînțelegeri și cum va gestiona conflictele.
Comportament	Comportamentele din etapa de confruntare pot fi mai puțin politicoase decât în etapa de formare, frustrarea sau divergențele privind obiectivele, așteptările, rolurile și responsabilitățile fiind exprimate deschis. Membrii își pot exprima frustrarea față de constrângerile care le încetinesc progresul individual sau pe cel al echipei. Această frustrare poate fi îndreptată către alți membri ai echipei, către conducerea echipei sau către sponsorul echipei. În etapa de confruntare, membrii echipei se pot certa sau pot deveni critici față de misiunea inițială sau de obiectivele echipei.
Sarcinile echipei	Sarcinile echipei în etapa de confruntare a dezvoltării impun echipei să se concentreze din nou asupra obiectivelor sale, posibil prin separarea obiectivelor mai mari în etape mai mici, realizabile. Poate fi necesar ca echipa să dezvolte atât competențe legate de sarcini, cât și competențe de proces de grup și de gestionare a conflictelor. Redefinirea obiectivelor, a rolurilor și a sarcinilor echipei poate ajuta membrii echipei să depășească frustrarea sau confuzia pe care o simt în etapa de confruntare.
Etapa 3	Normarea
Sentiment	În etapa de normare a dezvoltării echipei, membrii echipei încep să soluționeze discrepanța pe care au resimțit-o între așteptările lor individuale și realitatea privind experiența echipei. Dacă echipa stabilește cu succes norme și așteptări mai flexibile și incluzive, membrii trebuie să aibă o senzație sporită de confort când își exprimă ideile și sentimentele „reale”. Membrii echipei simt o acceptare tot mai mare a altor persoane din echipă, recunoscând că diversitatea de opinii și experiențe face echipa mai puternică și produsele sale mai bogate. Criticile constructive sunt posibile și binevenite. Membrii încep să simtă că fac parte din echipă și să se bucure de coeziunea sporită a grupului.
Comportament	Comportamentele din etapa de normare pot include eforturi conștiente din partea membrilor pentru a soluționa problemele și a obține o armonie în grup. Poate să aibă loc o comunicare mai frecventă și mai semnificativă între membrii echipei și poate să existe o disponibilitate mai mare de a face schimb de idei sau de a solicita ajutorul colegilor de echipă. Membrii echipei se concentrează din nou asupra regulilor și practicilor de bază și stabilesc în cadrul echipei și își îndreaptă atenția din nou asupra sarcinilor echipei. Echipele pot începe să își dezvolte propriul limbaj sau propriile glume interne (de exemplu, porecle).
Sarcinile echipei	În etapa de normare, membrii își reorientează energia către obiectivele echipei și dau dovadă de o productivitate crescută, atât în activitatea individuală, cât și în cea colectivă. Echipa poate considera că acesta este un moment potrivit pentru o evaluare a proceselor și a productivității echipei.
Etapa 4	Funcționarea
Sentiment	În etapa de funcționare a dezvoltării echipei, membrii au un sentiment de satisfacție față de progresele echipei. Își fac cunoscute percepțiile asupra proceselor personale și de grup și sunt conștienți de punctele tari și punctele slabe proprii (și ale celorlalți). Membrii se simt atașați de echipă ca entitate „mai mare decât suma părților sale” și simt satisfacție față de eficacitatea echipei. Au încredere în abilitățile lor individuale și în cele ale colegilor lor de echipă.

Comportament	Membrii echipei sunt capabili să prevină sau să soluționeze problemele din procesele echipei sau din progresele echipei. Se pot observa atât o atitudine încrezătoare (can do), cât și oferte de ajutor reciproc. Rolurile în echipă pot să devină mai fluide, membrii asumându-și roluri și responsabilități diverse, după caz. Diferențele dintre membri sunt evaluate și utilizate pentru a îmbunătăți performanța echipei.
Sarcinile echipei	În etapa de funcționare, echipa face progrese semnificative pentru realizarea obiectivelor sale. Angajamentul față de misiunea echipei este mare, iar competența membrilor echipei este de asemenea ridicată. Membrii echipei trebuie să își aprofundeze în continuare cunoștințele și competențele, inclusiv depunând eforturi pentru îmbunătățirea continuă a dezvoltării echipei. Realizările în ceea ce privește procesele și progresele echipei sunt măsurate și sărbătorite.
Etapa de „funcționare” este sfârșitul procesului?	Deși munca într-o echipă de înaltă performanță poate fi o experiență cu adevărat plăcută și fructuoasă, acesta nu este finalul dezvoltării echipei. Este necesar în continuare ca echipa să pună accentul atât pe procese, cât și pe produse, stabilind noi obiective, după caz. Schimbările precum plecarea sau venirea unor membri sau modificările pe scară largă ale mediului extern pot determina o echipă să revină la o etapă anterioară. Dacă aceste schimbări – și comportamentele rezultate – sunt recunoscute și tratate în mod direct, echipele pot rămâne cu succes în etapa de funcționare pe o perioadă nedeterminată.
Etapa 5	Amănare/transformare
	Unele echipe chiar ajung la final, când activitatea lor este finalizată sau când nevoile organizației se schimbă. Deși nu face parte din modelul inițial al lui Tuckman, este important ca orice echipă să acorde atenție procesului final sau de încheiere.
Sentiment	Membrii echipei pot avea diverse preocupări în legătură cu desființarea iminentă a echipei. Pot fi ușor îngrijorați din cauza incertitudinii cu privire la rolul lor individual sau la responsabilitățile lor viitoare. Pot fi triști sau se pot simți pierduți în raport cu schimbările ce vor avea loc în relațiile lor în cadrul echipei. În același timp, membrii echipei pot avea un sentiment de profundă satisfacție față de realizările echipei. Membrii individuali pot simți toate aceste lucruri în același timp sau se pot simți pierduți, după care pot avea sentimente de satisfacție. Având în vedere aceste sentimente contradictorii, moralul individual și cel al echipei pot să crească sau să scadă pe tot parcursul etapei finale. Este foarte probabil ca, în orice moment, persoanele dintr-o echipă să trăiască emoții diferite cu privire la finalul echipei.
Comportament	În etapa de final, unii membri ai echipei se pot concentra mai puțin pe sarcinile echipei, iar productivitatea lor poate să scadă. În schimb, unii membri ai echipei pot considera că, dacă se concentrează pe sarcinile din prezent, pot trece eficient peste tristețe sau peste sentimentul de descurajare. Productivitatea lor în privința sarcinilor poate să crească.
Sarcinile echipei	Echipa trebuie să recunoască tranziția viitoare și varietatea de sentimente pe care persoanele și echipa le pot avea față de desființarea iminentă a echipei. În această etapă, echipa trebuie să se concentreze pe trei sarcini: <ul style="list-style-type: none"> — finalizarea prestațiilor și încheierea activităților în echipă rămase; — evaluarea proceselor (și a produselor) echipei, cu accent special pe identificarea lecțiilor învățate și transferarea acestora către viitoarele echipe pentru a le utiliza; — organizarea unei festivități de încheiere în cadrul căreia să se recunoască aporturile persoanelor și realizările echipei, punând capăt în mod oficial existenței particulare a echipei.

Fiecare etapă a dezvoltării echipei ⁽⁴⁰⁾ are propriile sentimente și comportamente ușor de recunoscut. Înțelegerea **motivelor** pentru care lucrurile se întâmplă într-un anumit fel în echipa dumneavoastră poate fi o parte importantă a procesului de autoevaluare. Etapele sunt un cadru util pentru recunoașterea modelelor comportamentale ale unei echipe. Acestea sunt foarte utile mai degrabă ca bază pentru conversație în cadrul echipei decât pentru a încadra echipa într-un „diagnostic”. La fel cum dezvoltarea umană nu este întotdeauna liniară, nici dezvoltarea echipei nu este întotdeauna un proces liniar. Existența unei modalități de a identifica și a înțelege cauzele schimbărilor comportamentelor dintr-o echipă poate ajuta echipa să aibă succes.

⁽⁴⁰⁾ Pentru informații suplimentare despre consolidarea echipei și despre activități, consultați anexa 7, „Activități etapizate de consolidare a echipei”.



3.3. INTERVENȚII DE SPRIJIN SPECIFICE ASOCIATE INCIDENTELOR CRITICE ⁴¹

Starea de bine a personalului înseamnă ca acesta să dispună de cunoștințele și instrumentele necesare pentru a înțelege riscurile și consecințele posibile ale muncii într-un mediu cu risc ridicat și pentru a preveni/a gestiona provocările posibile legate de acesta ⁽⁴¹⁾.

Această secțiune are scopul de a ghida în special managerii și șefii de echipă. Sprijinul relevant și oportun pentru echipe este întotdeauna important, în special într-o situație critică. Deși este clar că pot avea loc incidente critice, orientările sunt furnizate adesea numai **după** ce s-a produs un incident. Deși majoritatea personalului expus incidentelor critice cu conținut traumatic poate să nu dezvolte probleme de sănătate mintală, este important ca organizația (colegi și manageri) să acorde sprijin social și să recunoască impactul, pentru a facilita reziliența.

CE ESTE CONSIDERAT INCIDENT CRITIC?

Caracteristicile principale ale unui incident critic sunt următoarele:

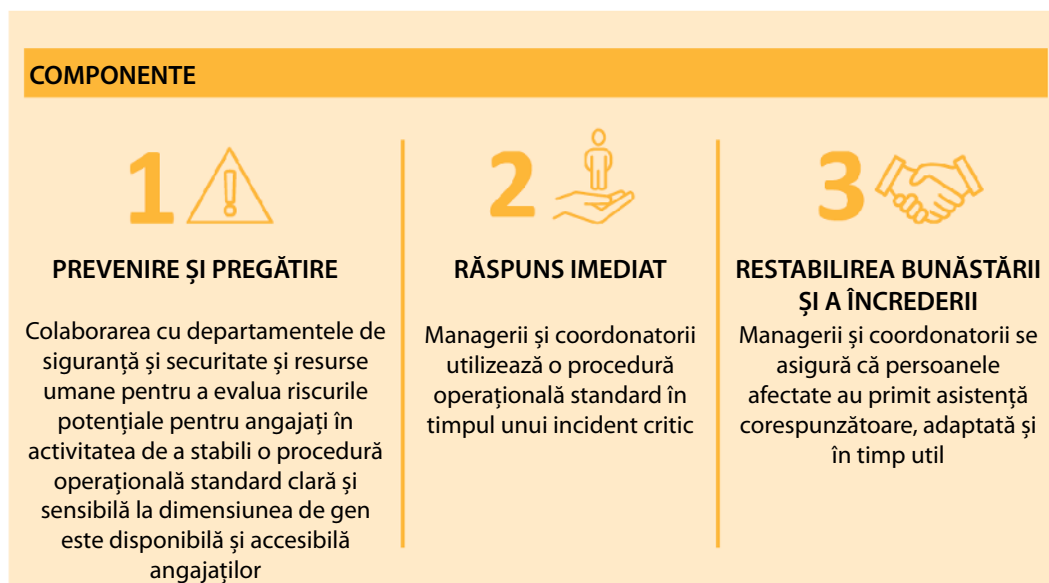
- evenimentul este unic, brusc și neașteptat;
- evenimentul trezește sentimente intense de neputință și reacții emoționale cum ar fi furia, tristețea, anxietatea și suferința;
- incidentul pune victima, în mod direct sau indirect, față în față cu moartea (proprie sau a altor persoane) și cu propria sa vulnerabilitate;
- incidentul întrerupe brusc continuitatea dintre trecutul, prezentul și viitorul victimei.

Incidentele critice includ acte sau amenințări de violență și agresiune, amenințări sau tentative de autovătămare, inclusiv suicid, precum și greva foamei și a setei.

3.3.1. GESTIONAREA INCIDENTELOR CRITICE

Starea de bine a personalului în legătură cu incidentele critice poate fi menținută cel mai bine într-un cadru de gestionare a incidentelor critice bine conceput și bine implementat. Intervențiile de sprijin specifice pentru personal trebuie concepute ca parte a unei abordări a gestionării care să fie sistematică și sensibilă la factorul timp și care să trateze aspectele de prevenire, detensionare și sprijin atât pentru solicitanți, cât și pentru personalul implicat. În calitate de manager care urmărește un incident critic, trebuie luate în considerare trei componente principale: 1. prevenirea și pregătirea; 2. reacția imediată; și 3. importanța restabilirii stării de bine și a încrederii membrilor personalului.

⁽⁴¹⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativa privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 12 (document restricționat).

FIGURA 5. Abordarea triplă a gestionării incidentelor critice**Componenta 1: prevenire și pregătire**

Colaborarea cu departamentul de siguranță și securitate și cu departamentul Resurse umane este recomandată pentru a evalua riscurile potențiale pentru angajați în mediul de lucru și pentru a raționaliza procedurile relevante. Pentru a reduce la minimum riscul de incidente critice este esențial să se garanteze că există măsuri adecvate de securitate și sănătate în muncă și că implementarea lor este monitorizată periodic ⁽⁴²⁾. Ca parte a prevenirii, sensibilizarea cu privire la procedurile standard de operare (PSO) este importantă, la fel ca eforturile de consolidare a capacităților, cum ar fi formarea privind trauma indirectă, gestionarea stresului și modalitatea de a identifica semnele de avertizare privind un posibil incident critic la solicitantii de protecție internațională.

Componenta 2: reacție imediată**Principii de ghidare a reacției imediate după un incident**

- După un incident, trebuie adoptate măsuri imediat, de preferință în termen de 24 de ore sau de cel mult 48 de ore.
- Datele tuturor persoanelor de contact relevante (personal de sprijin) trebuie afișate în mod clar, astfel încât să poată fi contactate.
- Sprijinul trebuie acordat în conformitate cu un protocol (PSO).
- Trebuie garantate în primul rând condițiile materiale (fizice) de siguranță, urmate de asistența psihosocială.
- Trebuie furnizate informații corecte și continue despre incident și consecințele acestuia. Dacă informațiile nu sunt (încă) disponibile, este esențial să se spună acest lucru.

⁽⁴²⁾ Vezi anexa 8. „Lista de verificare a incidentelor critice” pentru a sprijini eforturile de prevenire și pregătire.

Memento. Nu așteptați o cerere din partea persoanei/persoanelor afectate de incident înainte de a răspunde. Oferirea asistenței constituie o obligație și un drept.

Persoana de contact

Selectați una sau mai multe persoane de contact pentru incidentele critice în cadrul autorității, care trebuie să includă una sau mai multe dintre persoanele următoare:

- personalul de conducere;
- personalul de siguranță și securitate;
- persoana/persoanele de contact pentru starea de bine a personalului/echipa pentru gestionarea stresului/echipa integrată pentru incidente,
- altă persoană de contact relevantă/alte persoane de contact relevante din cadrul autorității în cauză.

Memento. Persoana de contact selectată/persoanele de contact selectate pentru a acorda sprijin intern trebuie să fi urmat cursurile de formare relevante.

Documentarea unui incident critic

Persoana de contact selectată/persoanele de contact selectate:

- va/vor înregistra un incident critic ⁽⁴³⁾ sub forma unui apel telefonic, e-mail, mesaj text etc. și va/vor face schimb de informații cu persoana desemnată (de exemplu, personalul de siguranță și securitate și personalul de conducere de nivel superior);
- va/vor face posibilă confirmarea imediată de către persoana de contact responsabilă/persoanele de contact responsabile când se produc incidente critice;
- va/vor clasifica incidentul (prioritate ridicată, medie sau scăzută);
- va/vor răspunde la incident în mod adecvat și astfel cum se sugerează și, dacă este cazul, va/vor implica persoana de contact pentru incidente critice;
- după ce cazul a primit un răspuns corespunzător, va/vor închide cazul (cu documentația adecvată).

Memento. O reuniune de echipă pentru a discuta ce s-a întâmplat, utilizând întrebări orientate ⁽⁴⁴⁾, poate contribui la reducerea anxietății membrilor personalului și la îmbunătățirea pregătirii personalului. Punctele de discuție vor include oportunități de a învăța cum trebuie prevenite situațiile similare. O astfel de intervenție trebuie să conțină schimbul de cunoștințe privind **tehnicile de detensionare** și modul de **identificare a semnelor de avertizare**.

Într-o situație de urgență, inclusiv în timpul unui incident critic, personalul poate fi copleșit de emoții precum vina, furia, anxietatea și panica. Este important de știut că aceste reacții sunt un răspuns normal la situațiile încărcate cu un grad mare de tensiune sau risc. Așadar este importantă cunoașterea unor **tehnici** ⁽⁴⁵⁾ simple, dar **cu impact puternic pentru a ajuta la păstrarea calmului**, la menținerea conectării cu realitatea și la acționarea în mod

⁽⁴³⁾ Vezi Anexa 10. „Model de raportare a incidentelor critice”.

⁽⁴⁴⁾ Vezi anexa 11. „Instrument de reflecție după producerea unui incident critic”.

⁽⁴⁵⁾ Vezi anexa 12. „Stabilirea limitelor și tehnici de conștientizare după un incident critic”.

rezonabil. Acest lucru va fi atât în beneficiul personalului, cât și al solicitanților. În plus, este important să se recunoască faptul că nu pot fi controlate toate situațiile dificile din acest domeniu de activitate.

Componenta 3: restabilirea stării de bine și a încrederii

Managerii trebuie să se asigure că membrii personalului afectați primesc sprijinul (intern/extern) relevant în timp util.

Acesta se poate referi la:

- sprijin *inter pares* sau sprijin colegial, prin membrii echipei pentru gestionarea stresului, altă persoană de contact desemnată/alte persoane de contact desemnate și persoane de sprijin din prima linie (**sprijin intern**);
- specialiști cum ar fi psihologi, psihiatri, medici, asistenți, poliția sau juriști (care, în majoritatea mediilor, fac parte din **sprijinul extern**).

Domeniul de aplicare al sprijinului intern și extern este descris mai jos.

Sprijin intern

- Recunoașterea impactului emoțional al incidentului și oferirea de asistență psihosocială de primă linie [ascultare, recunoașterea sentimentelor și furnizarea de informații psihosociale (reacțiile normale la un eveniment anormal)]. Oferirea acestui sprijin este sistematică, fiind organizată și furnizată de colegi.
- Monitorizarea persoanei afectate pentru a evalua și a discuta modificarea semnelor de stres în zilele și săptămânile ulterioare unui incident critic.
- Oferta de a îndruma persoana în cauză către sprijin profesionist extern, dacă este necesar; **recunoașterea limitelor** asistenței psihosociale de primă linie care poate fi acordată la nivel intern.
- Formularea de recomandări pentru conducere cu privire la lecțiile învățate și la modul de gestionare a unor incidente critice similare și de evitare a altor incidente.

Sprijin extern

- Sprijinul extern este solicitat dacă persoana în cauză nu poate face față impactului unui incident, de exemplu dacă persoana afectată prezintă semne de impact psihologic la câteva săptămâni după incident (tulburare de stres posttraumatic), caz în care aceasta trebuie evaluată de un specialist (psihiatru, doctor, psiholog sau, în cadrul unor autorități, un membru al echipei de sprijin intern). De asemenea, s-ar putea propune măsuri pentru sprijin extern, dacă persoanei afectate nu i se poate acorda asistență psihosocială prin sprijin intern. Acest lucru se poate întâmpla deoarece sprijinul intern nu este disponibil în cadrul unei anumite autorități sau din alte motive specifice.



Semenii [și anume, colegii] știu cel mai bine prin ce trec eu. Avem același mediu, trecem prin aceeași suferință. Este mai ușor să vorbești cu un coleg, cu cineva care îți este apropiat. Nu trebuie să descrii totul. Sprijinul *inter pares* este suficient în majoritatea situațiilor [și anume, incidente critice]. Oricine poate acorda sprijin, nu este nevoie întotdeauna de un profesionist ⁽⁴⁸⁾.

3.3.2. SPRIJIN COLEGIAL DUPĂ UN INCIDENT CRITIC

Obiectivul **sprijinului colegial** este de a recunoaște impactul emoțional asupra unei persoane. În unele medii, acesta se poate referi la sprijinul *inter pares* sau la primul ajutor psihologic. Este administrat de **o echipă de gestionare a stresului sau de o echipă de sprijin colegial** ⁽⁴⁶⁾ după un incident critic. În plus, permite acordarea de sprijin psihosocial imediat și, în special, este un sentiment de siguranță și o ocazie pentru persoana afectată/persoanele afectate de a vorbi despre ceea ce s-a întâmplat. Sprijinul colegial oferit de acest tip de echipă poate să ofere alinare și să ajute persoana afectată să accepte ce s-a întâmplat, iar reacția la stres pe care o poate avea persoana afectată ar trebui să scadă. Rolul seamănului/colegului este de a oferi asistență psihosocială de primă linie (denumită adesea prim ajutor psihologic). Acest lucru se realizează prin **ascultare, recunoașterea sentimentelor persoanei afectate și furnizarea de informații psihosociale**. Membrii acestor echipe de gestionare a stresului sunt colegi care au fost selectați și au primit formare suplimentară (de exemplu, prim ajutor psihologic, ascultare activă, gestionarea incidentelor critice). **Echipa de gestionare a stresului nu poate să includă manageri** care au o relație ierarhică cu personalul.

Deși într-un fel acest sprijin este organizat în mod sistematic, acesta este totuși intuitiv și are loc între colegi. Membrii echipei de gestionare a stresului, ca în cadrul autorității din Belgia ⁽⁴⁷⁾, pot fi profesioniști în domeniu (psihologi, lucrători sociali etc.). Pe de altă parte, membrii echipei de sprijin colegial din Țările de Jos sunt profesioniști din domeniul azilului sau al primirii, iar trimerile la profesioniști și specialiști interni/externi au loc dacă este necesar, cu recomandări formulate pentru superiorii ierarhici direcți când acest lucru este considerat esențial (de exemplu, în cazurile în care persoana afectată s-ar putea autovătăma sau ar putea vătăma alte persoane). ⁴⁸

DE CE ESTE CONSIDERAT UTIL SPRIJINUL COLEGIAL DUPĂ UN INCIDENT CRITIC?

Managerii agenților din prima linie au un rol important de jucat. Ei sprijină echipa de gestionare a stresului printr-o politică de sprijin, solicitând-o la momentul potrivit și punând accentul pe acțiunile preventive. Prin urmare, este esențială o bună colaborare între manageri și echipa de gestionare a stresului desemnată să acorde sprijin colegial în cadrul unei autorități date.

OBIECTIVELE ECHIELOR DE GESTIONARE A STRESULUI ȘI DE SPRIJIN COLEGIAL

- Crearea unui cadru în care se poate acorda atenție stării de bine psihosociale a personalului după incidente și în care personalul să poată vorbi liber despre aceasta.
- Oferirea de asistență psihosocială după incidente (în special după evenimente potențial traumatice).

⁽⁴⁶⁾ Sprijinul colegial este acordat de o echipă de gestionare a stresului în Belgia și de o echipă de sprijin colegial în Țările de Jos.

⁽⁴⁷⁾ Vezi anexa 9, „Acordarea de sprijin intern cu privire la incidente”, „Echipa de gestionare a stresului”, pentru o abordare adoptată de Agenția Federală pentru Primirea Solicitanților de Azil din Belgia.

⁽⁴⁸⁾ Observație a unui agent din prima linie care lucrează într-un centru de primire.

- Îndrumarea persoanei în cauză către asistență externă, dacă dorește și dacă este considerată necesară.
- Formularea de recomandări legate de conducere, referitoare la modalitatea de îmbunătățire a anumitor mecanisme pentru a preveni incidentele și oferirea de sprijin și managerilor, dacă este necesar.
- Furnizarea de informații despre reacțiile emoționale, fiziologice și cognitive după implicarea într-un incident, pentru a normaliza aceste sentimente pentru persoana afectată.

PENTRU CINE?

Acest sprijin individual este destinat membrilor personalului, stagiarilor, voluntarilor și contractanților. În cazul Belgiei, sprijinul individual este destinat în primul rând personalului din centrele de primire. Acesta poate fi adaptat și pentru autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil. Furnizarea în timp util a sprijinului colegial contribuie la prevenirea problemelor psihologice pe termen scurt și lung, ca urmare a incidentelor traumatizante și traumatice. Sprijinul adecvat din partea familiei și a prietenilor, precum și a colegilor și a altor persoane din mediul apropiat al persoanei afectate, este considerat un factor important în recuperarea după o experiență dificilă ⁽⁴⁹⁾.

DISPONIBILITATE

Cât mai curând posibil după un incident (dacă este posibil, în termen de 24 de ore), echipa de gestionare a stresului trebuie să se întâlnească cu angajații implicați. O perioadă scurtă între incident și răspuns scade șansele de apariție a unor probleme suplimentare.

ACTIVARE

Cele trei mijloace de contact sugerate sunt următoarele:

- cât mai curând posibil după un incident, conducerea (superiorul ierarhic direct) solicită echipei de gestionare a stresului să contacteze membrul personalului afectat;
- membrul personalului contactează direct echipa de gestionare a stresului;
- un membru al echipei de gestionare a stresului ia inițiativa de a interveni (este important ca ceilalți membri ai echipei de gestionare a stresului să fie informați, pentru a asigura o coordonare eficientă).

INTERVENȚII

În funcție de situație, fie echipa de gestionare a stresului va veni la locul incidentului la scurt timp după producerea acestuia, înainte ca persoana afectată să se întoarcă acasă, fie intervenția este programată pentru următoarele zile. Echipa de gestionare a stresului trebuie să favorizeze intervenția față în față decât să acorde sprijin prin telefon sau prin videoconferință. Apelurile telefonice trebuie utilizate în principal pentru a face programări.

⁽⁴⁹⁾ Vezi Ungar, M. (ed.), *The Social Ecology of Resilience* (Ecologia socială a rezilienței), Springer, New York, 2021.

3.3.3. ECHIPA INTEGRATĂ PENTRU INCIDENTE

Este creată o echipă integrată pentru incidente, pentru a sprijini personalul care lucrează cu solicitanți care au cauzat sau au încercat să cauzeze un incident critic. Solicitanților în cauză li se acordă sprijin emoțional și psihologic, cu scopul de a încheia sau de a dezescala o situație critică. Echipa pentru incidente intervine printr-o conversație (prin conversații) cu solicitanții. Prin sprijinul acordat solicitanților și prin dezescaladarea incidentelor critice, echipa integrată pentru incidente reduce stresul pentru membrii personalului expuși și poate fi de mare folos pentru autorități și echipele acestora.

Țările de Jos oferă un exemplu al modului de structurare a unei echipe pentru incidente, astfel cum se prezintă în această secțiune. În cadrul Agenției Centrale pentru Primirea Solicitanților de Azil (COA) a fost instituită o echipă pentru incidente în 2012, după ce a avut loc un incident critic și un solicitant și-a pierdut viața.

O echipă pentru incidente este formată din profesioniști afiliați instituțiilor din domeniul azilului din țara respectivă. Aceștia acționează în calitate de consilieri neutri în cazul răspunsului la un incident și, prin urmare, sunt, într-o anumită măsură, o parte externă în legătură cu centrul de primire în cauză.

Motivele pentru instituirea unei echipe pentru incidente sunt următoarele.

- **Timpul.** Personalul care lucrează în domeniul azilului și al primirii poate fi nevoit să lucreze multe ore când se produc incidente. Un membru al echipei pentru incidente, spre deosebire de agenții din prima linie, poate să acorde timpul necesar pentru a discuta cu solicitantul. Prin urmare, solicitantul simte un interes real și respect și se simte în siguranță să comunice ceea ce dorește să împărtășească.
- **Competențele și cunoștințele.** Membrii echipei pentru incidente au experiență și sunt formați pentru detensionarea unei situații, în special când un solicitant amenință că se sinucide sau a încercat să comită un act de suicid sau de autovătămare sau în cazul unei greve a foamei și/sau a setei. În plus, echipa pentru incidente oferă consiliere în aceste cazuri.
- **Documentația.** În sfârșit, în cazul Țărilor de Jos, echipa pentru incidente colectează toate notificările de incidente de la diverse organizații care lucrează în domeniul azilului. Prin urmare, echipa poate să detecteze tendințele, care pot fi utilizate pentru a sprijini personalul din centrele de primire. De asemenea, pe lângă detectarea tendințelor, această prezentare generală permite echipei să întocmească rapoarte – lunar, trimestrial și anual – care pot fi utilizate de autorități pentru a îmbunătăți procedurile și asistența pentru solicitanți.

Din nefericire, accesul la sprijin psihologic profesional nu este disponibil întotdeauna pentru solicitanți, din diverse motive. Membrii echipei pentru incidente sunt flexibili și disponibili pentru a discuta cu solicitantul în termen de o zi și de cel mult două zile după producerea incidentului.

ECHIPA PENTRU INCIDENTE

Deși mărimea echipei pentru incidente depinde de numărul solicitanților și al centrelor de primire pe care le deservește, experiența din Țările de Jos arată că echipa trebuie să aibă cel puțin patru membri și cel mult 8 sau 10 membri.

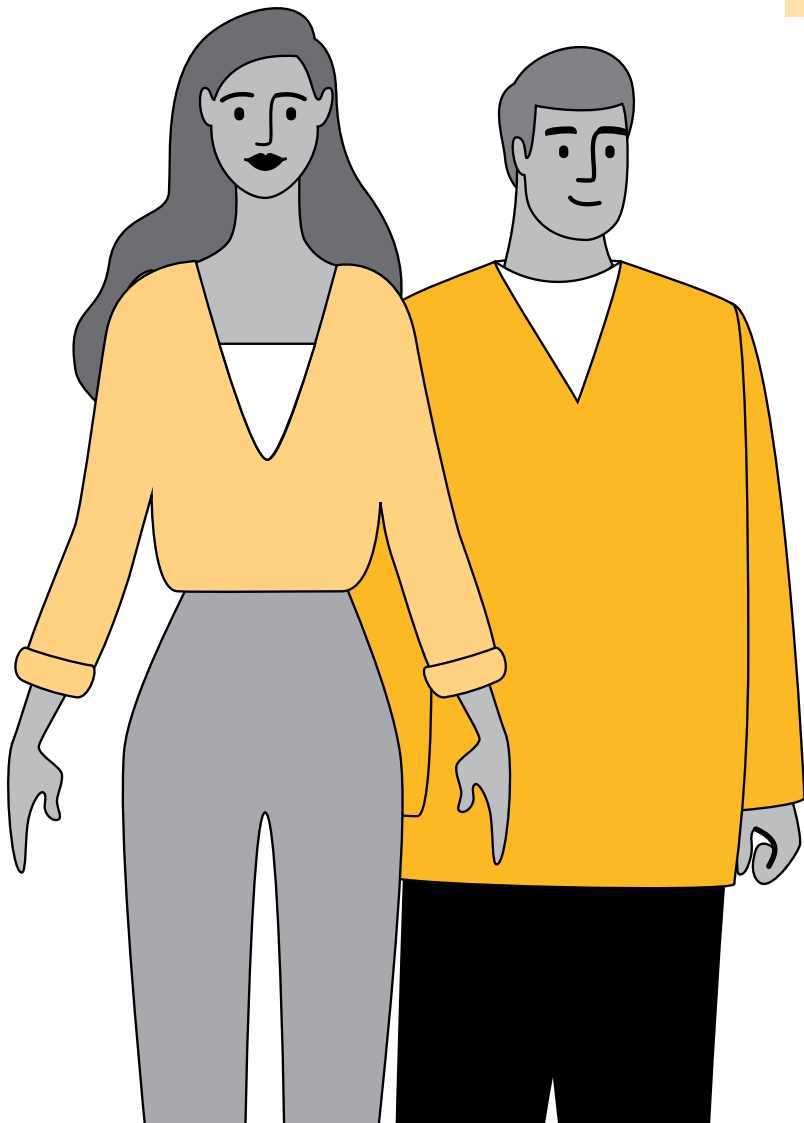
Pentru ca echipa să funcționeze bine, este important să existe o relație de încredere între membrii săi. Când o echipă are prea mulți membri, va fi dificil să se dezvolte relații bazate pe încredere. Totuși, nu este recomandat ca echipa pentru incidente să fie formată din mai puțin de patru membri. Există câteva argumente care susțin această afirmație.

- În primul rând, tensiunea emoțională pentru membri este ridicată; astfel, cu cât echipa este mai mică, cu atât tensiunea emoțională pe care o resimte fiecare membru este mai mare.
- În al doilea rând, este important să existe o diversitate de personal care poate fi detașat pentru o intervenție. Fiecare membru al echipei are propriile puncte tari și puncte slabe și acestea pot fi luate în considerare când se stabilește ce membru al echipei ar fi mai adecvat pentru a efectua o anumită intervenție.
- În al treilea rând, când se formează o echipă trebuie să se ia în considerare genul și vârsta membrilor echipei. Dacă echipa este prea mică, nu va fi posibilă o diversitate suficientă.

Numărul mediu de incidente care se produc săptămânal determină, mai mult sau mai puțin, timpul mediu de lucru pe care echipa pentru incidente trebuie să îl dedice pentru acordarea de sprijin. Acest lucru face parte din sarcinile generale ale echipei în cadrul instituției la care sunt afiliați membrii săi. Potrivit echipei pentru incidente din Țările de Jos, timpul mediu necesar este, în practică, de **16 ore pe săptămână**.

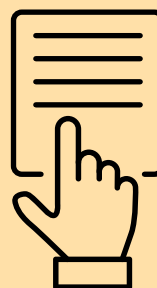
În Țările de Jos, existența unei echipe pentru incidente pentru a acorda sprijin s-a dovedit de mare ajutor pentru autorități și personal. Acest exemplu poate fi considerat o bună practică pentru gestionarea incidentelor critice în acest domeniu.

4. INTERVENȚII DE SPRIJIN ASIGURATE DE SPECIALIȘTI INTERNI ȘI EXTERNI



SUBIECTELE ACOPERITE ÎN ACEASTĂ SECȚIUNE

- ✓ 4.1. Sesiuni psihologice în grup și formare psihologică
- ✓ 4.2. Sesiuni de consiliere individuală
- ✓ 4.3. Supraveghere educațională
- ✓ 4.4. Mediere



Instrumente care trebuie utilizate de specialiștii interni sau externi.

Această secțiune pune accentul pe **patru intervenții** care constituie **practica standard în multe medii profesionale** și pot fi deosebit de benefice în mediile de lucru extrem de solicitante sau stresante, cum ar fi cele legate de primire și azil. Intervențiile au scopul de a îmbunătăți conștientizarea și funcționarea la locul de muncă, oferind spații sigure pentru discutarea provocărilor legate de locul de muncă și a sentimentelor dificile care pot apărea. Intervențiile pot contribui și la procesarea aspectelor dificile ale dinamicii echipei, la învățarea stabilirii limitelor și la prevenirea anxietății, a stresului și a epuizării ⁽⁵⁰⁾. Instrumentele pot fi foarte eficiente pentru susținerea stării de bine, dar și pentru consolidarea echipei și pentru a permite agenților din prima linie, în special, să își îndeplinească sarcinile zilnice într-un mod profesionist.

Deși este preferată implicarea în persoană, **intervențiile propuse pot fi adaptate la un format online sau hotline**. Acestea pot fi alternative valoroase în situațiile în care membrii personalului lucrează în locații multiple și situate departe una de cealaltă, în perioadele de trimitere a experților în altă țară UE+ sau în timpul unei situații de criză care face dificilă circulația și reuniunile comune ale personalului (de exemplu, pandemia de COVID-19, insecuritatea dintr-o anumită regiune). Un format online sau hotline este o opțiune utilă și pentru țările UE+ cu buget limitat pentru activitățile pentru asigurarea stării de bine a personalului; intervențiile în aceste formate pot ajunge la mai mulți membri ai personalului care au nevoie de ele decât ar putea-o face intervențiile în persoană.

Intervențiile prezentate implică sprijin pentru personal la nivel de echipă și/sau la nivel individual. Acestea pot fi implementate de specialiști interni și/sau externi cu expertiza și formarea relevante. Acești specialiști sunt invitați de manageri și de șefii de echipă să sprijine periodic membrii personalului și echipele. Fiecare specialist intern sau extern, în funcție de formarea sa profesională, poate să aibă o abordare ușor diferită față de realizarea intervențiilor propuse. Costurile unui număr specificat de sesiuni trebuie acoperite de autorități și/sau de sistemele relevante de asigurări de sănătate.

⁽⁵⁰⁾ Pentru definițiile termenilor utilizați, consultați anexa 1. „Definiții”.

Prin implementarea celor **patru intervenții** sugerate, autoritățile vor putea să respecte standardele următoare.



SBP 4 prevenire



SBP 5 răspunsul în cazul unor incidente critice



SBP 6 consolidarea capacităților

4.1. SESIUNI PSIHOSOCIALE ÎN GRUP ȘI FORMARE PSIHOSOCIALĂ

Participarea la un grup psihosocial are scopul de a preveni suferințele psihologice, oboseala și epuizarea. Personalul poate să participe la aceste sesiuni în timpul programului de lucru. Potrivit Duijts *et al.* ⁽⁵¹⁾, formarea poate fi eficientă pentru prevenirea epuizării și pentru starea de bine a angajaților. Aceste sesiuni oferă posibilitatea de a soluționa problemele și de a gestiona crizele și stresul și creează o platformă pentru a permite membrilor personalului să învețe unii de la ceilalți.

Durata	1,5-2 ore pentru o sesiune
Dimensiunea grupului	Maximum cinci până la opt persoane
Frecvența	În funcție de necesități, dar cel puțin o dată la opt săptămâni
Facilitatorul	Psihologul personalului sau un specialist extern

4.2. SESIUNI DE CONSILIERE INDIVIDUALĂ

Aceste sesiuni pot fi esențiale pentru membrii personalului, în special după ce a avut loc un incident critic, și trebuie furnizate de un profesionist instruit (intern sau extern, în funcție de disponibilitate). Modul în care sunt structurate aceste sesiuni depinde de nivelul de formare al profesionistului. Progresul sesiunilor va fi raportat de profesionist persoanei în cauză, care transmite informațiile conducerii, dacă se solicită acest lucru. Psihologul personalului sau profesionistul extern documentează sesiunile efectuate, dar nu divulgă nimic din conținutul sesiunilor individuale, cu excepția cazului în care este identificat un risc de autovătămare sau de vătămare a altor persoane. În ceea ce privește

⁽⁵¹⁾ Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A. și 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” (Eficacitatea unei intervenții de formare preventivă pentru angajații expuși riscului de absențe pe motiv de boală din cauza problemelor de sănătate psihosocială: rezultatele unui studiu clinic intervențional randomizat și controlat), *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 50, nr. 7, 2008, pp. 765-776.

selectarea specialistului potrivit, poate fi important să fie luați în considerare factori precum limba, vârsta, genul și contextul cultural. Deși sunt recomandate sesiunile cu prezență fizică, în cazul trimeritii sau al lipsei de disponibilitate a specialiștilor calificați într-un anumit centru, sesiunile de consiliere video pot fi o alternativă.

Durata	1 oră pentru o sesiune
Dimensiunea grupului	Nu se aplică (sesiune individuală)
Frecvența	În funcție de necesități. După ce a avut loc un incident critic, pot fi necesare una sau două sesiuni pe săptămână, iar ulterior frecvența lor poate fi redusă sau sesiunile pot să nu mai fie necesare
Facilitatorul	Psihologul personalului sau un specialist extern

4.3. SUPRAVEGHERE EDUCAȚIONALĂ

Supravegherea în acest context este diferită de supravegherea administrativă definită în secțiunea 3.1. „Interviziune”. Supravegherea efectuată de un specialist extern se referă aici la supravegherea echipei sau a cazului și oferă membrilor echipei o platformă de reflecție ghidată și posibilitatea de a învăța împreună și unii de la alții în mod sistematic. Dovezile arată ⁽⁵²⁾ că sprijinul sub formă de supraveghere poate fi un tampon împotriva anxietății, stresului și volumului mare de muncă. Prin urmare, supravegherea echipei sau a cazului poate fi considerată o bună practică și o formă de sprijin. Interacțiunea dintre această abordare pedagogică informală a învățării sub formă de sesiuni de supraveghere și o intervenție mai formală de consolidare a capacităților, cum ar fi cursurile de formare privind trauma indirectă și gestionarea stresului oferite de un specialist, poate să intensifice și mai mult sprijinul acordat.

Supraveghetorul. Un supraveghetor este format în domeniul competențelor de supraveghere generale și specifice (supravegherea grupului/cazului) și tehnicile conexe (de exemplu, tehnicile de reflecție și dinamica echipei, formarea, angajarea la un volum de muncă divers și gestionarea conflictelor). Un specialist extern permite o mai mare deschidere din partea membrilor echipei în timpul discuțiilor despre subiecte relevante. Procesul de supraveghere educațională și reflexivă este de natură imparțială. ⁵³

Beneficiile supravegherii cazului. Membrii personalului li se pune la dispoziție o platformă pentru a obține informații și a discuta despre cazuri specifice, inclusiv despre



Când funcționează bine, supravegherea este un mediu de susținere, un loc în care oamenii se simt în suficientă siguranță pentru a-și expune nesiguranța, greșelile, întrebările și neînțelegerile ⁽⁵³⁾.

⁽⁵²⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativele privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 20 (document restricționat).

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

impactul emoțional al unor cazuri specifice asupra lucrătorilor din prima linie, într-un mediu de siguranță, care poate să crească reziliența și să reducă riscurile de stres. Un supraveghetor extern de caz oferă posibilitatea de reflecție ghidată și de feedback, ceea ce poate reduce astfel sentimentul de copleșire sau de ineficiență la locul de muncă. Lupta cu sarcinile zilnice poate fi tratată în timp util într-un mediu de siguranță și confidențialitate.

Beneficiile supravegherii echipei. Membrii personalului li se pune la dispoziție o platformă pentru a obține informații și a discuta despre provocările specifice cu care se pot confrunta în cadrul echipei lor, într-un mediu ghidat, fiind sprijiniți de un supraveghetor pentru a asigura o discuție constructivă. Mediul de grup permite membrilor să reflecteze asupra muncii și interacțiunilor lor pentru a-și îmbunătăți capacitățile de a lucra atât în cadrul echipei, cât și la nivel individual.

Durata	1,5-2 ore pentru o sesiune
Dimensiunea grupului	Maximum 10 persoane
Frecvența	În funcție de necesități și de tipul de supraveghere. Supravegherea echipei poate avea loc o dată pe trimestru, iar supravegherea cazului ar putea fi programată o dată pe lună.
Facilitatorul	Supraveghetor: specialist extern

4.4. MEDIERE

Medierea ⁽⁵⁴⁾ este un proces de abordare a unor conflicte interpersonale variate, ca mijloc de soluționare a unei probleme. Prin urmare, medierea poate fi considerată un instrument util când apar situații tensionate și dificile și chiar conflicte într-un mediu de lucru. Deși medierea nu duce neapărat la soluționarea imediată a tensiunii sau a conflictului în sine, părțile aflate în conflict convin să discute situația în comun, împreună cu o parte neutră. Medierea se încheie adesea cu un fel de contract ⁽⁵⁵⁾ între cele două părți aflate în conflict, ambele fiind de acord să îl respecte. Managerii din cadrul unei autorități trebuie să dispună de orientări clare privind modul de accesare și de furnizare a medierii pentru echipele lor.

⁽⁵⁴⁾ Concilierea/medierea voluntară și obligatorie este menționată de Organizația Internațională a Muncii ca formă de soluționare a unui litigiu. Vezi Organizația Internațională a Muncii, „Labour legislation guidelines, chapter IV: substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour” (Orientări privind legislația muncii, capitolul IV: dispoziții de principiu ale legislației muncii: soluționarea conflictelor colective de muncă), 2008.

⁽⁵⁵⁾ Pentru etapele de urmat, vezi MindTools, „Resolving workplace conflict through mediation – Managing disputes informally” (Soluționarea conflictelor la locul de muncă prin mediere – Gestionarea informală a litigiilor).

ROLUL MEDIATORULUI

Deși mediatorul este neutru, acesta facilitează identificarea și dezvoltarea opțiunilor de soluționare a conflictului.

Este important să se mute atenția de la o abordare distructivă la una constructivă pentru a soluționa problema.

BENEFICIILE MEDIERII

- Mediatorul este o parte neutră între două părți aflate în conflict ⁽⁵⁶⁾.
- Ambele părți au posibilitatea de a-și spune opinia.
- Ambele părți sunt implicate activ în găsirea unei soluții.
- Se elaborează un contract convenit de ambele părți.

LIMITĂRI

Cazurile de abateri și de încălcări ale codului de conduită [de exemplu, hărțuire sexuală sau agresivitate (bullying)] sunt abordate prin diferite canale, deoarece în caz contrar gravitatea lor ar putea fi minimalizată.

Durata	Aproximativ 2 ore pentru o sesiune
Dimensiunea grupului	Mediatorul și părțile/persoanele aflate în conflict
Frecvența	În mod normal, o intervenție unică ce conduce la încheierea unui contract între două părți
Facilitatorul	Mediator: specialist extern

⁽⁵⁶⁾ Lista de beneficii se bazează pe Camody, M., „Mediation in the workplace” (Medierea la locul de muncă), Legal Island, 2016.

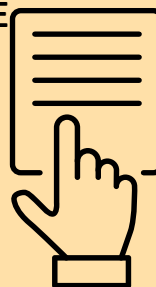


5. AUTOÎNGRIJIRE

SUBIECTELE ACOPERITE ÎN ACEASTĂ SECȚIUNE

- ✓ 5.1. Cum se elaborează un plan de autoîngrijire
- ✓ 5.2. Cum se stabilesc limite sănătoase

Instrumente care trebuie utilizate de întregul personal



Cele două activități propuse în această secțiune sunt **relevante pentru toți membrii personalului**: manageri, șefi de echipă și agenți din prima linie deopotrivă. Deși angajatorul are responsabilitatea de a asigura starea de bine a personalului, angajații au obligația de a-și asigura în mod proactiv propria autoîngrijire. Impactul autoîngrijirii este vizibil doar după un anumit timp și aceasta nu trebuie considerată o intervenție unică, ci mai degrabă un efort continuu. Deși starea de bine a personalului este un angajament principal al angajatorului, practica autoîngrijirii de către angajați poate fi o modalitate puternică de a menține echilibrul între viața profesională și cea privată și o motivație sănătoasă pentru muncă, precum și eficacitatea la locul de muncă ⁽⁵⁷⁾. Activitățile de autoîngrijire sunt numeroase și totodată foarte personale. Unele activități de autoîngrijire pot avea legătură cu sistemul sanitar disponibil în țara UE+ în cauză (de exemplu, utilizarea controalelor medicale preventive anuale, cum ar fi controalele de igienă dentară, mamografiile și analizele de sânge), în timp ce altele au legătură cu viața de zi cu zi. Autoîngrijirea poate fi înțeleasă ca aproape orice poți face pentru a te simți bine și a fi sănătos.

O persoană poate să se asigure că are grijă de ea însăși angajându-se să respecte dispozițiile privind starea de bine a personalului introduse de autorități și practicând activități de autoîngrijire periodice. Autoîngrijirea este o responsabilitate personală și poate sprijini autoritățile să respecte următorul standard.



SBP 4 prevenire

⁽⁵⁷⁾ Vizualizați animația EASO *The importance of the early identification of signs of stress* (Importanța identificării timpurii a semnelor de stres), 2021.

CE STRATEGII DE AUTOÎNGRIJIRE TREBUIE UTILIZATE?

Autoîngrijirea ⁽⁵⁸⁾ poate să implice următoarele aspecte.

- **Menținerea unei rutine zilnice sănătoase.** Acest lucru include somn suficient, menținerea unei alimentații sănătoase, mese regulate, luarea unor pauze în timpul zilei, exerciții fizice regulate, concedii etc.
- **Urmărirea satisfacției emoționale.** Acest lucru presupune un spațiu de lucru cât mai confortabil posibil, interacțiunea și conversațiile cu colegii, identificarea unor sarcini interesante și pline de satisfacții, reamintirea realizărilor profesionale, indiferent că sunt mari sau mici, practicarea unui hobby etc.
- **Păstrarea unor limite sănătoase între viața profesională și cea personală.** Acest lucru înseamnă să se evite lucratul acasă, să se permită petrecerea unui timp de calitate cu copiii și partenerul, petrecerea de timp cu prietenii, să se acorde atenție relațiilor sociale care aduc energie pozitivă etc.
- **Încrederea în colegi și dinamica pozitivă cu aceștia.** Împărtășirea unor experiențe dificile și consultarea cu colegii sunt mijloace eficiente de a face față situațiilor și evenimentelor stresante.
- **Menținerea unor rețele sociale solide.** Acest lucru include menținerea unor relații active, pline de viață și grijului cu familia, prietenii și colegii, fiind un factor de reziliență important pentru profesioniștii din domeniul azilului și al primirii care lucrează în detașare sau în medii stresante.

Elaborarea unui plan personal de autoîngrijire este un prim pas în direcția corectă. Cu toate acestea, nu există un plan unic. Ceea ce funcționează pentru o persoană poate să nu funcționeze neapărat pentru altă persoană în același mod. Prin urmare, este important să se creeze un plan de autoîngrijire individualizat.⁵⁹



În centrele de primire, personalul face parte adesea din comunitatea pe care o deservește. Personalul are adesea aceleași temeri și emoții ca rezidenții. Totodată, este dornic să sprijine și să ajute rezidenții. Dar cum poate să aibă grijă de propriile nevoi? Dacă nu își poartă de grijă, cum poate să fie puternic pentru alții?
(⁵⁹)

⁽⁵⁸⁾ Consultați și Headington Institute, „Self care and lifestyle balance inventory” (Autoîngrijirea și analiza echilibrului în stilul de viață).

⁽⁵⁹⁾ Observație a unui agent din prima linie care lucrează într-un centru de primire.

5.1. CUM SE ELABOREAZĂ UN PLAN DE AUTOÎNGRIJIRE

Această secțiune are scopul de a sprijini managerii și agenții din prima linie din cadrul autorităților să își elaboreze propriul plan de autoîngrijire. Sunt multe modalități de a avea grijă de tine. Este totuși importantă personalizarea diverselor instrumente disponibile, inclusiv a instrumentelor disponibile online.

Etapa 1. Autoreflexia

Reflecția personală asupra modului propriu de a face față situațiilor stresante este importantă ⁽⁶⁰⁾. Acest lucru presupune să vă analizați comportamentul și reacțiile pe care le-ați putea avea când sunteți expus unor situații stresante la locul de muncă sau când interacționați cu solicitanți care au avut experiențe extrem de traumatice. Crearea unui tabel de bază în care să enumerați mecanismele de adaptare pozitive și negative identificate poate facilita acest proces. Se recomandă să enumerați cinci strategii de adaptare pozitive și cinci strategii de adaptare negative.

TABELUL 2. Exemple de strategii pozitive și negative pentru a face față stresului

STRATEGII PENTRU A FACE FAȚĂ STRESULUI	
Pozitive	Negative
Plimbări/practicarea sporturilor	Țipete și agresivitate sporită
Concediu periodic	Mâncat în exces
Meditație/yoga	Săritul meselor
Cititul unei cărți	Consum mai mare de alcool/fumatul mai mult decât de obicei
Apelarea la un prieten/membru al familiei	Dependența de utilizarea telefonului

NB: Un model este disponibil în anexa 13. „Plan de autoîngrijire”.

Etapa 2. Reflecția la nevoile personale și profesionale

Următorul pas este de a analiza modalitățile de înlocuire a unora dintre modurile negative de a face față stresului cu altele pozitive.

⁽⁶⁰⁾ Acest lucru se poate realiza prin completarea unei fișe de lucru de evaluare a autoîngrijirii. Un exemplu poate fi găsit în National Coalition of STD Directors, „Self-care assessment worksheet” (Fișă de lucru de evaluare a autoîngrijirii), din Saakvitne, K. W. și Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization* (Transformarea durerii: manual privind traumatizarea indirectă), TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

Etapa 3. Consemnarea în scris a reflecțiilor și elaborarea unui plan de autoîngrijire

Un model ca acesta de mai jos poate facilita elaborarea unui plan personal de autoîngrijire.

TABELUL 3. Exemple de activități de inclus într-un plan de autoîngrijire

TIP DE ACTIVITATE	FRECVENȚĂ
Fizică	
Verific dacă trebuie efectuate controale anuale; în acest caz, fac o programare (de exemplu, dentist, ginecolog, dermatolog) Fac cel puțin trei plimbări scurte pe săptămână	
Emoțională/spirituală/mintală	
Folosesc în mod conștient autoafirmări pozitive Accept că nu se poate controla totul	
Personală/socială/financiară	
Fac un efort pentru a mă întâlni și a interacționa în mod regulat cu prietenii/familia (cină/cafea/plimbări) (de exemplu, cel puțin o dată pe săptămână) Ocazional, mă răsfăț cu ceva (de exemplu, pantofi sport noi, un masaj)	
Profesională	
După ora 18.00, nu răspund la niciun apel telefonic legat de muncă Uneori refuz responsabilități suplimentare Mă implic în domenii noi legate de muncă ce mi se par interesante Îmi permit să primesc sfaturi/cunoștințe/opinii/sprijin de la colegi	

În coloana „Frecvență” [opțiuni: frecvent (4), ocazional (3), rar (2), niciodată (1)] puteți indica progresele făcute privind diversele activități din planul de autoîngrijire personalizat, care facilitează monitorizarea aspectelor pe care le-ați îmbunătățit și a domeniilor pe care trebuie să puneți accent în continuare.

Acest tip de plan de autoîngrijire trebuie utilizat o perioadă (2-3 luni) și poate fi actualizat și adaptat după necesități, cu scopul de a îmbunătăți felul în care vă simțiți.

5.2. CUM SE STABILESC LIMITE SĂNĂTOASE

Stabilirea unor limite sănătoase ⁽⁶¹⁾ este o parte importantă a unui plan de autoîngrijire de succes. Limitele sănătoase fac parte din stabilirea eficientă a limitelor în special în mediul de lucru zilnic, dar și în viața privată a persoanelor. Stabilirea unor limite sănătoase reduce riscul de stres și, în cel mai rău caz, epuizarea. În perioadele de intensificare a formulelor de lucru de la distanță, este chiar mai important să dispunem de un program clar și de perioade de deconectare.

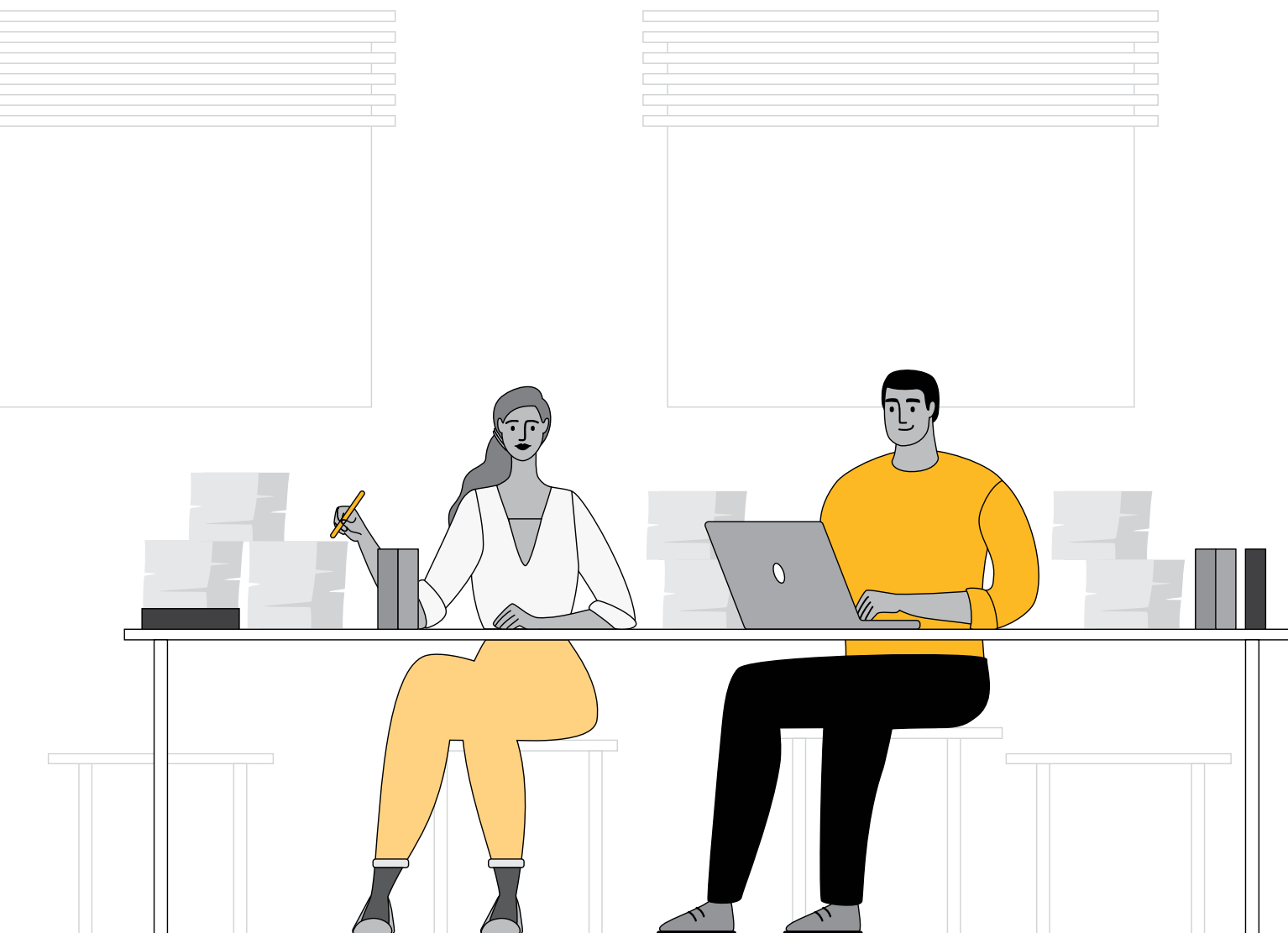
Ce înseamnă stabilirea limitelor? O limită este un hotar, un punct de oprire. Stabilirea limitelor poate fi utilă, lasă loc de respiro și, în cel mai bun caz, poate să ofere sentimentul de intimitate, securitate și certitudine. Limitele pot fi grupate în categorii de limite: fizice și emoționale. Limitele fizice se referă la corpul unei persoane, sentimentul de spațiu personal și intimitate în general, iar limitele emoționale sunt cele care protejează sentimentul de stimă de sine și capacitatea de a separa sentimentele proprii de cele ale altor persoane. Acestea pot include convingeri, comportamente, alegeri, simțul responsabilității și alte sentimente similare.

Stabilirea limitelor vă poate ajuta:

- să recunoașteți limitările personale;
- să aveți grijă de dumneavoastră, de colegi și de solicitanții încredințați autorității respective;
- să asigurați sarcini clare care trebuie realizate într-un anumit interval de timp;
- să evitați confuzia și înțelegerea greșită;
- să vă asigurați că munca este efectivă, eficientă și cu impact;
- să preveniți situațiile în care managerii individuali și agenții din prima linie ar putea face abuz de poziția lor.

Stabilirea limitelor interpersonale poate fi dificilă uneori. Printre dificultățile întâmpinate în stabilirea limitelor se numără îngrijorarea că ați putea răni sau supăra un coleg sau un superior ierarhic direct dacă spuneți „nu” sau îngrijorarea că ați putea să creați un sentiment de lipsă de armonie sau de antipatie între membrii echipei sau între dumneavoastră și superiorii ierarhici direcți.

⁽⁶¹⁾ Pentru un exercițiu de stabilire a limitelor, vezi anexa 12. „Stabilirea limitelor și tehnici de conștientizare după un incident critic”.



6. INTERVENȚII DE CONSOLIDARE A CAPACITĂȚILOR



46 % [din respondenții la sondaj] au afirmat că angajatorii le-au oferit cursuri de formare în domeniul gestionării stresului, autoîngrijirii și altor politici conexe ⁽⁶²⁾.

Constatările exercițiului de cartografiere inițial al EASO privind starea de bine a personalului din țările UE+, efectuat în 2019, arată că majoritatea profesioniștilor care lucrează în domeniul azilului și al primirii au intrat în acest domeniu **din propria alegere**. Deși consideră că lucrul cu solicitanții de protecție internațională este dificil, ei cred că este și plin de satisfacții. Analiza răspunsurilor profesioniștilor din prima linie din exercițiul de cartografiere indică trei factori principali care par să fie esențiali pentru promovarea stării de bine a personalului. ⁶²

- **Dinamica constructivă și bazată pe încredere a echipei**, care permite schimburi între colegi, profesionale și personale.
- **Conducerea eficientă și empatică** la toate nivelurile pentru a garanta că personalul își poate contacta permanent superiorii ierarhici direcți, care au competențele și timpul necesar pentru a sprijini echipa. Instrucțiunile de lucru clare și rolurile și responsabilitățile definite în mod clar, precum și standardele privind modalitatea de îndeplinire a atribuțiilor consolidează sentimentul de securitate al angajaților și asigură confortul la locul de muncă.
- **Procesele transparente, clare și simple** care vizează starea de bine a personalului și care îmbunătățesc sentimentul de siguranță și securitate al angajaților.

Pe lângă intervențiile prezentate în secțiunile anterioare, conceperea și desfășurarea unor programe specifice de formare profesională pentru conducerea și personalul din domeniul azilului și al primirii pot fi un instrument suplimentar pentru promovarea stării de bine. De asemenea, aceste programe pot să prevină și, dacă este necesar, să trateze factorii de stres potențiali legați de **mediul de lucru** și de **contextul profesional**.

Oferindu-le managerilor și agenților din prima linie o consolidare a capacităților centrată pe starea de bine, autoritățile vor putea să respecte următorul standard.



SBP 6 consolidarea capacităților

Cursurile de formare pentru dezvoltarea cunoștințelor, a competențelor și a abilităților agenților din prima linie și ale managerilor pot fi un instrument puternic de promovare a stării de bine a personalului. Oportunitatea de dezvoltare și creștere profesională contribuie la motivația și satisfacția la locul de muncă, ambele fiind componente importante ale stării de bine ⁽⁶³⁾. Într-o organizație, este foarte important să se asigure personalului competențele necesare.

Introducerea și implementarea unui program coerent de formare orientat spre starea de bine a personalului trebuie considerate elemente-cheie în strategia privind starea de

⁽⁶²⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* (Raport de cartografiere privind inițiativele privind starea de bine a personalului introduse de agențiile care lucrează în domeniul azilului în Europa), 2019, p. 11 (document restricționat).

⁽⁶³⁾ Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance” (Successul unei organizații este rezultatul performanței angajaților), *Advances in Social Sciences Research* (Progresele înregistrate în cercetarea în domeniul științelor sociale), Vol. 1, nr. 4, 2014, pp. 179-201.

bine a personalului într-o autoritate responsabilă cu examinarea cererilor de azil și într-o autoritate de primire. O abordare a formării orientată către promovarea cunoștințelor și a competențelor personalului atât cu privire la expertiza profesională, cât și la conștientizarea stării de bine a personalului este esențială pentru atingerea tuturor standardelor propuse. Un program de formare de inițiere bine conceput va asigura orientarea personalului cu privire la structurile și sistemele organizatorice existente, inclusiv la abordările și procedurile din sfera stării de bine a personalului și a siguranței și securității. Implementarea unor sesiuni de formare privind comunicarea, gestionarea și prevenirea stresului, autoîngrijirea, managementul și conducerea, consolidarea echipei și orientarea culturală va contribui la prevenirea epuizării, a comunicării necorespunzătoare și a volumului de muncă excesiv, promovând atât starea de bine fizică, cât și cea psihică a personalului. Aceste aspecte, combinate cu sesiuni de formare specifice privind gestionarea incidentelor critice, vor furniza personalului informațiile necesare despre procedurile existente, precum și competențele necesare pentru a acționa și a coopera în astfel de situații în interesul superior al solicitanților de protecție internațională și al agenților din prima linie.

6.1. BENEFICIILE INVESTIȚIILOR ÎN CAPACITATEA PERSONALULUI

Cunoștințele și competențele sunt esențiale pentru fiecare organizație, inclusiv pentru autoritățile responsabile cu examinarea cererilor de azil și autoritățile de primire. Investițiile în personalul care se alătură echipei, precum și investițiile continue în personalul existent asigură un nivel mai ridicat de satisfacție a angajaților și măresc șansele autorităților de a realiza obiectivele stabilite.

Personalul din domeniul azilului și al primirii trebuie să participe la activități de formare pe tot parcursul traiectoriei sale de încadrare în muncă, pentru a garanta că personalul îndeplinește cerințele unui loc de muncă ce necesită adesea flexibilitate din cauza cadrului juridic și a tendințelor în materie de azil aflate în schimbare. Dacă agenții din prima linie nu sunt sprijiniți în mediul lor de lucru deja dificil, aceștia tind să se simtă copleșiți și slab pregătiți pentru a realiza sarcinile zilnice și pot să dezvolte simptome legate de stres. Deși prin formare angajații primesc informații și își sporesc cunoștințele, dezvoltarea competențelor previne și sentimentul de incapacitate de a îndeplini cerințele zilnice. Furnizarea informațiilor necesare și oferirea posibilității de dezvoltare a competențelor într-un mod structurat și în timp util pentru angajați vor garanta creșterea încrederii în sine și a motivației acestora. Angajații vor simți că li se acordă atenție, deoarece vor observa disponibilitatea conducerii de a sprijini membrii personalului. Sesiunile de formare se desfășoară adesea în grupuri, sprijinind astfel eforturile de consolidare a echipei.

Agenții din prima linie bine instruiți vor fi mai eficienți și mai rezilienți în centrele de azil și de primire cu activitate solicitantă, astfel încât managerii trebuie să supravegheze mai puțin, fără a pune în pericol profesionalismul. În multe cazuri, investițiile în angajați reduc și riscul unei rate ridicate de rotație a personalului.

6.2. CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR AXATE PE STAREA DE BINE A PERSONALULUI

Prezentul ghid propune un model de program de formare pentru a asigura promovarea stării de bine a personalului în cadrul unei autorități responsabile cu examinarea cererilor de azil sau al unei autorități de primire. Poate fi utilizat ca orientare-cadru în conceptualizarea abordărilor formării. Propunem ca programul de formare să se axeze pe următoarele principii.

- Conceperea programului se bazează pe o evaluare a nevoilor efectuată pentru personal și manageri.
- Programul utilizează o abordare interactivă și participativă a învățării, cu un element solid de învățare *inter pares*.
- Programul implică sesiuni de formare pentru competențe non-tehnice ajutând personalul să dezvolte reziliență față de principalii factori de stres legați de locul de muncă.
- Programul tratează nevoile de formare relevante pentru traiectoria de încadrare în muncă a personalului (integrare, încadrare în muncă, încetarea raporturilor de muncă).
- Programul implică module de formare personalizate pentru agenții din prima linie și manageri pentru a asigura faptul că fiecare categorie de personal contribuie, în funcție de rolurile și responsabilitățile sale, la un mediu de lucru în care starea de bine a personalului este o prioritate.
- Programul implică formarea profesională ca o componentă standard. Acest lucru asigură că personalul deține cunoștințele, competențele, responsabilitatea și autonomia necesare pentru o performanță de bună calitate.
- Programul implică actualizarea periodică a programului pe baza monitorizării realizării obiectivelor de formare și a rezultatelor învățării.
- Cadrul de formare pentru starea de bine a personalului este conceput astfel încât să completeze structurile mai ample de formare pentru personalul din domeniul azilului și al primirii și să asigure implementarea unor SBP de înaltă calitate.

Sesiunile de formare în domeniul integrării asigură informarea nou-veniților cu privire la structura și sistemele organizatorice existente. Această formare acoperă normele și regulamentele interne, procedurile de comunicare și sistemele tehnice, precum și instrucțiunile de siguranță și securitate.

Formarea profesională ar putea lua forma unor cursuri de formare profesională oferite prin **programa de pregătire a EASO**, care este concepută în principal pentru responsabilii de caz și alți funcționari din domeniul azilului și al primirii din întreaga UE. Programa acoperă aspectele principale ale procedurii de azil pentru a garanta că stagiarii beneficiază de formare în domenii esențiale pentru îndeplinirea sarcinilor lor zilnice și a rolurilor lor specifice. Metodologia de învățare a EASO implică învățarea online și sesiuni față în față, permițând abordări teoretice și practice ale formării. Programa și modulele de pregătire

ale EASO sunt supuse în prezent unei revizuirii în conformitate cu cadrul european sectorial al calificărilor stabilit pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii, care corelează standardele profesionale ⁽⁶⁴⁾ cu standardele educaționale relevante ⁽⁶⁵⁾/ rezultatele relevante ale învățării pentru diverse sectoare de personal din domeniul azilului și al primirii ⁽⁶⁶⁾.

Sesiunile de formare pentru competențe non-tehnice trebuie să vizeze dezvoltarea competențelor referitoare la gestionarea stresului, prevenirea epuizării, răspunsul la traumă, comunicarea cu managerii și personalul și în cadrul echipelor, sensibilitatea interculturală și leadershipul.

Evaluarea nevoilor și alte evaluări. Programul de formare al unei autorități în vederea asigurării stării de bine a personalului este conceput pe baza unei evaluări a nevoilor unor categorii de personal diverse, inclusiv ale nou-veniților și ale profesioniștilor cu experiență deopotrivă. Programul trebuie operaționalizat printr-un plan anual de formare. Planul anual de formare, precum și programul de formare trebuie actualizate periodic (o dată sau de două ori pe an) pe baza monitorizării și a evaluării sesiunilor de formare implementate și a realizării obiectivelor de formare și a rezultatelor învățării. Autoritatea care implementează un program de formare trebuie să elaboreze instrumentele necesare pentru evaluarea și monitorizarea nevoilor.

Structura tabelului 4 ia în considerare etapele încadrării în muncă: integrarea, încadrarea în muncă și încetarea raporturilor de muncă. Pentru fiecare etapă, există un număr minim recomandat de sesiuni de formare, punând accentul pe inițiere, dezvoltare profesională și competențe non-tehnice. Sesiunile de formare pot fi efectuate la nivel intern, în funcție de tema tratată, precum și cu sprijinul partenerilor și al specialiștilor externi.

⁽⁶⁴⁾ EASO, „[European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials](#)” (Cadrul european sectorial al calificărilor pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii – standarde profesionale pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii), 2021.

⁽⁶⁵⁾ EASO, „[European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials](#)” (Cadrul european sectorial al calificărilor pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii – standarde educaționale pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii), 2021.

⁽⁶⁶⁾ EASO, [Training and Learning Strategy](#) (Strategia de pregătire și învățare a EASO), 2019; EASO, [Annual Training Report](#) (Raport anual privind pregătirea), 2019; EASO, „[Training plan](#)” (Plan de pregătire), 2020.

ETAPA ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ	TIPUL DE FORMARE	DESCRIERE GENERALĂ/SUBIECTE DE FORMARE	PERSOANA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/IMPLEMENTAREA			CATEGORIA DE PERSONAL INSTRUITĂ		
			MANAGER	DEPARTAMENTUL RESURSE UMANE/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	PERSONALUL DE RESURSE UMANE	ALTE CATEGORII DE PERSONAL
Încadrarea în muncă (asistență continuă)	Dezvoltare profesională	Recrutare, selecția personalului și evaluarea performanței personalului		✓		✓		✓
		Module de formare pentru dezvoltarea profesională legată de azil: vor fi furnizate în conformitate cu programa de pregătire a EASO (astfel cum se detaliază în Catalogul cursurilor de pregătire ale EASO) Parcursuri de învățare pentru profilurile profesionale specifice din domeniul azilului ⁽⁶⁷⁾		✓	✓			
		Protecția datelor		✓				
	Competențe non-tehnice	Comunicare și tehnici de comunicare	Tipuri de comunicare	✓		✓	✓	✓
			Stabilirea limitelor	✓		✓	✓	✓
			Modalități de lucru cu colegii dificili	✓		✓	✓	✓
		Gestionarea stresului	Modalități de comunicare cu persoanele vulnerabile, inclusiv cu solicitanții	✓		✓	✓	✓
			Tehnici de negociere	✓		✓	✓	✓
			Gestionarea conflictelor	✓		✓	✓	✓
	Sensibilizare interculturală	Strategii de detensionare	Strategii de detensionare	✓		✓	✓	✓
			Ce sunt stresul, epuizarea și trauma indirectă și cum pot fi identificate	✓		✓	✓	✓
		Sensibilizare interculturală	Modalități de combatere a stresului și de îmbunătățire a rezilienței	✓		✓	✓	✓
			Prevenirea stresului și instrumente de autoîngrijire	✓		✓	✓	✓
Sensibilizare interculturală	Protecție și politici împotriva discriminării	Diversitate culturală	✓		✓	✓	✓	
		Protecție și politici împotriva discriminării	✓		✓	✓	✓	

⁽⁶⁷⁾ Pentru informații suplimentare privind programa de pregătire a EASO, verificați actualizările din Catalogul cursurilor de pregătire ale EASO, EASO, Valetta, 2021; și EASO, „Plan de pregătire”, 2020.

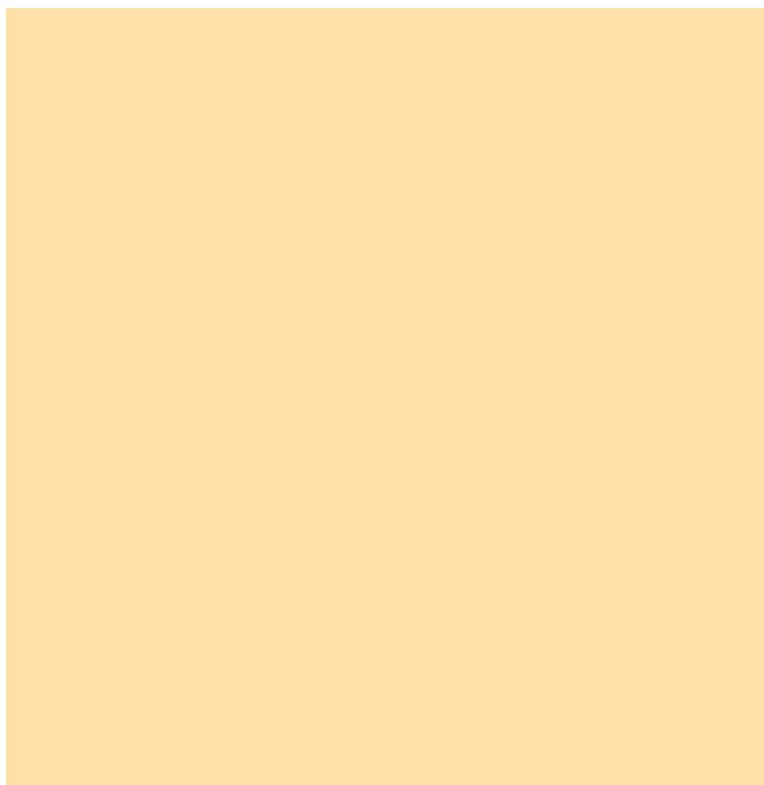
ETAPA ÎNCADRĂRII ÎN MUNCĂ	TIPUL DE FORMARE	DESCRIERE GENERALĂ/SUBIECTE DE FORMARE	PERSOANA CARE EFECTUEAZĂ INIȚIEREA/IMPLEMENTAREA			CATEGORIA DE PERSONAL INSTRUITĂ		
			MANAGER	DEPARTAMENTUL RESURSE UMANE/ADMINISTRAȚIE	SPECIALIST INTERN/EXTERN	MANAGER	PERSONALUL DE RESURSE UMANE	ALTE CATEGORII DE PERSONAL
Încadrarea în muncă (asistență continuă)	Competențe non-tehnice	Gestionarea incidentelor critice		✓	✓	✓	✓	✓
				✓	✓	✓		
				✓	✓	✓		
Încetarea raporturilor de muncă	Pregătire pentru părăsirea postului	Cum se efectuează interviuri constructive la părăsirea postului/ Cum se obține feedback		✓	✓	✓	✓	✓

NB: ITO, informații privind țara de origine.

Pe scurt. Pregătirea din centrul de azil și de primire trebuie să **furnizeze informații** angajaților și să le asigure competențe pentru a-și consolida performanța și abilitățile de muncă în echipă, pentru a practica o comunicare asertivă și empatică și a deveni mai rezilienți la stres. Programele de pregătire trebuie concepute cu scopul de **a preveni** consecințele negative care ar putea afecta personalul care se confruntă constant cu un volum de muncă ridicat și cu un mediu de lucru solicitant și adesea în schimbare. Dacă un program de pregătire este bine conceptualizat și actualizat periodic pe baza evaluării nevoilor, atunci rata de rotație a personalului, performanțele slabe și conflictele interpersonale la locul de muncă vor fi reduse.

Pregătirea poate servi și la **consolidarea capacității de acțiune** a profesioniștilor din domeniul azilului și al primirii. Angajații bine instruiți dispun de mai multe competențe necesare pentru a-și îndeplini sarcinile și a răspunde la situații stresante (de exemplu, prin competențele de gestionare a incidentelor critice). Pregătirea nu elimină necesitatea unor intervenții suplimentare privind starea de bine a personalului, cum ar fi reuniunile echipei, supravegherea educațională și sprijinul colegial, dar reduce necesitatea unei structuri ierarhice detaliate și constante. În plus, pregătirea poate **să schimbe** modul în care membrii echipei interacționează unii cu ceilalți. Când simt că li se acordă atenție, angajații se simt mai bine conectați și este mult mai probabil să investească în organizație. Este în natura umană să dorim să lucrăm pentru cineva care ne respectă și ne arată acest respect.

ANEXE



ANEXA 1. DEFINIȚII

Prezentul ghid utilizează **starea de bine a personalului** ⁽⁶⁹⁾ ca termen generic referitor la politicile și măsurile care vizează starea de bine a angajaților, înțelegând atât în sens fizic, cât și emoțional. Starea de bine a personalului se referă la menținerea sănătății și a siguranței în toate aspectele legate de muncă. În acest scop, angajatorii evaluează **riscurile** la care poate fi expus personalul în mediul de lucru și instituie măsuri de prevenire și de protecție, de exemplu se asigură că fiecare membru al personalului a primit **informațiile și pregătirea** necesare în materie de sănătate și siguranță.

Starea de bine ⁽⁷⁰⁾ la locul de muncă este înțelegând ca sănătate fizică și ca împlinire morală și socială, nu doar ca lipsă a accidentelor sau a bolilor profesionale. Aspectele pozitive ale stării de bine la locul de muncă includ acceptarea de sine, autonomia, entuziasmul, dezvoltarea profesională, voința, relațiile pozitive cu alte persoane și dezvoltarea personală ⁽⁷¹⁾.

Stresul ⁽⁷²⁾ este definit în funcție de interacțiunile dinamice dintre persoana în cauză și mediul său. Stresul este dedus adesea din existența unei potriviri problematice între persoana în cauză și mediu și din reacțiile emoționale care stau la baza acestor interacțiuni.

Stresul ocupațional ⁽⁷³⁾ apare când presiunea generată de cerințele de la locul de muncă și de alți factori de stres ocupaționali devine excesivă și durează în raport cu resursele percepute, capacitățile și aptitudinile de a-i face față.

Există o diferență între conceptele de **stres ocupațional** și **provocări la locul de muncă** ⁽⁷⁴⁾. Existența provocărilor la locul de muncă poate stimula o persoană din punct de vedere psihologic și fizic și o poate încuraja să deprindă noi competențe. Este important să se simtă provocarea la locul de muncă pentru a dezvolta și a menține un mediu de lucru sănătos din punct de vedere psihologic. Pe de altă parte, sentimentul de stres implică o stare psihică negativă, cu componente cognitive și emoționale care afectează **atât sănătatea persoanei, cât și a organizației**.

⁽⁶⁹⁾ Your Europe, „Sănătatea și siguranța la locul de muncă”, 2020.

⁽⁷⁰⁾ EU-OSHA, „Work-life balance – Managing the interface between family and working life” (Echilibrul între viața profesională și cea privată – Gestionarea interfeței dintre viața de familie și viața profesională), OSHwiki, 2015. În sens larg, starea de bine rezultă din satisfacerea nevoilor importante ale unei persoane și din realizarea obiectivelor și a planurilor stabilite pentru viața sa. Starea de bine implică evaluări pozitive ale vieții oamenilor, inclusiv emoții pozitive, implicare, satisfacție și sens.

⁽⁷¹⁾ „Growth and transformation” (Creștere și transformare), In Practice: *The EAWOP Practitioners E-Journal*, nr. 12, 2020, p. 17. Deși fericirea și sentimentul de stare de bine la locul de muncă sunt asociate parțial cu venitul individual, există și alți factori contributivi. La un moment dat, nivelul fericirii și al satisfacției cu privire la viață nu mai are legătură cu nivelul venitului.

⁽⁷²⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. și Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Cercetare privind stresul ocupațional), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2000.

⁽⁷³⁾ Hassard, J. și Cox, T., „Work-related stress: Nature and management” (Stresul ocupațional: Natură și gestionare), OSHwiki, 2015.

⁽⁷⁴⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. și Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress* (Cercetare privind stresul ocupațional), Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2000.

Când reacțiile (cognitive, emoționale, comportamentale și psihologice) la stres durează o perioadă îndelungată, ele pot duce la rezultate (pentru sănătate) mai degrabă permanente și mai puțin reversibile. Exemplele includ oboseală cronică, oboseală compasională, epuizare, traumă indirectă, probleme musculoscheletice și boală cardiovasculară.

Oboseala compasională ⁽⁷⁵⁾ se referă la schimbarea capacității unei persoane de a simți empatie pentru persoanele cu care lucrează și/sau colegi, precum și pentru membrii familiei. Un agent din prima linie ar putea suferi de oboseală compasională ca urmare a anilor în care a fost expus la poveștile traumatice relatate de solicitanți, care pot începe să i se pară la fel și să nu-i mai declanșeze o reacție.

Epuizarea ⁽⁷⁶⁾ descrie răspunsul psihic al unei persoane la factorii cronici de stres la locul de muncă. Deși nu este considerată o problemă medicală, aceasta poate influența starea de sănătate și poate necesita atenție clinică. Epuizarea este conceptualizată și ca o criză în relația cu munca în general.

Epuizarea la locul de muncă se manifestă prin simptome de extenuare (emoțională), cinism (depersonalizare) și eficacitate profesională diminuată.

- **Extenuarea** se referă la sentimente de suprasolicitare, istovire și oboseală, care rezultă din implicarea pe termen lung într-o situație de muncă suprasolicitantă.
- **Cinismul** reflectă o atitudine indiferentă și distantă față de muncă, lipsă de implicare și de entuziasm pentru muncă. Cinismul este o modalitate disfuncțională de a face față situațiilor epuizante, reducând posibilitățile de a găsi soluții creative la locul de muncă.
- **Eficacitatea profesională** constă din sentimente de competență, realizări de succes și împlinire la locul de muncă, care se diminuează pe măsură ce apare epuizarea.

Epuizarea poate avea o influență negativă asupra sănătății, capacității cognitive și de muncă, precum și asupra percepției performanței generale în muncă.

Trauma indirectă ⁽⁷⁷⁾ poate fi rezumată ca fiind „costul grijii”. Trauma indirectă poate fi descrisă ca o reacție intensă și resimțirea simptomelor traumei de către persoanele care sunt expuse la experiențele traumatice ale altei persoane. Aceasta afectează adesea funcționarii care lucrează cu solicitanții în contextul azilului. Trauma indirectă este cumulativă și este un proces care evoluează în timp. Aceasta descrie schimbarea viziunii unei persoane asupra lumii. Persoanele care suferă o traumă indirectă au dificultăți în

⁽⁷⁵⁾ Vlack, T. V., „Tools to Reduce Secondary Trauma and Compassion Fatigue” (Instrumente pentru reducerea traumei indirecte/secundare și a oboselei compasionale), Tend Academy, 2017.

⁽⁷⁶⁾ EU-OSHA, „Understanding and preventing worker burnout” (Înțelegerea și prevenirea epuizării lucrătorilor), OSHwiki, 2013. Organizația Mondială a Sănătății consideră că epuizarea este un fenomen ocupațional: „Epuizarea este un sindrom conceptualizat ca rezultat al stresului cronic la locul de muncă ce nu a fost gestionat cu succes”; Organizația Mondială a Sănătății, «Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases» (Epuizarea, un „fenomen ocupațional”: Clasificarea internațională a bolilor), 2019.

⁽⁷⁷⁾ Vezi și informațiile puse la dispoziție de Headington Institute: Pearlman, L. A. și McKay, L., „Vicarious trauma: what can managers do?” (Trauma indirectă: ce pot face managerii?), Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

a stabili limite față de solicitantii cu care lucrează. Le este greu să plece de la birou la sfârșitul zilei. Trauma indirectă poate duce și la pierderea sensului și a speranței.

Riscurile psihologice ⁽⁷⁸⁾ se referă la probabilitatea ca pericolele psihosociale ocupaționale să aibă un impact negativ asupra sănătății și siguranței personalului prin **percepțiile și experiența** lor. Pericolele psihosociale se referă la aspecte legate de proiectarea și gestionarea muncii și la contextele sale sociale și organizatorice care pot cauza vătămări psihice sau fizice. Riscurile psihologice au fost identificate ca fiind una dintre **provocările contemporane majore** pentru securitatea și sănătatea în muncă. Riscurile psihologice sunt asociate cu probleme la locul de muncă, cum ar fi stresul ocupațional și violența și hărțuirea la locul de muncă [cunoscute și ca agresivitate (bullying)]. Rezultatele negative la nivel individual includ **sănătatea și starea de bine precare și probleme cu relațiile interpersonale**, atât la **locul de muncă, cât și în viața privată a persoanei** în cauză.

Echilibrul între viața profesională și cea privată ⁽⁷⁹⁾ implică satisfacția și buna funcționalitate atât la locul de muncă, cât și acasă, cu conflicte minime între rolurile unei persoane. Pentru obținerea echilibrului între viața profesională și cea privată trebuie luate în considerare trei componente principale interdependente: 1. „echilibrul privind timpul”, care se referă la alocarea de timp egal rolurilor din viața profesională și celor din viața privată; 2. „echilibrul privind implicarea”, care se referă la niveluri egale de implicare psihologică în rolurile din viața profesională și cele din familie (din viața privată); și 3. „echilibrul privind satisfacția”, care se referă la niveluri egale de satisfacție în rolurile din viața profesională și cele din familie (din viața privată).

În sensul prezentului ghid practic, EASO oferă următoarele definiții pentru categorii diverse de personal din domeniul azilului și al primirii.

Un **agent din prima linie** este un membru al personalului care lucrează în mod direct cu solicitantii de protecție internațională într-un centru de azil și/sau de primire.

Agenții din prima linie pot fi:

- **responsabilii cu primirea** – personalul care acordă sprijin în centrele de primire;
- **responsabilii cu înregistrarea** – personalul din cadrul autorităților naționale competente care este implicat în toate etapele privind înregistrarea și depunerea cererilor;
- **responsabilii de caz** – funcționarii implicați în efectuarea interviurilor individuale cu solicitantii de protecție internațională și/sau care adoptă decizii privind cererile de protecție internațională (denumiți și interviuatori și factori de decizie).

⁽⁷⁸⁾ EU-OSHA, „Managing psychological risks: Drivers and barriers” (Gestionarea riscurilor psihologice: Determinanți și bariere), OSHwiki, 2017.

⁽⁷⁹⁾ EU-OSHA, „Work-life balance – Managing the interface between family and working life” (Echilibrul între viața profesională și cea privată – Gestionarea interfeței dintre viața de familie și viața profesională), OSHwiki, 2015.

Managerii (denumiți uneori și supraveghetori, șefi de echipă și superiori ierarhici direcți) sunt persoanele care răspund de unul sau mai mulți agenți din prima linie sau alți manageri, în funcție de vechimea în funcție. În sensul prezentului ghid, definiția include și alte persoane decât superiorii ierarhici direcți care își asumă un rol de coordonare sau supraveghere, cum ar fi șefii de echipă, supraveghetorii și coordonatorii.

ANEXA 2. MODEL DE GRILĂ DE INTERVIU PENTRU RECRUTARE

Mai jos sunt prezentate câteva exemple de întrebări legate de gestionarea stresului și autoîngrijire, care ar putea fi introduse într-o grilă de interviu existentă.

Rolul: introduceți postul

Candidatul:

Introducere

- Prezentarea membrilor comisiei de interviu.
- Mulțumiți candidatului pentru candidatură. Descrieți în linii generale scopul acestei etape a procesului de selecție.
- Explicați că interviul va dura aproximativ o oră și că va avea posibilitatea de a pune întrebări la final.

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie: motivație		
Puteți să ne spuneți care sunt motivele dumneavoastră pentru care ați candidat pentru acest loc de muncă? Cu ce este diferit acest post de activitatea dumneavoastră anterioară și cum vă veți pregăti pentru această schimbare? Ce planuri de carieră aveți pentru următorii cinci ani?	Exemple de indicatori: — Demonstrează o bună înțelegere a domeniului de aplicare al postului și poate să identifice provocările personale pe care acesta le implică — Își explică motivația pentru postul respectiv — Dorește să lucreze în domeniul azilului/migrației — Are experiență în elaborarea de programe — Dezvoltă și încurajează soluții noi și inovatoare	Observație: Punctaj final:
Domeniul-cheie: etica muncii și orientare spre rezultate (valori conexe: responsabilitate, creativitate și integritate) (arată modul în care candidatul abordează dilemele și soluționează problemele, precum și capacitatea sa de autocritică și de învățare din experiență)		
Vă rugăm să prezentați câteva exemple de situații în care ați dat dovadă de etică a muncii și de comportamente orientate spre rezultate. Aceste exemple trebuie să demonstreze impactul pe care etica muncii și comportamentele dumneavoastră orientate spre rezultate l-au avut asupra colegilor și/sau personalului aflați/aflat sub conducerea dumneavoastră directă	Exemple de indicatori: — Se consideră responsabil pentru obținerea de rezultate — Se consideră responsabil pentru îndeplinirea responsabilităților sale, acordă sprijinul pentru dezvoltare necesar pentru îmbunătățirea performanței și aplică măsuri adecvate când nu se obțin rezultate — Interacționează cu alte persoane și le motivează — Înțelege importanța consolidării echipei — Înțelege importanța comunicării periodice cu membrii echipei, precum și a feedbackului individual constructiv — Prețuiește diversitatea, considerând că aceasta este o sursă de forță competitivă	Observație: Punctaj final:

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie: gestionarea stresului și autoîngrijire		
<p>Pentru postul pentru care candidați va trebui să realizați sarcinile la timp și cu un nivel ridicat de calitate și acuratețe. Ce părere aveți despre acest lucru și ce experiență aveți cu obiectivele de producție cu termene strânse când puteți încerca să gestionați simultan priorități concurente?</p>	<p>Exemple de indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Se consideră responsabil, pe lângă membrii echipei, pentru obținerea de rezultate — Efectuează o planificare adecvată — Deleagă și stabilește priorități în mod corespunzător — În cazul în care nu deține cunoștințe într-un domeniu, solicită formare suplimentară pentru a se perfecționa — Posibile ore suplimentare, dacă este necesar, dar nu cu regularitate (echilibrul între viața profesională și cea privată) 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Vă rugăm să ne dați un exemplu de situație în care a trebuit să lucrați la o misiune dificilă și/sau să vă ocupați de un coleg mai degrabă necooperant, din punctul dumneavoastră de vedere, și cum ați soluționat această situație</p>	<p>Exemple de indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Înțelege importanța echipei — Ar face o solicitare de expertiză suplimentară, în timp util și adecvată — Adoptă o abordare participativă față de planificarea sarcinii/misiunii respective — Ar fi capabil să furnizeze instrucțiuni clare — Ar desfășura o comunicare timpurie cu membrii personalului, pentru a evita înțelegerea greșită a sarcinilor și a termenelor 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Ce faceți în mod normal când vă simțiți sub presiune sau stresat? Faceți trimitere la domeniile pe care considerați că le gestionați bine și la domeniile în care credeți că vă puteți îmbunătăți abordarea</p>	<p>Exemple de indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Stabilește limite adecvate cu colegii — Se implică într-o planificare realistă — Are un stil de viață sănătos (de exemplu, practică activități fizice cu regularitate) — Asigură un bun echilibru între viața profesională și cea privată — Nu îi este rușine să ceară ajutor 	<p>Observație: Punctaj final:</p>
<p>Imaginați-vă că intrați în centrul de primire (pentru responsabilii cu primirea) sau în sala de interviu (pentru responsabilii de caz) și un solicitant se apropie de dumneavoastră cu o lamă în mână, spunând că va încerca să se sinucidă dacă primește o decizie negativă privind cererea sa. Este un scenariu dificil, vă rugăm însă să încercați să sugerați ce credeți că ați putea/trebuie să faceți pentru a detensiona situația</p>	<p>Exemple de răspunsuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> — În general, m-aș fi familiarizat cu informațiile despre gestionarea incidentelor critice furnizate de angajatorul meu, cu ce trebuie și ce nu trebuie să fac și aș cunoaște procedurile standard de operare în vigoare în aceste cazuri — Aș încerca să păstrez o voce calmă — Aș încerca să nu intru în panică și aș vorbi calm, asigurându-mă că păstrez o distanță de siguranță față de solicitant — Aș încerca să nu mă întorc cu spatele la solicitant și să mențin contactul vizual — Aș menționa că îmi dau seama că este foarte supărat și speriat și că aș vrea să înțeleg mai bine. Pentru aceasta, trebuie să ne așezăm și să ne acordăm timp, iar solicitantul trebuie să pună lama deoparte — Aș întreba dacă dorește puțină apă. Acest lucru ar oferi și posibilitatea de a cere ajutor 	<p>Observație: Punctaj final:</p>

ÎNTREBĂRILE DE INTERVIU	INDICATORI-CHEIE	DOVEZI PUNCTATE ÎN FUNCȚIE DE INDICATORII DIN RĂSPUNSUL CANDIDATULUI [ARATĂ DACĂ INDICATORII AU FOST ÎNDEPLINIȚI INTEGRAL (10 PUNCTE), PARȚIAL (5 PUNCTE) SAU NU AU FOST ÎNDEPLINIȚI (0 PUNCTE)]
Domeniul-cheie: cod de conduită		
Un membru al personalului vă raportează (managerul centrului de primire) că suspectează un alt membru al personalului că ar abuza o persoană tânără, deoarece a fost văzut aducând-o regulat în biroul său și închizând ușa. Ce măsuri ați lua și ce persoane ați implica?	Exemple de indicatori: — Recunoaște că aceasta este o acuzație gravă și că trebuie urmărită imediat utilizând canalele de raportare interne/adequate — Menționează o politică de toleranță zero cu privire la abuzul sexual/hărțuirea sexuală (care include beneficiarii solicitanților de protecție internațională)	Observație: Punctaj final:
Punctaj general		

Încheierea

- Întrebați candidatul dacă are întrebări.
- Explicați etapele procesului de selecție și menționați data la care candidatul trebuie să se aștepte să primească rezultatul.
- Confirmați disponibilitatea de a începe lucrul dacă i se oferă postul.
- Verificați datele și adecvarea persoanelor menționate pentru referințe, care trebuie contactate înainte de confirmarea unei oferte.
- Verificați dacă există obiecții față de verificarea cazierului judiciar.

Alte domenii-cheie care trebuie incluse în funcție de profilul locului de muncă:

expertiză tehnică (cunoștințe, competențe și experiență), colaborare (inclusiv cu donatori, gestionarea partenerilor locali), finanțe (ciclu bugetar), monitorizare și evaluare etc.

ANEXA 3. ÎNTREVEDERI SEMISTRUCTURATE SAU REUNIUNI FAȚĂ ÎN FAȚĂ

Lista de verificare 1. A se utiliza de către manageri în timpul reuniunilor față în față semistructurate periodice cu membrii echipei lor.

I. Organizarea reuniunii	Stare (bifați dacă s-a efectuat)
1. Informați participantul cu mult înainte cu privire la ora/locul și scopul acestei reuniuni	
2. Informați-vă asupra studiilor și experienței profesionale ale participantului	
3. Pregătiți întrebări pentru a acoperi subiecte relevante	
4. Pregătiți un spațiu/mediu adecvat pentru această reuniune, respectând confidențialitatea	
5. Luați în considerare alte aspecte practice pentru această reuniune (articole de papetărie, băuturi răcoritoare etc.)	
II. Desfășurarea reuniunii	
1. Deschideți reuniunea	
2. Asigurați-vă că participantul a înțeles scopul interviului	
3. Informați participantul că sesiunea este confidențială	
4. Construiți relații	
5. Utilizați o limbă pe care participantul o poate înțelege cu ușurință	
6. Utilizați întrebări deschise, care permit răspunsuri descriptive	
7. Adresați întrebări de urmărire, dacă este necesar	
8. Formulați întrebările într-un mod constructiv	
9. Lăsați participantul să pună întrebări și să ofere feedback	
10. Alocați o parte a reuniunii pentru observațiile dumneavoastră	
11. Încheiați cu un rezumat și oferiți informații despre următoarele etape	
III. După reuniune	
1. Evaluați informațiile și înregistrați observațiile în secțiunea relevantă	
2. Oferiți îndrumare, dacă este cazul (cursuri de formare, psihologi pentru personal)	
3. Asigurați-vă că informațiile sunt transmise departamentului de resurse umane în mod corespunzător, pentru a fi înregistrate în dosarul membrului personalului	
4. Urmăriți rezultatul în etapa de evaluare	

Întrebări posibile ⁽⁸⁰⁾ care trebuie pregătite pentru prima reuniune de verificare ⁽⁸¹⁾

- Ați mai lucrat vreodată într-un context similar?
- În ce mod a fost similar sau diferit?
- Cu ce dificultăți v-ați confruntat acolo?
- Cum v-au afectat acele dificultăți? Cum v-au făcut să vă simțiți?
- Cum ați reușit să le faceți față? Ce v-a fost util și ce s-a dovedit a nu fi tocmai util?
- Ce vă așteptați să întâlniți în acest context profesional?
- Ce puncte tari aveți? Dacă aș adresa aceeași întrebare colegilor dumneavoastră anteriori, ce răspunsuri mi-ar da? Ce mi-ar spune despre dificultățile dumneavoastră personale?
- Ce vă motivează în acest domeniu de activitate? Ce vă interesează?

⁽⁸⁰⁾ Aceste întrebări pot fi ușor diferite în funcție de locul de desfășurare a muncii și de sarcinile efectuate.

⁽⁸¹⁾ Panou, A. și Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan* (Planul de politică de sprijin pentru personalul din Grecia), EASO. Aceste întrebări sunt recomandate pentru noii membri ai personalului.

ANEXA 4. MODELE DE SONDAJ PRIVIND CALITATEA LOCURILOR DE MUNCĂ (TRIMITERII)

Prezentăm mai jos câteva întrebări care pot fi considerate utile pentru a obține o imagine generală a satisfacției personalului care lucrează într-un anumit mediu. Acest model de chestionar este urmat de câteva întrebări specifice pe care autoritățile le pot adresa membrilor personalului care au fost detașați în alte țări UE+.

A. PENTRU INTERVIURILE PENTRU ACORDAREA DE SPRIJIN CONTINUU SAU LA PLECAREA DINTR-UN POST

MODEL DE SONDAJ

1. Locul de muncă și viața personală					
1.1. Cât timp ați lucrat la locul de muncă din prezent pentru angajatorul dumneavoastră actual?	MAI PUȚIN DE ȘASE LUNI	6-12 LUNI	1-3 ANI	3-5 ANI	MAI MULT DE CINCI ANI
1.2. La locul dumneavoastră de muncă principal sunteți salariat(ă) sau sunteți plătit(ă) la oră sau aveți altă metodă de plată?	SALARIU LUNAR	PLATĂ LA ORĂ	ALTELE (PRECIZAȚI)		
1.3. Care dintre următoarele opțiuni descrie cel mai bine programul dumneavoastră de lucru obișnuit?	TURĂ DE ZI	TURĂ DE DUPĂ-AMIAZĂ	TURĂ DE NOAPTE	ROTAȚIE	DE GARDĂ
1.4. Câte zile pe lună lucrați ore suplimentare față de programul dumneavoastră obișnuit?	VĂ RUGĂM SĂ SPECIFICAȚI NUMĂRUL DE ZILE:				
1.5. Când lucrați ore suplimentare la locul dumneavoastră de muncă principal, acest lucru este obligatoriu (solicitat de angajatorul dumneavoastră)?	DA	NU	ALTELE (PRECIZAȚI)		
1.6. Cât de dificil este să vă luați liber în timpul activității dumneavoastră pentru a vă ocupa de aspecte personale sau de familie?	NU ESTE DIFICIL DELOC	PUȚIN DIFICIL	OARECUM DIFICIL	FOARTE DIFICIL	
1.7. Cât de des vă afectează viața de familie cerințele de la locul dumneavoastră de muncă?	FRECVENT	UNEORI	RAR	NICIODATĂ	
1.8. Cât de des vă afectează activitatea la locul de muncă solicitările familiei dumneavoastră?	FRECVENT	UNEORI	RAR	NICIODATĂ	
1.9. După o zi de muncă medie, aproximativ câte ore aveți la dispoziție pentru a vă relaxa sau a desfășura activități care vă plac?	VĂ RUGĂM SĂ SPECIFICAȚI:				
1.10. Aveți alte locuri de muncă în afară de locul dumneavoastră de muncă principal sau desfășurați alte activități plătite?	DA	NU			
2. Condițiile de la locul de muncă					
2.1. Locul meu de muncă presupune să învăț permanent lucruri noi	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD	

MODEL DE SONDAJ				
2.2. Am prea mult de muncă pentru a putea face totul bine	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.3. Competențele mele sunt utilizate pe deplin la locul meu de muncă	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.4. În locul în care lucrez sunt tratat cu respect	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.5. În locul în care lucrez sunt expus riscului de vătămări corporale	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.6. Când am un sentiment de nesiguranță din cauza mediului muncii mele, îmi pot utiliza dreptul de a mă retrage	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.7. Nu se recurge în mod semnificativ la compromisuri sau la căi mai directe când este în joc siguranța lucrătorilor	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.8. Unde lucrez, angajații și conducerea lucrează împreună pentru a asigura cele mai sigure condiții de muncă posibile	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.9. Condițiile de siguranță și sănătate sunt bune unde lucrez	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.10. Condițiile de la locul meu de muncă îmi permit să fiu cât mai productiv posibil	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
2.11. Locul în care lucrez este administrat în mod armonios și eficient	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3. Managementul la locul de muncă				
3.1. Șansele de promovare sunt bune	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.2. Modul de organizare a muncii și cultura biroului încurajează munca în echipă	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.3. Este promovată participarea la deciziile care afectează personalul	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.4. Așteptările în materie de sarcini de realizat sunt comunicate în mod clar	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.5. Am posibilitatea de a-mi dezvolta propriile abilități speciale	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.6. Primesc ajutor suficient, inclusiv resurse (de exemplu, echipamente relevante) pentru a-mi face treaba	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD

MODEL DE SONDAJ

3.7. Primesc informații suficiente și relevante pentru a desfășura o activitate corespunzătoare	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.8. Mi se acordă multă libertate pentru a decide cum să îmi organizez munca – atât timp cât o realizez cu profesionalism	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.9. Supraveghetorul meu/superiorul meu ierarhic direct se interesează de starea de bine a echipei sale	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.10. Supraveghetorul meu mă sprijină să-mi fac treaba, dacă este posibil	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.11. Am încredere în personalul de conducere de nivel superior de la locul unde lucrez	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.12. Siguranța angajaților este o prioritate majoră pentru autoritatea pentru care lucrez	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.13. Promovările sunt tratate în mod echitabil și transparent	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.14. Când am nevoie de ajutor, pot să mă bazez pe persoanele cu care lucrez	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.15. Relațiile dintre manageri și angajați sunt bune, respectuoase și profesionale, unde lucrez	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
3.16. Primesc feedback pozitiv de la superiorul/superiorii ierarhic(i) direct/direcți când munca a fost realizată în mod corespunzător	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
4. Rasism și discriminare				
4.1. Vă simțiți discriminat(ă) în orice mod la locul dumneavoastră de muncă din cauza rasei sau a originii etnice?	DA	NU		
4.2. Vă simțiți discriminat(ă) în orice mod la locul dumneavoastră de muncă din cauza genului?	DA	NU		
4.3. Vă simțiți discriminat(ă) în orice mod la locul dumneavoastră de muncă din cauza vârstei?	DA	NU		
4.4. În ultimele 12 luni, ați fost hărțuit(ă) sexual de un alt membru al personalului când vă aflați la locul de muncă?	DA	NU		
4.5. În ultimele 12 luni, ați fost amenințat(ă) sau hărțuit(ă) sub orice altă formă de cineva când vă aflați la locul de muncă (verbal/fizic)?	DA	NU		
4.6. Ați raportat incidentul utilizând mecanismele de raportare relevante?	DA	NU	NU EXISTĂ NICIUN MECANISM DE RAPORTARE	
5. Starea de bine fizică și emoțională				
5.1. Aveți acces la programe de gestionare a stresului sau de reducere a stresului la locul dumneavoastră de muncă actual?	DA	NU	NU SUNT SIGUR(Ă)	

MODEL DE SONDAJ				
5.2. În ultimele 12 luni, cât de des ați avut dificultăți să adormiți sau să dormiți?	ÎN GENERAL DORM BINE		CÂTEVA SĂPTĂMÂNI CONSECUTIV/CU ÎNTRERUPERI	PUR ȘI SIMPLU NU POT SĂ DORM BINE
5.3. Credeți că aceste tulburări de somn au legătură cu stresul la locul de muncă?	DA	NU		
5.4. Câte zile v-ați simțit rău în ultima lună?	NICIUNA		UNA SAU DOUĂ	CEL PUȚIN ÎN FIECARE SĂPTĂMÂNĂ
5.5. Siguranța locului de muncă este bună acolo unde lucrați?	DA	NU		
5.6. De câte ori în ultima lună ați considerat că starea dumneavoastră mintală a fost mai degrabă proastă sau v-ați simțit deprimat(ă)/trist(ă)/furiș/furioasă?	DESTUL DE DES		NORMAL	
5.7. Momentele în care nu m-am simțit bine în ultima lună au avut legătură în principal cu locul de muncă	DA	NU		
5.8. În ultima lună, sănătatea mea fizică sau mintală precară m-a împiedicat să îmi desfășor activitățile obișnuite, cum ar fi autoîngrijirea, munca sau recreerea?	DA	NU		
5.9. De multe ori locul meu de muncă mi se pare stresant	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
5.10. Mă simt adesea epuizat(ă) la sfârșitul zilei de lucru	SUNT ÎNTRU TOTUL DE ACORD	SUNT DE ACORD	NU SUNT DE ACORD	NU SUNT DELOC DE ACORD
5.11. În ultima lună, m-a durut zilnic capul, timp de o săptămână sau mai mult	DA	NU		
5.12. În ultima lună, am avut zilnic dureri de spate, timp de o săptămână sau mai mult	DA	NU		
5.13. În ultima lună, m-a durut zilnic stomacul, timp de o săptămână sau mai mult	DA	NU		
5.14. În ultima lună, m-am rănit în timpul programului de lucru	DA	NU		
6. Elemente generale				
6.1. În linii mari, cât de satisfăcut(ă) sunteți de locul dumneavoastră de muncă?	FOARTE SATISFĂCUT(Ă)	OARECUM SATISFĂCUT(Ă)	NU PEA SATISFĂCUT(Ă)	DELOC SATISFĂCUT(Ă)
6.2. În linii mari, cât de satisfăcut(ă) sunteți de atmosfera de lucru generală din organizația dumneavoastră?	FOARTE SATISFĂCUT(Ă)	OARECUM SATISFĂCUT(Ă)	NU PEA SATISFĂCUT(Ă)	DELOC SATISFĂCUT(Ă)
6.3. În linii mari, cât de satisfăcut(ă) sunteți de stilul general de conducere din organizația dumneavoastră?	FOARTE SATISFĂCUT(Ă)	OARECUM SATISFĂCUT(Ă)	NU PEA SATISFĂCUT(Ă)	DELOC SATISFĂCUT(Ă)

În timpul analizei, ca prim pas trebuie să se acorde o atenție deosebită casetelor evidențiate cu portocaliu. Deși unul sau două răspunsuri din casetele evidențiate cu portocaliu ar putea să nu indice neapărat o preocupare majoră, se recomandă vigilență,

deoarece acestea ar putea să indice o nevoie din partea membrului personalului. Este importantă examinarea globală a tuturor răspunsurilor date. Numai printr-o abordare globală se pot identifica elementele care vor necesita atenție urgentă, mai degrabă decât elementele care ar putea fi tratate într-o etapă ulterioară. Se recomandă o abordare centrată pe personal și pe nevoi. Cazurile în care membrul personalului **răspunde afirmativ la întrebările legate de discriminare, abuz sexual sau hărțuire sexuală sau siguranță personală** vor necesita **monitorizare imediată, cu consultarea membrului personalului respectiv**. Când se utilizează aceste sondaje, confidențialitatea trebuie respectată permanent.

B. MODELE DE ÎNTREBĂRI ULTERIOARE TRIMITERII

Dacă un expert s-a înscris pentru a fi detașat în altă țară UE+ pentru a acorda sprijin în domeniul azilului sau al primirii, se recomandă ca, la întoarcere, să i se solicite feedback privind domeniile de mai jos, pentru a îmbunătăți sprijinul organizatoric în viitor.

<p>Faza de pregătire</p> <p>Ați evalua ca fiind suficiente informațiile primite înainte de plecare cu privire la sarcinile de îndeplinit (așteptările părții de primire)? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>Ați evalua ca fiind suficiente informațiile primite înainte de plecare cu privire la mediul general de lucru? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>Ați evalua ca fiind suficiente informațiile primite înainte de plecare cu privire la persoana de contact pe care urma să o contactați la locul de trimitere? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>În opinia dumneavoastră, au fost suficiente informațiile pe care le-ați primit înainte de plecare cu privire la modalitatea de a solicita sprijin în cazul unei urgențe (de sănătate, siguranță și securitate)? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>Vi s-au pus la dispoziție informații și posibilitatea de a discuta cu un consilier pentru personal/o echipă de gestionare a stresului dacă ar fi fost necesar? DA/NU</p>
<p>Faza de trimitere</p> <p>Ați evalua ca fiind suficient sprijinul acordat de propria echipă în timpul misiunii dumneavoastră pentru a vă permite să vă îndepliniți sarcinile zilnice? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>Ați evalua ca fiind efectiv și suficient sprijinul acordat de omologul dumneavoastră din cealaltă țară pentru a vă îndeplini sarcinile zilnice? DA/NU</p> <p><i>Sugestii de îmbunătățire:</i></p>
<p>După sosirea dumneavoastră, au fost prezentate în mod clar canalele de raportare în general, inclusiv în cazul unei urgențe (de sănătate, siguranță și securitate)? DA/NU</p>
<p>Opțional: Ați profitat de oferta de a solicita ajutor unui consilier pentru personal pe durata trimiterii dumneavoastră? DA/NU/Nu am avut această posibilitate</p>

Faza ulterioară trimiterii

Vi s-a acordat posibilitatea de a discuta despre detașarea dumneavoastră cu superiorul dumneavoastră ierarhic direct și/sau cu orice altă persoană la alegerea dumneavoastră (de exemplu, echipe de sprijin, consilier)? DA/NU

Sugestii de îmbunătățire:

Având în vedere experiența dumneavoastră generală în acordarea de sprijin altei țări, cât de mare este probabilitatea să recomandați colegilor dumneavoastră o astfel de oportunitate de trimitere?

ANEXA 5. AUTOEVALUARE: TEST DE EPUIZARE

Sunt disponibile online multe autoevaluări care oferă o idee despre cât de aproape ați putea fi de o epuizare reală. Modelul prezentat mai jos provine dintr-o sursă online (disponibilă la mindtools.com).

Model de test de epuizare ⁽⁸²⁾

15 AFIRMAȚII CARE NECESITĂ RĂSPUNS	DELOC (1 PUNCT)	RAR (2 puncte)	UNEORI (3 PUNCTE)	FRECVENT (4 puncte)	FOARTE FRECVENT (5 puncte)
1. Mă simt extenuat(ă) și secătuit(ă) de energie fizică sau emoțională					
2. Am gânduri negative despre locul meu de muncă					
3. Sunt mai dur(ă) și mai puțin înțeleghător/înțeleghătoare cu oamenii decât poate că ar merita					
4. Micile probleme sau colegii mei și echipa mea mă irită cu ușurință					
5. Mă simt neînțeles/neînțeleasă sau neapreciat(ă) de colegii mei					
6. Simt că nu am cu cine să vorbesc					
7. Simt că realizez mai puține lucruri decât trebuie					
8. Mă simt sub un nivel neplăcut de presiune pentru a reuși					
9. Simt că nu obțin ce vreau de la locul meu de muncă					
10. Simt că mă aflu în organizația sau profesia nepotrivită					
11. Sunt frustrat(ă) de unele aspecte ale locului meu de muncă					
12. Consider că politica organizațională sau birocrăția îmi afectează capacitatea de a face o treabă bună					
13. Simt că sunt mai multe lucruri de făcut decât pot practic să fac					
14. Simt că nu am timp să fac multe dintre lucrurile care sunt importante pentru a face o treabă de bună calitate					
15. Consider că nu am timp să planific atât cât mi-ar plăcea					
Punctaj final					

Calculați cât de des ați răspuns „deloc”, „rar”, „uneori”, „frecvent”, „foarte frecvent” pentru a vă calcula punctajul final.

⁽⁸²⁾ Model elaborat după un exemplu din Mind Tools: „Burnout self-test” (Autotestare a epuizării).

În ceea ce privește punctajul, MindTools ⁽⁸³⁾ sugerează următorul sistem de evaluare.

PUNCTAJ	OBSERVAȚIE
15-18	Fără semne de epuizare
19-32	Puține semne de epuizare, cu excepția cazului în care unii factori sunt deosebit de gravi
33-49	Atenție – puteți fi expus(ă) riscului de epuizare, în special dacă mai multe punctaje sunt mari
50-59	Sunteți expus(ă) unui risc grav de epuizare – faceți urgent ceva în acest sens
60-75	Sunteți expus(ă) unui risc foarte grav de epuizare – faceți urgent ceva în acest sens

⁽⁸³⁾ Alte instrumente utile, cum ar fi un jurnal de stres, pot fi găsite la Mind Tools [„Stress diaries – Identifying causes of short-term stress” (Jurnale de stres – Identificarea cauzelor de stres pe termen scurt), 2016].

ANEXA 6. METODE DE INTERVIZIUNE

A. METODA ÎN 10 ETAPE

Scopul este de a ajuta furnizorul de caz să gestioneze o problemă reală sau o evoluție neașteptată a unei situații de muncă. În 10 etape clare (și o etapă de pregătire), furnizorul de caz este ghidat printr-un proces, de la descrierea situației până la formularea acțiunii specifice. Întrebările centrale sunt întotdeauna următoarele: Cum se raportează furnizorul de caz atât la caz, cât și la ceilalți actori din cazul respectiv? Care sunt gândurile și ipotezele inerente din spatele comportamentului său? Cât de conștient este furnizorul de caz de acești factori ascunși? Câtă „dreptate” are furnizorul de caz?

Structura metodei asigură faptul că ceilalți participanți nu își proiectează propriile analize și probleme asupra cazului furnizorului de caz. Metoda permite furnizorului de caz să exercite controlul asupra modului în care grupul gestionează cazul, deoarece acesta stabilește cât de mult dorește să aprofundeze cazul. Etapele sugerate acordă furnizorului de caz timp de reflecție pe parcursul procesului.

În plus, participanții au ample posibilități de a acorda atenție suplimentară întrebărilor adresate de alte persoane din grup și părerii furnizorului de caz despre aceste întrebări, precum și modului în care răspunde la acestea, ceea ce le stimulează propriul proces de învățare. Structura creează și un sentiment de calm pentru furnizorul de caz. Participanții nu își pun piedici unul celuilalt pentru a adresa întrebări. Etapele acordă multă atenție rolului de facilitator.

BENEFICIILE ACESTEI METODE

- Datorită structurii sale, metoda în 10 etape se încheie în mod natural cu un plan de acțiune clar. Metoda face apel în mod expres la nevoia de acțiuni concrete, bazate pe noile informații obținute.
- Metoda este adecvată pentru grupurile de intervizuie fără experiență, deoarece este ușor de învățat.
- Structura oferă furnizorului de caz un sentiment de siguranță și liniște, precum și un simț al orientării.
- Participanții învață în mod activ din întrebările pe care și le adresează reciproc, prin feedback de la furnizorul de caz.
- Etapele liniștite oferă furnizorului de caz spațiul și timpul necesare pentru a reflecta atât asupra procesului, cât și asupra problemelor cu care se confruntă participanții.

DEZAVANTAJE

- Participanții pot considera că structura fixă este restrictivă, chiar și după ce utilizează metoda doar de câteva ori, ceea ce prezintă riscul suplimentar ca participanții să devină mai puțin atenți la realizare.

- Parcurgerea tuturor celor 10 etape poate da senzația că metoda implică mult timp.
- Metoda este mai puțin adecvată pentru a obține informații despre valorile și normele subiacente prezentate de furnizorul de caz.

CAPCANE

- Metoda are două faze. Prima fază constă în cercetarea și specificarea problemei. A doua fază constă în explorarea abordării alternative. În practică, oamenii au tendința de a pune accentul mai mult pe prima fază. Când se întâmplă acest lucru, metoda este mai puțin eficientă. Prin urmare, este important să se păstreze un echilibru.
- Când se pune accentul mai mult pe a doua fază, participanții au tendința de a-și asuma un rol de consiliere și nu ajută furnizorul de caz să obțină propriile informații.
- Este necesară disciplină pentru a putea respecta etapele. Pierderea structurii duce în cele din urmă la pierderea concentrării și la lipsa de angajament.

CONDIȚII/LOGISTICĂ DE UTILIZAT	
Durata	2-2,5 ore
Dimensiunea grupului	Cinci până la opt persoane
Articole necesare	Flipchart și markere

CELE 10 ETAPE ALE INTERVIZIUNII

PREGĂTIRE

Facilitatorul și furnizorul de caz discută în prealabil despre caz, întrebarea de caz și alegerea metodei. Furnizorul de caz prezintă cazul în câteva fraze și încheie cu „Întrebarea mea este...”. Furnizorul de caz comunică în prealabil participanților și facilitatorului descrierea cazului și metoda de interviu aleasă.

Etapa 1. Descrierea cazului

Furnizorul de caz furnizează informații pe scurt despre situație și vorbește despre impresiile, reflecțiile și judecățile pe care le are despre persoanele implicate în caz. Acesta este momentul în care furnizorul de caz poate prezenta observații factuale și experiența sa concretă despre caz. Acesta prezintă modul în care s-a comportat și activitățile pe care le-a efectuat până în prezent în acea situație specifică. Furnizorul de caz formulează problema, în timp ce participanții ascultă atent, fără să adreseze întrebări. Participanții încearcă să obțină cea mai clară imagine posibilă asupra situației.

Etapa 2. Participanții formulează întrebări

Participanții adresează furnizorului de caz întrebări de clarificare, pentru a-și completa imaginea asupra situației. Fiecare participant formulează trei întrebări care pot să clarifice câteva aspecte ale relației dintre furnizorul de caz și caz. Participanții adresează întrebări deschise și se abțin să facă sugestii sau să dea sugestii sub formă de întrebări. Întrebările sunt scrise pe un flipchart.

Furnizorul de caz ascultă atent și înregistrează întrebarea ⁽⁸⁴⁾. Nu răspunde. Facilitatorul încearcă să creeze o atmosferă de calm în grup, care să acorde atenția cuvenită fiecărei întrebări, astfel încât furnizorul de caz să poată procesa întrebările.

Etapa 3. Evaluarea întrebărilor de către furnizorul de caz

Furnizorul de caz își acordă timp pentru a evalua întrebările pe rând, evaluând fiecare întrebare cu + (apropiată de subiect), 0 (neutră) sau – (îndepărată de subiect). „Apropiată de subiect” înseamnă că întrebarea este relevantă pentru întrebarea de caz adresată de furnizorul de caz. „Îndepărată de subiect” înseamnă că întrebarea nu este relevantă pentru caz, în opinia sa. „Neutră” înseamnă că întrebarea ar putea fi interesantă, dar nu este clar dacă are vreo legătură cu cazul. Dacă o întrebare este neclară, furnizorul de caz poate solicita clarificări. Participanții nu răspund la evaluarea efectuată de furnizorul de caz. Ei pot totuși să fie atenți la ezitări și la limbajul corpului. Nu au loc discuții.

Etapa 4. Furnizorul de caz răspunde la întrebări

Furnizorul de caz răspunde la întrebările marcate cu + (apropiate de subiect), pe scurt și la obiect. Poate decide dacă va răspunde la întrebările neutre și/sau îndepărtate de subiect. Între timp, participanții nu fac observații și nu se lansează în discuții, chiar dacă esența răspunsului, din punctul lor de vedere, nu corespunde evaluării prevăzute în etapa 3.

Etapa 5. Ultima rundă de întrebări (sau rundă opțională de discuții mărunte)

Participanții au posibilitatea de a adresa întrebări despre problema furnizorului de caz. Acest lucru continuă până la epuizarea întrebărilor. Furnizorul de caz răspunde cât mai concis posibil. Din nou, nu au loc discuții. Se acordă atenție răspunsurilor la întrebările + (apropiate de subiect), căutând îndoielile și dilemele. Facilitatorul se asigură că furnizorul de caz are timp să asculte întrebările și să răspundă în mod corespunzător.

OPȚIONAL

Această etapă poate fi înlocuită cu o „rundă de discuții mărunte”. În loc să pună întrebări, participanții discută despre ceea ce au auzit până în prezent și despre impresiile lor în acest sens. Furnizorul de caz este prezent pe parcursul acestei runde de discuții mărunte, dar stă cu spatele la grup. Furnizorul de caz nu este implicat și nimeni nu i se adresează. Acesta își notează ceea ce aude. După aceea, furnizorul de caz este întrebăat ce a observat.

Etapa 6. Formularea esenței cazului

Participanții își notează esența problemei furnizorului de caz. Participanții se pun în locul furnizorului de caz și scriu „Problema mea este...”. Și furnizorul de caz își notează ceea ce crede despre problema sa după primele cinci etape. Problema trebuie identificată în ceea ce privește „acțiunea” și „rolul” jucat. Se poate menționa și stilul caracteristic al furnizorului de caz sau opinia sa dominantă. Toate teoriile, cu excepția celor ale furnizorului de caz, sunt scrise pe flipchart.

⁽⁸⁴⁾ Acest lucru îi dă posibilitatea să își analizeze sentimentele/gândurile proprii cu privire la anumite aspecte.

Etapa 7. Furnizorul de caz evaluează teoriile principale

Pe flipchart, furnizorul de caz evaluează teoriile cu + (apropiată de subiect), 0 (neutră) sau – (îndepărată de subiect) (vezi etapa 3). Nu au loc discuții.

Etapa 8. Furnizorul de caz alege

Furnizorul de caz își notează problema astfel cum a fost expusă pe flipchart, vorbește despre ceea ce apreciază la teoriile participanților (etapa 7) și explică de ce o teorie este considerată + (apropiată de subiect), – (îndepărată de subiect) sau 0 (neutră). Apoi, furnizorul de caz indică pentru fiecare teorie ceea ce dorește să utilizeze în propria teorie principală.

Ceilalți participanți explică motivele care au stat la baza teoriilor lor. Pot fi adresate apoi întrebări de clarificare, care vizează comportamentul, opinia sau stilul furnizorului de caz. Furnizorul de caz încheie această etapă reformulându-și problema și scrie acest lucru pe flipchart. Acesta o formulează, de exemplu, din punctul de vedere al tensiunii dintre acțiunile dorite și acțiunile efective sau, de exemplu, dintre obiectivele profesionale și așteptările apărute în situația dată.

Etapa 9. Ce forțe fac respectivul caz să continue?

Participanții analizează forțele care împiedică furnizorul de caz să își schimbe comportamentul. Furnizorul de caz indică modul în care ar putea soluționa problema pentru a-și schimba comportamentul profesional. Acesta subliniază elementele constructive și elementele obstructive.

Întrebări posibile

- Ce doresc să schimb?
- Cu ce schimbări mă confrunt?
- Ce elemente cauzează dilema?
- Ce poli opuși cauzează ezitarea?
- Ce beneficii și obiecții observ?
- Ce consecințe observ?
- Ce trebuie să iau în considerare?
- Cum prezint acest lucru?
- Ce măsuri doresc să iau?
- Ce doresc să învăț?
- La ce doresc să fiu atent(ă) de acum înainte?
- Ce am dorit să descopăr despre mine?
- Care sunt rezultatele acestei analize și ce voi face cu ele?
- Ce doresc să realizez peste o săptămână, o lună sau un trimestru?
- Spune acest lucru ceva despre modul în care „învăț”?

Etapa 10. Concluziile participanților și reflecție asupra interviziunii

Fiecare participant își notează propriile concluzii. Ce am învățat din acest caz? Ar putea fi ceva ce are legătură cu modul preferat de a gândi și de a adresa întrebări, cu ceea ce a făcut ca o întrebare să fie constructivă sau nu sau cu ceea ce au învățat din întrebările altor participanți etc.

Facilitatorul analizează sesiunea de interviziune cu furnizorul de caz și cu participanții. Această analiză vizează:

- rezultatele discutării cazului;
- cazul ca instrument de învățare și succesul metodei aplicate.

B. METODA ÎNTREBĂRILOR UTILE

Pe parcursul întregii zile, ne punem nenumărate întrebări și adresăm și altor persoane multe întrebări, cu intenția de a obține informații utile. Interviziunea se referă la a ajuta furnizorul de caz adresându-i întrebările potrivite. Întrebările bune sunt întrebări care ajută.

Prin metoda întrebărilor utile, oamenii obțin informații despre ce înseamnă o întrebare eficientă pentru interviziune. Aceste informații au două componente.

- Metoda oferă informații despre motivele oricărei persoane care adresează întrebarea și despre impactul pe care îl are întrebarea.
- Întrebările utile reprezintă și o metodă de învățare. Acest lucru îmbunătățește calitatea întrebărilor adresate de grupul de interviziune, precum și în alte situații (de muncă).

Prin această metodă, furnizorul de caz trebuie să ajungă să realizeze ce înseamnă o întrebare și dacă aceasta îl ajută să obțină informații despre cazul său. Multe întrebări ale participanților se referă la dorința participantului de a primi informații despre contextul cazului. Furnizorul de caz cunoaște deja aceste detalii, prin urmare nicio întrebare despre context nu are valoare adăugată. De exemplu, cât de mare este compania? De cât timp se derulează acest proiect? Ce fel de stil de conducere are persoana responsabilă? Din considerente practice, acestea sunt denumite „întrebări de curiozitate”. Aceste tipuri de întrebări din partea participanților nu sunt menite să ajute furnizorul de caz.

Este un scenariu familiar să fiți întrerupt de un coleg în timpul discuției cu un solicitant, întrerupându-vă astfel șirul gândurilor despre întrebările pe care trebuie să le adresați. Un coleg poate să aibă un set diferit de întrebări. În plus, dacă aveți în minte o listă de întrebări, acest lucru vă poate distra de la ascultarea răspunsurilor și în schimb vă concentrați asupra celorlalte întrebări pe care trebuie să le adresați.

Pentru metoda întrebărilor utile trebuie să vă concentrați asupra furnizorului de caz și să îi răspundeți la întrebări și la comportamentul nonverbal, astfel încât să puteți să îi sprijiniți șirul gândurilor (nu ale dumneavoastră).

Metoda determină un grup de interviu să îmbunătățească semnificativ calitatea întrebărilor sale. Deoarece furnizorul de caz este responsabil, își poate îmbunătăți posibilitățile de interviu de succes. Este la latitudinea furnizorului de caz să indice dacă consideră că o întrebare este utilă sau nu pentru cazul său. Nu se acordă atenție întrebărilor care nu sunt utile, prin urmare nu vor primi răspuns. Acesta este un feedback direct privind întrebările participanților și modul în care aceștia gândesc.

Beneficii. Această metodă permite obținerea de informații despre diversitatea întrebărilor și despre efectul lor asupra furnizorului de caz. Există numeroase modalități de a adresa întrebări. Variația întrebărilor poate fi fructuoasă și acesta este modul în care vă puteți extinde propriul repertoriu de întrebări. Furnizorii de caz învață că, în practica de zi cu zi, există tendința naturală de a răspunde la orice întrebare și tuturor întrebărilor. Răspunsul pare să fie o reacție automată. Cu întrebările utile, aceștia descoperă că este mai bine să se gândească dacă întrebarea le este utilă în vreun fel și apoi să ofere feedback persoanei care a adresat întrebarea.

- Oamenii învață din feedbackul direct oferit și primit privind întrebările adresate. Participanții pot să își reformuleze întrebările și să le adreseze din nou, aflând astfel ce este cu adevărat util pentru furnizorul de caz în acest caz specific.
- Metoda accelerează procesul de interviu. Deoarece întrebările care nu sunt utile sunt ignorate, se pierde mai puțin timp răspunzând la întrebări irelevante sau ineficiente.
- Întrebările utile oferă informații despre impactul unei întrebări. Rezultatul aduce beneficii nu doar furnizorului de caz, dar și participanții dobândesc experiență și practică cu întrebări care chiar ajută. Furnizorul de caz ajută participanții să afle dacă întrebările sunt utile prin faptul că alege întrebările la care va răspunde. În acest mod participanții obțin feedback imediat.
- Furnizorul de caz acceptă rapid întrebările constructive. Întrebările utile sunt mai eficiente, iar această viteză crescută și impactul mai mare fac ca interviu să fie mai eficientă.
- Metoda este adecvată și pentru grupurile fără experiență și este un exercițiu bun pentru un grup de interviu care dorește să își îmbunătățească calitatea întrebărilor.

DEZAVANTAJE

- La început, metoda poate să blocheze participanții. Aceștia vor fi scoși din zona lor de confort deoarece unele dintre întrebările lor nu vor fi utile pentru furnizorul de caz și așadar nu vor primi răspuns.
- Metoda poate determina un grup să rămână tăcut, dacă participanților li se pare dificil să formuleze întrebări utile.

CAPCANE

- Furnizorul de caz răspunde în mod automat la întrebări care nu sunt utile.
- Facilitatorul trebuie să rămână concentrat pe furnizorul de caz, care, în definitiv, decide dacă o întrebare este utilă sau nu.

- Furnizorul de caz nu trebuie să dea răspunsuri așteptate din punct de vedere social (sau corecte din punct de vedere politic), ci trebuie să spună dacă ceva este util sau nu.
- Metoda cere păstrarea unei poziții constructive și deschise cu privire la cealaltă persoană. Suntem înclinați să gândim din punctul nostru de vedere, și nu din punctul de vedere al furnizorului de caz.
- Uneori cineva nu poate să se gândească la o întrebare utilă și poate să simtă acest lucru ca un „eșec”. Este bine să aflați dacă întrebările pe care le adresați pot fi utile sau nu într-un anumit caz.
- Participanții trebuie să vadă acest lucru ca pe o oportunitate de a învăța; situația nu trebuie să devină o competiție cu privire la cine adresează majoritatea întrebărilor sau cele mai bune întrebări.

CONDIȚII/LOGISTICĂ DE UTILIZAT	
Durata	1-1,5 ore
Dimensiunea grupului	Cinci până la opt persoane
Articole necesare	Nu există

Întrebări posibile

- Ce înseamnă acest lucru pentru dumneavoastră?
- Cum ar fi dacă...?
- Ce alternative există pentru...?
- Ce altceva ați putea face?
- Ce aveți de câștigat?
- Puteți să îmi descrieți o situație în care lucrurile s-au derulat diferit pentru dumneavoastră?
- Ce efect a avut această situație pentru dumneavoastră?
- Ce vă place la...?
- Ce obiective aveți?
- Ce s-ar putea întâmpla dacă...?
- Cu ce calitateți ați contribuit?

Pregătire. Facilitatorul și furnizorul de caz discută în prealabil despre caz, întrebarea de caz și alegerea metodei. Furnizorul de caz pregătește cazul în câteva fraze și încheie cu „Întrebarea mea este...”. Acesta trimite în prealabil participanților și facilitatorului descrierea cazului și metoda aleasă.

Etapa 1. Descrierea cazului

Facilitatorul explică metoda. Furnizorul de caz trebuie să își acorde timp pentru a procesa fiecare întrebare și să indice apoi ce îl face să simtă/să creadă și dacă întrebarea este utilă sau nu pentru el. Furnizorul de caz nu trebuie să răspundă la întrebări care nu sunt utile. Furnizorul de caz își explică cazul în câteva fraze, încheind cu întrebarea de caz. Aceasta poate fi scrisă pe un flipchart.

Etapa 2. Formularea întrebărilor

Participanții își notează câteva întrebări pe care ar dori să le adreseze și care pot ajuta ca punct de pornire. După ce întrebările au fost notate, fiecare participant ordonează întrebările în ordinea în care dorește să le adreseze.

Etapa 3. Adresarea întrebărilor

- Un participant adresează prima întrebare. Furnizorul de caz procesează această întrebare în tăcere. Apoi, identifică ce simte/crede după ce a ascultat întrebarea și spune dacă aceasta este utilă. Întrebarea încurajează furnizorul de caz să se gândească la problema sa? Acesta nu răspunde încă la întrebare. Furnizorul de caz dă un răspuns efectiv numai dacă consideră că întrebarea este utilă. **Opțional:** Participantul explică de ce a adresat această întrebare. Ulterior, grupul analizează dacă efectul întrebării corespunde intenției celui care a adresat întrebarea.
- Următorul participant adresează prima sa întrebare și se urmează aceeași procedură. Când participanți diferiți au aceeași întrebare/aceleași întrebări, facilitatorul poate decide că și această întrebare dublă va fi adresată. Uneori diferențele minore pot fi utile. Dacă nu este așa, va fi adresată următoarea întrebare în ordinea clasificării.
- Participanții adresează întrebări pe rând. Dacă este necesar, își notează pentru ei dacă o întrebare a fost utilă sau nu și de ce. Facilitatorul verifică periodic cu furnizorul de caz dacă acesta trebuie să ajusteze problema cazului.

Etapa 4. Rundă (opțională) de discuții mărunte constructive

Dacă devine dificil să se găsească și să se adreseze întrebări utile, facilitatorul poate decide să introducă o rundă de discuții mărunte constructive. Acestea pot oferi participanților noi informații care le pot da idei pentru alte întrebări. Ceea ce este important aici este că participanții explorează modalități posibile de a găsi împreună întrebări utile. Următoarea rundă poate fi orientată către găsirea acestor modalități. Spre deosebire de discuțiile mărunte obișnuite, în care nu se adresează întrebări, puteți opta să purtați discuții mărunte adresând doar întrebări utile care se bazează pe observarea ipotezelor. Întrebările pot lărgi perspectiva furnizorului de caz.

Exemple de întrebări

- Cum ați privi...?
- Ce credeți de fapt despre...?
- Ce anume din acest exemplu vă face să...?
- Ce obiective ați avea...?

Furnizorul de caz indică ce l-a afectat cel mai mult și pe ce dorește să se concentreze în următoarea etapă.

Etapa 5. A doua rundă de întrebări

Această a doua rundă de întrebări se bazează pe furnizorul de caz. Întrebările nu trebuie să fie în ordinea participanților. Dacă o persoană nu poate să găsească o întrebare utilă, aceasta poate să spună pur și simplu ce intenție are și să roage grupul să o ajute să formuleze întrebarea potrivită.

Etapa 6. Esența întrebării

După ce au fost adresate toate întrebările, fiecare participant prezintă esența cazului într-o singură întrebare constructivă. De exemplu, dacă participantul consideră că esența este simțul responsabilității furnizorului de caz în funcția sa de consilier, participantul ar putea să adreseze o întrebare precum „Cum vă afectează faptul că sunteți consilier?” sau „În opinia dumneavoastră, ce înseamnă a fi un bun consilier?”

Dacă acest lucru este prea dificil pentru participanți, alternativa este să formuleze întrebarea constructivă ca „Problema mea este...?”. Răspunsul la această întrebare permite fiecărui participant să se pună în locul furnizorului de caz.

Etapa 7. Furnizorul de caz: concluzii și plan de acțiune

Furnizorul de caz împărtășește concluziile pe care le-a obținut, ceea ce va schimba în comportamentul său și măsurile pe care le va adopta pentru a realiza acest lucru.

Etapa 8. Concluziile participanților

Fiecare participant își notează propriile concluzii. Ce au învățat din acest caz? Ar putea fi ceva ce are legătură cu modul preferat de a gândi și de a adresa întrebări, cu ceea ce a făcut ca o întrebare să fie constructivă sau obstructivă, cu ceea ce au învățat din întrebările altor participanți etc.

Etapa 9. Reflecție asupra interviziunii

Facilitatorul analizează sesiunile de interviziune cu furnizorul de caz și cu participanții. Această reflecție vizează:

- rezultatele discutării cazului;
- cazul ca instrument de învățare și succesul metodei aplicate.

NORME ȘI ORIENTĂRI CARE TREBUIE LUATE ÎN CONSIDERARE PENTRU TOATE METODELE DE INTERVIZIUNE

Pentru îmbunătățirea funcționării personale prin interviziune este nevoie de deschidere și sinceritate. Participanții trebuie să fie pregătiți pentru a-și face cunoscute opțiunile pentru o anumită abordare a activității lor, problemele personale și emoțiile în cadrul unui grup. Compatibilitatea participanților este o condiție prealabilă pentru un rezultat valoros al interviziunii. Pentru reflecția deschisă asupra funcționării personale este nevoie și de încredere și confidențialitate între participanții la interviziune. Trebuie să se garanteze că informațiile furnizate în cadrul interviziunii sunt tratate ca fiind **confidențiale**.

IMPORTANTA TRANSPARENTEI

Participanții trebuie să știe dinainte la ce se pot aștepta pe parcursul sesiunilor de interviziune. Acest lucru este necesar nu numai pentru ca aceștia să se poată pregăti, ci și pentru a evita confuzia și surprizele negative. O sesiune de interviziune trebuie să clarifice și să comunice în prealabil următoarele aspecte:

- domeniul de aplicare al interviziunii (funcționarea personală a personalului și/sau cazul unui solicitant);
- numărul maxim de participanți (de exemplu, cel mult opt participanți, în cazul unei echipe mai mari);
- frecvența sesiunilor de interviziune (de exemplu, o dată pe lună);
- durata sesiunii (cel mult 3 ore);
- numărul maxim de cazuri care urmează să fie discutate într-o sesiune (de exemplu, două).

NORMELE DE CONDUITĂ IMPORTANTE PENTRU PARTICIPANȚI ȘI FACILITATOR INCLUD URMĂTOARELE ASPECTE

- Adoptarea unei atitudini imparțiale. Comportamentele sau afirmațiile critice sau dezaprobatore ale altor participanți nu vor duce la schimbări pozitive și trebuie evitate.
- Dacă este posibil, nu se adresează întrebarea „de ce”. Întrebarea „de ce” arată adesea că nu înțelegeți și, prin urmare, criticați.
- Adresați întrebări deschise pentru clarificare și invitați participanții să își expună argumentele/motivele. De exemplu, „Îmi puteți spune mai multe despre asta?” Aceste întrebări vor furniza informații importante și vor contribui la o atmosferă de cooperare.
- Nu îi tratați pe ceilalți cu un aer de superioritate. Evitați să oferiți sfaturi sau să impuneți ce trebuie făcut sau ce comportament trebuie adoptat, inclusiv afirmațiile precum „Dacă aș fi în locul tău, ...”. Încercați să oferiți informații relevante, sugestii preliminare și să discutați alternativele. Încercați să vă corelați contribuția cu experiența celorlalte persoane. Fiecare trebuie să poată lua propria decizie. Acest lucru va fi mai adecvat și mai eficient decât copierea punctului de vedere al altei persoane.
- Nu vă asumați responsabilitatea pentru problemele colegilor dumneavoastră. Încercați să îi motivați și să îi sprijiniți să își rezolve propriile probleme.
- Ascultați cu atenție. Nu vorbiți prea mult și nu interpretați, dar asigurați-vă că ați înțeles corect, sintetizând ceea ce credeți că a spus cineva și întrebând dacă aceasta a fost intenția.
- Rămâneți, de preferință, la „aici și acum”. Ce simt sau ce cred oamenii acum, ce înseamnă lucrurile/emoțiile pentru oameni acum, ce consideră oamenii ca fiind perspective etc. Aceste lucruri oferă în general mai multe informații relevante pentru schimbarea comportamentului decât discutarea lucrurilor care au avut loc în trecut.

- Acordați atenție emoțiilor. Cum se simt și ce simt oamenii, ce impact au anumite evenimente asupra lor etc. Acest lucru poate oferi oamenilor informații despre motivele comportamentului lor.
- Arătați că înțelegeți și că vă pasă. Dați dovadă de interes întrebând oamenii cum se simt și cum merg lucrurile.
- Tratați oamenii cu respect. Dați dovadă de apreciere pentru contribuția oamenilor, cereți scuze în cazul unei neînțelegeri etc.
- Nu pretindeți că sunteți terapeut. Ascultarea cu atenție este importantă, dar trebuie să fiți atenți să nu pretindeți că sunteți în rolul unui terapeut.

ANEXA 7. ACTIVITĂȚI ETAPIZATE DE CONSOLIDARE A ECHIPEI

Mai jos sunt furnizate informații suplimentare și clarificări privind diversele etape de dezvoltare a echipei și activitățile asociate.

CELE CINCI ETAPE ALE DEZVOLTĂRII ECHIPEI

FORMAREA	CONFRUNTAREA	NORMAREA	FUNCȚIONAREA	AMÂNAREA/ TRANSFORMAREA
<ul style="list-style-type: none"> — Faceți prezentările/faceți schimb de experiențe — Creați obiective clare și o direcție clară pentru proiect — Stabiliți limite și un comportament acceptabil — Construiți relații și abordați sarcina — Evaluați cunoștințele, competențele și abilitățile fiecărui membru al echipei — Concentrați-vă mai mult asupra proceselor echipei, decât asupra sarcinilor — Colaborați pentru a vă asigura că fiecărei persoane i se atribuie roluri/responsabilități — Începeți să stabiliți norme ale echipei 	<ul style="list-style-type: none"> — Identificați și soluționați comportamentele neproductive — Învățați să ascultați și să respectați idei și puncte de vedere diferite — Acceptați diversitatea de gândire și dezvoltați toleranța în rândul membrilor echipei — Permiteți construirea încrederii și a respectului soluționând dificultățile — Soluționați neînțelegerile interpersonale — Concentrați-vă asupra soluționării problemelor și clarificării obiectivelor 	<ul style="list-style-type: none"> — Asumați-vă răspunderea pentru adoptarea deciziilor și soluționarea problemelor — Definiți cum va progresa echipa — Ajungeți la un acord asupra normelor scrise și nescrise pentru a lucra împreună — Stabiliți cum vor fi furnizate informațiile — Conveniți asupra modului în care vor fi soluționate conflictele — Decideți ce instrumente și procese vor fi utilizate pentru îndeplinirea sarcinilor — Faceți schimb de date, explorați soluții și acționați în vederea unui scop comun — Lucrați în colaborare 	<ul style="list-style-type: none"> — Desfășurați-vă activitatea fără supravegherea unui lider — Deveniți independent — Luați decizii și soluționați probleme rapid și eficient — Soluționați problemele și ajungeți la un consens fără a întrerupe proiectul — Utilizați punctele tari ale membrului echipei — Concentrați-vă mai mult asupra sarcinii decât asupra proceselor — Salutați opiniile diferite pentru a inspira decizii creative — Delegați și împărțiți funcția de conducere — Monitorizați progresele, sărbătoriți realizarea obiectivelor intermediare și construiți relații de camaraderie 	<ul style="list-style-type: none"> — Sărbătoriți succesele — Integrați bunele practici și lecțiile învățate pentru a le utiliza în viitor — Căutați oportunități de încheiere — Luați-vă rămas bun și luați măsuri pentru a păstra legătura

Sursă: © Cinci etape ale dezvoltării echipei după modelul unei imagini din Mind Tools (mindtools.com).

Notă. Nu este întotdeauna necesar să fie invitat un facilitator extern. Activitățile pot fi conduse, de exemplu, și de un șef de echipă sau de un manager/specialist în resurse umane. Dacă apare totuși un conflict de interese, trebuie invitat un facilitator extern care este neutru, pentru a evita părtinirea.

ETAPA 1. FORMAREA

Exercițiu de prezentare: comun și unic ⁽⁸⁵⁾



20-30 de minute (maximum)



10-20 de participanți

Creați grupuri de patru sau cinci persoane și lăsați-le să descopere ce au în comun, alături de caracteristicile interesante care sunt unice pentru persoanele din grup.

OBIECTIV

Acest exercițiu promovează unitatea, deoarece ajută oamenii să realizeze că au mai multe lucruri în comun cu colegii lor decât și-ar putea da seama inițial. Pe măsură ce devin conștienți de propriile caracteristici unice, oamenii îi pot ajuta și pe alții să simtă că au puterea de a oferi grupului ceva unic.

MATERIALE

Două foi de hârtie și un stilou pentru fiecare grup.

INSTRUCȚIUNI

Formați grupuri de cinci până la opt persoane și dați-le două foi de hârtie și un creion sau un stilou. Prima parte a activității se referă la **punctele comune**, în care fiecare subgrup întocmește o listă cu lucrurile pe care le are în comun. Elementele enumerate trebuie să se aplice pentru fiecare persoană din acel subgrup. Evitați să scrieți lucruri pe care oamenii le pot vedea (de exemplu, „toată lumea are păr” sau „toți purtăm haine”). Încercați să îi faceți să cerceteze mai adânc. După aproximativ cinci minute, rugați un purtător de cuvânt din fiecare subgrup să citească lista subgrupului.

Apoi, în funcție de obiectivele dumneavoastră pentru sesiune, rugați jumătate din persoanele din fiecare subgrup să se mute în alt grup pentru o varietate de caracteristici sau îi puteți lăsa pe toți în același grup. Pe a doua foaie de hârtie rugați-i să noteze caracteristicile unice, ceea ce înseamnă că fiecare element se aplică numai pentru o persoană din grup. Grupul încearcă să găsească cel puțin două caracteristici unice pentru fiecare persoană. După 5-7 minute, rugați fiecare persoană să spună una dintre caracteristicile sale unice sau rugați o persoană să le citească una câte una, iar pe ceilalți să încerce să ghicească despre cine este vorba. Din nou trebuie să depășiți aspectele superficiale, evitând lucrurile pe care persoanele le pot vedea rapid.

— **Activitatea 1:** stabilirea obiectivelor ⁽⁸⁶⁾

⁽⁸⁵⁾ Cserti, R., „Common and unique” (Comun și unic), SessionLab, 2018.

⁽⁸⁶⁾ Workshop Exercises, „Focusing a team” (Concentrarea unei echipe).

Obiectivele echipei sunt afirmații care ghidează echipele să își îndeplinească responsabilitățile și nevoile comerciale. Dacă obiectivele sunt clare și realizabile, acestea servesc atât ca plan de acțiune al unei echipe, cât și ca energie pentru acesta. Obiectivele sunt importante din multe puncte de vedere diferite.

- Obiectivele stabilesc standardele de dezvoltare.
- Obiectivele concentrează activitatea.
- Obiectivele măsoară progresele.
- Obiectivele conectează echipa cu organizația.
- Obiectivele asigură motivație și energie.
- Obiectivele sunt baza adoptării deciziilor.
- Obiectivele conturează „adevărul” și scopul unei echipe.

Cele mai bune obiective sunt obiectivele **SMART**. Acest lucru înseamnă că obiectivele trebuie să fie **s**pecifice, **m**ăsurabile, ușor de **a**tings, **r**ealiste și încadrate în **t**imp.

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Pentru a motiva membrii echipei să înceapă să se gândească semnificativ la stabilirea obiectivelor, rugați-i să răspundă la două întrebări care stimulează gândirea.

- De ce există această echipă?
- Care este cel mai bun scenariu pentru a descrie ce ar realiza această echipă – viitorul nostru ideal?

Etapa 2. Având în vedere motivele pentru existența echipei și viziunea asupra viitorului ei ideal, **scrieți** individual **trei lucruri pe care dumneavoastră personal ați dori ca echipa să le realizeze** până la sfârșitul anului următor (ajustați intervalul de timp astfel încât să se potrivească situației echipei dumneavoastră). Cu alte cuvinte, ce ați dori să vedeți ca obiective ale echipei?

Etapa 3. Rugați fiecare persoană să precizeze care sunt obiectivele de echipă pe care le dorește. Enumerați obiectivele pe o tablă albă și apoi adunați-le, grupați-le și stabiliți prioritățile acestora. Acum testați-vă obiectivele principale în funcție de criteriile SMART. Sunt obiectivele dumneavoastră specifice, măsurabile, ușor de atins, realiste și încadrate în timp?

Etapa 4. Activați-vă obiectivele selectate completând tabelul de obiective de mai jos.

AFIRMAȚIILE PENTRU OBIECTIVE	PERSOANA-CHEIE	RESURSE NECESARE	PERSOANE CARE POT AJUTA	INDICATORI DE SUCCES	CRONOLOGIE
Obiectivul 1					
Obiectivul 2					
Obiectivul 3					
etc.					

Etapa 5. Întrebări pentru discuții ulterioare.

- Care sunt barierele care ar putea face dificilă realizarea fiecărui obiectiv?
- Cum pot fi depășite aceste bariere?
- Care sunt lucrurile pe care le puteți face în mod individual pentru a contribui la realizarea obiectivelor echipei?
- Cum trebuie să recunoaștem sau să sărbătorim realizarea unui obiectiv?
- Cum ne responsabilizăm pentru realizarea fiecărui obiectiv?
- Cum păstrăm contactul cu obiectivele noastre? Cu alte cuvinte, cum păstrăm obiectivele vii în minte, astfel încât să nu le „uităm” sau să omitem să le acordăm atenție?
- Cum putem face mai eficientă realizarea obiectivelor noastre? Dar mai plăcută?

Notați pe flipchart elementele-cheie discutate la fiecare întrebare în etapa 5. Puteți face acest lucru notând fiecare întrebare pe un flipchart și rugând persoanele respective să meargă și să își scrie opiniile pe flipchart sau, dacă grupul este mai mic, facilitatorul va nota observațiile grupului.

Clarificarea rolurilor în echipă ⁽⁸⁷⁾



120-180 de minute



1-10 participanți

Acordurile în echipă privind rolurile individuale funcționează drept contracte. Acestea clarifică lucrurile pentru membrii echipei și ajută la concentrarea energiei. Este o activitate în două părți.

OBIECTIV

Clarificarea rolurilor în echipă

MATERIALE

Tabel și stilou pentru fiecare

INSTRUCȚIUNI

Partea 1: responsabilitățile postului

Fiecare membru al echipei trebuie să se gândească la postul său specific și apoi **să identifice aproximativ șapte responsabilități-cheie ale postului**. Introduceți aceste responsabilități în tabelul de mai jos și apoi completați matricea conform indicațiilor.

⁽⁸⁷⁾ Workshop Exercises, „Clarifying roles” (Clarificarea rolurilor).

RESPONSABILITĂȚILE POSTULUI DUMNEAVOASTRĂ	CLASIFICAȚI-LE ÎN FUNCȚIE DE IMPORTANȚA PENTRU POSTUL DUMNEAVOASTRĂ (1 = CEA MAI IMPORTANTĂ)	PROCENTUL GENERAL DE TIMP DE LUCRU PE CARE ÎL CONSACRAȚI ACESTEI RESPONSABILITĂȚI	ÎN MOD IDEAL, PROCENTUL DE TIMP PE CARE CONSIDERAȚI CĂ TREBUIE SĂ ÎL CONSACRAȚI ACESTEI RESPONSABILITĂȚI	A. RESPONSABILITATEA SE POTRIVEȘTE CU SETUL DUMNEAVOASTRĂ DE COMPETENȚE? (1 = NU, 2 = OARECUM, 3 = DA)	B. COMPARATIV, VĂ PLACE CĂ AVEȚI ACEASTĂ RESPONSABILITATE? (1 = NU, 2 = OARECUM, 3 = DA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Partea 2: discuție

Prezentați echipei tabelul dumneavoastră de roluri individuale completat și puneți-l pe un flipchart sau un dispozitiv similar pentru a-l putea vedea și alții. Apoi încercați să clarificați și să aliniați rolurile și responsabilitățile în echipă discutând despre întrebările enumerate mai jos.

- Există vreo responsabilitate care vă afectează capacitatea de a contribui la sarcinile echipei?
- În urma analizei tabelelor de roluri ale altor membri ai echipei, observați o responsabilitate căreia nu i s-a acordat prea mare atenție? Acest lucru înseamnă că unei responsabilități nu i se acordă aprecierea meritată.
- În urma analizei tabelelor de roluri ale altor membri ai echipei, observați o responsabilitate care este redundantă sau supraapreciată?
- Faceți un lucru cu care nu vă simțiți confortabil, în timp ce altcineva a indicat că îi place să facă acest lucru mai mult decât dumneavoastră?
- Există locuri în care responsabilitățile trebuie consolidate, schimbate sau eliminate?
- Se desfășoară prea multe activități care nu corespund sau nu se corelează cu responsabilitățile dumneavoastră identificate în cadrul echipei?
- Există domenii de conflict?
- Există modalități de raționalizare a eforturilor?
- Analizând informațiile din toate tabelele, cum v-ați restructura responsabilitățile postului pentru a acorda mai mult sprijin echipei?

Trebuie luate notițe, iar acestea trebuie enumerate în mod vizibil pe flipchart. Luarea de notițe poate fi efectuată pe rând între voluntarii din grup.

ETAPA 2. CONFRUNTAREA

Oferirea și primirea de feedback ⁽⁸⁸⁾



120-180 de minute



1-10 participanți

OBIECTIV

Să se permită participanților să vadă **patru tipuri diferite de feedback aplicate** în aceeași situație. Această activitate trebuie să demonstreze că lipsa feedbackului sau doar feedbackul pozitiv nu este benefic(ă).

MATERIALE

O minge de golf

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Solicitați patru voluntari din cadrul grupului.

Etapa 2. Informați-i că vor fi chemați pe rând înapoi în sală pentru a căuta o minge de golf.

Etapa 3. Rugați-i să părăsească sala.

Etapa 4. Informați participanții rămași cu privire la rolul lor în această activitate.

- **FEEDBACK SILENȚIOS.** Când voluntarul cu numărul 1 intră în sală, participanții trebuie să rămână complet tăcuți și nemișcați.
- **FEEDBACK NEGATIV.** Când voluntarul cu numărul 2 intră în sală, toți participanții trebuie să ofere feedback negativ, indiferent de cât de aproape sau departe de minge se află persoana care caută.
- **NOTĂ PRIVIND FEEDBACKUL NEGATIV.** Avertisment pentru facilitator: această situație poate deveni supărătoare sau jenantă, așadar trebuie să vă cunoașteți grupul și să interveniți, dacă este necesar.

Fiți sensibil la dinamica grupului, dar încurajați participanții să utilizeze această strategie pentru a afla despre feedback. Rugați-i să ofere tipul de feedback negativ, prin intermediul cuvintelor sau prin limbajul corpului, pe care l-ar putea auzi la locul de muncă când cineva este nemulțumit. Participanții **nu** trebuie să răspundă la nicio cerere de orientare sau asistență (decât cu ironie).

⁽⁸⁸⁾ Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback* (Oferirea și primirea efectivă de feedback), Health Workforce Initiative, CA, 2016.

- **FEEDBACK POZITIV.** Când voluntarul cu numărul 3 intră în sală, toți participanții trebuie să ofere feedback pozitiv, dar nespecific (de exemplu, „bravo”, „chiar îmi place cum îți dai silința”), indiferent de cât de aproape sau departe de minge se află persoana care caută. Participanții **nu** trebuie să răspundă la nicio cerere de orientare sau asistență (decât cu alte exclamații precum „haide că poți” sau „avem încredere în tine”).
- **FEEDBACK SPECIFIC.** Când voluntarul cu numărul 4 intră în sală, participanții trebuie să ofere indicii sau sugestii specifice pentru găsirea mingii, fără să dezvăluie locul unde se află aceasta. Aceștia trebuie să răspundă la întrebările cu da/nu.

Etapa 5. Ascundeți mingea de golf. Invitați cei patru voluntari, unul câte unul. Fiecare voluntar primește feedbackul prevăzut, menționat mai sus.

- **Silențios.** Pentru voluntarul cu numărul 1, ascundeți mingea de golf într-un loc nu prea dificil din sală. Acordați 2-3 minute pentru căutare.
- **Negativ.** Pentru voluntarul cu numărul 2, alegeți un loc mai dificil. Acordați 2-3 minute pentru căutare.
- **Pozitiv, dar general.** Pentru voluntarul cu numărul 3, alegeți un loc și mai dificil. Acordați 2-3 minute pentru căutare.
- **Specific.** Pentru voluntarul cu numărul 4, alegeți un loc și mai dificil. Acordați 2-3 minute pentru căutare.

Etapa 6. Aduceți voluntarii înapoi, dezbateți și discutați următoarele întrebări.

- Cum v-ați simțit în timp ce căutați mingea?
- Ce ați crezut/simțit în urma feedbackului pe care l-ați primit?
- Cum v-a afectat performanța feedbackul pe care l-ați primit?
- Cum a afectat feedbackul pe care l-ați primit ceea ce credeți despre persoanele care au oferit feedbackul?
- Dacă acesta ar fi tipul de feedback pe care l-ați primi în fiecare zi, cum v-ați simți?
- Lucrați la experiențele de la locul de muncă – ce tip de feedback ați primit la locul de muncă?

Activitate de conflict – patru cuvinte ⁽⁸⁹⁾

Notă. Această activitate trebuie condusă de o **persoană neutră**, care nu face parte din echipă și/sau din conflict.



60-120 de minute



10-20 de participanți

OBIECTIV

Să se determine membrii echipei să soluționeze conflictele, opiniile diferite, precum și modul în care membrii diferiți ai echipei gestionează conflictul.

⁽⁸⁹⁾ Management Training Specialists, „Conflict management exercises and activities to use with your team” (Exerciții de gestionare a conflictelor și activități de utilizat cu echipa dumneavoastră), 2020.

MATERIALE

O foaie de hârtie și un stilou pentru fiecare persoană.

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Rugați fiecare membru al echipei să scrie patru cuvinte pe care le asociază cu cuvântul „conflict”.

Etapa 2. Rugați-i să formeze perechi și să decidă împreună, ca pereche, care sunt cele mai bune patru cuvinte din cele opt pe care le-au scris. La final, perechea va avea patru cuvinte.

Etapa 3. Fiecare pereche se va alătura altei perechi și acest proces continuă. Repetați procesul până când jumătate din echipă negociază cu cealaltă jumătate a echipei pentru a obține împreună cele mai bune patru cuvinte pe care le asociază cu cuvântul „conflict”.

Etapa 4. Interogare. Adresați grupului următoarele întrebări:

- Cum v-ați simțit în timpul exercițiului?
- S-a simțit cineva inconfortabil? De ce?
- A preluat cineva controlul și misiunea?
- A existat vreun conflict?
- Ați proceda diferit?
- Ce tehnici ați utilizat pentru a găsi cele patru cuvinte?
- Ce ați învățat în timpul acestui exercițiu?

ETAPA 3. NORMAREA

Turnul din spaghete și bezele moi ⁽⁹⁰⁾



45-60 de minute



5-100 de participanți

OBIECTIV

Să se determine membrii echipei să lucreze în colaborare și să se obțină informații despre rolul fiecăruia în echipă.

⁽⁹⁰⁾ Wicked Problem Solving, „Running a marshmallow challenge is easy!” (Este ușor de derulat o provocare cu bezele moi!), Ruth, A., „Five team-building exercises that increase collaboration” (Cinci exerciții de consolidare a echipei care îmbunătățesc colaborarea), Forbes, 2016.

MATERIALE

Câte un kit pentru provocarea cu bezele moi pentru fiecare echipă, fiecare kit conținând următoarele articole:

- 20 de spaghete. Asigurați-vă că utilizați spaghete crude.
- Un metru de bandă de mascare. Luați bandă de mascare standard. Prindeți banda pe marginea mesei, pe spătarul unui scaun sau pe un perete din apropiere. Dacă o rulați într-o pungă, banda se încurcă.
- Un metru de sfoară. Includeți sfoară care poate fi ruptă ușor cu mâna. Dacă sfoara este groasă, includeți o foarfecă în kitul dumneavoastră.
- O beza moale. Utilizați o marcă anume sau una generică de bezele moi care au aproximativ dimensiunea „standard”, adică aproximativ 3,8 cm lățime și înălțime. Evitați bezelele prea mici sau prea mari și alegeți, de preferință, bezele moi care nu sunt vechi.
- Pungi din hârtie pentru masa de prânz. Pungile de dimensiune standard funcționează bine, la fel ca plicurile din hârtie de dimensiune A4.

Articolele trebuie puse în punga din hârtie pentru masa de prânz, care simplifică distribuirea și ascunde conținutul, maximizând elementul surpriză.

PENTRU A DERULA PROVOCAREA, ASIGURAȚI-VĂ CĂ AVEȚI URMĂTOARELE INSTRUMENTE

- Ruletă. Trebuie să aveți la dispoziție o ruletă retractabilă după ce provocarea se încheie, astfel încât să puteți măsura înălțimea structurilor.
- O aplicație de numărătoare inversă sau un cronometru. Provocarea efectivă cu bezele moi durează 18 minute. 20 de minute înseamnă prea mult, iar 15 minute prea puțin. Puteți folosi un cronometru, dar este mai bine să utilizați un videoproiector și să afișați numărătoarea inversă.
- Un sistem audio pentru muzică pe durata provocării. Utilizați un playlist cu exact 18 minute de muzică. Provocarea trebuie să se termine la finalul ultimei melodii.

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Dați instrucțiuni clare.

- Construiți cea mai înaltă structură fără sprijin. Echipa câștigătoare este cea care are cea mai înaltă structură, măsurată de la suprafața mesei până la vârful bezelei. Acest lucru înseamnă că structura nu poate fi suspendată de o structură mai înaltă, cum ar fi un scaun sau tavanul.
- Întreaga beza trebuie să se afle în vârful structurii. Dacă o parte din beza este tăiată sau mâncată, echipa este descalificată.
- Utilizați cât de multe sau de puține articole doriți din kit. Echipa poate folosi câte spaghete dorește din cele 20 și câtă sfoară sau câtă bandă dorește. Echipa nu poate folosi punga din hârtie ca parte a structurii sale.

- Rupeți spaghetetele, sfoara sau banda. Echipele sunt libere să rupă spaghetetele sau să taie banda și sfoara pentru a crea noi structuri.
- Provocarea durează 18 minute. Când timpul expiră, echipele nu au voie să țină structura cu mâna. Cei care ating sau sprijină structura la finalul exercițiului vor fi descalificați.
- Asigurați-vă că toată lumea înțelege regulile. Nu vă faceți griji dacă repetați regulile de prea multe ori. Repetați-le de cel puțin trei ori. Înainte de a începe întrebați dacă cineva are întrebări.

Etapa 2. Începeți provocarea.

Porniți numărătoarea inversă și muzica pentru a indica începutul provocării.

- Plimbați-vă prin sală. Este uimitor să vezi dezvoltarea structurilor, precum și să observi modelele de inovare pe care le folosesc echipele.
- Reamintiți-le echipelor cât timp a mai rămas. Faceți numărătoarea inversă de exemplu la 12 minute, 9 minute (la jumătatea provocării), 7 minute, 5 minute, 3 minute, 2 minute, 1 minut, 30 de secunde și o numărătoare inversă de 10 secunde.
- Spuneți cu voce tare cum se descurcă echipele. Spuneți întregului grup cum evoluează echipele. Anunțați cu voce tare de fiecare dată când o echipă construiește o structură stabilă. Construiți o rivalitate amicală. Încurajați oamenii să se uite în jur. Nu vă temeți să ridicați energia și mizele.
- Reamintiți echipelor că cei care țin structura cu mâna vor fi descalificați. Câteva echipe vor avea dorința puternică de a-și ține structura cu mâna la final, de obicei deoarece bezeaua, pe care tocmai au așezat-o pe structură cu câteva momente înainte, face ca structura să se îndoiaie. Structura câștigătoare trebuie să fie stabilă.

Etapa 3. Terminați provocarea.

După ce timpul expiră, rugați-i pe toți din sală să ia loc, astfel încât toată lumea să poată vedea structurile. Probabil puțin mai mult de jumătate dintre echipe vor avea structuri stabile.

- Măsurați structurile. Măsurați structurile de la cea mai scundă structură stabilă până la cea mai înaltă și spuneți înălțimile cu voce tare. Dacă documentați provocarea, rugați pe cineva să înregistreze înălțimile.
- Identificați echipa câștigătoare. Asigurați-vă că aceasta primește aplauze și un premiu (dacă a fost oferit un premiu).

Etapa 4. Evaluare.

Discutați despre exercițiu și strategie și adresați întrebări de urmărire, cum ar fi următoarele.

- Cine a fost liderul?
- Ați fi putut să realizați această sarcină fără un lider?
- Membrii echipei au fost de ajutor?

- Au fost primite bine ideile tuturor?
- Cum a fost afectată echipa de limita de timp?
- Ce ați fi putut face diferit?
- Echipa dumneavoastră a sărbătorit micile victorii?

ETAPA 4. FUNCȚIONAREA

Sesiune de brainstorming de succes ⁽⁹¹⁾



30-120 de minute



2-10 participanți

OBIECTIV

Să se genereze multe idei creative pentru a realiza un obiectiv specific.

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Alegeți locul potrivit.

Indiferent dacă se desfășoară cu o singură persoană sau în grup, efectuarea unei sesiuni de brainstorming la biroul obișnuit al persoanei respective/în biroul obișnuit al echipelor nu este cea mai bună idee. Asigurați-vă că sesiunea de brainstorming are loc în altă sală, unde este probabil să apară noi moduri de gândire.

Etapa 2. Creați mediul adecvat.

Încercați să creați un mediu informal pentru echipă. Luați în considerare să aduceți gustări și să puneți muzică. Asigurați-vă că sala este bine luminată. Includeți toate resursele sau instrumentele de care aveți nevoie la îndemână. Nu uitați de băuturile răcoritoare, pentru a evita ca oamenii să fie distrași dacă merg la bucătărie.

Etapa 3. Gândiți-vă la strategii de brainstorming.

Puteți să creați mediul perfect, dar uneori aveți nevoie de puțină structură pentru a stimula gânduri noi. De exemplu, încercați să vă gândiți la opusul a ceea ce încercați să obțineți. Sau imaginați-vă că nu există constrângeri în materie de buget sau de resurse. Sau veniți cu câte întrebări puteți despre subiectul dumneavoastră și apoi începeți să răspundeți la acestea (cartografiere mentală – *mind mapping*).

⁽⁹¹⁾ Leadership Girl, „No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session” (Sunteți în lipsă de idei? 11 etape pentru organizarea unei sesiuni de brainstorming de succes), 2017.

Etapa 4. Pregătiți-vă grupul.

Pregătiți informațiile pentru echipa dumneavoastră. Includeți suficiente informații pentru a o inspira, dar nu prea multe. Dacă alegeți membri ai echipei care au aceleași păreri, nu veți obține multe idei creative. Urmăriți să construiți un grup divers de oameni, din diferite departamente sau discipline. Un grup divers va avea neapărat stiluri de gândire diverse.

Etapa 5. Stabiliți regulile de bază.

Pentru ca discuția să se deruleze fără probleme, trebuie să stabiliți câteva reguli de bază la început și să le respectați pe tot parcursul sesiunii dumneavoastră de brainstorming. Reamintiți echipei că sesiunea nu este o competiție pentru idei, ci urmărește găsirea unei soluții la o problemă. Spuneți-le membrilor echipei dacă trebuie să ridice mâna înainte de a lua cuvântul sau de a întrerupe pe cineva, pentru a asigura o bună comunicare.

Etapa 6. Orientați discuția.

După ce toți membrii echipei și-au expus ideile, începeți o discuție de grup. În acest mod permiteți echipei dumneavoastră să dezvolte ideile altor persoane și să găsească soluții noi. Încurajați-i pe toți să **contribuie la discuție**. Asigurați-vă că descurajați orice formă de critică – ideea care stă la baza brainstormingului este de a stimula creativitatea, iar critica nu ajută în acest sens. Rețineți că rolul dumneavoastră este de a sprijini echipa, așadar nu vă expuneți ideile mereu. Ghidați discuția abordând câte o idee pe rând și reorientându-vă echipa când este distrasă. Asigurați și pauze pentru a vă ajuta echipa să se concentreze.

Etapa 7. Acordați timp.

Deși o sesiune de brainstorming deschisă poate fi contraproductivă, evitați să fiți presați prea mult de timp când este vorba despre gândirea creativă. Este indicat nu numai să eliminați stresul pe care îl poate crea o constrângere de timp, ci și să acordați timp creierului să se relaxeze.

Etapa 8. Colectați ideile înainte de sesiune. Planificați modul în care intenționați să colectați ideile pe care le găsiți.

Etapa 9. Planificați urmărirea.

O sesiune de brainstorming este utilă numai dacă există o modalitate de a pune ideile în practică. Înainte de a începe, stabiliți obiectivele și asigurați-vă că sunt realizate înainte de finalul sesiunii. Asigurați-vă că ați comunicat procedura de urmat. Aceasta ar putea consta din cercetări suplimentare privind o selecție a ideilor dumneavoastră, implementarea uneia dintre ele sau planuri pentru brainstorming în viitor.

ETAPA 5: AMÂNAREA/TRANSFORMAREA

Petrecere potluck



120-180 de minute



5-30 de participanți

OBIECTIV

Să sărbătoriți succesele echipei.

MATERIALE

Foaie de înscriere pentru petrecere.

Cartonașe de mulțumire sau un cadou pentru fiecare membru al echipei.

INSTRUCȚIUNI

Etapa 1. Programați data și ora petrecerii.

Etapa 2. Trimiteți o invitație împreună cu o foaie de înscriere.

Utilizați următoarele instrucțiuni:

- Aduceți mâncare care este ușor de transportat.
- Planificați porții mici.
- Ambalați alimentele în recipiente gata de servire.
- Aduceți tacâmuri.
- Dacă puteți, aduceți feluri de mâncare gata preparate.
- Țineți seama de restricțiile legate de regimurile alimentare.
- Asigurați-vă că etichetați mâncarea.

Etapa 4. Faceți un inventar al persoanelor care pot și doresc să ajute la pregătire.

Etapa 5. Bucurați-vă de petrecere.

Etapa 6. Faceți-vă timp să mulțumiți echipei dumneavoastră utilizând **acronimul AIR (acțiune, impact și recompensă)**.

Acțiune

Începeți prin a prezenta acțiunea echipei. Poate fi vorba despre ceva finit și specific, cum ar fi elaborarea unui raport, sau ar putea fi un comportament continuu care face diferența pe termen lung. Oferiți detalii pentru a arăta cu adevărat că munca echipei a fost remarcată.

Impact

În continuare, descrieți impactul acțiunii. Acest lucru face echipa să se simtă puternică și merituosă.

Recompensă

În sfârșit, încheiați cu o recompensă. Aceasta poate fi o felicitare cu o notă personală pentru fiecare membru al echipei sau ați putea să faceți alte gesturi de mulțumire.

EXEMPLU DE FOAIE DE ÎNSCRIERE PENTRU PETRECERE

FOAIE DE ÎNSCRIERE PENTRU PETRECERE			
#	Nume	Felul de mâncare/articolul	Note
		Aperitive/garnituri (de exemplu, aperitive care se mănâncă cu mâna, sosuri, aripioare, rulouri)	
		Antreuri (de exemplu, salate, tocanе)	
		Băuturi/gheață (de exemplu, băuturi nealcoolice calde/reci)	
		Deserturi (de exemplu, specialități locale)	
		Alte articole (de exemplu, farfurii, pahare, tacâmuri, decorațiuni, fețe de masă, șervețele)	

Exemple de mesaje de mulțumire pentru echipa dumneavoastră ⁽⁹²⁾

- „Felicitări tuturor pentru toată munca depusă și gândirea pozitivă. Ați dus semnificația muncii în echipă la un nivel cu totul nou. Vă mulțumesc tuturor!”
- „Vă mulțumesc că v-ați ocupat de clienți în numele echipei! Știam că nu greșesc când mi-am pus toată încrederea în dumneavoastră! Mă bucur că faceți parte din echipa mea!”
- „Cuvintele mele nu pot fi suficiente pentru a vă lauda acțiunile, pentru că munca dumneavoastră este întotdeauna pe măsura așteptărilor mele. Le mulțumesc tuturor membrilor echipei mele.”
- „Suntem cei mai buni în ceea ce facem pentru că avem cei mai buni angajați. Vă mulțumesc pentru dedicare și pentru munca depusă.”
- „Meritați toate aprecierea din lume pentru o treabă bine făcută. Felicitări pentru realizările dumneavoastră extraordinare. Suntem mândri de dumneavoastră!”

⁽⁹²⁾ Tough Nickel, „42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees” (42 de mesaje și note de apreciere a muncii pline de considerație pentru angajați); WishesMSG, „125 thank you and congratulations messages for team” (125 de mesaje de mulțumire și felicitare pentru echipă).

ANEXA 8. LISTĂ DE VERIFICARE A INCIDENTELOR CRITICE

Criterii de referință pentru calitate. Autoritățile, în special managerii și șefii de echipă, pot să utilizeze criteriile de referință pentru calitate propuse pentru a vedea cât de bine pot răspunde programele lor la incidentele critice ori de câte ori s-ar putea produce acestea. Instituirea acestui mecanism, descris mai jos, va permite urmărirea informată și în timp util când se produce un incident.

1. ACTIVITĂȚI DE PREGĂTIRE		
Acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Autoritățile definesc rolul serviciilor de sprijin intern și extern în cazul unui incident critic, domeniul de aplicare al situațiilor în care se poate (și nu se poate) aplica sprijinul intern/extern și informează toate părțile interesate relevante (managerii, personalul)	Această acțiune va acoperi tipul/scopul/rolul sprijinului intern/extern și categoriile de personal ⁽⁹³⁾	Neîncepută În curs Finalizată
Autoritățile decid dacă persoana/persoanele de sprijin intern are/au și un rol de consilier [consilier(i)]	Sprijinul intern poate să formuleze recomandări pentru superiorii ierarhici direcți cu privire la gestionarea incidentelor critice și la modalitatea de a evita alte incidente (sprijin la evaluări, monitorizare, evaluarea situațiilor)	Neîncepută În curs Finalizată
Autoritatea stabilește dacă sprijinul intern este o sarcină efectuată de un membru al personalului sau dacă sprijinul intern este repartizat între mai mulți colegi	Această acțiune depinde de dimensiunea echipei și de alți factori din organizație. Dacă există o echipă de mai mulți colegi, trebuie să existe un coordonator care să organizeze cine este responsabil și pentru care persoană afectată	Neîncepută În curs Finalizată
Se explorează și se evaluează avantajele sprijinului intern în comparație cu sprijinul extern	Pentru multe incidente critice, sprijinul intern, când este acordat în timp util, poate fi suficient și pot să nu fie necesare trimiterile către sprijin extern. Acest lucru depinde într-o anumită măsură și de tipul de incident. Dacă este necesară monitorizarea medicală, trebuie să aibă loc întotdeauna o trimitere în acest sens. Personalul poate să răspundă imediat și nu are nevoie de multe explicații privind factorii adiacenți, care nu sunt întotdeauna clari și ușor de explicat pentru profesioniștii externi. Sprijinul intern poate să răspundă, respectând principiile ajutorului de primă linie	Neîncepută În curs Finalizată

⁽⁹³⁾ Recunoașterea impactului emoțional al incidentului și oferirea de asistență psihosocială de primă linie. Ascultare, recunoașterea sentimentelor lor și furnizarea de informații psihosociale (reacțiile normale la un eveniment anormal). Oferirea acestui sprijin este sistematică/organizată. Urmărirea persoanei afectate pentru a evalua și a discuta schimbarea semnelor de stres în zilele și săptămânile de după un incident critic. Oferta de a îndruma către sprijin profesionist/extern, dacă este necesar, precum și recunoașterea limitelor asistenței psihosociale de primă linie care poate fi acordată la nivel intern. Domeniu de aplicare: stabilirea situațiilor și a persoanelor în cauză (inclusiv voluntari, subcontractanți, stagiar) pentru care se aplică sprijinul intern/extern și a situațiilor pentru care acesta nu se aplică.

2. INFORMAȚII		
A acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Pentru gestionarea incidentelor critice, se instituie protocoale (de exemplu, PSO), iar acestea sunt comunicate personalului relevant	Procedurile standard de operare trebuie să fie disponibile atât pentru personalul de conducere de nivel superior, cât și pentru angajați. Măsurile care trebuie adoptate în cazul unor incidente critice trebuie formulate în mod clar. Responsabilitățile fiecărei entități de sprijin (superiorul ierarhic direct, departamentul de siguranță/securitate, departamentul de resurse umane și angajatul afectat) trebuie definite în mod clar pentru a asigura răspunderea. Procedurile standard de operare trebuie să includă un mecanism simplu de raportare și să furnizeze și informații despre modalitatea de adaptare a procesului la procedurile locale, în cazul trimiterii. Trebuie luate în considerare procedurile relevante instituite deja și, dacă este posibil, trebuie coordonate între ele	Neîncepută În curs Finalizată
Întregul personal este informat asupra protocoalelor existente (incidente critice și alte măsuri de securitate și siguranță)	Mecanismele de sprijin existente și PSO trebuie să fie aplicabile pentru toate persoanele care au nevoie. În situațiile în care autoritățile lucrează cu experți externi și/sau cu personal detașat, personalul trebuie să fie informat asupra aspectelor comune în materie de protocol și să înțeleagă diferențele dintre aceste protocoale	Neîncepută În curs Finalizată
Se furnizează informații periodice și actualizări privind serviciile de sprijin disponibile (incidentele critice și alte incidente de siguranță/securitate)	Autoritățile sunt încurajate să furnizeze actualizări privind mecanismele de sprijin existente: — prin comunicare prin e-mail — prin sesiuni de informare — în timpul reuniunilor personale — prin alte canale relevante, cel puțin o dată pe an	Neîncepută În curs Finalizată
Personalul de conducere de nivel superior/managerii au posibilitatea de a utiliza protocoalele instituite, inclusiv cunoștințele despre procedurile referitoare la COVID-19 și în caz de evacuare	Listele de verificare privind gestionarea incidentelor critice, planurile de evacuare etc. trebuie elaborate în comun, dacă este posibil, de către experții în materie de siguranță și securitate desemnați pentru operațiunile pe teren, pentru a asigura caracterul practic și integrarea particularităților locale	Neîncepută În curs Finalizată
3. COORDONARE		
A acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Autoritatea definește cine este responsabil pentru ajutorul practic și coordonarea cu alte persoane responsabile pentru urmărirea unui incident	Aspectul ajutorului practic și al coordonării și asistența psihosocială pot fi realizate de aceeași persoană sau de persoane diferite ⁽⁹⁴⁾	Neîncepută În curs Finalizată
Autoritățile selectează persoana/persoanele de contact relevantă/relevante ⁽⁹⁵⁾ care trebuie să urmărească membrul personalului care a fost implicat într-un incident critic	Superiorul ierarhic direct, dacă nu este persoana responsabilă, trebuie să selecteze un membru al personalului relevant pentru a urmări angajatul afectat. După un incident critic, un membru al personalului este expus riscului de retraumatizare prin faptul că este abordat de diverși colegi din diverse departamente (personalul medical, personalul de resurse umane, superiorii ierarhici direcți, responsabilii de securitate etc.) pentru a împărtăși detalii despre incident în scopul prelucrării. Prin urmare, se recomandă un răspuns coordonat, prin intermediul unei persoane sau a cel mult două persoane selectate, luând în considerare genul și expertiza	Neîncepută În curs Finalizată

⁽⁹⁴⁾ Ajutorul practic acoperă numeroase aspecte. Acestea includ ajutorul la pregătirea relatării evenimentelor, oferirea unui răspuns coordonat pentru diverse servicii, completarea formularelor cu informațiile necesare, trimiterea către sprijin psihologic/medical/către poliție, precum și organizarea contactării persoanei de contact în caz de urgență. Managerul ar putea fi responsabil pentru câteva dintre aceste aspecte. Fluxul de lucru și responsabilitățile trebuie definite în mod clar și coordonate.

⁽⁹⁵⁾ Acesta poate fi sprijin intern furnizat de o persoană (de exemplu, consilierul pentru personal) sau de o echipă stabilă. Consultați secțiunile 3.3.2. „Sprijin colegial după un incident critic” și 3.3.3. „Echipa integrată pentru incidente”. Consultați anexa 9. „Acordarea de sprijin intern cu privire la incidente” pentru exemple de echipă de gestionare a stresului și de inițiativă de sprijin colegial. Sprijinul extern ar putea fi o opțiune suplimentară.

Persoana de răspuns selectată cunoaște protocolul/protocoalele relevant(e) cu privire la incidentele critice și contactează alți membri relevanți ai personalului pentru a asigura sprijin medical/psihologic (sau alt tip de sprijin) în timp util	Persoana de contact va sprijini membrul personalului afectat cu completarea informațiilor necesare, cu trimerile către sprijin psihologic/medical sau către poliție și i se poate solicita să contacteze persoana de contact în caz de urgență specificată de angajat	Neîncepută În curs Finalizată
Părțile interesate relevante (serviciile medicale, starea de bine și securitatea personalului) dispun de un sistem de coordonare/trimitere stabilit (inclusiv numărul de contact) pentru a oferi un răspuns cuprinzător persoanei afectate	Coordonarea clară reduce riscul de întârzieri sau de suprapunerii în furnizarea serviciului și riscul de retraumatizare	Neîncepută În curs Finalizată
Angajatului afectat trebuie să i se ofere posibilitatea de a alege, dacă este posibil, cine furnizează sprijin suplimentar	Această opțiune este deosebit de relevantă în cazul în care incidentul critic implică violență sexuală și persoana de contact responsabilă este de același gen cu autorul și/sau persoana de contact pentru starea de bine a personalului care a comis încălcarea	Neîncepută În curs Finalizată

4. DOCUMENTAȚIE

Acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Un format de raportare standard pentru incidentele critice este disponibil și face parte din PSO	Formularul atașat la PSO în sprijinul documentării trebuie să fie uniform în toate țările de operațiuni pentru a permite personalului de conducere de nivel superior să identifice tendințele și să acorde sprijin coerent, dar și personalizat, agenților din prima linie	Neîncepută În curs Finalizată
Este elaborat un raport de informații critice, care este pus la dispoziția actorilor relevanți, inclusiv a poliției, după caz (luând în considerare confidențialitatea victimei)	Angajatul afectat trebuie ajutat de către personalul de sprijin (de exemplu, consilier/psiholog/medic) să pregătească relatarea evenimentelor, care trebuie pusă la dispoziția conducerii pentru a fi prelucrată ulterior	Neîncepută În curs Finalizată
În funcție de circumstanțe, sunt colectate informații suplimentare privind incidentul critic – de exemplu, dacă sunt implicate mai multe persoane într-un astfel de incident (un alt coleg/un solicitant) – și acestea sunt atașate la raportul de incident pentru prelucrare ulterioară	În cazurile în care este implicată o a doua și/sau a treia persoană. De exemplu, dacă un solicitant amenință că rănește alte persoane sau are o tentativă de suicid. După ce primește asistență medicală/fizică și după ce este evaluat din punct de vedere medical/fizic, dacă este necesar, solicitantului trebuie să i se ofere posibilitatea, după ce este stabil, să își expună punctul de vedere asupra incidentului	Neîncepută În curs Finalizată

5. SPRIJIN DIRECT

Acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Autoritățile/alte birouri relevante asigură disponibilitatea kiturilor de profilaxie postexpunere în birourile lor din teren și au la dispoziție un punct de contact relevant de sesizare pentru cazurile de violență sexuală, care trebuie accesat	Kiturile de profilaxie postexpunere trebuie să fie disponibile în spațiile de birouri dacă nicio unitate medicală care poate furniza un astfel de serviciu nu se află în imediata apropiere (de exemplu, în insulele grecești)	Neîncepută În curs Finalizată
În cazul violenței sexuale (de exemplu, viol) împotriva unui membru al personalului, trebuie organizată trimiterea imediată a persoanei afectate către serviciile medicale pentru administrarea unui kit de profilaxie postexpunere	Kitul de profilaxie postexpunere trebuie administrat în termen de 72 de ore de la incident. Trebuie pusă la dispoziție și altă medicație relevantă (de exemplu, pastila contraceptivă în caz de urgență)	Neîncepută În curs Finalizată

<p>Persoanei afectate i se acordă sprijin psihologic imediat</p>	<p>Acest sprijin este disponibil nu numai pentru supraviețuitorii violenței sexuale, ci acoperă toate incidentele critice în care sunt implicați agenți din prima linie.</p> <p>Aceste servicii psihologice sunt furnizate la nivel local, dacă este posibil, și au loc cu prezență fizică sau prin sesiuni online. Se recomandă instituirea unui grup de profesioniști (sub forma unei liste de contacte) din care personalul afectat să poată alege. Când se elaborează o listă a profesioniștilor, trebuie acordată atenție următoarelor aspecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> — disponibilitatea diverselor limbi oficiale ale UE; — servicii furnizate de profesioniști cu experiență în acordarea de sprijin pentru incidente critice; — o varietate de genuri/vârste în rândul furnizorilor de servicii; — diversitatea contextelor religioase/culturale în rândul furnizorilor de servicii. <p>Există un memorandum de înțelegere cu profesioniștii enumerați, conform căruia serviciile nu vor trebui plătite de persoana afectată, ci de asigurarea sa de sănătate/autoritatea în cadrul căreia lucrează/alte opțiuni ⁽⁹⁶⁾</p>	<p>Neîncepută</p> <p>În curs</p> <p>Finalizată</p>
<p>Angajatul afectat primește imediat sprijin medical</p>	<p>Acest sprijin este disponibil nu numai pentru supraviețuitorii violenței sexuale, ci acoperă toate incidentele critice în care sunt implicați agenți din prima linie. Există un memorandum de înțelegere cu profesioniștii enumerați, care prevede că serviciile vor trebui plătite nu de persoana afectată, ci de asigurarea sa de sănătate/autoritatea în cadrul căreia lucrează/alte opțiuni</p>	<p>Neîncepută</p> <p>În curs</p> <p>Finalizată</p>
<p>Persoana afectată este informată asupra drepturilor sale, în special în ceea ce privește comunicarea de informații sensibile</p>	<p>Este important de luat în considerare confidențialitatea informațiilor comunicate de angajatul afectat. Este posibil ca unele persoane să nu vrea ca restul colegilor să știe prin ce au trecut sau ce servicii primesc</p>	<p>Neîncepută</p> <p>În curs</p> <p>Finalizată</p>
<p>Sprijinul pentru consiliere psihologică pe termen lung pentru personalul afectat și concediul pentru motive speciale sunt opțiuni disponibile după caz și dacă sunt considerate necesare de către profesioniști</p>	<p>În funcție de incident, poate fi recomandabilă monitorizarea pe termen mai lung, pentru a garanta că angajatul face față incidentului critic într-un mod sănătos</p>	<p>Neîncepută</p> <p>În curs</p> <p>Finalizată</p>
<p>Reluarea sarcinilor după un incident critic poate fi recomandată, în unele cazuri, numai dacă există o declarație din partea unui profesionist (medic/psiholog)</p>	<p>Uneori se poate întâmpla ca persoanele afectate să nu vadă importanța unei pauze pe termen mai lung sau a schimbării locației, ca urmare a traumei în urma unui incident critic. Prin urmare, poate fi recomandabilă implicarea unui specialist care să sprijine procesul decizional cu privire la aptitudinea membrului personalului de a-și relua sarcinile. Participarea persoanei afectate la procesul decizional este o bună practică pentru a asigura transparența și a demonstra importanța acordată interesului suprem al persoanei afectate</p>	<p>Neîncepută</p> <p>În curs</p> <p>Finalizată</p>

⁽⁹⁶⁾ Sprijinul intern include mai multe aspecte. Nu este necesar întotdeauna ca membrii personalului afectați să fie trimiși la un profesionist extern dacă este disponibil sprijin intern (de exemplu, echipa de gestionare a stresului care acordă sprijin colegial, echipa pentru incidente, persoana de contact, sprijin *inter pares*, psiholog). Acest lucru este totuși necesar dacă persoana în cauză nu poate face față impactului incidentului. Uneori, membrul personalului afectat se simte inițial mai în siguranță cu un coleg, deoarece acesta cunoaște circumstanțele și mediul de lucru și nu vor fi necesare multe explicații. Sprijinul extern este oferit de un profesionist (psiholog, psihoterapeut). Acesta poate fi propus și dacă persoana afectată preferă să nu primească sprijinul acordat de un coleg. Este important să se apeleze la un profesionist dacă persoana afectată prezintă încă semne de impact psihologic la câteva săptămâni (se recomandă la patru săptămâni) după incident, ceea ce ar putea indica o tulburare de stres posttraumatic. Acest lucru poate fi evaluat de un profesionist din domeniul medical/psiholog sau de un membru al echipei de sprijin intern.

Dacă în timpul unui incident critic este afectată și o altă persoană (de exemplu, un martor la incident sau un solicitant care se află în centrul incidentului, care, de exemplu, a avut o tentativă de suicid), persoana de contact responsabilă se asigură că se acordă asistență medicală și/sau psihologică (pentru membrii personalului și pentru solicitanți)	În funcție de rezultatul unei evaluări, pot fi necesare acțiuni de monitorizare suplimentare în legătură cu evaluările medicale/ psihologice, schimbarea locației/locului de cazare etc.	Neîncepută În curs Finalizată
Se asigură sesiuni de sprijin colegial/ <i>inter pares</i> /de supraveghere educațională axate pe manageri	În timpul acestor sesiuni trimestriale, managerilor li se pune la dispoziție o platformă pentru a discuta despre răspunsul lor la incidentele critice sau despre gestionarea acestora sub responsabilitatea lor, pentru a învăța unii de la alții, sub forma unui schimb de provocări și pentru a face schimb de bune practici	Neîncepută În curs Finalizată

6. CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR

Acțiune	Explicație	Stare (bifați)
Autoritățile/EASO asigură formare de bază privind PSO și mecanismele de raportare existente pentru toți managerii/coordonatorii și agenții din prima linie, precum și pentru personalul deplasat/detașat	Aceste sesiuni de formare pot fi efectuate în coordonare cu: <ul style="list-style-type: none"> — departamentul de resurse umane — consilierii pentru personal sau alte persoane similare — responsabilii de siguranță și securitate, după caz 	Neîncepută În curs Finalizată
Se asigură periodic formare pentru manageri și alt personal relevant în domeniul gestionării de bază a traumei	Tuturor superiorilor ierarhici direcți li se oferă posibilitatea de a fi sensibilizați cu privire la impactul traumei asupra personalului. Acest lucru este important pentru a permite un răspuns relevant, oportun și empatic	Neîncepută În curs Finalizată
Autoritățile asigură un curs de formare pentru personalul responsabil pentru sprijinul intern ⁽⁹⁷⁾	Durata recomandată: 3 zile Opțiune. Cursuri periodice și suplimentare de perfecționare (internă) pentru menținerea cunoștințelor și a competențelor. Formatorul. Deține expertiză în domeniul sprijinului <i>inter pares</i> /intern și al efectelor incidentelor critice	Neîncepută În curs Finalizată
Dacă este posibil și în funcție de locația trimiterii, se asigură exerciții de simulare de către experți în securitate/consilieri pentru personal	Personalul care urmează să fie detașat se simte mai bine pregătit să acționeze într-o situație de amenințare reală dacă a avut posibilitatea de a efectua exerciții practice legate de preocupări de siguranță și securitate (de exemplu, ce trebuie făcut când un solicitant amenință un funcționar și ce trebuie făcut când un coleg mărturisește că a fost violat)	Neîncepută În curs Finalizată
Autoritățile trebuie să asigure sesiuni de formare (coaching) periodice pentru manageri pentru a le îmbunătăți competențele de conducere și comunicare cu echipele lor (inclusiv echipele de pe teren)	Uneori este o lipsă de comunicare clară, periodică și semnificativă între manageri și agenții din prima linie/experti detașați. Prin urmare, pentru o conducere de bună calitate, este important ca managerii să înțeleagă și să li se amintească nevoile agenților din prima linie (responsabilii de caz, responsabilii cu primirea etc.), în special ale celor din mediile hotspot Comunicarea periodică și respectuoasă (prin reuniuni de verificare, individual și în echipă) între superiorii ierarhici direcți și membrii personalului lor este esențială pentru a crea o atmosferă de lucru fructuoasă	Neîncepută În curs Finalizată

PE SCURT: FLUXUL DE RĂSPUNS

Măsuri pe care trebuie să le ia un manager și/sau o persoană de sprijin intern/extern.

⁽⁹⁷⁾ Vezi [capitolul 6. „Intervenții de consolidare a capacităților”](#). Durata recomandată a cursului de formare este de trei zile, iar formarea trebuie să acopere componente de prim ajutor psihologic. În plus, trebuie să aibă loc cursuri periodice de perfecționare (internă) pentru menținerea cunoștințelor și a competențelor. Formatorul trebuie să aibă expertiză în domeniul sprijinului *inter pares*/intern și al efectelor incidentelor critice.

A. Răspuns imediat

- Sosiți la locul incidentului cât mai rapid, dacă nu vă aflați deja acolo.
- Evaluați situația și riscurile suplimentare.
- Detensionați situația (eventual cu sprijin din partea departamentului de securitate/poliției, în funcție de incident).
- Propuneți persoanei în cauză să meargă acasă, dacă dorește, dacă impactul emoțional este unul mare, dar asigurați-vă că nu va fi singură acasă și nu merge acasă neînsoțită.
- Dacă vi se solicită acest lucru, oferiți-i persoanei în cauză posibilitatea de a vorbi, dacă dorește pe moment.
- Întrebați persoana în cauză cum se simte și dacă are nevoi imediate.
- Evaluați dacă persoana în cauză înțelege întrebările dumneavoastră.
- Dacă au fost afectate și alte persoane, găsiți o persoană care să le ofere sprijin și furnizați informații structurate celorlalte persoane afectate, în timpul unei interogări imediat după incident, pentru a asigura transparența.
- Permiteți persoanei în cauză să își anunțe familia, dacă este posibil și dacă dorește acest lucru, sau comunicați datele de contact pentru situații de urgență persoanei de contact, dacă persoana în cauză ar prefera să nu își anunțe ea însăși familia.
- În cazul vătămării și al nevoii imediate de sprijin medical/psihologic, acordați asistență administrativă rapidă (completarea formularelor de asigurare, trimiterea către îngrijire fizică etc.) și consolați persoana în cauză, spunându-i că celelalte aspecte pot fi tratate ulterior.
- Asigurați-vă că persoana în cauză este transferată în alt loc, de exemplu dacă dorește să meargă acasă după accident.

B. Acțiuni de urmărire

- Evaluați impactul incidentului după câteva zile.
- Faceți-vă timp să discutați despre acesta cu persoanele în cauză și cu echipa.
- Faceți-vă timp pentru a evalua modul în care a fost gestionat incidentul de către persoana responsabilă și inspirați-vă din lecțiile învățate (interogare operațională cu persoanele în cauză, dacă este posibil) pentru a îmbunătăți sistemul existent.
- Acordați atenție reacțiilor neobișnuite ale persoanei afectate și propuneți ajutor profesionist, dacă este necesar.
- Furnizați în continuare membrilor echipei informații legate de incident și de evoluțiile/consecințele asociate.

ANEXA 9. ACORDAREA DE SPRIJIN INTERN CU PRIVIRE LA INCIDENTE

A. CAZUL BELGIEI

Informațiile expuse mai jos sunt adaptate din informațiile puse la dispoziție de Agenția Federală pentru Primirea Solicitanților de Azil (Fedasil) și pot fi considerate bune practici. Această secțiune descrie organizarea sprijinului acordat de echipa de gestionare a stresului a Fedasil și de alte organisme și clarifică responsabilitățile respective din etapa de urmărire a unui incident prin sprijin colegial.

ECHIPA DE GESTIONARE A STRESULUI

După un incident grav, fiecare centru de primire și alte locuri de muncă trebuie să acorde sprijin pentru personal.

Acest lucru se poate realiza în două moduri:

- interviuri individuale cu colegii instruiți în acest rol (și anume, echipele de gestionare a stresului);
- interogare de grup cu Crucea Roșie.

În ambele cazuri, există posibilitatea de a trimite persoana în cauză către sprijin profesionist extern.

Viziunea echipei de gestionare a stresului

Personalul centrelor se confruntă periodic cu incidente legate de rezidenți. Acestea pot avea impact psihologic. Persoana afectată de aceste incidente poate să prezinte simptome de stres la nivel emoțional și fiziologic. Aceste consecințe sunt normale. Cunoașterea și acceptarea acestui lucru pot promova recuperarea. Fedasil sugerează că sprijinul celor din jurul membrului afectat al personalului poate să ajute persoana în cauză să facă față unui eveniment. Din acest motiv au fost introduse echipele de gestionare a stresului. Fedasil recunoaște și importanța trimiterii unor membri ai personalului la sprijin specializat, dacă se consideră că acest lucru este în interesul lor superior.

În modelul Fedasil, membrii echipei de gestionare a stresului au rolul de sprijin în prima linie în domeniul primirii. Echipele de gestionare a stresului au fost instituite în 2008 pentru a acorda sprijin colegial personalului afectat de un incident critic. Scopul este, în primul rând, de a reduce stresul inițial cauzat de incidente și, în al doilea rând, de a încuraja mecanismele normale de adaptare. Membrii echipei de gestionare a stresului sunt membri ai personalului voluntari, care sunt selectați și care au dobândit expertiză suplimentară prin pregătire specifică. Această pregătire este asigurată de formatori externi specializați în domeniul sprijinului colegial. Aceștia conduc și sesiuni de supraveghere educațională între membrii echipei de gestionare a stresului de trei ori pe an.

Lista de mai jos oferă informații suplimentare despre abordarea Fedasil referitoare la echipele de gestionare a stresului și sprijinul colegial.

- **Incident în timpul nopții (de la ora 20.00 până la ora 8.00).** În teorie, nu are loc nicio intervenție, cu excepția cazului în care un membru al echipei de gestionare a stresului se află la fața locului și nu este implicat în incident. Personalul de conducere este informat și vine la fața locului sau ia contact telefonic. Personalul de conducere informează echipa de gestionare a stresului în dimineața următoare.
- **Incident seara sau în weekend.** Intervenția echipei de gestionare a stresului depinde de disponibilitatea membrilor. Dacă aceștia nu sunt disponibili pentru un interviu, în măsura în care este posibil, are loc un apel telefonic ca prim contact și pentru a face o programare în timpul săptămânii.
- **Membrul echipei de gestionare a stresului este în concediu sau este bolnav.** Nu are loc nicio intervenție; va fi desemnat un alt membru al echipei de gestionare a stresului pentru urmărire. Dacă este în derulare o monitorizare, este important ca membrii echipei de gestionare a stresului să fie în contact, pentru a-și transmite ștafeta.
- **Echipa de gestionare a stresului este în recuperare** (permanentă, pedagog). Posibilă intervenție.
- **Apel telefonic direct efectuat de colegii afectați.** O intervenție trebuie să aibă loc în timpul zilei, cu excepția cazului în care membrul echipei de gestionare a stresului și colegul convin altfel în mod explicit.
- **Absența colegului afectat.** Este imperios necesar să se ofere sprijin, indiferent de motivul absenței (concediu, boală, recuperare). Intervenția se efectuează fie prin telefon, fie mergând la acesta acasă, cu consimțământul său. În cazul în care colegul afectat revine în centrul de primire, acesta va fi supus unui interviu cu echipa de gestionare a stresului.

CELE 11 ETAPE PENTRU ORGANIZAREA SPRIJINULUI COLEGIAL ÎN CAZUL UNUI INCIDENT CRITIC

Etapa 1. Pentru organizarea sprijinului colegial, un grup de experți din cadrul autorității este selectat (pe bază de voluntariat) din servicii/departamente diferite, dar relevante, pentru a implementa sistemul de sprijin colegial. În următoarea etapă, intervențiile acestui grup sunt definite și descrise pe scurt într-un document. Subiectele acoperite de acest grup pot fi mai ample, incluzând înregistrarea incidentelor critice, modul de gestionare a crizelor declanșate de incidente, sesiuni de formare pentru a face față comportamentului agresiv, precum și codul de conduită în timpul acestor incidente.

Grupul de lucru va trebui să convină asupra următoarelor aspecte.

- Locul de funcționare (este repartizat să lucreze în una sau mai multe locații).
- Dacă va acorda sprijin colegilor direcți sau persoanelor subordonate superiorilor ierarhici direcți (pentru a asigura o abordare neutră cât mai mult cu putință).
- Numărul de persoane disponibile pentru acest sprijin (se recomandă cinci persoane).

- Sprijin în echipă ușor accesibil. Numerele de telefon ale membrilor trebuie să fie cunoscute de personal. Trebuie încheiate acorduri clare în cadrul echipei, sub responsabilitatea coordonatorului echipei (după caz).
- Momentul acordării sprijinului. Membrii vor trebui să facă tot posibilul pentru a iniția sprijinul cât mai curând posibil și în termen de 24 de ore de la un incident. Acest lucru nu poate fi garantat și poate avea loc un contact rapid inițial pentru a organiza o reuniune ulterioară.
- Implicarea membrilor echipei. Când un membru al echipei de sprijin colegial este implicat el însuși într-un incident critic, acesta nu este considerat „activ” pentru a acorda sprijin.
- Remunerație. Intervențiile sunt considerate timp de lucru și sunt remunerate, dacă este necesar (ore suplimentare).
- Cheltuieli. Cheltuielile suportate (călătorie și apeluri telefonice) sunt rambursate conform acordurilor existente.

Etapa 2. Este clar pentru toți colegii ce intră (un incident critic) și ce nu intră (de exemplu, explorarea problemelor private ale unui membru al personalului) în domeniul de aplicare al sprijinului colegial.

Etapa 3. Acord privind persoanele care pot beneficia de sprijin colegial (toți angajații, voluntarii, subcontractanții, stagiarii etc.).

Etapa 4. Acord privind perioada de acordare a sprijinului colegial (în termen de cel mult 48 de ore de la producerea incidentului).

Etapa 5. Persoana de contact trebuie să comunice evenimentul conducerii.

Etapa 6. Grupul de lucru acordă asistență concretă și directă. Acesta merge la fața locului sau apelează telefonic personalul în cauză; colectează informații despre incident și despre starea persoanelor afectate; întreabă ce nevoi au acestea și află cum pot fi satisfăcute aceste nevoi; comunică victimei informații relevante despre incident și sugerează acțiuni de monitorizare.

Etapa 7. Acordă consiliere despre adaptarea la incidentele critice și la posibile evenimente traumatice, ajutând persoana în cauză să găsească resursele personale necesare pentru a face față evenimentului.

Etapa 8. Acordă atenție consecințelor incidentului, care pot fi mai ample [de exemplu, absența membrului afectat al personalului și impactul asupra activității sale, impactul asupra echipei (și poate asupra rezidenților implicați)].

Etapa 9. Face trimitere către sprijin profesionist și recunoaște limitele sprijinului din prima linie.

Etapa 10. Sprijinul poate fi activat de echipa de sprijin colegial, de persoana afectată sau de alți membri ai personalului.

Etapa 11. Sprijinul se acordă de cel puțin trei ori. Sprijinul se acordă sub forma unei discuții, inițial în termen de 48 de ore, a doua oară în termen de 2 săptămâni și a treia oară în termen de 4-6 săptămâni. Acest calendar este flexibil în funcție de reacțiile emoționale.

Aspecte legate de confidențialitate

Conducerea este informată cel mult că este în desfășurare o intervenție. Excepție face situația în care a fost raportată o infracțiune, caz în care unul dintre membrii echipei de sprijin colegial va transmite managerului o sinteză a informațiilor importante.

Sprijin individual/sprijin colegial

Sprijinul poate fi propus la nivel de grup, pentru mai mulți colegi care au fost implicați într-un incident critic. Acest lucru se referă la efectuarea unei interogări emoționale și colective de către persoane externe, instruite pentru acest tip de reuniuni.

Recrutarea de noi membri

Acest rol este deschis personalului cu orice funcții și calificări, cu excepția funcției de coordonare sau de conducere (de exemplu, a unui centru de primire). Este recomandată experiența în domeniul azilului și în special cu solicitantii de protecție internațională.

Profil

Un angajat nou și tânăr care nu este încă familiarizat cu secretele meseriei va avea mari dificultăți în a dobândi încrederea colegilor. Competențele sociale, cum ar fi ascultarea cu empatie și compasiune, tactul, atenția la semnele de stres și autenticitatea, sunt importante. Alte criterii importante includ atitudinea proactivă în ceea ce privește propunerea sprijinului emoțional pentru colegii afectați din punct de vedere emoțional, capacitatea de a reformula în mod clar cuvintele acestora, capacitatea de a oferi consiliere și de a manipula cu discreție informații confidențiale. Sunt importante și loialitatea și spiritul de colaborare când lucrează cu alți membri ai echipei de gestionare a stresului și cu conducerea, precum și capacitatea de a fi acceptat și considerat demn de încredere de către alți colegi. Dacă un membru trebuie să facă față propriilor dificultăți, care conduc la stres acut sau cronic, se recomandă ca acesta să vorbească despre acest lucru cu conducătorul și/sau coordonatorul sprijinului colegial și să se retragă temporar din acest rol ⁽⁹⁸⁾.

⁽⁹⁸⁾ Selectarea are trei etape. 1. Pentru un centru nou, personalului i se furnizează informații despre proces și despre rol, de preferință în timpul unei reuniuni. 2. Punerea la dispoziția publicului a informațiilor despre faptul că se caută candidați și despre conducător/coordonator poate să încurajeze potențialii colegi care dețin competențele pentru acest rol. 3. Se organizează un interviu pentru a evalua competențele de bază și motivația, care va fi efectuat de conducătorul centrului și de coordonatorul sprijinului colegial.

CODUL DEONTOLOGIC AL ECHIPEI DE GESTIONARE A STRESULUI

Modelul de mai jos este adaptat după codul deontologic al echipei de gestionare a stresului utilizat de Fedasil. Punctele indicate mai jos trebuie semnate de personalul relevant în scopul asigurării răspunderii.

Pentru activitățile mele desfășurate în mod voluntar în calitate de angajat al echipei de gestionare a stresului, declar că sunt de acord cu următoarele aspecte.

- Respect confidențialitatea informațiilor care îmi sunt încredințate ca parte a misiunii mele. Îmi ofer sprijinul într-o manieră discretă, politicoasă și sensibilă.
- Mă concentrez întotdeauna strict asupra misiunii care mi-a fost încredințată.
- Dacă cineva îmi solicită informații sau mă informează cu privire la o problemă care nu este legată în mod direct de misiunea și de calitatea mea, voi transmite cazul unei persoane competente.
- Pentru orice contacte cu mass-media, fac trimitere la persoana responsabilă din cadrul autorității mele (de exemplu, conducerea centrului, departamentul de comunicare de la sediul central).
- Adopt întotdeauna un punct de vedere neutru, nu fac discriminări și nu critic.
- Voi adopta o abordare sensibilă la dimensiunea de gen, voi utiliza un limbaj corespunzător și voi proteja colegii pe care mi se solicită să îi sprijin.

Data/semnătura: _____

B. CAZUL ȚĂRILOR DE JOS

CREAREA UNEI ECHIPE INTEGRATE PENTRU INCIDENTE CA RĂSPUNS LA INCIDENTELE CRITICE

Mai jos este prezentat procesul care a fost urmat (și textul original pus la dispoziție) de COA pentru crearea echipei sale pentru incidente la nivelul organizației [ketenbreed calamiteitenteam (KCT)].

Protocolul procesului pentru echipa integrată pentru incidente (KCT) – versiunea revizuită din 16 ianuarie 2018.

Introducere. În lanțul de imigrație, se acordă atenție de ceva timp incidentelor precum cele produse ca urmare a problemelor psihologice, a tulburărilor grave ale ordinii publice și ale păcii și securității, a grevelor foamei și setei, a suicidului, a tentativelor de suicid și a amenințărilor cu sinuciderea din partea resortisanților străini.

La 22 octombrie 2012 a fost aprobat memorandumul privind instituirea unei KCT. S-a convenit că partenerii din cadrul lanțului, și anume Agenția Centrală pentru Primirea Solicitanților de Azil (COA), Serviciul pentru imigrare și naturalizare [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], Serviciul de returnare și de plecare [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)] și Agenția pentru instituții penitenciare [Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)], trebuie să informeze în mod direct KCT cu privire la incidente, indiferent de nivelul de intensitate, astfel încât nicio acțiune să nu fie împiedicată din cauza lipsei transferului adecvat de informații.

Acest protocol conține acorduri la nivelul întregului lanț referitoare la modul în care partenerii din cadrul lanțului de imigrație se informează reciproc cu privire la incidente și, dacă este necesar, cooperează unii cu ceilalți.

Lanțul de imigrație. Micul lanț de imigrație este format din IND, COA și DT & V. Fiecare organizație are propriile sale responsabilități și competențe în implementarea politicii pentru resortisanții străini, care se află sub responsabilitatea Secretarului de Stat pentru Justiție și Securitate. Fiecare organizație își îndeplinește rolul în mod independent, dar în consultare cu și bazându-se pe partenerii din cadrul lanțului. DJI îndeplinește un rol special în întregul proces. KCT cooperează cu DJI dacă un resortisant străin stă într-un centru de cazare sau este admis în Centrul judiciar pentru îngrijire somatică [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)] din Scheveningen.

KCT răspunde în fața clientului, Direcția Generală Afaceri Externe, prin președintele Subconsiliului pentru azil.

COORDONAREA INCIDENTELOR DIN CADRUL LANȚULUI

Conceptul de incidente

Fiecare organizație din lanțul de imigrație poate fi nevoită să facă față unor incidente. Se consideră că termenul „incident” înseamnă orice situație în care o acțiune a unui resortisant străin sau amenințarea cu o acțiune creează sau poate să creeze un pericol pentru sine și/sau pentru alte persoane.

Având în vedere formele numeroase pe care acesta le-ar putea lua, nu este posibil să se definească cu exactitate ce anume trebuie considerat un incident în acest context. Implementarea politicii pentru resortisanții străini, din aceasta făcând parte integrantă respingerea cererilor de protecție internațională și returnarea forțată, poate să provoace o reacție negativă din partea unui resortisant străin.

Având în vedere importanța transferului eficient de informații și a aplicării uniforme a protocolului, s-a convenit că KCT va fi informată dacă un angajat al IND, al COA sau al DT & V consideră adecvat acest lucru. Întocmirea unui raport este o responsabilitate, dar este și la alegerea angajatului profesionist. S-a făcut o excepție de la această regulă pentru incidentele care au loc într-o locație a DJI sau în cadrul JCvSZ. Incidentele din aceste centre trebuie comunicate, înregistrate și gestionate de DJI. Angajatul DT & V (conectat la o locație DJI) stabilește dacă și când trebuie raportat incidentul către KCT. Se poate întâmpla, de asemenea, ca serviciul medical al JCvSZ să raporteze către KCT. Într-o astfel de situație, KCT va contacta întotdeauna supraveghetorul responsabil de cazul persoanei în cauză.

Având în vedere multiplicitatea sa și natura sa divergentă, KCT nu trebuie să acționeze cu privire la toate rapoartele. Partenerii din cadrul lanțului au și propriile acorduri interne asupra modului de intervenție în cazul incidentelor. KCT pune accentul în principal pe rapoartele referitoare la resortisanții străini care stau într-un centru al solicitanților de azil sau într-un centru de cazare. În cazul incidentelor iminente care implică resortisanți străini, inclusiv acei resortisanți străini care nu au drept de ședere și care au primit adăpost într-o comună sau într-un centru specific, trebuie contactate Asociația pentru sănătate mintală și tratamentul dependenței din Țările de Jos, poliția sau serviciul de urgență.

Se disting următoarele patru niveluri de intensitate:

1. un resortisant străin transmite semnale, de exemplu prin limbajul corpului, care indică riscul de producere a unui incident;
2. o comunicare verbală sau scrisă din partea unui resortisant străin sau a reprezentantului său autorizat indică riscul unui incident;
3. un resortisant străin a efectuat anumite acțiuni care indică un risc grav de producere a unui incident;
4. un resortisant străin a efectuat anumite acțiuni care au cauzat un incident, de exemplu, o tentativă de suicid, care necesită măsuri imediate.

Dacă un angajat al unuia dintre partenerii din cadrul lanțului a stabilit că există una dintre situațiile menționate mai sus, aceasta poate fi raportată către KCT. Acest raport este elaborat în cadrul propriei organizații și este trimis la biroul pentru siguranță al COA. Angajatul KCT va evalua nivelul de intensitate al raportului și, dacă este necesar, va lua măsuri imediate.

Elaborarea unui raport – nivelurile de intensitate 1 și 2

În principiu, pentru rapoartele care se încadrează în nivelurile de intensitate 1 și 2, nu va avea loc nicio intervenție din partea KCT. În scopul prevenirii incidentelor și a escaladării, KCT stabilește care parteneri din cadrul lanțului sunt informați cu privire la raport. În plus, se va face o evaluare a necesității unei detașări a KCT în ciuda nivelului scăzut de intensitate.

Biroul pentru siguranță al COA efectuează înregistrarea și administrarea rapoartelor celor trei organizații. Aceste informații sunt disponibile imediat pentru toți partenerii din cadrul lanțului.

Elaborarea unui raport – nivelurile de intensitate 3 și 4

În cazul rapoartelor cu nivel de intensitate 3 și 4, măsurile care au fost dispuse în acest scop pot fi adoptate de KCT. Aceste măsuri sunt menite în principal să stabilizeze incidentul rezultat, astfel încât organizația în cauză să poată să își desfășoare în continuare sarcinile obișnuite. KCT poate să acorde consiliere, să adreseze întrebări, să solicite să monitorizeze resortisantul străin și, în cele din urmă, să vorbească cu resortisantul străin.

Persoana responsabilă pentru caz/supraveghetorul din procesul primar rămâne responsabil(ă) pentru evaluarea și gestionarea procedurii. KCT nu își asumă responsabilitatea pentru organizațiile implicate. Managerul locației rămâne responsabil pentru calitatea vieții și siguranța din locațiile COA. Acest lucru este valabil și pentru conducătorul de la locațiile DJI.

Evaluarea rapoartelor se bazează pe presupusa expertiză a angajatului individual care lucrează zilnic cu resortisanții străini. Fiecare organizație este responsabilă pentru organizarea unui proces intern care să garanteze că KCT este informată când se produce un incident.

Membrul personalului este responsabil în orice moment pentru resortisanții străini din volumul său de lucru. Fiecare raport este introdus în dosarul personal al resortisantului străin din sistemele IND și este trimis în timpul prelucrării în timpul nopții la DT & V. Rămâne la latitudinea membrului personalului din cadrul lanțului să atragă atenția asupra unui resortisant străin cunoscut de KCT în cadrul unei reuniuni la care este prezentă fiecare organizație. Dacă se dorește acest lucru, pot fi adresate întrebări către KCT și poate fi solicitată consiliere din partea KCT.

PROCEDURA KCT ÎN CAZUL INCIDENTELOR

Etapa 1. Raportarea către KCT

Dacă se produce un incident, se trimite un raport la cutia poștală a KCT.

Cutia poștală este monitorizată șapte zile pe săptămână.

Etapa 2. Acțiunea în prima linie a KCT

Dacă este necesar, KCT contactează persoana care face notificarea și colectează, printre altele, următoarele informații.

- Unde are loc incidentul?
- Când a început incidentul?
- De la cine a venit semnalul/cine a identificat incidentul?
- Care este identitatea [inclusiv codul unic de înregistrare (V-number)] resortisantului străin care a cauzat incidentul?
- Care este natura incidentului (greva foamei/setei, amenințare cu sinuciderea sau altele)?
- Acțiunea resortisantului străin are un scop? Dacă da, ce scop?
- Ce măsuri au fost adoptate deja?
- Cine este punctul de contact la fața locului?
- Este necesară asistență medicală și, dacă da, de ce tip?

KCT poate solicita persoanei care face notificarea să țină evidența efectivă a comportamentului resortisantului străin și a conversațiilor care au loc. KCT poate să acorde și consiliere persoanei care face notificarea. Pot fi adresate întrebări și/sau poate fi solicitată consiliere prin e-mail sau prin telefon. Pe baza tuturor informațiilor primite, KCT va stabili dacă este necesară o trimitere.

Etapa 3. Detașarea efectivă a KCT

Dacă se ajunge la concluzia că este necesară detașarea KCT, angajatul KCT va stabili când va avea loc detașarea și ce angajați ai KCT vor fi detașați. Acest lucru se va efectua în strânsă consultare cu managerul KCT. Punctul de pornire este că, în măsura în care este posibil, vor fi trimiși doi angajați ai KCT din cadrul unor organizații diferite. Dacă sunt desfășurate două angajate ale KCT când resortisantul străin de interes este bărbat, va fi implicat un interpret bărbat. Locația va fi comunicată prin biroul pentru siguranță, iar întâlnirea va fi confirmată.

Următoarele subiecte de formare sunt recomandate pentru membrii echipei pentru incidente (astfel cum sugerează COA).

- Comunicare: cum vă conectați cu resortisantul străin într-o discuție?
- Psihiatrie: traumă, depresie, suicid și frică.
- Greve ale foamei și ale setei: consecințele psihice și aspectele mintale.
- Cum purtați o conversație cu o persoană sinucigașă?
- Dileme etice.

- Cum funcționează creierul?
- Cum detensionați situația într-o conversație?
- Gestionarea timpului.

În plus, se recomandă ca membrii echipei să beneficieze de interviu cu o durată de trei ore o dată la șase săptămâni.

Eforturile KCT vizează detensionarea și/sau încetarea incidentelor (sau a amenințărilor de incidente). Acest lucru se realizează purtând una sau mai multe discuții cu resortisantul străin în prezența unui interpret.

Înainte de discuția cu resortisantul străin, are loc întotdeauna o întâlnire preliminară la locația respectivă cu persoana care a efectuat raportul sau cu alte persoane care au o relație cu resortisantul străin, de exemplu supraveghetorul. După trimitere, se oferă feedback verbal privind discuția avută, dacă este posibil în prezența acelorași persoane care au participat la întâlnirea preliminară. În termen de cel mult două zile lucrătoare de la trimitere, se trimite un raport scris celor trei organizații, care îl vor transmite persoanelor implicate și, dacă este posibil, îl vor salva în sistemele informatice/baza de date electronică.

Raportul va fi închis când situația se stabilizează și/sau locația în care stă persoana vizată nu mai are nevoie de sprijin din partea KCT.

Etapa 4. Întrebări după trimitere

Este posibil ca, în timpul unei trimiteri, să reiasă că resortisantul străin dorește să pună întrebări, de exemplu despre durata procedurii sau despre transferul într-o altă locație. Aceste întrebări vor primi răspuns în măsura în care este posibil pe durata trimiterii. Dacă persoanele desfășurate nu pot să răspundă sau trebuie să solicite mai întâi informații de la altă organizație, situația va fi adusă la cunoștința managerului KCT care, dacă este necesar, va contacta personalul de conducere de nivel superior sau un conducător.

Evaluare/prevenire. Pe lângă stabilizarea incidentelor (detensionare), obiectivul principal al KCT este prevenirea (escaladării) incidentelor. În acest scop este esențial schimbul adecvat de informații. Identificarea și analizarea tendințelor fac parte din acest efort. În fiecare lună, un raport despre activitățile KCT este trimis subconsiliului pentru azil și se oferă o explicație a rapoartelor notabile. KCT va evalua periodic activitățile și cooperarea din cadrul lanțului.

Relația cu mass-media. Informațiile referitoare la incidente sunt furnizate departamentului de informare a presei din cadrul Ministerului Justiției și Securității, care păstrează contactul cu consiliul de administrație/conducerea diversilor parteneri din cadrul lanțului.

ANEXA 10. MODEL DE RAPORTARE A INCIDENTELOR CRITICE

Mai jos este prezentat un model de bază care poate fi utilizat în raportarea incidentelor critice (formularul a fost adaptat după un model de raportare utilizat de Fedasil).

Numele autorității
Număr de notificare/înregistrare

INFORMAȚII GENERALE	
Informații privind raportul	
Centrul de primire	
Autorul raportului	
Ora	
Data	
Ora incidentului	
Data incidentului	
Locația incidentului	
Informații primite de la	
Implicarea poliției	
Alte intervenții externe	
Implicarea mass-mediei	
Timpul petrecut pentru închiderea cazului	

INFORMAȚII GENERALE DESPRE INCIDENT PERSOANELE AFECTATE DE INCIDENT	
Rezidentul este afectat (Rezidenții sunt afectați)	DA/NU
Tipul incidentului	
Pe scurt: împotriva cui și circumstanțele	
Angajatul este afectat	DA/NU
Tipul incidentului	
Pe scurt: împotriva cui și circumstanțele	
Centrul este afectat	DA/NU
Tehnica utilizată și circumstanțele	
Accident profesional	DA/NU
Tipul incidentului	
În ce loc	

Informații despre persoanele afectate [rezidentul/rezidenții care a(u) cauzat incidentul]

REZIDENTUL AFECTAT/REZIDENȚII AFECTAȚI

Nume	Numărul de identificare	Naționalitate	Data nașterii	Genul	Componenta familiei	Data intrării în centru	Gravitatea impactului (mică, medie, ridicată)	Implicare: a cauzat/a fost martor/a fost afectat	Incidentul cauzat	Consecințe/sanctiuni	Numărul de sancțiuni primite deja	Alte observații

PERSONALUL AFECTAT

Nume	Rol	Gravitatea impactului	Accident profesional	Echipa de gestionare a stresului a fost activată: da/nu	Alte observații

DESCRIEREA INCIDENTULUI

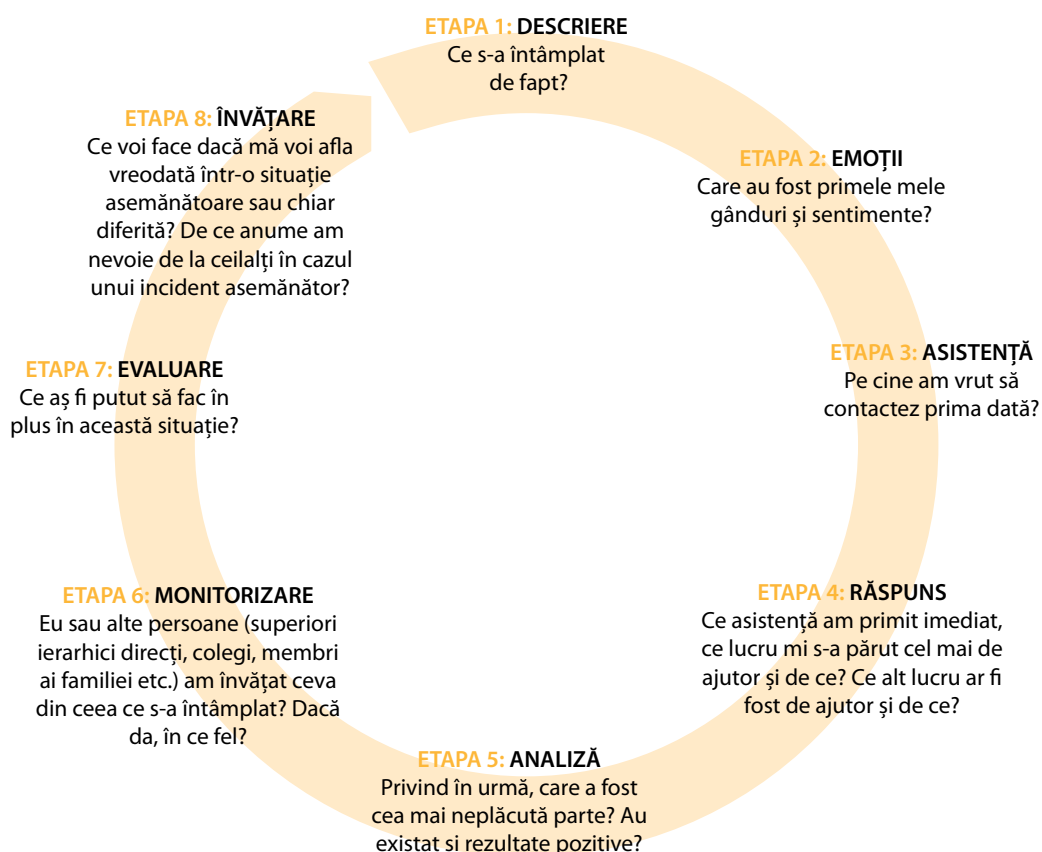
Contextul și circumstanțele precedente incidentului

--

ANEXA 11. INSTRUMENT DE REFLECȚIE DUPĂ PRODUCEREA UNUI INCIDENT CRITIC

Urmărirea sistematică utilizând întrebările puse la dispoziție mai jos poate facilita procesul de garantare a faptului că persoanele afectate fac față unui incident critic. Întrebările pot fi utilizate de facilitatorii interni și externi cu membrii echipei și personalul afectat, iar instrumentul de reflecție poate fi utilizat și de agenții din prima linie pe cont propriu, pentru a-și consolida reziliența și pentru a face față unui incident. Utilizarea acestui ciclu de întrebări permite personalului afectat și echipelor să exploreze domeniile de învățare necesare pentru a evita incidente similare în viitor, permițându-le totodată să fie mai bine pregătite în cazul unor astfel de incidente.

REFLECȚIE PENTRU PERSONALUL AFECTAT



ANEXA 12. STABILIREA LIMITELOR ȘI TEHNICI DE CONȘTIENTIZARE DUPĂ UN INCIDENT CRITIC

A. STABILIREA LIMITELOR: EXERCITIUL BULEI MAGICE

Limitele sănătoase pot fi imaginate ca o „bulă magică” în jurul nostru. Luați loc un minut într-un spațiu liniștit unde nu sunteți distras.

Imaginați-vă că o bulă invizibilă vă înconjoară și vă ține în siguranță. Puteți să vă imaginați propria bulă magică în culoarea dumneavoastră preferată. Când vă imaginați bula dumneavoastră magică personală, încercați să închideți ochii pentru scurt timp. Stratul subțire al bulei funcționează ca un fel de scut pentru a vă proteja.

Știți că acest strat subțire permite totuși oxigenului, luminii, informațiilor relevante și alimentelor etc. să vină în interior să vă hrănească și să vă permită să simțiți, să învățați și să creșteți într-un mod sănătos. Bula magică se mărește, creând mai mult spațiu în jurul dumneavoastră pentru a vă asigura intimitate și siguranță. Aceasta se micșorează, dacă decideți acest lucru, pentru a vă permite mai multă intimitate și mai mult timp pentru dumneavoastră, când este necesar. Acordați atenție bulei dumneavoastră magice și veți învăța să știți când vine momentul ca bula să se mărească și când este momentul potrivit pentru a vă micșora bula.

Stabilirea și menținerea limitelor privind volumul de muncă pe care îl acceptăm și interacțiunea cu colegii noștri sau cu solicitanții sunt asociate cu practicarea asertivității. A învăța cum să fii asertiv și totuși respectuos este o competență importantă pentru a preveni epuizarea. Asertivitatea poate fi asociată cu stabilirea limitelor pentru volumul dumneavoastră de muncă sau pentru așteptările nerealiste ale altor persoane.

B. EXERCITIUL 5, 4, 3, 2, 1

Numărând descrescător de la 5, angajatul își poate utiliza simțurile pentru a enumera lucrurile din jurul său ⁽⁹⁹⁾. De exemplu, cinci lucruri pe care le poate auzi, patru lucruri pe care le poate vedea, trei lucruri pe care le poate atinge de acolo de unde stă, două lucruri pe care le poate mirosi și, în sfârșit, un lucru pe care îl poate gusta.

C. EXERCITII DE RESPIRAȚIE

Angajații pot inspira ușor pe nas și apoi pot expira pe gură ⁽¹⁰⁰⁾. Se pot concentra asupra respirației, simt fiecare respirație și observă ce simt când expiră din nou. Încearcă să

⁽⁹⁹⁾ Panou, A. și Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention (Intervenție pentru gestionarea crizelor), EASO.

⁽¹⁰⁰⁾ Panou, A. și Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention (Intervenție pentru gestionarea crizelor), EASO.

Își imagineze că inspiră liniște, siguranță și protecție și că expiră suferință, îngrijorare și anxietate. Când inspirați, imaginați-vă că inspirația aduce liniște în corpul dumneavoastră. Când expirați, vizualizați cum îngrijorarea este scoasă din corpul dumneavoastră și se evaporă în aer. Acest exercițiu trebuie repetat de câteva ori.

Pentru unele persoane este bine să numere în timpul inspirării (de exemplu, 1, 2, 3, 4 și expirați), deoarece acest lucru ține mintea concentrată fără riscul să fugă înapoi la ceea ce s-a întâmplat.

D. EXERCITIUL DE CONCENTRARE PE „CEEA CE ESTE BINE”

O persoană ia loc sau se retrage în spate, se uită în jur și încearcă să numească trei lucruri care par în regulă, care fac membrul personalului să se simtă în siguranță sau confortabil și care sunt familiare pentru membrul personalului afectat; de exemplu: „Îl văd pe colegul meu care stă lângă mine”, „Realizez că soarele strălucește” și „Observ că nimeni nu este rănit”.

E. EXERCITIUL „CONCENTREAZĂ-TE SĂ TE SIMȚI DIN NOU TU ÎNSUȚI”

Membrului personalului afectat i se recomandă să inspire adânc pe nas în timp ce numără până la trei, apoi să expire în timp ce numără până la 4. Persoana respectivă se atinge/ se mângâie ușor și încet pe antebrățe, pe brațe și până pe umeri. Ciupirea ușoară poate ajuta, iar strângerea mușchilor, cum ar fi mușchii coapselor, urmată de întinderea ușoară a picioarelor și scuturarea mâinilor permite senzații corporale și mai puternice.

ANEXA 13. PLAN DE AUTOÎNGRIJIRE

Model de plan personal de autoîngrijire

DOMENIU DE AUTOÎNGRIJIRE	PRACTICI DE AUTOÎNGRIJIRE DE ÎNCEPUT/DE CONTINUAT	EVALUARE FRECVENȚĂ	PRACTICI SUPPLEMENTARE DE ÎNCERCAT
Fizică (mese regulate, exerciții fizice etc.)			
Emoțională/spirituală/mintală (participare la sesiuni de consiliere, exerciții de meditație, recunoașterea realizărilor proprii, petrecerea de timp în natură etc.)			
Profesională (menținerea echilibrului între viața profesională și cea privată, gestionarea timpului, implicarea în consolidarea capacităților etc.)			
Personală/socială (întâlnire/apel video/telefonice cu prietenii și familia etc.)			
Financiară (crearea unui buget pentru îmbunătățirea calității vieții)			

Alte sugestii sunt oferite mai jos.

- Începeți să țineți un jurnal pentru a elibera tensiunea și a continua procesul de reflecție.
- Scrieți o scrisoare pentru voi înșivă, de exemplu referitoare la satisfacția voastră la locul de muncă sau la viața privată. Descrieți ce funcționează și ce trebuie să se schimbe. Deschideți scrisoarea după o anumită perioadă (de exemplu, șase luni, un an) și vedeți care sunt schimbările pozitive și domeniile care necesită mai multă atenție.
- Descoperiți hobby-uri vechi și uitate (de exemplu, gătitul/scrisul/dansul).
- Vedeți un film pe care ați dorit întotdeauna să îl vedeți.
- Odihniți-vă și dormiți suficient pentru a vă reveni.
- Utilizați tehnologia (de exemplu, platformele de comunicare socială) pentru a vorbi periodic cu prietenii/membrii familiei care nu sunt în apropiere sau cu care vă puteți întâlni cu greu din cauza altor circumstanțe (de exemplu, în timpul pandemiei).

ANEXA 14. MODEL DE PROGRAM DE FORMARE AXAT PE STAREA DE BINE A PERSONALULUI

EASO oferă o serie de module de formare atât pentru funcționarii din domeniul azilului și al primirii, cât și pentru formatorii din acest domeniu. Modulele, cursurile pentru formatori și dezvoltarea profesională continuă să acopere o serie de domenii de competență, inclusiv procedurile de politică juridică, comunicarea, standardele profesionale, starea de bine profesională, sănătatea, siguranța și securitatea ⁽¹⁰¹⁾. Mai jos sunt prezentate subiectele de formare recomandate, axate pe cele trei etape ale activității: integrare/faza prealabilă trimiterii, încadrarea în muncă și încetarea raporturilor de muncă/trimiterii.

ETAPA 1: INTEGRARE/FAZA PREALABILĂ TRIMITERII

INIȚIERE 1: STRUCTURA ȘI SISTEMELE ORGANIZATORICE EXISTENTE	
Obiectivul formării	Formarea de inițiere sau orientare este asigurată pentru noul angajat pentru a se familiariza cu: <ul style="list-style-type: none"> — noul mediu de lucru — contextul unei organizații sau autorități (înființare, misiune, obiective) — structura organizatorică și echipa de conducere — membrii echipei (echipa principală și echipele asociate) — procedurile standard de funcționare – prezentare generală de bază — sarcinile generale — codul de conduită — politica antifraudă și anticorupție — politica împotriva hărțuirii sexuale și alte politici similare — canalele de comunicare — politicile existente în cadrul organizației și diverse facilități (remunerație și politici de beneficii pentru personal, asistență medicală și psihologică)
Descrierea conținutului	În funcție de sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească noul angajat, anumite aspecte din timpul inițierii vor fi diferite. Dacă este repartizat în mai multe locații să îndeplinească sarcini, angajatul va fi ghidat și i se va oferi posibilitatea de a vizita toate locațiile aflate sub conducerea sa directă
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță Persoana de contact din diversele departamente va face o scurtă prezentare (verbală, oferind inclusiv dosare cu materiale informative relevante) pentru noii angajați și va prezenta datele de contact în cazul întrebărilor de urmărire
Beneficii	<ul style="list-style-type: none"> — Creează sentimentul de a fi binevenit și de apartenență la autoritate/agenție — Consolidează încrederea angajatului în organizație — Oferă un sentiment de încredere pentru începerea noilor atribuții necesare
Durata recomandată a cursului de formare	În funcție de dimensiunea organizației/atribuție, precum și de rol: între trei zile și o lună, pentru familiarizarea cu noile sarcini
Categorie de personal	Toți noii angajați
Realizată în cursul	Primei luni de angajare

⁽¹⁰¹⁾ Pentru informații suplimentare, consultați Cadru european sectorial al calificărilor – standarde profesionale și standarde educaționale.

INIȚIERE 2: SISTEMELE TEHNICE ȘI ECHIPAMENTELE

Obiectivul formării	Formarea de inițiere sau de orientare este asigurată pentru noul angajat pentru a se familiariza cu următoarele: <ul style="list-style-type: none"> — spațiul de birou și funcțiile conexe (pe cine să găsească și unde, amplasarea elementelor practice, cum ar fi fotocopiatorul, băile, cantina, parcare) — regulile de utilizare a echipamentelor de lucru — regulile de utilizare a platformelor online relevante interne [de exemplu, software-ul IT relevant pentru personalul din domeniul azilului (cum ar fi Eurodac, portalul ITO)] — politica și orientările privind protecția datelor
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — utilizarea echipamentelor de birou relevante (imprimante, copiatoare, proiectoare, echipamente video, echipamente audio, tehnologie de comunicații, echipamente de prim ajutor) — utilizarea platformelor de comunicare internă ale organizației — software IT și platforme relevante pentru personalul din domeniul azilului (de exemplu, Maris în Germania, Eurodac, portalul ITO)
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță/furnizarea de informații (broșuri, fluxuri de acțiune, liste de contacte)
Beneficii	Noii membri ai personalului se familiarizează cu noile medii de lucru, în ceea ce privește infrastructura, echipamentele, logistica și regulile de utilizare
Durata recomandată a cursului de formare	4 ore
Categorie de personal	Toți noii angajați
Realizată în cursul	Primei luni de angajare

INIȚIERE 3: SIGURANȚA ȘI SECURITATEA

Obiectivul formării	Formarea în domeniul siguranței și al securității este asigurată pentru toți angajații, pentru a se familiariza cu politica și procedurile de siguranță și securitate existente și cu canalele de comunicare relevante
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — cursuri de prim ajutor — instruire în domeniul protecției împotriva incendiilor — briefing de securitate (inclusiv pentru trimitere) <ul style="list-style-type: none"> — planul de evacuare și lista datelor de contact în situații de urgență — măsurile de protecție legate de sănătate care trebuie respectate (de exemplu, COVID-19, Ebola și alte boli transmisibile posibile) — securitatea în muncă, siguranța bazată pe comportament, cultura siguranței și cercul de siguranță
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță/furnizarea de informații (broșuri, fluxuri de acțiune, liste de contacte etc.)
Beneficii	Stabilește cadrul de drepturi și responsabilități ale angajaților cu privire la siguranță și securitate Asigură protecția angajaților împotriva vătămarilor cauzate de accidente profesionale Consolidează încrederea angajatului în organizație
Durata recomandată a cursului de formare	4 ore
Categorie de personal	Toți noii angajați
Realizată în cursul	Primei luni de angajare

NB: ITO, informații privind țara de origine.

ETAPA 2: FAZA DE ÎNCADRARE ÎN MUNCĂ/SPRIJIN CONTINUU

Dezvoltare profesională

RECRUTARE, SELECȚIA PERSONALULUI ȘI EVALUAREA PERFORMANȚEI PERSONALULUI	
Obiectivul formării	Furnizarea de orientări structurate privind procedurile care trebuie urmate și competențele necesare pentru recrutarea personalului și evaluarea performanței în muncă
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — procedurile de recrutare — procedurile de selecție — efectuarea interviurilor de recrutare și a testelor — procedurile de evaluare a performanței — obiectivele evaluării — efectuarea evaluării și prelucrarea rezultatelor
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Cunoștințele dobândite cu privire la procedurile organizației referitoare la recrutare, selecție și evaluare și îmbunătățirea competențelor pentru efectuarea acestor proceduri în contextul azilului
Durata recomandată a cursului de formare	8-12 ore (în funcție de nivelul participanților)
Categorie de personal	Personalul de resurse umane
Realizată în cursul	Primei luni de angajare
MODULE DE FORMARE PENTRU DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CARE IMPLICĂ RESPONSABILII DE CAZ ⁽¹⁰²⁾	
Obiectivul formării	Oferirea unei prezentări generale de bază a protecției internaționale și a Sistemului european comun de azil, inclusiv asigurarea competențelor practice pentru punerea în funcțiune a regulamentelor și a directivelor europene. În plus, statele membre asigură o unitate de formare privind azilul în statul membru specific respectiv, care va furniza cunoștințe privind modul de aplicare a cadrelor internaționale și europene pentru contextul național și modul în care acestea sunt asociate cu legislația națională
Descrierea conținutului	Conținutul poate include următoarele subiecte: Sistemul european comun de azil, cu accent specific pe directiva privind procesele de azil; incluziunea; evaluarea probelor; tehnicile de interviuare, inclusiv cu grupurile vulnerabile, inclusiv copii; procesul decizional; importanța informațiilor privind țara de origine; genul, identitatea de gen și orientarea sexuală; excluderea etc.
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Se îmbunătățește capacitatea profesională a personalului de a-și îndeplini atribuțiile. Cunoștințe despre modalitatea de transpunere a regulamentelor/directivelor în practica zilnică pentru a asigura o abordare comună a azilului în întreaga Europă
Durata recomandată a cursului de formare	În funcție de numărul de ani de experiență a participanților
Categorie de personal	Toți noii responsabili de cazuri/actualizări pentru responsabilii de cazuri existenți
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare

⁽¹⁰²⁾ [Programa de pregătire](#) a EASO oferă o gamă largă de module care acoperă competențele, cunoștințele și responsabilitățile necesare pentru ca funcționarii să își îndeplinească sarcinile și atribuțiile zilnice.

MODULE DE FORMARE PENTRU DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CARE IMPLICĂ RESPONSABILII CU PRIMIREA ⁽¹⁰³⁾

Obiectivul formării	Prezentarea generală de bază a protecției internaționale și a Sistemului european comun de azil, inclusiv existența competențelor practice pentru aplicarea regulamentelor și a directivelor europene în contexte ale primirii. Statele membre ar putea să asigure un modul suplimentar privind modul de aplicare a cadrelor internaționale și europene pentru contextul național și modul în care acestea sunt asociate cu legislația națională
Descrierea conținutului	Conținutul ar putea să includă Sistemul european comun de azil, cu accent specific pe directiva privind condițiile de primire și orientările naționale privind primirea; garanțiile pentru persoanele vulnerabile; condițiile de primire pentru copii; importanța furnizării de informații, genul, identitatea de gen și orientarea sexuală; planificarea de contingență; dreptul internațional privind refugiații; drepturile omului etc.
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Cunoștințe despre modalitatea de transpunere a regulamentelor/directivelor în practica zilnică pentru a asigura o abordare comună a azilului în întreaga Europă
Durata recomandată a cursului de formare	În funcție de numărul de ani de experiență a participanților
Categorie de personal	Toți noii responsabili cu primirea/actualizări pentru responsabilii cu primirea existenți
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare recomandate

PROTECȚIA DATELOR

Obiectivul formării	Furnizarea de orientări structurate privind procedurile de urmat cu privire la protecția datelor, atât în comunicarea internă, cât și cu privire la părțile externe și la grupurile-țintă principale ale activității (și anume, solicitanții)
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — normele UE de protecție a datelor — protecția datelor (norme pentru colectarea, prelucrarea, partajarea, arhivarea și ștergerea datelor) — securitatea datelor (mecanismele de asigurare a respectării protecției datelor) — drepturile de protecție a datelor — răspunsuri la încălcarea securității datelor
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Cunoștințe dobândite cu privire la orientările și procedurile organizației referitoare la protecția datelor
Durata recomandată a cursului de formare	2-4 ore (în funcție de rol și de funcție)
Categorie de personal	Întregul personal
Realizată în cursul	Primei luni de angajare

Etapa 2 și dezvoltarea competențelor non-tehnice**COMUNICARE ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ⁽¹⁰⁴⁾**

Obiectivul formării	Oferirea unei prezentări privind utilizarea instrumentelor și a strategiilor de comunicare eficiente la locul de muncă în sprijinul unei bune performanțe profesionale și al unor interacțiuni în echipă sănătoase și constructive, inclusiv în situații de conflict
----------------------------	--

⁽¹⁰³⁾ Programă de pregătire a EASO oferă o gamă largă de module care acoperă competențele, cunoștințele și responsabilitățile necesare pentru ca funcționarii să își îndeplinească sarcinile și atribuțiile zilnice.

⁽¹⁰⁴⁾ Programă de pregătire a EASO oferă o gamă largă de module care acoperă dezvoltarea competențelor non-tehnice.

Descrierea conținutului	<p>Acest modul de formare cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ciclul de comunicare: vorbire – ascultare/auzire – înțelegere – negociere – convenire – acționare — barierele în calea comunicării eficiente și facilitatorii comunicării eficiente — tipuri de comunicare/comportament — apartenența la echipă și dinamica grupului — stabilirea limitelor — tehnici de negociere — comunicare și gestionarea conflictelor <ul style="list-style-type: none"> — identificarea surselor de conflict (psihologice, organizatorice) — gestionarea furiei — strategii de soluționare a conflictelor (evitare, compromis, conciliere, colaborare) <ul style="list-style-type: none"> — strategii de evitare a conflictelor (în cadrul echipelor, cu clienții) — strategii de detensionare
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Îmbunătățirea competențelor de comunicare eficientă la locul de muncă, evitarea neînțelegerilor, răspunsul constructiv la critică, empatia la locul de muncă. Îmbunătățirea conștientizării comunicării constructive și eficiente la locul de muncă
Durata recomandată a cursului de formare	2-4 ore
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere și agenții din prima linie
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare recomandate
GESTIONAREA STRESULUI	
Obiectivul formării	Sensibilizarea membrilor personalului asupra surselor și semnelor de stres și epuizare, precum și asupra modalităților de a evita stresul și de a face față stresului.
Descrierea conținutului	<p>Acest modul de formare cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> — o prezentare generală a stresului, a stresului cronic, a epuizării și a traumei indirecte — competențe de bază privind modalitățile de identificare, prevenire și gestionare a stresului pentru propria persoană și pentru membrii personalului — mecanisme de adaptare negativă și pozitivă și îmbunătățirea rezilienței — cunoștințe de bază privind gestionarea incidentelor critice — autoîngrijirea și instrumente de autoîngrijire (prevenirea stresului)
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Conștientizarea stresului și competențele de gestionare a stresului conduc la o motivație, productivitate și comunicare mai bune la locul de muncă, ceea ce contribuie la menținerea stării de bine
Durata recomandată a cursului de formare	8-16 ore (în funcție de responsabilități)
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere și toți agenții din prima linie
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare recomandate
SENSIBILIZARE INTERCULTURALĂ	
Obiectivul formării	Furnizarea de informații de context și competențe cu privire la munca în medii diverse din punct de vedere cultural, explicarea comportamentelor care pot părea nefamiliare sau ambigue, precum și sensibilizarea asupra protecției și politicilor împotriva discriminării în acest domeniu. Îmbunătățirea sensibilității culturale, a cunoștințelor și a comunicării participanților
Descrierea conținutului	<p>Acest modul de formare cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> — diversitatea culturală — rolurile de gen în diverse medii culturale — conceptele de gen, vârstă, timp și muncă în diverse medii culturale — protecție și politici împotriva discriminării
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță

Beneficii	Sensibilitatea culturală și înțelegerea impactului diferențelor culturale în lucrul cu clienții și la locul de muncă. O mai bună înțelegere a provocărilor culturale cu care se confruntă locurile de muncă multiculturală. Îmbunătățirea sensibilității culturale și a competențelor
Durata recomandată a cursului de formare	2-4 ore
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere și personalul din domeniul azilului
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare recomandate
MANAGEMENT ȘI CONDUCERE ÎN CONTEXTUL AZILULUI	
Obiectivul formării	Introducere în stilurile și competențele de conducere cheie și aplicarea lor în centrul de azil
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: — definirea conducerii și a managementului — dimensiunile conducerii (tipuri de conducere) — așteptările din partea managerilor — conducerea în managementul zilnic și gestionarea timpului — teorii de management — gândire și planificare strategice/planificare de contingență — luarea deciziilor — delegare — gestionarea volumelor de muncă echilibrate (principii și beneficii) — gestionarea echilibrului dintre calitate și eficiență
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Îmbunătățirea conștientizării competențelor și a tehnicilor de management pentru un proces decizional eficient și o conducere constructivă a echipei
Durata recomandată a cursului de formare	8-12 ore
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere
Realizată în cursul	După perioada de probă/modulele de perfecționare recomandate
CONSOLIDAREA ECHIPEI	
Obiectivul formării	Punerea la dispoziția managerilor a unor cunoștințe sistematice privind modalitatea de a construi o echipă și de a menține o dinamică pozitivă a echipei
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: — tehnici de consolidare a echipei — etapele consolidării echipei și dinamica echipei — ce face ca o echipă să aibă succes și ce poate deteriora munca în echipă? — identificarea și utilizarea punctelor tari ale membrilor echipei — colaborarea eficientă cu membrii echipei — activități de consolidare a echipei — gestionarea conflictelor în cadrul echipelor — formare (coaching): ce este formarea?/diferența dintre formare și mentorat — formare: spectrul de formare — formare: ascultare activă și blocaje ale ascultării
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Îmbunătățirea cunoștințelor și a conștientizării dinamicii echipei pentru a promova încrederea, satisfacția, buna comunicare și gestionarea eficientă a conflictelor în cadrul echipelor. Îmbunătățirea funcționării unei echipe în general, prin dezvoltarea relațiilor interpersonale, clarificarea rolurilor sau soluționarea problemelor existente
Durata recomandată a cursului de formare	8-16 ore

Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere
Realizată în cursul	Încadrării în muncă, după perioada de probă
GESTIONAREA INCIDENTELOR CRITICE	
Obiectivul formării	Asigurarea unor cunoștințe de bază cu privire la natura incidentelor critice legate de centrul de azil și conducere, precum și mecanismele de adaptare
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — incidentele critice (natură și tip) — strategiile de gestionare a unui incident critic (consolidarea rezilienței membrilor individuali ai personalului) — strategiile de gestionare a unui incident critic (sprijinul managerului pentru echipe și pentru membrii echipelor) — trauma: semne și mecanisme de adaptare — sprijin imediat, pe termen mediu și lung — sprijin organizatoric și colegial — interogare și lecțiile învățate
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Capacitatea de urmărire a personalului în timp util după un incident critic
Durata recomandată a cursului de formare	12-16 ore (în special pentru personalul dintr-un context operațional)
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere și agenții din prima linie
Realizată în cursul	Fazei de încadrare în muncă/modulelor de perfecționare recomandate

ETAPA 3: ÎNCETAREA RAPORTURILOR DE MUNCĂ/FAZA ULTERIOARĂ TRIMITERII

PREGĂTIRE PENTRU PLECAREA DINTR-UN POST	
Obiectivul formării	Asigurarea faptului că persoanele în cauză cunosc documentele care trebuie completate (sau care sunt utile de luat în considerare) de către membrii personalului care își încetează activitatea și de către manageri
Descrierea conținutului	Acest modul de formare cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> — efectuarea interviurilor constructive la plecare dintr-un post/feedback — predarea documentației — pregătirea documentelor (referințe, declarații privind performanțele etc.)
Formatul sugerat al formării	Unități de studiu cu prezență fizică, online sau de la distanță
Beneficii	Asigurarea unei tranziții fără dificultăți de la un coleg care se pregătește să plece la un potențial nou membru al personalului, inclusiv schimbul de informații și de lecții învățate
Durata recomandată a cursului de formare	2 ore
Categorie de personal	Întregul personal care deține roluri de conducere/personalul de resurse umane
Realizată în cursul	Fazei de încadrare în muncă

ANEXA 15. DISCUȚIE ÎN GRUP TEMATIC

În orice moment trebuie păstrată confidențialitatea și trebuie urmărită unanimitatea. Facilitatorul poate să înregistreze tot ceea ce se discută în DGT, în timp ce comunicarea detaliilor și sintetizarea punctelor-cheie trebuie efectuate de comun acord cu toți membrii. DGT nu este obligatorie, iar angajații trebuie informați de la început asupra scopului DGT și modalității în care vor fi furnizate informațiile.

Lista de verificare: DGT ⁽¹⁰⁵⁾

I. CONCEPEREA UNEI DGT
Definirea scopului
Elaborarea unei liste de întrebări-cheie
Solicitarea aprobării din punct de vedere etic
Identificarea și recrutarea participanților
Asigurarea componenței omogene (de exemplu, cu privire la gen, vârstă, limbă)
Deciderea numărului de participanți
Recrutarea unui facilitator și a unui asistent (unul pentru facilitare și unul pentru luarea de notițe)
Deciderea numărului de grupuri tematice
Identificarea unei locații adecvate
Asigurarea faptului că locația este accesibilă și are o dimensiune adecvată
Pregătirea materialelor (ecusoane, formulare de consimțământ, listă de prezență, echipamente de înregistrare)
II. Colectarea datelor
Pregătire înainte de sesiune
Familiarizarea cu dinamica grupului, scenariul și organizarea locurilor pe scaune
Facilitarea sesiunii
Faceți prezentările (numele fiecărui membru al grupului, aspectele de confidențialitate, regulile de bază)
Facilitați (discutați, reflectați, faceți pauză, înregistrați și observați discuția)
Depistați întrebările și urmăriți subiectele
Scrieteți toate răspunsurile alături de întrebări, utilizând un format specific (cofacilitatorul ia notițe)
Trageți concluziile
III. Analiză
Analizați conținutul
Subiecte-cheie
Enumerare/clasificare
Analiza conținutului
Analiza discuției
Decideți asupra publicului pentru rezultate
Formularea feedbackului care trebuie transmis managerilor
Treceți la următoarele puncte de acțiune

⁽¹⁰⁵⁾ Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. și Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation” (Utilizarea metodologiei de discuție în grup tematic: informații obținute în urma a două decenii de aplicare în conservare), *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, 2018, pp. 20-32.

CONTACTAȚI UE

În persoană

În întreaga Uniune Europeană există sute de centre de informare Europe Direct. Puteți găsi adresa centrului cel mai apropiat de dumneavoastră la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

La telefon sau prin e-mail

Europe Direct este un serviciu care vă oferă răspunsuri la întrebările privind Uniunea Europeană.

Puteți accesa acest serviciu:

- apelând numărul gratuit 00 800 6 7 8 9 10 11 (unii operatori pot taxa aceste apeluri);
- apelând numărul standard: +32 22999696; sau
- prin e-mail, la: https://europa.eu/european-union/contact_ro

GĂSIȚI INFORMAȚII DESPRE UE

Online

Informații despre Uniunea Europeană în toate limbile oficiale ale UE sunt disponibile pe site-ul Europa, la: https://europa.eu/european-union/index_ro

Publicații ale UE

Puteți descărca sau comanda publicații ale UE gratuite și contra cost la adresa: <https://op.europa.eu/ro/publications>. Mai multe exemplare ale publicațiilor gratuite pot fi obținute contactând Europe Direct sau centrul dumneavoastră local de informare (a se vedea https://europa.eu/european-union/contact_ro).

Dreptul UE și documente conexe

Pentru accesul la informații juridice din UE, inclusiv la ansamblul legislației UE începând din 1952 în toate versiunile lingvistice oficiale, accesați site-ul EUR-Lex, la: <http://eur-lex.europa.eu>

Datele deschise ale UE

Portalul de date deschise al UE (<http://data.europa.eu/euodp/ro>) oferă acces la seturi de date din UE. Datele pot fi descărcate și reutilizate gratuit, atât în scopuri comerciale, cât și necomerciale.



■ Oficiul pentru Publicații
al Uniunii Europene