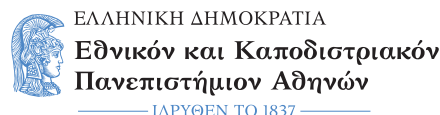


Κατευθυντήριες οδηγίες για
καλές πρακτικές

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ

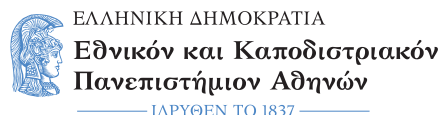
Για εργαζόμενους που στηρίζουν
ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες
και μετανάστες



Κατευθυντήριες οδηγίες για
καλές πρακτικές

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ

Για εργαζόμενους που στηρίζουν
ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες
και μετανάστες



© 2019 «Μέριμνα»

Εταιρία για τη Φροντίδα Παιδιών και Οικογενειών
στην Αρρώστια και το Θάνατο

ISBN: 978-6 18-84458-0-2

Συγγραφείς

**Παπαδάτου Δ., Τσελεπή Ν., Βαλλίδης Α., Χατζηθανάση Β., Καζάκου Μ., Δελβερίδης Χ.,
Αρβανιτάκη Δ., Παπαστυλιανού Δ., Λαμπροπούλου Ε. και Vahedi M.**

Οι συγγραφείς προέρχονται από τους ακόλουθους συνεργαζόμενους φορείς

Μέριμνα - Εταιρία για τη Φροντίδα των Παιδιών και Οικογενειών στην Αρρώστια και το Θάνατο

Παπαδάτου Δανάη, Καθηγήτρια Κλινικής Ψυχολογίας, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόεδρος Δ.Σ. «Μέριμνα», **Ντίνα Τσελεπή**, Ψυχολόγος, Διευθύντρια Συμβουλευτικού Κέντρου Στήριξης στο Πένθος Θεσσαλονίκης, **Βαλλίδης Αλέξανδρος**, Ψυχολόγος, Συμβουλευτικό Κέντρο Στήριξης στο Πένθος Αθήνας, **Χατζηθανάση Βασιλική**, Ψυχολόγος, Υπηρεσία Παιδιατρικής Ανακουφιστικής Φροντίδας στο Σπίτι

Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης & UNICEF

Καζάκου Στυλιανή-Μυρσίνη, Κοινωνική επιστήμονας - Σύμβουλος UNICEF, Συνεργάτης του Εθνικού Κέντρου Κοινωνικής Αλληλεγγύης σε θέματα παιδικής προστασίας

Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί που λειτουργούν κέντρα φιλοξενίας για ασυνόδευτα παιδιά

Δελβερίδης Χριστόφορος, Κοινωνικός Λειτουργός-Ψυχολόγος, Συντονιστής Κέντρου Φιλοξενίας «Ηλιακτίδα - The Home Project», **Αρβανιτάκη Δήμητρα**, Κοινωνική Επιστήμονας, Συντονίστρια Δομής Φιλοξενίας Ασυνόδευτων Ανηλίκων - ΑΡΣΙΣ Κοινωνική Οργάνωση Υποστήριξης Νέων, **Παπαστυλιανού Δάφνη**, Φιλολόγος «Φάρος», Κέντρο Φιλοξενίας για Ασυνόδευτους Ανηλίκους, **Λαμπροπούλου Ελένη**, Κοινωνικός Λειτουργός και **Vahedi Mohammad**, Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας

Ευχαριστίες

Ευχαριστούμε θερμά για την εξαιρετική συνεργασία που συνέβαλε στην εύρυθμη υλοποίηση του παρόντος έργου, τις **Galit Wolfensohn**, Επικεφαλής του Τμήματος Παιδικής Προστασίας και **Μαριέλλα Μιχαηλίδου**, Ειδική σε θέματα Παιδικής Προστασίας του Προγράμματος Προσφυγικής και Μεταναστευτικής Ανταπόκρισης της UNICEF στην Ελλάδα.

Επιπλέον, ευχαριστούμε την **Άλκηστη-Αθηνά Μαρκουλάκη**, Ψυχολόγο στο Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες, τη **Λήδα Μουρλούκου**, Ψυχολόγο σε κέντρο φιλοξενίας της PRAKSIS για ασυνόδευτους ανήλικους και τον **Χρήστο Φουσιάνη**, Συντονιστή σε κέντρο φιλοξενίας της PRAKSIS για ασυνόδευτους ανήλικους για τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση του παρόντος εντύπου.

Επίσης, ευχαριστούμε για την υποστήριξη της, τη **Sandy Diner**, ιδρύτρια και πρόεδρο του ιδρύματος Invest in Children Global.

Το παρόν έντυπο αποτελεί μέρος σειράς κατευθυντήριων οδηγιών για καλές πρακτικές που ανέπτυξε η «Μέριμνα» στα πλαίσια συνεργασίας με την προσφυγική και μεταναστευτική ανταπόκριση της UNICEF στην Ελλάδα και την οικονομική στήριξη του τμήματος ανθρωπιστικής βοήθειας και πολιτικής προστασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ECHO).

Η «**Μέριμνα**», είναι μια αστική, μη κερδοσκοπική εταιρία για τη φροντίδα παιδιών και οικογενειών στην αρρώστια και το θάνατο (www.merimna.org.gr), που ιδρύθηκε το 1995. Χάρη στο εξειδικευμένο προσωπικό της, παρέχει δωρεάν (α) ψυχολογική στήριξη σε παιδιά, οικογένειες, σχολικές και ευρύτερες κοινότητες που θρηνούν την απώλεια ή απώλειες οικείων προσώπων και (β) ανακουφιστική φροντίδα στο σπίτι για παιδιά με απειλητική για τη ζωή τους ασθένεια και την οικογένεια τους.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	8
Εισαγωγή	9
Ενότητα 1. «Εργασιακό στρες»	11
1.1. Τι είναι το εργασιακό στρες;	11
1.2. Πώς εκδηλώνεται το στρες στο χώρο εργασίας	12
1.2.1. Ευεργετικό στρες	12
1.2.2. Στρες ως φυσιολογική αντίδραση	12
1.2.3. Χρόνιο και τραυματικό στρες	14
Επαγγελματική εξουθένωση	14
Ψυχικός τραυματισμός	16
1.3. Ποια ερευνητικά δεδομένα υπάρχουν για το στρες των εργαζομένων σε κέντρα φιλοξενίας;	19
1.4. Ποιοι θεωρούνται στρεσογόνοι παράγοντες για τους εργαζόμενους που φροντίζουν ασυνόδευτους ανηλίκους στην Ελλάδα	20
Ενότητα 2. «Καλές πρακτικές»	25
2.1. Ποιοι ωφελούνται από τις καλές πρακτικές;	25
2.2. Ποια μέτρα συμβάλλουν στην πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού στρες;	26
2.3. Εαυτός	27
2.3.1. Αναγνώρισε τις αντιλήψεις που έχεις για τα ασυνόδευτα παιδιά και τις σχέσεις που αναπτύσσεις μαζί τους	28
2.3.2. Διερεύνησε την ψυχική σου ανθεκτικότητα	30
2.3.3. Φρόντισε τον εαυτό σου	34
Προσωπική ανανέωση	34
Στοχασμός και απόδοση νοήματος	34
Ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή	34
2.4. Ομάδα φροντίδας	35
2.4.1. Η επιμόρφωση της ομάδας	36
2.4.2. Εποπτεία ομάδας	38
2.4.3. Ηγεσία της ομάδας φροντίδας	39
2.5. Φορέας λειτουργίας	42
2.5.1. Η οργανωσιακή κουλτούρα	43
2.5.2. Διαμόρφωση εργασιακού ρόλου και καθηκόντων	47
2.6. Παράδειγμα καλών πρακτικών	48
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	51
Ελληνική βιβλιογραφία	52

Πρόλογος

Το έντυπο **«Κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές: Διαχείριση του στρες για εργαζόμενους που στηρίζουν ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες»** υλοποιήθηκε στο πλαίσιο έργου με τίτλο *«From loss and adversity to resilience: Capacity building for field workers who support unaccompanied refugee and migrant children»*. Στόχος ήταν η ενδυνάμωση των εργαζομένων στο πεδίο και όσων συντονίζουν ξενώνες και δομές στέγασης για ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες.

Δύο από τις 16 ομάδες στις οποίες συμμετείχαν 428 εργαζόμενοι που επιμορφώθηκαν και έλαβαν κλινική εποπτεία, επικεντρώθηκαν στη διατύπωση κατευθυντήριων οδηγιών για «καλές πρακτικές» σε τρεις θεματικές που απασχολούν όσους εργάζονται σήμερα με ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες:

- τη στήριξη ασυνόδευτων εφήβων που αυτοτραυματίζονται
- τη διαχείριση συγκρούσεων και βίας, και
- τη διαχείριση του στρες των εργαζομένων που φροντίζουν και στηρίζουν ασυνόδευτα παιδιά και εφήβους.

Το παρόν έντυπο εστιάζει στις διάφορες εκδηλώσεις στρες που βιώνουν οι εργαζόμενοι διακρίνοντας το στρες που είναι ευεργετικό, το στρες που είναι φυσιολογικό και αναπόφευκτο, καθώς και το χρόνιο ή τραυματικό στρες που σχετίζεται με ψυχολογικά ή/και οργανικά προβλήματα. Η εποικοδομητική διαχείριση των εκδηλώσεων του επιβαρυντικού στρες αποτελεί από κοινού ευθύνη τόσο του εργαζόμενου, όσο και της διοίκησης του φορέα, η οποία καλείται να αναγνωρίζει τις στρεσογόνες συνθήκες εργασίας στο πεδίο της παιδικής προστασίας και να λαμβάνει μέτρα για τη στήριξη όσων καλούνται να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις για τη ζωή ασυνόδευτων παιδιών και εφήβων.

Ευχόμαστε οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο έντυπο, να συμβάλλουν στον αναστοχασμό και στην ενδυνάμωση όσων στηρίζουν παιδιά που αναγκάστηκαν να πάρουν μόνα τους το δρόμο της προσφυγιάς καθώς και των φορέων που αναλαμβάνουν τη φροντίδα τους.

Το έργο υλοποιήθηκε από τη «Μέριμνα», αστική μη κερδοσκοπική Εταιρία για τη Φροντίδα Παιδιών και Οικογενειών στην Αρρώστια και το Θάνατο, με την υποστήριξη της UNICEF, τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας και Ανθρωπιστικής Βοήθειας), τη συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Ε.Κ.Κ.Α.) και του Τμήματος Νοσηλευτικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ).

Δανάη Παπαδάτου

Καθηγήτρια Κλινικής Ψυχολογίας
Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών
Πρόεδρος Δ.Σ. «Μέριμνα»

Εισαγωγή

Από το 2015, περισσότεροι από ένα εκατομμύριο άνθρωποι έφυγαν από τη Συρία, το Ιράν, το Πακιστάν, το Αφγανιστάν, το Ιράκ και άλλες χώρες της Αφρικής για να φθάσουν στην Ευρώπη στην προσπάθειά τους να ξεφύγουν από τις συγκρούσεις, τη βία και άλλες παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους. Ανάμεσά τους, ποσοστό 37% ήταν παιδιά που ταξίδεψαν με μέλη της οικογένειάς τους ή μόνα τους, με σκοπό να εγκατασταθούν στην κεντρική ή βόρεια Ευρώπη. Η Ευρώπη βρέθηκε απροετοίμαστη να αντιμετωπίσει αυτήν την ανθρωπιστική κρίση και ακόμα περισσότερο η Ελλάδα που βίωνε σοβαρές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Παρά τις διεθνείς προσπάθειες για τον περιορισμό και την αναχαίτηση των προσφύγων που φθάνουν στην Ελλάδα μέσω Τουρκίας και την αυξανόμενη αντίθεση των ευρωπαϊκών χωρών να φιλοξενήσουν πρόσφυγες, οι άνθρωποι που αναγκάζονται να τραπούν σε φυγή συνεχίζουν να καταφθάνουν στη χώρα μας με την ελπίδα να εγκατασταθούν σε ένα νέο τόπο και να ξαναχτίσουν τις ζωές τους. Εκτιμάται ότι τον Απρίλιο του 2019, υπάρχουν περίπου 3.800 ασυνόδευτα παιδιά στην Ελλάδα (από τους συνολικά 71.200 πρόσφυγες και μετανάστες, συμπεριλαμβανομένων 28.000 παιδιών). Η πλειοψηφία των ασυνόδευτων ανηλίκων (94%) είναι αγόρια άνω των 14 ετών που κατάγονται κυρίως από το Πακιστάν, το Αφγανιστάν, τη Συρία και άλλες χώρες της Αφρικής και της Ασίας.

Οι συνθήκες διαβίωσης για τα ασυνόδευτα παιδιά είναι εξαιρετικά δύσκολες. Ενώ η δυνατότητα διαχρονικής διαβίωσης σε κέντρα φιλοξενίας αυξήθηκε από 420 θέσεις το 2016, σε 1.160 θέσεις το 2019, από τον Μάιο του 2019 ο αριθμός των ασυνόδευτων παιδιών που ζουν στην Ελλάδα υπερβαίνει τον αριθμό των διαθέσιμων θέσεων, με αποτέλεσμα 65% των ασυνόδευτων παιδιών να βρίσκονται σε λίστα αναμονής για την τοποθέτησή τους σε κέντρα μακροχρόνιας στέγασης. Αυτά τα παιδιά συνήθως διαμένουν σε προσωρινές συνθήκες διαβίωσης, όπως "ασφαλείς ζώνες" και ξενοδοχεία επείγουσας φιλοξενίας, αστυνομικά κέντρα, ή άλλες άτυπες μορφές στέγασης και διατρέχουν υψηλό κίνδυνο να αποτελέσουν θύματα εκμετάλλευσης, βίας ή να εμφανίσουν ψυχοκοινωνικά προβλήματα (Digidiki & Bhabha, 2017, 2018, Freccero, Biswas, Whiting, Alrabe & Seelinger, 2017, Save the Children, 2017, Médecins Sans Frontières, 2017).

Δεδομένου ότι η Ελλάδα δεν αποτελεί τον τελικό προορισμό των επιθυμητών επιδιώξεών τους, τα ασυνόδευτα παιδιά βιώνουν αυξημένο άγχος τόσο εξαιτίας των μεγάλων καθυστερήσεων στις διαδικασίες χορήγησης ασύλου, της αβεβαιότητας όσον αφορά στην επανένωσή τους με συγγενείς που κατοικούν σε άλλη Ευρωπαϊκή χώρα ή στον ενδεχόμενο επαναπατρισμό τους. Αυτή η παρατεταμένη, μετέωρη κατάσταση, έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική τους υγεία, οι οποίες συχνά εκδηλώνονται μέσω επιθετικότητας, βίας, αυτοτραυματισμών ή άλλων αυτοκαταστροφικών συμπεριφορών (Nikolaidis, Ntinapogias, & Stavrou, 2017). Οι εργαζόμενοι στο πεδίο ανέφεραν την έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για τη διαχείριση αυτών των προβλημάτων και υπογράμμισαν την ακαταλληλότητα των πλαισίων φιλοξενίας να ανταποκριθούν με επάρκεια στις ανάγκες ψυχικής υγείας των ανηλίκων.

Προκειμένου να υποστηρίξει αυτούς τους επαγγελματίες και να διασφαλίσει κατάλληλη φροντίδα για τα ασυνόδευτα παιδιά, η «Μέριμνα», σε συνεργασία με την UNICEF και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, παρέιχε στους εργαζόμενους στο πεδίο εξειδικευμένη επιμόρφωση και κλινική εποπτεία. Κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης, η «Μέριμνα» αναγνώρισε εκδηλώσεις εργασιακής εξουθένωσης στους επαγγελματίες που εργάζονται με ασυνόδευτα παιδιά και ανέπτυξε επιμορφωτικό πρόγραμμα για τη διαχείριση του στρες και την καλλιέργεια αυτοφροντίδας.

Το παρόν έντυπο αποτελεί προϊόν αυτού του έργου και περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές που αντλήθηκαν από την κλινική εμπειρία. Αυτές οι καλές πρακτικές μπορούν να φανούν χρήσιμες στους συντονιστές και τους εργαζόμενους που βρίσκονται στο πεδίο και να ενσωματωθούν στην καθημερινή τους πρακτική.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Εργασιακό στρες

1.1.

Εργασιακό στρες

Η εργασία συχνά αποτελεί πηγή ικανοποίησης παρά τις όποιες προκλήσεις και απαιτήσεις θέτει. Άλλες φορές όμως, λειτουργεί ως πηγή δυσφορίας, ματαίωσης ή εξουθένωσης για εργαζόμενους οι οποίοι παύουν να επενδύουν στη δουλειά τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το εργασιακό στρες είναι φυσιολογικό και αναπόφευκτο σε πλαίσια όπου παρέχονται υπηρεσίες σε ενήλικες ή παιδιά με σύνθετες ανάγκες. Προκύπτει όταν δημιουργείται ένα **χάσμα** ανάμεσα στις εργασιακές **απαιτήσεις** και τα **αποθέματα** που διαθέτει ο εργαζόμενος ή του παρέχονται από το εργασιακό πλαίσιο για να τις αντιμετωπίσει. Απέναντι στις ίδιες εργασιακές απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι αντιδρούν διαφορετικά, επηρεαζόμενοι από προσωπικούς και εργασιακούς παράγοντες.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Bakker και Demerouti (2008, 2018), (The Job-Demands-Resources Model), οι **εργασιακές απαιτήσεις** και οι **εργασιακοί πόροι** έχουν μοναδικές και ανεξάρτητες επιδράσεις στην ευημερία των εργαζομένων. Οι **εργασιακές απαιτήσεις** μπορεί να εγείρουν μια επιβαρυντική για την υγεία διεργασία συμβάλλοντας σε χρόνια εξουθένωση και ενδεχόμενα προβλήματα υγείας. Οι **εργασιακοί πόροι** αντιθέτως, κινητοποιούν τους εργαζόμενους, οι οποίοι επενδύουν την εργασία τους με νόημα, αφοσιώνονται και αντλούν ικανοποίηση από αυτήν.

Σύμφωνα με πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα:

- Αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και περιορισμένοι εργασιακοί πόροι, συμβάλλουν στην εξουθένωση και καταπόνηση της υγείας του εργαζόμενου.
- Αυξημένοι εργασιακοί πόροι, ανεξάρτητα από το εάν είναι πολλές ή λίγες οι εργασιακές απαιτήσεις, συμβάλλουν στην επένδυση και αφοσίωση στην εργασία του εργαζόμενου.
- Οι προσωπικοί πόροι επιδρούν με παρόμοιο τρόπο σε σχέση με τους εργασιακούς πόρους, κινητοποιώντας ή επιβαρύνοντας τον εργαζόμενο.

Πίνακας 1. Εργασιακές απαιτήσεις, Εργασιακοί πόροι, Προσωπικοί πόροι

Εργασιακές απαιτήσεις: Αποτελούν πτυχές της εργασίας που απαιτούν σωματική ή ψυχολογική προσπάθεια ή συγκεκριμένες δεξιότητες (π.χ. φόρτος εργασίας, έκθεση σε τραυματικές εμπειρίες ή αφηγήσεις, διαχείριση κρίσεων, πολυπλοκότητα ρόλου).

Εργασιακοί πόροι: Είναι πτυχές της εργασίας που βοηθούν τους εργαζόμενους να διαχειριστούν τις εργασιακές απαιτήσεις και να εκπληρώσουν τους επαγγελματικούς τους στόχους. Τους προφυλάσσουν από τις υψηλές εργασιακές απαιτήσεις ή μειώνουν τις απαιτήσεις και το στρες που αυτές προκαλούν. Επιπλέον παρακινούν τη μάθηση, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την προσωπική ανάπτυξη (π.χ. ικανοποιητικός μισθός, επιμόρφωση, εποπτεία, θετική ανατροφοδότηση, αναγνώριση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη).

Προσωπικοί πόροι: Περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τον έλεγχο που ασκούν στο έργο που προσφέρουν. Εργαζόμενοι που διακρίνονται από αισιοδοξία και αίσθημα αυτο-επάρκειας, πιστεύουν ότι το μέλλον θα είναι θετικό για τους ίδιους. Είναι ικανοί να διαχειρίζονται απρόβλεπτα γεγονότα και να επιλύουν αποτελεσματικά γραφειοκρατικά θέματα, δυσκολίες και συγκρούσεις. Τείνουν να νοηματοδοτούν τις συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις ως προκλήσεις και παραμένουν δεσμευμένοι στην εργασία τους.

1.2.

Πώς εκδηλώνεται το στρες στο χώρο εργασίας;

Εκδηλώνεται με ποικίλες μορφές. Άλλοτε έχει **αρνητικές επιπτώσεις**, επηρεάζοντας την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα άτομα που φροντίζουν, τις σχέσεις με τους συνεργάτες, τη διοίκηση και άλλα πρόσωπα στην ιδιωτική τους ζωή. Όμως το εργασιακό στρες μπορεί να έχει και **ευεργετικές επιπτώσεις** στους εργαζομένους, στην ομάδα τους, στις υπηρεσίες που παρέχουν στα άτομα που φροντίζουν και στη διοίκηση που τους προσλαμβάνει.

1.2.1.

Ευεργετικό στρες

Το **ευεργετικό στρες** (eustress) έχει θετικές επιπτώσεις όταν μια στρεσογόνος κατάσταση γίνεται αντιληπτή ως «**πρόκληση**» και όχι ως «**απειλή**» ή ως «**επιζήμια κατάσταση**», η οποία μπορεί να βλάψει τον εργαζόμενο. Το ευεργετικό στρες ενεργοποιεί τον εργαζόμενο. Λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη συμβάλλοντας σε δημιουργικές και υψηλές αποδόσεις στο χώρο εργασίας. Διακρίνει άτομα που επενδύουν πολλή ενέργεια στην εργασία, διευθετούν ικανοποιητικά τις ευθύνες που αναλαμβάνουν και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ικανό να αντεπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις. Επίσης, χαρακτηρίζονται από **δυναμισμό** (vigor), **αφοσίωση** (dedication) και **απορροφώνται** (absorption) από το έργο που παρέχουν, το οποίο τους γεμίζει ικανοποίηση (Bakker & Leiter, 2010).

1.2.2.

Στρες ως φυσιολογική αντίδραση

Είναι αναπόφευκτο και φυσιολογικό να βιώνουν οι εργαζόμενοι στρες, όταν καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες σε ανθρώπους που αντιμετωπίζουν ακραίες και τραυματικές εμπειρίες ζωής. Ακολουθεί η περιγραφή τεσσάρων πτυχών φυσιολογικού εργασιακού στρες.

Στρες που σχετίζεται με την ικανότητα ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση είναι μια συναισθηματική απόκριση μέσω της οποίας ένα άτομο «μπαίνει στη θέση» ενός άλλου, «βλέπει» την πραγματικότητα μέσα από «τα μάτια» του, αντιλαμβάνεται τον κόσμο του άλλου σαν να ήταν δικός του και επικοινωνεί αυτήν την κατανόηση. Δεν συνεπάγεται λύπηση ούτε ταύτιση μαζί του, καθώς ο εργαζόμενος είναι σε θέση να διαφοροποιεί τις δικές του αντιλήψεις και συναισθήματα από τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα του άλλου.

Η φροντίδα που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση (empathic care) πηγάζει από μια υγιή περιέργεια, ένα πηγαίο ενδιαφέρον, και τη διάθεση του εργαζομένου να βοηθήσει το άτομο που υποφέρει. Όταν όμως, ο εργαζόμενος βιώνει έντονο στρες ως συνέπεια της ενσυναίσθησης (empathic distress), τότε εσωτερικεύει την οδύνη και «παίρνει πάνω του» τον πόνο των ανθρώπων που καλείται να στηρίξει.

Στρες που σχετίζεται με υπαρξιακούς προβληματισμούς

Προκύπτει όταν ο εργαζόμενος εκτίθεται σε αδικίες, ανισότητες, απάνθρωπες συνθήκες ζωής, κακοποίηση ή βία, με αποτέλεσμα να αναθεωρεί την «κοσμοθεωρία» του και να επαναπροσδιορίζει τις πεποιθήσεις, αξίες και προτεραιότητες στη ζωή του.

π.χ. «Είναι απερίγραπτη η κακία των ανθρώπων και η εκμετάλλευση μικρών παιδιών», «Υπάρχει θεός που τα επιτρέπει όλα αυτά;», «Ποιο είναι το νόημα της ζωής;», «Ποιο είναι το νόημα της δουλειάς που κάνω;»

Στρες ως απόρροια ηθικών διλημάτων

Προκύπτει όταν ο εργαζόμενος βιώνει ηθικά διλήματα και προβληματισμούς στα πλαίσια των υπηρεσιών που παρέχει σε ενήλικες ή παιδιά που βιώνουν ακραίες ή οριακές καταστάσεις ζωής. Όταν όμως η εργασία τον εκθέτει καθημερινά σε ηθικά διλήματα, τότε το στρες που βιώνει αποτελεί επαγγελματικό «κίνδυνο» και απαιτεί την παρέμβαση της διοίκησης.

π.χ. «Μήπως τελικά οι ενέργειές μου βλάψουν αντί να βοηθήσουν αυτόν τον άνθρωπο;» «Πήρα τη σωστή απόφαση γι' αυτό το παιδί;», «Ποιον έπρεπε να φροντίσω πρώτα και με ποιες συνέπειες για τους υπόλοιπους;».

Στρες ως απόρροια θρήνου

Οι εκδηλώσεις θρήνου είναι απόλυτα φυσιολογικές όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν απώλειες ή θάνατο στο πλαίσιο εργασίας. Οι εκδηλώσεις αυτές συνιστούν μια υγιή διεργασία θρήνου που τους βοηθούν να αποδεχθούν και να επεξεργαστούν τις απώλειες, να αποδώσουν νόημα σε αυτές και να τις εντάξουν στην ιστορία της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής. Συχνά όμως ο θρήνος τους παραγνωρίζεται από την κοινωνία, η οποία προσδοκά από όσους εργάζονται με «ευάλωτους» πληθυσμούς, να είναι «δυνατοί», «να αντέχουν» και να παραμένουν ανεπηρέαστοι, με αποτέλεσμα να στερούνται στήριξης (Papadatou, 2009).

π.χ. «Συχνά σκέφτομαι τον θάνατό του, έχουν περάσει ήδη 2 βδομάδες. Άλλοτε στεναχωριέμαι ενώ άλλοτε θυμώνω. Θυμάμαι το πόσο υπέφερε και προσπαθώ να δώσω ένα νόημα στον ανεξήγητο και άδικο θάνατό του. Νιώθω μπερδεμένα πράγματα γι' αυτό που συνέβη και αρκετές φορές δυσκολεύομαι να κοιμηθώ ή να συγκεντρωθώ».

Πίνακας 2. Μύθοι και Πραγματικότητα σχετικά με το εργασιακό στρες

Μύθος	Πραγματικότητα
Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να επηρεάζονται από την ψυχική οδύνη και τις τραυματικές εμπειρίες των ανθρώπων που φροντίζουν, καθώς και από την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους.	Οι εργαζόμενοι αναπόφευκτα επηρεάζονται από την ψυχική οδύνη και τις τραυματικές εμπειρίες των ανθρώπων που φροντίζουν, καθώς και από την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους.
Οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν ένα «αποστασιοποιημένο ενδιαφέρον» απέναντι σε όσους στηρίζουν για να προστατεύσουν τον εαυτό τους από το ψυχικό τραύμα των άλλων.	Οι εργαζόμενοι έχουν ευθύνη να διαμορφώνουν σχέσεις που διακρίνονται από πηγαίο ενδιαφέρον, κατανόηση και ικανότητα συναισθηματικής απόκρισης στις εμπειρίες που τους εμπιστεύονται οι άλλοι.
Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι «δυνατοί», χωρίς να εκδηλώνουν συναισθήματα τα οποία αντικατοπτρίζουν αδυναμία και ακαταλληλότητα για εργασία στο πεδίο.	Οι εργαζόμενοι έχουν ευθύνη να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να διαχειρίζονται με επάρκεια τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις που συχνά απορρέουν από την ικανότητα ενσυναίσθησης.

1.2.3.

Προβλήματα ψυχικής υγείας που σχετίζονται με οξύ και χρόνια στρες

Συνήθεις εκδηλώσεις επιβαρυντικού στρες που σχετίζονται με σοβαρές ψυχοκοινωνικές δυσκολίες και προβλήματα υγείας και επηρεάζουν αρνητικά την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ζωή του εργαζόμενου, είναι: (α) **η επαγγελματική εξουθένωση** και (β) **το οξύ ή χρόνια μετα-τραυματικό στρες** που συχνά συνεπάγεται ψυχικό τραυματισμό.

Επαγγελματική εξουθένωση

Αφορά μια κατάσταση ψυχικής και σωματικής εξάντλησης που προκύπτει από τη μακροχρόνια ενασχόληση των συναισθηματικά απαιτητικών συνθηκών εργασίας (Pines & Aronson, 1988, WHO, 2010). Ο εργαζόμενος χάνει προοδευτικά το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα που είχε για τα άτομα που φροντίζει, παύει να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία και αναπτύσσει μια αρνητική εικόνα για τον εαυτό και την αίσθηση ότι υπολείπεται σε εργασιακά επιτεύγματα, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει (Maslach, 1982).

Τρεις παράγοντες διακρίνουν την επαγγελματική εξουθένωση:

- 1. Η συναισθηματική εξάντληση** συνεπάγεται την ψυχική κόπωση του εργαζόμενου που δεν διαθέτει πλέον την απαιτούμενη ενέργεια για να διεκπεραιώσει τα καθήκοντα που προβλέπει ο ρόλος του.
π.χ. «Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος από αυτή τη δουλειά», «Νιώθω κουρασμένος όταν ξυπνάω και σκέφτομαι ότι πρέπει να πάω στη δουλειά μου»
- 2. Η παροχή απρόσωπης φροντίδας** (απο-προσωποποίηση) εκδηλώνεται μέσω της απομάκρυνσης από τα άτομα που φροντίζει ή την υιοθέτηση απρόσωπων και αυστηρά διεκπεραιωτικών σχέσεων μαζί τους.
π.χ. «Συμπεριφέρομαι σε κάποια παιδιά με απρόσωπο τρόπο, σαν να ήταν περιστατικά ή αριθμός προς διευθέτηση», «Δεν με νοιάζει πλέον τι θα απογίνουν αυτοί οι έφηβοι»

3. Η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων συνεπάγεται τη μείωση της απόδοσης, την έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία, την αίσθηση ανεπάρκειας να ανταποκριθεί στο ρόλο και στα καθήκοντά του, γεγονός που οδηγεί προοδευτικά στην απάθεια ή αδιαφορία απέναντι στο αντικείμενο εργασίας.

π.χ. «Μετανιώνω που επέλεξα να δουλέψω με ασυνόδευτα παιδιά»,
«Σκέφτομαι να τα παρατήσω. Δεν είμαι κατάλληλος γι' αυτή τη δουλειά»

Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με συχνές απουσίες από την εργασία λόγω προβλημάτων υγείας, όσο και από τις συναντήσεις προσωπικού, την εποπτεία και την επιμόρφωση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει σημαντική έκπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στα υψηλά ποσοστά παραίτησης από το πλαίσιο εργασίας. Ο εργαζόμενος νιώθει να κατακλύζεται από εργασιακές απαιτήσεις χωρίς να διαθέτει τα αποθέματα για να ανταπεξέλθει σε πιεστικές ή χαοτικές συνθήκες εργασίας. Όταν έχει υπερβολικά υψηλές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες (π.χ. να «σώσει» τους πρόσφυγες, να τους αλλάξει, να είναι τέλειος με όσα καταπιάνεται, ή να έχει πλήρη έλεγχο), τότε βιώνει απογοητεύσεις, ματαιώσεις, ενοχές, αισθήματα ανεπάρκειας και καχυποψίας, που προοδευτικά οδηγούν στην απάθεια και στην αδιαφορία για όσους φροντίζει.

10 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕΙΣ ΕΑΝ ΕΙΣΑΙ ΕΥΑΛΩΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

1. Έχω γίνει κυνικός/ή στις σχέσεις μου με τους πρόσφυγες και ιδιαίτερα επικριτικός/ή απέναντί τους.
2. Σέρνω τον εαυτό μου στη δουλειά και δυσκολεύομαι να ξεκινήσω την ημέρα μου.
3. Δεν έχω ενέργεια για να ανταποκριθώ στο ρόλο και στα καθήκοντά μου.
4. Έχω γίνει ευερέθιστος/η. Εύκολα αρπάζομαι, θυμώνω, στεναχωριέμαι ή απελπίζομαι από τις σχέσεις με τους πρόσφυγες, τους συναδέλφους ή/και τη διοίκηση του φορέα.
5. Δεν μπορώ να συγκεντρωθώ στις ευθύνες που αναλαμβάνω.
6. Δεν αντλώ ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που παρέχω.
7. Δεν βρίσκω νόημα στο έργο που προσφέρω.
8. Καταφεύγω στο φαγητό, το αλκοόλ, τις ουσίες για να νιώσω καλύτερα ή για να μην νιώθω τίποτα.
9. Έχω δυσκολίες στον ύπνο (π.χ. δυσκολεύομαι να κοιμηθώ, ξυπνώ μέσα στη νύχτα, έχω αιπνίες).
10. Έχω ανεξήγητους πονοκεφάλους, ημικρανίες, στομαχικές διαταραχές ή άλλα οργανικά συμπτώματα που δεν είχα στο παρελθόν.

Σημείωση: Εάν αναγνωρίσεις κάποια από τα παραπάνω, θα βοηθούσε να συζητήσεις με κάποιον που εμπιστεύεσαι, με την ομάδα σου στα πλαίσια της εποπτείας ή να αναζητήσεις στήριξη από επαγγελματία ψυχικής υγείας.

Η επαγγελματική εξουθένωση συχνά επηρεάζει και την υγεία του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να εμφανίζει οργανικά συμπτώματα όπως πονοκεφάλους, ημικρανίες, σωματική κούραση, απώλεια ή αύξηση βάρους, αιπνίες. Χρόνιες καταστάσεις εξουθένωσης μπορεί να συμβάλλουν σε καρδιαγγειακά προβλήματα, υπέρταση, γαστρεντερικές ή μυοσκελετικές διαταραχές στην εξασθένιση του ανοσοποιητικού συστήματος (WHO, 2010).

Η εμπειρία του Γιάννη¹

Ο Γιάννης εργάζεται τα τελευταία δυο χρόνια σε πλαίσιο φιλοξενίας ασυνόδευτων εφήβων ως φροντιστής. Στο πλαίσιο της καθημερινής του συναναστροφής με τους εφήβους αναπτύσσει στενούς δεσμούς μαζί τους, αναφέρεται σε αυτούς ως «τα παιδιά μου», και ενθαρρύνει αφηγήσεις των τραυματικών εμπειριών που βίωσαν τόσο στη χώρα καταγωγής όσο και στη διάρκεια του ταξιδιού τους προς την Ευρώπη.

Από την έναρξη της εργασίας του στη δομή, οι συνάδελφοί του σχολίαζαν τον ενθουσιασμό και τη διαθεσιμότητά του να αναλάβει περισσότερα καθήκοντα από τα προβλεπόμενα, να έρχεται πάντα 20 λεπτά νωρίτερα από τη βάρδιά του και να μην καταπονείται από τις εναλλαγές του κυλιόμενου ωραρίου του. Χαρακτηριστικά έλεγαν: «πάντα χαμογελαστός και πρόθυμος να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόκληση, έχει ταλέντο να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις των εφήβων».

Το τελευταίο δίμηνο ο Γιάννης καθυστερεί να προσέλθει στη δομή την ώρα της βάρδιάς του, μοιράζεται τους εφιάλτες του, στους οποίους πρωταγωνιστούν «τα παιδιά του». Οι έφηβοι παραπονιούνται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού ότι ο Γιάννης δεν ενδιαφέρεται πλέον για τα προβλήματά τους και είναι ευέξαπτος. Την ίδια αίσθηση έχουν και οι συνάδελφοί του που το τελευταίο διάστημα παρατηρούν ότι είναι αποστασιοποιημένος, σιωπηλός στις συνεδρίες της εποπτείας και αδιάφορος όσον αφορά οτιδήποτε καινούργιο.

Την τελευταία βδομάδα έχει απουσιάσει δυο φορές λόγω πονοκεφάλων. Ο συντονιστής της δομής επεδίωξε να συναντηθεί μαζί με τον Γιάννη και αρχικά εξέφρασε την ανησυχία του για την υγεία του. Στη συνέχεια, συζήτησε τις αλλαγές που είχε παρατηρήσει, χωρίς να τον επικρίνει και του έδωσε χώρο να εκφράσει τη συναισθηματική εξάντληση που βίωνε, τις εννοχές για τη συμπεριφορά του απέναντι στους εφήβους και την τάση να αποφεύγει κάθε παιδί που είχε παραπεμφθεί για φιλοξενία ή έφευγε από τον ξενώνα.

Ο Γιάννης αναγνώρισε ότι είχε αρχίσει να σκέφτεται να παραιτηθεί γιατί διαπίστωνε ότι τελικά «δεν κάνει» γι' αυτήν τη δουλειά, παρά τον αρχικό του ενθουσιασμό. Η συντονίστρια της δομής βοήθησε τον Γιάννη να αναγνωρίσει την επαγγελματική του εξουθένωση και από κοινού δημιούργησαν ένα πλάνο για να εκφράσει τις ανάγκες του, να αναθεωρήσει τις προσδοκίες του, να θέσει όρια στα εργασιακά του καθήκοντα, να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του και να αναδείξει τα αποθέματά του.

¹«Γιάννης» δεν είναι το πραγματικό όνομα του επαγγελματία που μοιράστηκε την εμπειρία του

Ψυχικός τραυματισμός

Μερικές φορές εργαζόμενοι που διακρίνονται από αυξημένη ενσυναίσθηση και εκτίθενται σε τραυματικές καταστάσεις ή αφηγήσεις των ανθρώπων που φροντίζουν, εκδηλώνουν **τραυματικές αντιδράσεις**. Συνήθως είναι παροδικές και μειώνονται μετά από λίγες ημέρες ή εβδομάδες, όταν ο εργαζόμενος τις αναγνωρίζει και βρίσκει στήριξη σε ένα ασφαλές περιβάλλον που δεν τις υποβαθμίζει ή αποδοκιμάζει.

Όταν όμως οι τραυματικές αυτές αντιδράσεις παραγνωρίζονται ή/και παραμένουν ανεπεξέργαστες τότε διαιωνίζονται στο χρόνο και συχνά συμβάλλουν στην εμφάνιση μιας ψυχικής κατάστασης, η οποία έχει λάβει διάφορες ονομασίες, όπως *compassion fatigue* (Figley, 1995), *secondary posttraumatic stress* (Stamm, 1995), και *vicarious traumatization* (McCann & Pearlman, 1990). Στην πραγματικότητα οι όροι αυτοί αντανακλούν τον ψυχικό τραυματισμό του εργαζόμενου που υποφέρει και παύει να λειτουργεί με επάρκεια.

Οι ενδείξεις ότι ο εργαζόμενος υποφέρει από **οξεία ή χρόνια μετατραυματική διαταραχή του στρες** εμπίπτουν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες και απαιτούν την κλινική εκτίμηση και παρέμβαση από ειδικό ψυχικής υγείας που ειδικεύεται στην αντιμετώπιση ψυχικού τραύματος.

Σχήμα 1. Εκδηλώσεις μετατραυματικής διαταραχής του στρες



(APA, 2013)

Σημείωση: Όταν ορισμένες από τις τραυματικές εκδηλώσεις διαρκούν περισσότερο από ένα μήνα τότε ο εργαζόμενος είναι ευάλωτος στην ανάπτυξη οξείας ή χρόνιας διαταραχής μετατραυματικού στρες, ενώ σπανιότερα οι εκδηλώσεις αυτές εμφανίζονται ακόμα και 6 μήνες μετά την έκθεση σε τραυματικές εμπειρίες ατόμων που στηρίζει ο εργαζόμενος.

Ο **τραυματισμός εξ αντανakλάσεως** (vicarious traumatization) είναι μια έννοια που ανέπτυξαν οι Pearlman και McCann (1990, 2008) για να περιγράψουν τη διεργασία αρνητικών αλλαγών στη ζωή του εργαζόμενου που οφείλεται στη συσσωρευτική επίδραση που έχει η επαφή με ανθρώπους που υποφέρουν εξαιτίας οδυνηρών και ακραίων εμπειριών ζωής. Παράλληλα με τα όποια ψυχοκοινωνικά και οργανικά προβλήματα, ο εργαζόμενος βιώνει αρνητικές αλλαγές στις πεποιθήσεις για τον εαυτό του, τη ζωή και το νόημά της, οι οποίες επηρεάζουν βασικές του ανάγκες για ασφάλεια, έλεγχο, εμπιστοσύνη, αυτοεκτίμηση και διαμόρφωση στενών δεσμών με τις ακόλουθες συνέπειες:

- **Απώλεια αίσθησης ασφάλειας**
π.χ. «κινδυνεύω... άσχημα πράγματα μπορούν να συμβούν ξαφνικά»
- **Έλλειψη ελέγχου**
π.χ. «είμαι αδύναμος και δε μπορώ να ανταποκριθώ σε αυτές τις συνθήκες εργασίας», «δεν έχω τον έλεγχο»
- **Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους**
π.χ. «δεν εμπιστεύομαι κανέναν», «όλοι είναι εκμεταλλευτές, ανάξιοι εμπιστοσύνης»
- **Αρνητική εικόνα για τον εαυτό**
π.χ. «δεν είμαι ικανός να προστατεύσω ή να στηρίξω τους άλλους, να κάνω καλά τη δουλειά μου, νιώθω ανεπαρκής», «στην πραγματικότητα, είμαι πάρα πολύ ευάλωτος»
- **Αποφυγή ανάπτυξης στενών σχέσεων**
π.χ. «οι στενές σχέσεις ενέχουν κίνδυνο», «θα πληγωθώ», «θα με εκμεταλλευτούν, γι' αυτό θα τους κρατήσω σε απόσταση»

Δραστηριότητα 1: Αλλαγές στην εργασία και στη ζωή

Ανέφερε 2 τρόπους με τους οποίους η εργασία σου επηρεάζει **αρνητικά** τις αντιλήψεις που έχεις για τον εαυτό σου, τον κόσμο και οτιδήποτε είναι σημαντικό για σένα (π.χ. νόημα και σκοπός ζωής, ελπίδα, πίστη).

1 _____

2 _____

Ανέφερε 2 τρόπους με τους οποίους η εργασία σου επηρεάζει **θετικά** τις αντιλήψεις που έχεις για τον εαυτό σου, τον κόσμο και οτιδήποτε είναι σημαντικό για σένα (π.χ. νόημα και σκοπός ζωής, ελπίδα, πίστη).

1 _____

2 _____

1.3.

Ποια ερευνητικά δεδομένα υπάρχουν για το στρες των εργαζομένων σε κέντρα φιλοξενίας;

Οι έρευνες που εστιάζουν στις επιπτώσεις που έχει η φροντίδα παιδιών σε κέντρα στέγασης, τεκμηριώνουν τα υψηλά ποσοστά εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων, οι οποίοι συχνά οδηγούνται σε παραίτηση. Επιπλέον, μελέτες αναδεικνύουν τα σύνθετα προβλήματα που σχετίζονται με τη φροντίδα παιδιών που διαμένουν σε ιδρύματα ή σε άλλες δομές στέγασης καθώς και τις οργανωσιακές ανεπάρκειες που χαρακτηρίζουν το εργασιακό πλαίσιο που αναλαμβάνει τη φιλοξενία των ανηλίκων (π.χ. Fuqua & Couture, 1986; McMullen & Krantz, 1988; Boyd & Schneider, 1997, Curbow et al., 2000; Savicki, 2002, Schwartz, Tiamiyu, & Dwyer, 2007).

Οι Barford και Whelton (2010) ταξινομήσαν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εξουθένωση στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

1. αντιλαμβανόμενη έλλειψη υποστηρικτικού δικτύου
2. οργανωσιακά χαρακτηριστικά του πλαισίου εργασίας που σχετίζονται με ασάφεια ρόλων και αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις
3. έλλειψη συνεργατικών και υποστηρικτικών σχέσεων με προϊστάμενους και συναδέλφους
4. μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στα καθήκοντά τους
5. προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου που σχετίζονται με το νεαρό της ηλικίας, την περιορισμένη επαγγελματική εμπειρία και την έλλειψη εξειδικευμένης εκπαίδευσης.

Η εργασία σε δομές παιδικής προστασίας δεν αφορά μόνο στη γενική φροντίδα των ανηλίκων, αλλά στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τα παιδιά, την υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων τους, τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων καθώς και την ενεργή συμμετοχή στο ατομικό πλάνο κάθε παιδιού. Το έργο των εργαζομένων επιβαρύνεται από πρόσθετες γραφειοκρατικές απαιτήσεις και διαρκή συντονισμό ενεργειών μεταξύ πολλών φορέων για την υποστήριξη κάθε παιδιού (Pazaratz, 2000).

Χαρακτηριστική είναι η έρευνα σε δείγμα 257 Ισπανών, η οποία ανέδειξε ως κυριότερες αιτίες εξουθένωσης την αυξημένη ευθύνη που συνοδεύει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων αναφορικά με τη ζωή των παιδιών, από εργαζόμενους που διαθέτουν περιορισμένη εργασιακή εμπειρία και ελλιπή υποστήριξη από το φορέα εργασίας, με αποτέλεσμα να προβαίνουν, κάποιες φορές, σε λανθασμένες ενέργειες (Del Valle, López, Bravo, 2007). Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας εξουθένωσης, σύμφωνα με τον Witherell (2013), είναι οι χαμηλές απολαβές σε συνδυασμό με το χαμηλό κοινωνικό status που διακρίνει σε ορισμένες χώρες, η εργασία στο πεδίο της παιδικής προστασίας και μέριμνας. Άλλοι πάλι ερευνητές αναδεικνύουν την έλλειψη συνεργασίας και υποστήριξης από συναδέλφους, συντονιστές, επόπτες και τη διοίκηση του φορέα (Sinclair & Gibbs, 1998, Byford et al., 2007, Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001).

1.4.

Ποιοι θεωρούνται στρεσογόνοι παράγοντες για τους εργαζόμενους που φροντίζουν ασυνόδευτους ανήλικους στην Ελλάδα;

Στην Ελλάδα η ομάδα προσωπικού που αναλαμβάνει τη φροντίδα ασυνόδευτων ανήλικων προσφύγων και μεταναστών περιλαμβάνει διάφορες ειδικότητες, όπως ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, διερμηνείς-πολιτισμικούς διαμεσολαβητές, κοινωνικούς επιστήμονες, δικηγόρους, εκπαιδευτικούς, φροντιστές, υπεύθυνους καθαριότητας και μαγειρικής. Κύριο μέλημα κάθε ομάδας είναι η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του πλαισίου φιλοξενίας των παιδιών προκειμένου να καλύπτονται οι βασικές και ψυχοσυναισθηματικές τους ανάγκες και να διευκολύνεται η κοινωνική τους ένταξη. Το έργο αυτό είναι πολύπλοκο και απαιτητικό καθώς φέρνει τους εργαζόμενους αντιμέτωπους με πολλές ψυχοκοινωνικές και πολιτισμικές προκλήσεις με τις οποίες δεν είναι εξοικειωμένοι.

Στη διάρκεια του 2018, ένα πολύ υψηλό ποσοστό του προσωπικού που εργαζόταν σε δομές φιλοξενίας παραιτήθηκε, προέβη σε «στάσεις εργασίας» ή μετακινήθηκε σε άλλο εργασιακό πλαίσιο. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την πολυπλοκότητα της εργασίας που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι χωρίς πάντα να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρία, προσωπικά κίνητρα επένδυσης στην εργασία ή χωρίς επαρκή στήριξη από το φορέα που τους προσλαμβάνει.

Η επιμόρφωση και εποπτεία που προσέφερε η «Μέριμνα» από το Σεπτέμβριο του 2016 και συνεχίζει να παρέχει μέχρι σήμερα σε εργαζόμενους με ασυνόδευτα παιδιά, της έδωσε την ευκαιρία να προσδιορίσει τους κυριότερους στρεσογόνους παράγοντες οι οποίοι ταξινομούνται στις ακόλουθες 3 κατηγορίες (πίνακες 3-5):

Πίνακας 3. Στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με τη φροντίδα ασυνόδευτων παιδιών και εφήβων

- Διαχείριση πολύπλοκων ψυχοκοινωνικών αναγκών ασυνόδευτων παιδιών
- Διαχείριση κρίσιμων επεισοδίων που σχετίζονται με αυτοτραυματισμό, συγκρούσεις, βία και παραβατικές συμπεριφορές
- Διαχείριση απωλειών, αποχωρισμών και ενός αβέβαιου μέλλοντος που επηρεάζει την ψυχική υγεία των ασυνόδευτων ανηλίκων
- Υψηλές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες του εργαζόμενου σχετικά με το ρόλο του
- Δυσκολία στην ανάπτυξη και οριοθέτηση της σχέσης του εργαζόμενου με τα παιδιά
- Στερεοτυπικές στάσεις και προκαταλήψεις για τα ασυνόδευτα παιδιά
- Ανεπεξέργαστες προσωπικές απώλειες και τραυματικές εμπειρίες που περιπλέκουν την ανάπτυξη και διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων με ασυνόδευτα παιδιά

Η διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης με παιδιά που μιλούν μια διαφορετική γλώσσα, έχουν διαφορετική κουλτούρα, αξίες και συνήθειες και είναι επιφυλακτικά απέναντι σε «ξένους», αποτελεί μεγάλη πρόκληση και στρεσογόνο παράγοντα για πολλούς εργαζόμενους. Οι ανήλικοι ζουν στο «κατώφλι» ανάμεσα σε δυο κόσμους, χωρίς να ανήκουν σε κανέναν. Κι ενώ κάποιοι προσαρμόζονται στις ασαφείς αυτές συνθήκες και επιδιώκουν να ενταχθούν στην κοινότητα, άλλοι πάλι βιώνουν τη μεταβατική αυτή κατάσταση ως αδιέξοδη και εκδηλώνουν συμπτώματα κατάθλιψης, άγχους προβαίνοντας σε επεισόδια αυτοτραυματισμού, βίας και υλικών καταστροφών (Μέριμνα, 2019α, 2019β). Οι δυσκολίες στη διαμόρφωση στενών σχέσεων πολλαπλασιάζονται όταν οι ρόλοι των εργαζομένων είναι ασαφείς ή άκαμπτοι και όταν οι εργαζόμενοι παραγνωρίζουν τις αρνητικές ψυχικές επιπτώσεις που έχει η απώλεια του «σπιτιού», η απουσία της οικογένειας, ο θάνατος οικείων προσώπων, η ασάφεια και η αβεβαιότητα που διακρίνει το μέλλον αυτών των παιδιών.

Άλλες δυσκολίες προκύπτουν όταν οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ως «γονείς», αναλαμβάνουν ρόλο «σωτήρα» ή/και αδυνατούν να θέσουν όρια στις σχέσεις με τα παιδιά και τους εφήβους. Αισθήματα θυμού, απογοήτευσης και ματαιώσης εντείνονται εξαιτίας των λανθασμένων αντιλήψεων για τους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες ως «θύματα», ως «κατεστραμμένα παιδιά», ως «έφηβοι χωρίς μέλλον», ή ως «παιδιά που εκμεταλλεύονται καταστάσεις και καταφεύγουν σε χειριστικούς τρόπους για να πετύχουν τους στόχους τους».

Πίνακας 4. Στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και την ομάδα φροντίδας

- Ιεραρχική και γραφειοκρατική οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει το πλαίσιο εργασίας
- Υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και περιορισμένοι εργασιακοί πόροι
- Έλλειψη προσδιορισμού του εργασιακού ρόλου και των καθηκόντων
- Έλλειψη κοινής φιλοσοφίας και προσέγγισης όσο αφορά την παροχή υπηρεσιών
- Δυσλειτουργικοί τρόποι διαχείρισης του στρες στο επίπεδο της ομάδας του προσωπικού
- Εργασιακή ανασφάλεια και αβεβαιότητα όσον αφορά τη λειτουργία και το μέλλον των δομών φιλοξενίας για ασυνόδευτους ανήλικους

Κάθε πλαίσιο εργασίας διέπεται από μια οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα αυτή άλλοτε συμβάλλει στην πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού στρες και άλλοτε συντελεί στην πρόκληση, διαιώνιση και επιδείνωσή του. Οι περισσότεροι φορείς που λειτουργούν δομές στέγασης για ασυνόδευτα παιδιά στην Ελλάδα διέπονται από μια **ιεραρχική κουλτούρα** που δεν προβλέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που αφορούν το έργο τους και τη λειτουργία της δομής στέγασης. Ταυτόχρονα, οι φορείς αυτοί διέπονται συχνά και από μια **γραφειοκρατική κουλτούρα** που επιβάλλεται από το χρηματοδοτικό πλαίσιο και περιλαμβάνει τη σχολαστική και εξαντλητική καταγραφή ενεργειών, η οποία στερεί τους εργαζόμενους από το χρόνο σύνδεσης με το παιδί.

Οι **εργασιακές απαιτήσεις** είναι πολλές και επιβαρυντικές. Περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων, υψηλό φόρτο εργασίας, 24ωρη διαθεσιμότητα (on call), συχνές νυχτερινές βάρδιες, διαρκή επιτήρηση, διαχείριση κρίσεων και σύνταξη ψυχοκοινωνικών εκθέσεων. Τις πιθανότητες εξουθένωσης αυξάνουν και οι **περιορισμένοι εργασιακοί πόροι ή αποθέματα**, όπως η μη συμμετοχή σε ομάδες εποπτείας και η μη λήψη συλλογικών αποφάσεων που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία της δομής.

Επίσης, όταν το καθηκοντολόγιο και ο ρόλος των μελών του προσωπικού δεν αποσαφηνίζονται επαρκώς (π.χ. «όλοι είναι υπεύθυνοι για όλα»), ή όταν ο ρόλος είναι υπερβολικά οριοθετημένος (π.χ. «μόνο οι ψυχολόγοι θέτουν προσωπικές ερωτήσεις στα παιδιά») δημιουργούνται προβλήματα συνεργασίας, η ομάδα φροντίδας δυσλειτουργεί και στερείται μιας κοινής φιλοσοφίας για τη φροντίδα και στήριξη των ανηλίκων. Επιπλέον, η **εργασιακή ανασφάλεια**, σε συνδυασμό με τις χαμηλές οικονομικές απολαβές, τις βραχύχρονες συμβάσεις και καθυστερήσεις σε πληρωμές μισθοδοσίας αυξάνουν το στρες του προσωπικού.

Πίνακας 5. Στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με πολιτικές, νομικές, οικονομικές και κοινωνικές ανεπάρκειες

- Έλλειψη συγκροτημένου και μακροπρόθεσμου κεντρικού σχεδιασμού και συνεργασίας μεταξύ αρμόδιων φορέων για τη διασφάλιση προστασίας, στέγασης, ψυχικής υγείας και ένταξης των ασυνόδευτων παιδιών
- Έλλειψη υποστηρικτικών υπηρεσιών προς το έργο των κέντρων φιλοξενίας (π.χ. κέντρα ημέρας, υπηρεσίες ψυχικής υγείας)
- Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός των προγραμμάτων στέγασης
- Έλλειψη πόρων για την κάλυψη βασικών αναγκών των ασυνόδευτων ανηλίκων
- Δυσκολίες στην εφαρμογή της ενταξιακής πολιτικής για τα ασυνόδευτα παιδιά
- Μεγάλες καθυστερήσεις στις γραφειοκρατικές διαδικασίες ή/και ανατιολόγητες απορρίψεις αιτημάτων ασύλου ή επανένωσης με την οικογένεια.

Για πολλούς εργαζόμενους η **έλλειψη μακροπρόθεσμου πολιτικού και κοινωνικού σχεδιασμού** σε σχέση με την παιδική προστασία και τις μορφές στέγασης ασυνόδευτων παιδιών εγείρει αισθήματα ματαιώσης, και αδυναμίας να αποδώσουν θετικό νόημα στις υπηρεσίες που παρέχουν. Βραχυπρόθεσμες λύσεις διαβίωσης, όπως ξενώνες με αβέβαιο ορίζοντα χρηματοδότησης, ξενοδοχεία για «έκτακτη» φιλοξενία και «ασφαλείς ζώνες» (safe zones) για «προσωρινή» διαμονή, επιβαρύνουν τη σχέση των παιδιών με τους εργαζόμενους που εκπροσωπούν τους θεσμούς στα μάτια των ανηλίκων.

Αισθήματα θυμού και απογοήτευσης απέναντι σε **νηθικά διλήμματα** εγείρονται όταν προκύπτουν δυσκολίες όσον αφορά την εφαρμογή μιας ενταξιακής πολιτικής των ασυνόδευτων παιδιών, καθώς και όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να εφαρμόσουν κανόνες, νόμους και πολιτικές με τις οποίες διαφωνούν γιατί βλάπτουν ή δημιουργούν ανισότητες μεταξύ παιδιών. Επίσης, αισθήματα αδυναμίας και ματαιώσης πηγάζουν όταν οι υποστελεχωμένες υπηρεσίες ασύλου της Ελλάδας και των Ευρωπαϊκών χωρών, απαιτούν **χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες**, με συνέπεια πολύμηνες καθυστερήσεις όσον αφορά την εξέταση των αιτημάτων ασυνόδευτων ανηλίκων για άσυλο και οικογενειακή επανένωση.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Καλές πρακτικές

«Η παροχή στήριξης για τον περιορισμό των πιθανών ψυχοκοινωνικών συνεπειών από την εργασία στο πλαίσιο ανθρωπιστικών κρίσεων αποτελεί ηθική υποχρέωση και ευθύνη των οργανισμών που εκθέτουν το προσωπικό σε ακραίες καταστάσεις»

(IASC, 2007, σελ. 87).

2.1.

Ποιοι ωφελούνται από τις «καλές πρακτικές»;

Οι κατευθυντήριες οδηγίες για «καλές πρακτικές» όσον αφορά τη διαχείριση του εργασιακού στρες μπορεί να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να λειτουργήσουν με επάρκεια και να αντλήσουν ικανοποίηση από το έργο που παρέχουν. Από την εφαρμογή τους μπορεί να ωφεληθούν τα ασυνόδευτα παιδιά και οι έφηβοι, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καθώς και η διοίκηση του φορέα.

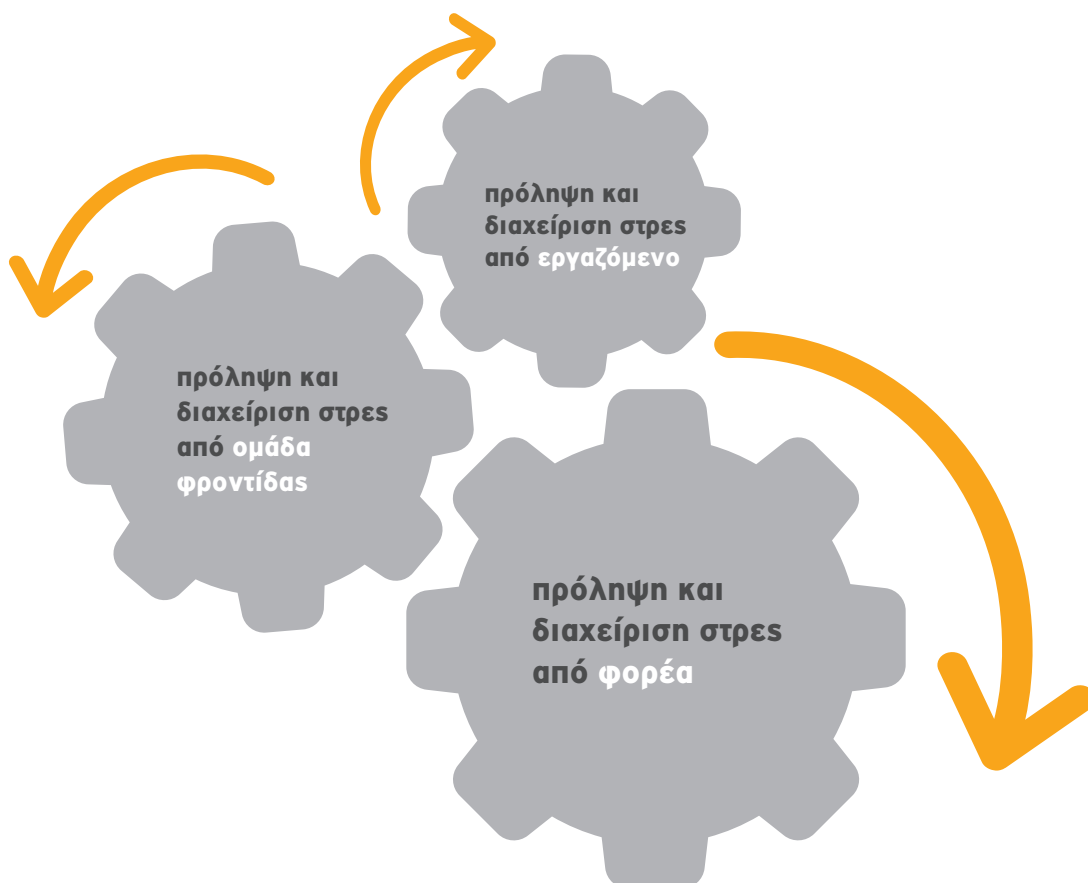
- **Οι ασυνόδευτοι ανήλικοι** αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα ασφαλές και σταθερό πλαίσιο, όπου διαμορφώνουν σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό χωρίς να εισπράττουν το άγχος ή/και την εξουθένωσή του.
- **Οι εργαζόμενοι** αναγνωρίζουν και διαχειρίζονται το στρες με επάρκεια, οριοθετούν το ρόλο και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν, αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις με τα παιδιά, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, και επενδύουν σε μια δουλειά που έχει νόημα για τους ίδιους.
- **Η διεύθυνση του φορέα** διαμορφώνει μια πολιτική για τη διαχείριση του στρες και λαμβάνει μέτρα για την ενδυνάμωση των εργαζομένων διασφαλίζοντας τη στήριξή τους.

2.2.

Ποια μέτρα συμβάλλουν στην πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού στρες;

Είναι σημαντικό να λαμβάνονται μέτρα για την πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού στρες σε τρία επίπεδα: (α) προσωπικό/εαυτός, (β) ομάδα φροντίδας, (γ) φορέας.

Σχήμα 2. Επίπεδα πρόληψης και διαχείρισης του στρες



Το στρες του εργαζόμενου δεν αποτελεί ατομικό «πρόβλημα». Οι αρνητικές επιπτώσεις που έχει στην ψυχική του υγεία, επηρεάζουν τη συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, αυξάνοντας τα προβλήματα επικοινωνίας, τις συγκρούσεις και τη ματαίωση του προσωπικού σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών. Όταν αυτό συμβαίνει για μεγάλο χρονικό διάστημα, τα μέλη της ομάδας αποεπενδύουν την εργασία, αδιαφορούν για τους ασυνόδευτους ανήλικους και συχνά απουσιάζουν ή παραιτούνται από το φορέα. Για το λόγο αυτό, οι καλές πρακτικές είναι σημαντικό να πηγάζουν από μια συστημική οπτική η οποία αναγνωρίζει και προάγει συνθήκες που αυξάνουν την ανθεκτικότητα των εργαζομένων, της ομάδας φροντίδας και του υπεύθυνου φορέα.

2.3.

Εαυτός

10 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ

Είναι σημαντικό να βάζω σε εφαρμογή τις ακόλουθες πρακτικές όταν φροντίζω ασυνόδευτα παιδιά και εφήβους:

1. Να γνωρίζω ξεκάθαρα τι μου ζητείται από το φορέα και να συμμετέχω ενεργά στη διαμόρφωση του ρόλου μου, προσδιορίζοντας αυτά που μπορώ και επιθυμώ να προσφέρω, βάση της ειδικότητας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που διαθέτω.
2. Να ζητώ και να λαμβάνω ανατροφοδότηση από τους επόπτες και τους συναδέλφους μου, και να αξιολογούμαι τόσο για την προσπάθειά μου όσο και για το αποτέλεσμα των παρεμβάσεών μου.
3. Να αναγνωρίζω τις αντιλήψεις που έχω για τους ασυνόδευτους ανήλικους και πώς αυτές επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσω μαζί τους. Να μην τους κρίνω ή να τους λυπάμαι και να αναγνωρίζω κάθε θετική εξέλιξη ή αλλαγή με βάση τις δικές τους δυνατότητες και όχι τις δικές μου προσδοκίες.
4. Να καλλιεργώ συνθήκες στην προσωπική μου ζωή, οι οποίες μου επιτρέπουν να αποσυνδέομαι και να αποφορτίζομαι από το εργασιακό στρες, και φροντίζω τον εαυτό μου επενδύοντας σε δραστηριότητες που μου δίνουν ευχαρίστηση και με ανανεώνουν.
5. Να στοχάζομαι πάνω στην εργασία μου, αποδίδοντας νόημα σε όσα προσφέρω και εντοπίζοντας τομείς που επιθυμώ να τροποποιήσω τη συμπεριφορά μου ή να βελτιώσω την απόδοσή μου.
6. Να αναγνωρίζω τα όρια μου. Να ζητώ βοήθεια όταν βιώνω έντονο στρες και νιώθω ότι κατακλύζομαι. Η αναγνώριση της ευαλωτότητάς μου δεν ισοδυναμεί με αδυναμία και ανικανότητα. Το αντίθετο. Με καθιστά έναν υπεύθυνο εργαζόμενο που αναγνωρίζει τα όριά του, ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και φροντίζει τον εαυτό του.
7. Να μοιράζομαι τις ιδέες μου, να βάζω σε εφαρμογή εκείνες που κάνουν τη «διαφορά» στη ζωή των ασυνόδευτων παιδιών και να αξιολογώ την αποτελεσματικότητά τους.
8. Να φροντίζω τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου. Εκφράσεις όπως, «σε ευχαριστώ», «σε παρακαλώ», «συγγνώμη», «μαζί τα καταφέραμε», είναι πολύτιμες στο πλαίσιο μιας εποικοδομητικής συνεργασίας.
9. Να ενημερώνομαι για τις εξελίξεις σε ό,τι αφορά το προσφυγικό σε κοινωνικό, πολιτικό ή διεθνές επίπεδο, ώστε να αναγνωρίζω πώς επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας μου με ασυνόδευτα παιδιά.
10. Να συμφιλιώνομαι με όσα δεν μπορώ να αλλάξω, να έχω το θάρρος να αλλάξω όσα μπορώ και να διαθέτω τη σοφία για να διακρίνω τη διαφορά.

2.3.1.

Αναγνώρισε τις αντιλήψεις που έχεις για τα ασυνόδευτα παιδιά και τις σχέσεις που αναπτύσσεις μαζί τους

Οι προσωπικές μας αντιλήψεις για τα ασυνόδευτα παιδιά και εφήβους, επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσουμε μαζί τους, την ποιότητα της φροντίδας που τους παρέχουμε και το πώς νοηματοδοτούμε την προσφορά μας στο πεδίο αυτό.

Δραστηριότητα 1: Στηρίζοντας τα ασυνόδευτα παιδιά

Απάντησε με ειλικρίνεια στις παρακάτω ερωτήσεις

Ποιες είναι οι αντιλήψεις και πεποιθήσεις μου για τα ασυνόδευτα παιδιά;

Τι πιστεύουν οι άλλοι γύρω μου;

Τι πιστεύουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας φροντίδας στην οποία ανήκω;

Γιατί διάλεξα να δουλέψω με ασυνόδευτα παιδιά;

Για ποιους λόγους συνεχίζω να δουλεύω σε αυτόν τον χώρο;

Πόσο εύκολο μου είναι να αναφέρω ότι εργάζομαι με ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες; Εάν δυσκολεύομαι γιατί συμβαίνει αυτό;

Τι θεωρώ «πολύτιμο» ή «σημαντικό» από όλα όσα προσφέρω στα ασυνόδευτα παιδιά και τους εφήβους;

Τι μου δίνει ευχαρίστηση από την εργασία μου με ασυνόδευτα παιδιά;

Ποια εκτιμώ ότι θα είναι η πορεία αυτών των παιδιών τα επόμενα 5 χρόνια;

Επέλεξε τρεις από τις ακόλουθες περιγραφές που εκφράζουν καλύτερα πώς αντιλαμβάνεσαι τα ασυνόδευτα παιδιά και συζήτησέ τις με τους συναδέλφους σου

- | | |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> θύματα τραγικών καταστάσεων | <input type="checkbox"/> σε διαρκή κίνδυνο |
| <input type="checkbox"/> επικίνδυνα | <input type="checkbox"/> αδίστακτα |
| <input type="checkbox"/> ήρωες | <input type="checkbox"/> ψυχικά ανθεκτικά |
| <input type="checkbox"/> χειριστικά | <input type="checkbox"/> ευρηματικά στη διαμόρφωση της νέας ζωής τους |
| <input type="checkbox"/> εκμεταλλευτές | <input type="checkbox"/> ψυχικά ευάλωτα - βαθιά τραυματισμένα |
| | <input type="checkbox"/> άλλο (τι: _____) |

Αναγνώρισε πώς οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσεις με ασυνόδευτα παιδιά;

Προσδιόρισε ενδεχόμενες αλλαγές στις αντιλήψεις σου με τα ασυνόδευτα παιδιά καθώς και στη σχέση που αναπτύσσεις μαζί τους.

Έχουν αλλάξει οι αντιλήψεις μου για τα ασυνόδευτα παιδιά από τότε που ξεκίνησα να εργάζομαι στο πεδίο ΝΑΙ ΟΧΙ
Εάν ναι, πώς έχουν αλλάξει;

Εάν ναι, πώς επηρεάζουν τη σχέση μου μαζί τους;

Επιθυμώ, σε δυο χρόνια από σήμερα, να συνεχίσω να εργάζομαι με ασυνόδευτους:
 ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ
Αιτιολόγησε την απάντησή σου

2.3.2.

Διερεύνησε την ψυχική σου ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα δεν αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που διαθέτουμε ή όχι, αν και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μας επηρεάζουν το πώς διαχειριζόμαστε αντίξοες συνθήκες. Η ανθεκτικότητα αφορά στην ικανότητα να προσαρμοζόμαστε αποτελεσματικά σε προκλήσεις που απειλούν τη δυνατότητά μας να λειτουργούμε και να εξελισσόμαστε. Στη διαδικασία αυτή, η ύπαρξη υποστηρικτικών σχέσεων παίζουν σημαντικό ρόλο (Masten & Barnes, 2018).

Μέσω της ψυχικής ανθεκτικότητας αυξάνονται οι προσαρμοστικές μας ικανότητες:

- να μετριάσουμε ή να αποφύγουμε τις αρνητικές ψυχολογικές και οργανικές επιπτώσεις του εργασιακού στρες
- να αναγνωρίσουμε, να αντιμετωπίσουμε και να εξισορροπήσουμε προσωπικές και εργασιακές ανάγκες
- να καλλιεργήσουμε συνεργασίες και να ωφεληθούμε από την αμοιβαία στήριξη με συναδέλφους
- να αντιμετωπίσουμε, αντί να αποφύγουμε, τις συγκρούσεις και τα προβλήματα της ομάδας φροντίδας
- να αναζητήσουμε και να παρέχουμε ανατροφοδότηση που ενδυναμώνει τον εαυτό μας, τους συνεργάτες μας και τον φορέα στον οποίο ανήκουμε.

Δραστηριότητα 3: «Η ψυχική μου ανθεκτικότητα»

Βαθμολόγησε κατά πόσο οι παρακάτω προτάσεις σε εκφράζουν, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που κυμαίνεται από 1 (πολύ λίγο) έως 5 (πάρα πολύ)

Πόσο ψυχικά ανθεκτικός/ή είμαι;	πολύ λίγο					πάρα πολύ
	1	2	3	4	5	
1. Σε μια κρίση ή χαοτική κατάσταση, πρεμώ τον εαυτό μου και επικεντρώνομαι σε εποικοδομητικές ενέργειες.	1	2	3	4	5	
2. Συνήθως είμαι αισιόδοξος/η. Οι δυσκολίες μου φαίνονται παροδικές και προσδοκώ ότι θα τις διαχειριστώ αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5	
3. Μπορώ να αντέξω έντονες καταστάσεις ασάφειας και αβεβαιότητας.	1	2	3	4	5	
4. Προσαρμόζομαι γρήγορα σε νέα δεδομένα, Είμαι καλός/η στο να επανέρχομαι από δύσκολες καταστάσεις.	1	2	3	4	5	
5. Μου αρέσει να παίζω και να αστειεύομαι. Έχω χιούμορ σε δύσκολες καταστάσεις, και μπορώ να αυτοσαρκάζομαι.	1	2	3	4	5	
6. Έχω τη δυνατότητα να αντιμετωπίζω απώλειες και αναποδιές. Έχω φίλους με τους οποίους μπορώ να συζητάω. Μπορώ να εκφράζω τα συναισθήματά μου στους άλλους και να ζητάω βοήθεια. Συναισθήματα όπως θυμός, αποθάρρυνση και θλίψη λόγω απώλειας, δε διαρκούν πολύ.	1	2	3	4	5	
7. Αισθάνομαι σίγουρος/η για τον εαυτό μου, έχω εκτίμηση και μια καλή εικόνα για εμένα.	1	2	3	4	5	
8. Είμαι περίεργος/η. Θέτω ερωτήματα. Μου αρέσει να γνωρίζω πώς λειτουργούν τα πράγματα. Μου αρέσει να δοκιμάζω νέους τρόπους σε αυτά που κάνω.	1	2	3	4	5	
9. Μαθαίνω χρήσιμα «διδάγματα» από τις εμπειρίες μου και από τις εμπειρίες των άλλων.	1	2	3	4	5	

10. Είμαι καλός/ή να επιλύω προβλήματα. Μπορώ να έχω αναλυτική σκέψη, να είμαι δημιουργικός/ή και να βρίσκω πρακτικές λύσεις που στηρίζονται στην κοινή λογική.	1	2	3	4	5
11. Είμαι ικανός/ή να διεκπεραιώνω αποτελεσματικά ό,τι αναλαμβάνω. Συχνά μου ζητείται να συντονίζω ομάδες και προγράμματα.	1	2	3	4	5
12. Είμαι πολύ ευέλικτος/η. Αισθάνομαι άνετα με την πολυπλοκότητα του χαρακτήρα μου. Είμαι αισιόδοξος/η και απαισιόδοξος/η, είμαι εγωιστής και αλτρουιστής, εμπιστεύομαι τους άλλους και είμαι επιφυλακτικός, κλπ.	1	2	3	4	5
13. Είμαι πάντα ο εαυτός μου, αλλά έχω παρατηρήσει ότι είμαι διαφορετικός/ή σε διαφορετικές περιστάσεις.	1	2	3	4	5
14. Προτιμώ να δουλεύω χωρίς συγκεκριμένο καθκοντολόγιο. Λειτουργώ πιο αποτελεσματικά όταν είμαι ελεύθερος/η να αποφασίσω πώς να δράσω καλύτερα ανάλογα με την περίπτωση.	1	2	3	4	5
15. Αντιλαμβάνομαι τις προθέσεις των ανθρώπων και εμπιστεύομαι τη διαίσθησή μου.	1	2	3	4	5
16. Είμαι καλός/ή ακροατής/τρια. Μπορώ να συναισθάνομαι τον άλλον.	1	2	3	4	5
17. Δεν είμαι επικριτικός/ή απέναντι στους άλλους και προσαρμόζομαι στους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5
18. Έχω πολλές αντοχές, ιδιαίτερα σε δύσκολες καταστάσεις. Μπορώ, μέσα από τη συνεργασία με άλλους, να διατηρώ το ανεξάρτητο πνεύμα μου.	1	2	3	4	5
19. Οι δύσκολες εμπειρίες με έχουν ενδυναμώσει.	1	2	3	4	5
20. Μετατρέπω την κακοτυχία σε καλοτυχία και αντλώ οφέλη μέσα από αντίξοες εμπειρίες.	1	2	3	4	5

Αξιολόγηση

Υπολόγισε το άθροισμα των βαθμών σου _____

80 βαθμοί και άνω:	Είμαι ψυχικά πολύ ανθεκτικός/ή
65 – 79 βαθμοί:	Είμαι πιο ανθεκτικός/ή από τους περισσότερους
50 – 64 βαθμοί:	Επαρκώς ανθεκτικός/ή. Τα καταφέρνω
39 – 49 βαθμοί:	Δυσκολεύομαι αλλά «το παλεύω»
38 ή λιγότεροι βαθμοί:	Χρειάζομαι στήριξη

Σημείωση: Ένας τρόπος για να ελέγξεις την εγκυρότητα της τελικής βαθμολογίας σου, είναι να ζητήσεις από 2 άτομα που σε γνωρίζουν καλά να σε αξιολογήσουν στις 20 παραπάνω προτάσεις και να συγκρίνεις το άθροισμα της βαθμολογίας τους με το δικό σου άθροισμα. Στη συνέχεια, συζήτησε με τον καθένα τις προτάσεις εκείνες στις οποίες η δική τους βαθμολογία διαφέρει από τη δική σου και άκουσε τι έχουν να πουν.

Ανατύπωση κατόπιν άδειας © Copyright 2005 Practical Psychology Press, προσαρμογή του Κεφαλαίου 2, *The Resiliency Advantage* (Berrett-Koehler), του Al Siebert, PhD. Με επιφύλαξη κάθε νόμιμου δικαιώματος. Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε: ResiliencyCenter.com

2.3.3.

Φρόντισε τον εαυτό σου

Η αυτοφροντίδα αναφέρεται σε μια διεργασία μέσω της οποίας ανανεώνεται η ενέργειά μας και ανταποκρινόμαστε στις προσωπικές μας ανάγκες. Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και μειώνει την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης. Για να είναι αποτελεσματική, η αυτοφροντίδα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τρεις βασικές πτυχές (Liben & Papadatou, 2010):

Προσωπική ανανέωση

Η ανανέωση προκύπτει από δραστηριότητες που μας γεμίζουν ενέργεια (π.χ. αθλητισμός, γιόγκα, υγιεινή διατροφή), ενέργειες που μας χαλαρώνουν (π.χ. ύπνος, μουσική, μασαζ, διασκέδαση) και μας «αποκόβουν» εντελώς από την εργασία (π.χ. ταξίδια, κηπουρική, μαγειρική, ενασχόληση με χόμπυ, έξοδος με φίλους).

Παρόλα αυτά, η ενασχόληση με τον εαυτό δεν έχει πάντα μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα, όταν αφορά σε μια ψυχαναγκαστική ανάγκη να αποφεύγουμε οτιδήποτε σχετίζεται με την εργασία ή όταν πηγάζει από έναν υπέρμετρο εγωκεντρισμό.

Στοχασμός και απόδοση νοήματος

Η αυτοφροντίδα, προϋποθέτει παράλληλα και ένα στοχασμό πάνω στις εμπειρίες που βιώνουμε στο πλαίσιο εργασίας προκειμένου να αποδώσουμε ένα θετικό νόημα στις υπηρεσίες που παρέχουμε σε ένα εργασιακό χώρο, ο οποίος είναι γεμάτος προκλήσεις. Αυτή η αναστοχαστική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την καταγραφή εμπειριών σε ένα προσωπικό ημερολόγιο, τη συμμετοχή στην ατομική ή ομαδική εποπτεία καθώς και την αναζήτηση συμβουλευτικής από ψυχολόγο για την κατανόηση εαυτού, ή από έμπειρο συνάδελφο για θέματα που αφορούν την εξέλιξή μας στον εργασιακό χώρο.

Ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή

Αν και επιθυμητή, δεν είναι πάντα εφικτή αυτή η ισορροπία, όταν κατά περιόδους οι εργασιακές απαιτήσεις υπερτερούν των αναγκών για μία ικανοποιητική προσωπική ζωή και το αντίστροφο. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι σημαντικό η όποια ανισορροπία να νοηματοδοτείται θετικά και να αντλούμε ικανοποίηση από την παροδική υπερεπένδυση στο εργασιακό ή προσωπικό πεδίο της ζωής μας. Επίσης, η αναζήτηση ισορροπίας θα πρέπει να συμβιβάζει τα πιο στρεσογόνα με τα λιγότερο απαιτητικά καθήκοντα στον επαγγελματικό χώρο.

2.4.

Ομάδα φροντίδας

10 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η ομάδα φροντίδας μπορεί να συμβάλλει στην πρόληψη, στη μετρίαση ή στην επιδείνωση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι ακόλουθες καλές πρακτικές προϋποθέτουν τη συμμετοχή πολλών συντελεστών.

1. Άρτια στελέχωση της ομάδας φροντίδας.
2. Σαφής προσδιορισμός ρόλων και καθηκόντων.
3. Υιοθέτηση «κοινής» φιλοσοφίας και κοινοτικής προσέγγισης από όλα τα μέλη της ομάδας φροντίδας όσον αφορά τη λειτουργία του πλαισίου φιλοξενίας ασυνόδευτων παιδιών. Αυτή πρέπει να διέπεται από έναν κοινοτικό προσανατολισμό, αρχές δημοκρατικής συμβίωσης και σαφή προσδιορισμό ρόλων, ευθυνών και υποχρεώσεων, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ασυνόδευτους νέους.
4. Λειτουργία του συντονιστή ως «μετασχηματιστικού ηγέτη» (βλ. πίνακα 8).
5. Περιοδική επιμόρφωση του προσωπικού σε ώρες εργασίας, προσαρμοσμένη στις ανάγκες και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο.
6. Διαχρονική εποπτεία για όλους τους εργαζόμενους με δυνατότητα έκτακτης ατομικής ή ομαδικής εποπτείας σε εξαιρετικές περιπτώσεις διαχείρισης μιας κρίσης (π.χ. τερματισμός πλαισίου φιλοξενίας, απόπειρα αυτοκτονίας ανηλίκου).
7. Καλλιέργεια ψυχικής ανθεκτικότητας στο επίπεδο της ομάδας.
8. Περιοδική αξιολόγηση της λειτουργίας της ομάδας, τόσο από τα μέλη της, όσο και από τη διοίκηση, εστιάζοντας στις δυνάμεις και δυνατότητές της (Strengths), στις αδυναμίες της (Weaknesses), στις ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει (Opportunities) και στα εμπόδια που καλείται να διευθετήσει (Threats).
9. Οδηγίες και από κοινού υιοθέτηση καλών πρακτικών όσον αφορά στη διαχείριση κρίσεων (βλ. δραστηριότητα 4 σελ. 41).
10. Περιοδικές συναντήσεις της ομάδας φροντίδας με εκπροσώπους της διοίκησης, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών ή ανάληψης νέων προγραμμάτων ή δράσεων.



*Η γνώση είναι δύναμη.
Η επιμόρφωση σε συνδυασμό
με την εμπειρία, συμβάλλουν στη γνώση.*

2.4.1.

Η επιμόρφωση της ομάδας

Οι εργαζόμενοι σε κέντρα φιλοξενίας έρχονται συχνά αντιμέτωποι με πρωτόγνωρες και στρεσογόνες καταστάσεις, οι οποίες προκύπτουν από τη συμβίωση ανηλίκων με διαφορετικό πολιτισμικό και θρησκευτικό υπόβαθρο, γλώσσα επικοινωνίας και ψυχοτραυματικές εμπειρίες. Η επιμόρφωση στις μεθόδους στήριξης ασυνόδευτων ανηλίκων αυξάνει την αίσθηση επάρκειας των εργαζομένων και συμβάλλει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Η **επιμόρφωση πρέπει να προηγείται της ανάληψης των καθηκόντων** των εργαζομένων, σε βασικά θέματα παιδικής προστασίας, ψυχοκοινωνικής στήριξης διαπολιτισμικής διαμεσολάβησης, καλλιέργειας ψυχικής ανθεκτικότητας και διαχείρισης του στρες.
- Ο **συντονιστής και η ομάδα φροντίδας πρέπει να συγκροτούν ένα πλάνο επιμόρφωσης** ανά εξάμηνο, με συγκεκριμένες θεματικές ενότητες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του συνόλου των εργαζομένων, αλλά και των υπο-ομάδων με στόχο την εξειδίκευσή τους (π.χ. δεξιότητες επικοινωνίας για φροντιστές, φύλακες).
- Η **επιμόρφωση πρέπει να αξιολογείται ως προς τους στόχους, το περιεχόμενο, τις μεθόδους διδασκαλίας** καθώς και τη συμβολή της στην **αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της αίσθησης επάρκειας** που βιώνουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά πτυχές του ρόλου που αναλαμβάνουν.
- **Παραδείγματα** από καταστάσεις που απασχολούν τους εργαζόμενους πρέπει να εμπλουτίζουν την επιμόρφωση καθώς και τις δραστηριότητες που διευκολύνουν το μούρασμα και την κατανόηση των εμπειριών τους.
- Η συμμετοχή στις εκπαιδευτικές δράσεις πρέπει να εντάσσεται στο ωράριο εργασίας και η **διοίκηση οφείλει να διευκολύνει τη συμμετοχή** των εργαζομένων σε αυτές.

Η επιμόρφωση λειτουργεί ως δίκτυο προστασίας για τον εργαζόμενο, ο οποίος επιτελεί με ασφάλεια και αυτοπεποίθηση το έργο που αναλαμβάνει. Ο φορέας υλοποίησης οφείλει να προσκαλεί εκπαιδευτές εντός ή εκτός της οργάνωσης, οι οποίοι είναι σε θέση να συνδέσουν τις θεματικές που διδάσκουν με τις πραγματικές συνθήκες που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 6. Διδακτικές ενότητες όσον αφορά την ψυχοκοινωνική φροντίδα και στήριξη ασυνόδευτων παιδιών

1. Θεματικές όσον αφορά στην προστασία, φροντίδα και υποστήριξη παιδιών

- Δικαιώματα παιδιού και παιδική προστασία
- Νομικό πλαίσιο σχετικά με την προστασία ασυνόδευτων παιδιών στην Ελλάδα
- Αναπτυξιακές προκλήσεις παιδιών και εφήβων που μεταναστεύουν
- Προώθηση «κοινωνικής κουλτούρας» στο πλαίσιο στέγασης
- Δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης. Επικοινωνία και πολιτισμική διαμεσολάβηση
- Δημιουργικές μέθοδοι και δραστηριότητες που διευκολύνουν την έκφραση
- Απώλεια και θρήνος – Στήριξη παιδιών και εφήβων που πενθούν
- Ψυχικό τραύμα στην παιδική και εφηβική ηλικία
- Ψυχική ανθεκτικότητα και μετατραυματική ανάπτυξη
- Πρόληψη και διαχείριση συγκρούσεων και βίας
- Πρόληψη και διαχείριση αυτοτραυματισμών
- Ψυχοκοινωνική στήριξη παιδιών που έχουν σεξουαλικά κακοποιηθεί ή υπήρξαν θύματα trafficking ή άλλης μορφής εκμετάλλευσης
- Ψυχικές διαταραχές στην παιδική και εφηβική ηλικία
- Κοινωνική ένταξη ασυνόδευτων παιδιών

2. Θεματικές όσον αφορά στην ομάδα φροντίδας

- Λειτουργία και ενδυνάμωση ομάδας εργαζομένων
- Κώδικας ηθικής και δεοντολογίας
- Δυσλειτουργικές και λειτουργικές στρατηγικές της ομάδας αναφορικά με τη διαχείριση του στρες
- Διαχείριση κρίσεων στο πλαίσιο φιλοξενίας των ασυνόδευτων παιδιών
- Διαδικασία παραπομπής σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας για παιδιά και εφήβους
- Συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και φορείς (π.χ. σχολείο, νομικές υπηρεσίες, αστυνομία)

3. Θεματικές όσον αφορά στην ηγεσία και στην οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα

- Οφέλη της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας
- Οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα
- Πρόληψη και διαχείριση του στρες στο χώρο εργασίας

Οι διοικητικοί και συντονιστές ομάδων φροντίδας πρέπει να λαμβάνουν πρόσθετη επιμόρφωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων όσον αφορά στη διαχείριση του στρες ώστε:

Να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να παρακολουθούν τις ενδείξεις του στρες στον εαυτό τους και τους εργαζόμενους

Να αναγνωρίζουν τις ενδείξεις του στρες στο πλαίσιο της ομάδας, προωθώντας δραστηριότητες που μειώνουν το στρες των εργαζομένων, συμβάλλουν στη διαχείριση συγκρούσεων και προάγουν τη συνοχή της ομάδας

Να διασφαλίζουν την υποστήριξη μελών του προσωπικού όταν τη χρειάζονται.

(Προσαρμογή: Antares, 2012)

2.4.2.

Εποπτεία ομάδας

Συχνά οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν στρεσογόνες συνθήκες που απαιτούν άμεση και συντονισμένη δράση των μελών της ομάδας τους. Για παράδειγμα, σε καταστάσεις αυτοτραυματισμού, συγκρούσεων, βίας ή απώλειας οικείου προσώπου οι εργαζόμενοι οφείλουν να διατηρούν την ψυχραιμία τους και να ενεργούν ατομικά και συλλογικά, προς όφελος των παιδιών. Για τη διασφάλιση της άρτιας φροντίδας και στήριξης, απαραίτητη είναι η πλαίσιωση όλων των εργαζόμενων μέσω της ομαδικής εποπτείας, η οποία διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Διαμόρφωση ασφαλούς και υποστηρικτικού πλαισίου όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα συναισθήματα, σκέψεις, προβληματισμούς και διαφωνίες.
2. Επεξεργασία καταστάσεων που τους δυσκολεύουν στις σχέσεις που αναπτύσσουν με παιδιά, συνεργάτες, υπεύθυνους πλαισίου ή/και τη διοίκηση του εκάστοτε φορέα.
3. Συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στην ανάλυση και αναζήτηση επικοινωνιακών τρόπων διαχείρισης δυσκολιών ή στρεσογόνων καταστάσεων.
4. Καλλιέργεια ομαδικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ μελών του προσωπικού και επικοινωνιακή διαχείριση διαφωνιών και συγκρούσεων.
5. Υιοθέτηση κοινής «φιλοσοφίας» για τη φροντίδα των παιδιών και ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που αφορούν στη λειτουργία του κέντρου που τα φιλοξενεί.
6. Αμοιβαία στήριξη, επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και προώθηση της ανθεκτικότητας της ομάδας.
7. Συντονισμός ομάδας εποπτείας από έμπειρο επαγγελματία ψυχικής υγείας που ειδικεύεται στη δυναμική των ομάδων και υιοθετεί, κατά προτίμηση, μια συστημική προσέγγιση. Ο επόπτης πρέπει να είναι «εξωτερικός» συνεργάτης του φορέα, ώστε να διατηρεί την απαραίτητη απόσταση που του επιτρέπει να κατανοεί τις δυναμικές που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα και στον οργανισμό.

Πίνακας 7. Πώς θα ωφεληθώ από την εποπτεία;

- Θα αποκτήσω γνώσεις, που στηρίζονται σε ένα θεωρητικό υπόβαθρο, για να αντιμετωπίζω επικοινωνιακά δυσκολίες ή προβλήματα.
- Θα αισθάνομαι ότι ανήκω σε μια ομάδα φροντίδας όπου οι παρεμβάσεις σχεδιάζονται και εφαρμόζονται συλλογικά και η ευθύνη της έκβασης δεν είναι ατομική αλλά συλλογική.
- Θα αποφύγω να κρίνω τους άλλους και τις ενέργειές τους ως «σωστές ή λανθασμένες» και θα αναπτύξω μια βαθύτερη κατανόηση πώς αντιλαμβάνομαι και σχετίζομαι με ασυνόδευτα παιδιά.
- Θα κατανοήσω καλύτερα πώς λειτουργώ ως μέλος της ομάδας φροντίδας, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου ανάπτυξη.
- Θα βιώσω την εποπτεία ως μια ασφαλή και υποστηρικτική διαδικασία και θα νιώθω ότι δεν είμαι μόνος.
- Θα μάθω να διαχειρίζομαι το εργασιακό στρες καθώς θα μου δίνεται η δυνατότητα να εξωτερικεύω τις σκέψεις μου και τα συναισθήματά μου, σχετικά με τις όποιες προκλήσεις αντιμετωπίζω.
- Θα κατανοήσω καλύτερα με ποιο τρόπο κάποιες προσωπικές, τραυματικές εμπειρίες ή απώλειες επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσω με ασυνόδευτα παιδιά.
- Θα αναγνωρίσω την αξία όσων συνεισφέρω στην ομάδα και θα νιώσω σημαντικός.

Σημείωση: Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα και με σεβασμό ανεξαρτήτως του εκπαιδευτικού τους επιπέδου και της διαφορετικότητάς τους ως προς την εθνικότητα, το φύλο και τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Η εποπτεία και στήριξη πρέπει είναι διαθέσιμες **για όλους ανεξαρτήτως**.

2.4.3.

Η ηγεσία της ομάδας φροντίδας

Η ηγεσία που ασκεί ο συντονιστής της ομάδας, επηρεάζει τη λειτουργία της. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι αξίες, οι προτεραιότητες, οι γνώσεις και η εμπειρία που διαθέτει καθώς και οι σχέσεις που διαμορφώνει με τα μέλη της ομάδας φροντίδας επιδρούν στην ικανότητά του να λειτουργεί ως αποτελεσματικός ηγέτης. Δύο από τους συχνότερους τύπους ηγεσίας είναι η **συναλλακτική** και η **μετασχηματιστική ηγεσία** (Gellis, 2001).

Ο **συναλλακτικός ηγέτης** (transactional leader) εστιάζει αποκλειστικά στην εύρυθμη λειτουργία του πλαισίου και στην υλοποίηση συγκεκριμένων και προσημοφωνημένων στόχων.

Ο **μετασχηματιστικός ηγέτης** (transformational leader), έχει όραμα, δεσμεύεται και εμπνέει τους εργαζόμενους προκειμένου να υλοποιήσουν από κοινού στόχους που έχουν νόημα για τους ίδιους, και επιδεικνύει ενδιαφέρον τόσο για τις εξατομικευμένες ανάγκες τους όσο και για εκείνες της ομάδας τους.

Πίνακας 8. Χαρακτηριστικά της ηγεσίας του συντονιστή

Συναλλακτικός ηγέτης

- Εστιάζει στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων και καθηκόντων που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του πλαισίου φιλοξενίας
- Προσδιορίζει ρόλους, ευθύνες, οργανώνει, σχεδιάζει, ελέγχει, εποπτεύει
- Διασφαλίζει αποδεκτά αποτελέσματα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας
- Κινητοποιεί τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας ένα σύστημα ανταμοιβών για την υλοποίηση επιθυμητών στόχων
- Αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως αποκλειστικά υπεύθυνο για τα επιτεύγματα ή τις αποτυχίες του πλαισίου (π.χ. Είμαι υπεύθυνος και οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμορφώνονται με όσα αποφασίζω)
- Διαμορφώνει μια σχέση συναλλαγής με τους εργαζόμενους που του παραχωρούν την εξουσία και πράττουν σύμφωνα με τις οδηγίες και υποδείξεις του για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του πλαισίου.

Μετασχηματιστικός ηγέτης

- Έχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα
- Εμπνέει τους εργαζόμενους με νέες ιδέες και με ένα όραμα που υιοθετείται από όλους καθώς στηρίζεται σε κοινές αξίες
- Κινητοποιεί τους άλλους και τους ενδυναμώνει. Αναδεικνύει ό,τι καλύτερο έχουν να προσφέρουν, αυξάνοντας το επίπεδο της δέσμευσής τους
- Μοιράζεται με τους εργαζόμενους την ευθύνη για τις επιτυχίες και αποτυχίες των παρεμβάσεων (π.χ. Είμαστε όλοι συνυπεύθυνοι για τις επιτυχίες και αποτυχίες μας και μπορούμε να μάθουμε κάτι χρήσιμο όταν τις αναγνωρίζουμε)
- Εστιάζει τόσο στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων, όσο και στα αποτελέσματα της υλοποίησής τους από τους εργαζόμενους και την ομάδα φροντίδας
- Συναγορεύει υπέρ των δικαιωμάτων των παιδιών και «προκαλεί» το σύστημα όταν δεν καλύπτονται οι ανάγκες τους ή παραβιάζονται τα δικαιώματά τους.

Προσοχή: Ο συντονιστής δε λειτουργεί με επάρκεια στον ηγετικό του ρόλο όταν προσπαθεί να είναι «αρεστός» σε όλα τα μέλη της ομάδας φροντίδας αποφεύγοντας τη διαχείριση διαφωνιών και συγκρούσεων, όταν κάνει διακρίσεις μεταξύ εργαζομένων και όταν υιοθετεί έναν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας ή μια χαλαρή στάση «ό,τι προκύψει», που υπονομεύει τη λειτουργία της ομάδας φροντίδας.

Δραστηριότητα 4: Ανάλυση λειτουργίας της ομάδας φροντίδας

Στόχος: Να αναγνωρίσουν οι εργαζόμενοι τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις απειλές και τις ευκαιρίες της ομάδας τους. Επίσης, να έρθουν σε επαφή με τις απόψεις των συναδέλφων τους και να συμμετέχουν συλλογικά στον κεντρικό σχεδιασμό της λειτουργίας τους ως ομάδα.

Υλικά: 4 μεγάλα χαρτιά Α3, post it σε τέσσερα διαφορετικά χρώματα, στυλό.

Υλοποίηση: Η δραστηριότητα διεξάγεται σε τέσσερις φάσεις.

1^η φάση: Τα μέλη της ομάδας παίρνουν ένα χαρτάκι (post-it) από κάθε μια από τις τέσσερις χρωματικές ενότητες οι οποίες αντιστοιχούν στα ακόλουθα:

Πράσινα χαρτάκια: τα **δυνατά χαρακτηριστικά** της ομάδας

Πορτοκαλί χαρτάκια: τις **αδυναμίες** της ομάδας

Ροζ χαρτάκια: τις **απειλές** για τη συνοχή και λειτουργία της ομάδας

Γαλάζια χαρτάκια: τις **ευκαιρίες** για την ομάδα

Στη συνέχεια, όλοι οι εργαζόμενοι σημειώνουν ανώνυμα σε κάθε ένα από τα τέσσερα χρωματιστά χαρτιά ένα σχόλιο/χαρακτηριστικό που διακρίνει την ομάδα, σύμφωνα με την εμπειρία τους.

2^η φάση: Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες που αντιστοιχούν στα τέσσερα χρώματα. Κάθε ομάδα που έχει συλλέξει όλα τα post-it του ίδιου χρώματος, κολλάει όλα τα σχόλια της ίδιας θεματικής σε μία από τις κόλλες Α3. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες συζητούν τα σχόλια και σχετικές εμπειρίες που αφορούν τη θεματική ενότητα.

3^η φάση: Κάθε ομάδα ορίζει ένα μέλος της που παρουσιάζει στην ολομέλεια τα βασικά σημεία που προέκυψαν από τα σχόλια των post-it και τη συζήτηση που προέκυψε στην ομάδα.

4^η φάση: Ακολουθεί συζήτηση στην ολομέλεια των συμμετεχόντων που αναγνωρίζουν τις δυνάμεις, αδυναμίες, κινδύνους/απειλές και τις ευκαιρίες της ομάδας φροντίδας. Παράλληλα, αναπτύσσεται ένα πλάνο δράσης για την ενδυνάμωση της ομάδας και τη διαχείριση δυσκολιών που απειλούν την ομαλή λειτουργία της.

2.5.

Φορέας

10 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κάθε φορέας που αναλαμβάνει την ευθύνη λειτουργίας ενός πλαισίου φιλοξενίας για ασυνόδευτα παιδιά, είναι σημαντικό να εφαρμόζει τις ακόλουθες καλές πρακτικές που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του πλαισίου, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε παιδιά και εφήβους και την υποστήριξη των εργαζομένων.

1. Σαφής προσδιορισμός στόχων, αξιών και φιλοσοφίας που κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους και επαναπροσδιορίζεται όταν προκύπτει ανάγκη.
2. Επιλογή του συντονιστή της ομάδας φροντίδας με κριτήρια (α) την εκπαίδευσή του, (β) προϋπηρεσία στην παροχή ψυχοκοινωνικών υπηρεσιών σε παιδιά με υψηλή ευαλωτότητα, (γ) εμπειρία όσον αφορά τη λειτουργία και ανάπτυξη ομάδων, (δ) σαφές όραμα και αξίες όσον αφορά τη λειτουργία προγραμμάτων φιλοξενίας για ασυνόδευτα παιδιά, (ε) δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων, (στ) χαρακτηριστικά «μετασχηματιστικής» ηγεσίας.
3. Προσδιορισμός σαφών κριτηρίων και ενός κώδικα δεοντολογίας για την πρόσληψη των μελών του προσωπικού σε συνεργασία με το συντονιστή της ομάδας φροντίδας.
4. Περιοδικός επαναπροσδιορισμός του εργασιακού ρόλου και των καθηκόντων (job crafting) με κάθε εργαζόμενο (Πίνακας 10).
5. Διατύπωση μέτρων για την πρόληψη, διαχείριση του στρες και τη στήριξη των εργαζομένων αναγνωρίζοντας το έργο και την προσφορά τους.
6. Αναγνώριση του στρες που βιώνουν και τα μέλη της διοίκησης και παροχή στήριξης από έμπειρο ειδικό ψυχικής υγείας (εξωτερικό συνεργάτη του φορέα), σε περιόδους κρίσης ή σημαντικών αλλαγών στον οργανισμό.
7. Περιοδική και απρόσκοπτη επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους.
8. Διασύνδεση και συνεργασία με άλλους φορείς στην κοινότητα, προκειμένου να διευκολύνεται η ένταξη των ασυνόδευτων παιδιών.
9. Περιοδική αξιολόγηση της λειτουργίας του φορέα και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην αξιολόγηση, στην οποία συμμετέχουν διοικητικοί, συντονιστές, εργαζόμενοι και ασυνόδευτα παιδιά, χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης προγραμμάτων.
10. Ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί (α) τη στήριξη τόσο των ασυνόδευτων παιδιών όσο και των εργαζομένων, (β) τη μάθηση καθώς οι γνώσεις στο πεδίο αυτό είναι περιορισμένες και οι πολιτισμικές και θρησκευτικές διαφορές προϋποθέτουν εξατομικευμένες και πολιτισμικά κατάλληλες προσεγγίσεις, και (γ) τη διεπιστημονική συνεργασία προκειμένου να καλύπτονται σφαιρικά οι ανάγκες των παιδιών.

2.5.1.

Η οργανωσιακή κουλτούρα

Κάθε φορέας αναπτύσσει τη δική του «κουλτούρα», γνωστή ως **οργανωσιακή κουλτούρα**, η οποία παραπέμπει «στον τρόπο που λειτουργούμε στο εργασιακό αυτό πλαίσιο», (Schein, 2010). Περιλαμβάνει ένα σύνολο συμπεριφορών και πρακτικών τις οποίες μοιράζονται όλοι οι υπάλληλοι και το οποίο διέπεται από συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες που είναι σημαντικές για τη διοίκηση του φορέα. Κάθε εργαζόμενος που προσλαμβάνεται, μαθαίνει, μέσω παρατήρησης και μίμησης, πώς πρέπει να λειτουργεί, ποιους γραπτούς και άγραφους κανόνες πρέπει να εφαρμόζει και ποιες αξίες πρέπει να ενστερνιστεί προκειμένου να ανήκει στο φορέα. Όσοι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως εκπρόσωπο του φορέα, ενστερνίζονται τις αξίες του, οι οποίες αντανακλώνται στους στόχους, στη στάση και στη συμπεριφορά τους προς όλους όσους παρέχουν υπηρεσίες.

Πίνακας 9. Συνήθεις οργανωσιακές κουλτούρες που διέπουν τους φορείς που λειτουργούν κέντρα φιλοξενίας για ασυνόδευτα παιδιά στην Ελλάδα

Γραφειοκρατική κουλτούρα: εστιάζει στα καθήκοντα και τους κανονισμούς, ενθαρρύνοντας τη διενέργεια συχνών ελέγχων και αξιολογήσεων της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Ιεραρχική κουλτούρα: εστιάζει στη δομή, τον έλεγχο, και τη συμμόρφωση στους κανόνες και στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση του οργανισμού. Το εργασιακό πλαίσιο είναι συμβατικό, εφαρμόζει αυστηρές διαδικασίες για την καθοδήγηση των εργαζομένων. Οι αξίες που το διέπουν προάγουν τη συνέπεια, τη σταθερότητα, την ομοιομορφία και τη συμμόρφωση.

Κουλτούρα στήριξης: εστιάζει στην ανάπτυξη εποικοδομητικών, αλληλοϋποστηρικτικών σχέσεων. Μέτρα λαμβάνονται για τη στήριξη τόσο των παιδιών όσο και των εργαζομένων.

Κουλτούρα συνεργασίας: εστιάζει στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία για την υλοποίηση κοινών στόχων. Η διεπιστημονική επικοινωνία και η συνεργασία των εργαζομένων ενθαρρύνεται καθώς και η αξιοποίηση διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων για τον προσδιορισμό και την υλοποίηση κοινών στόχων. Εποικοδομητικές σχέσεις αναπτύσσονται και διατηρούνται με παιδιά, συναδέλφους, τη διοίκηση και την κοινότητα.

Κουλτούρα ανάπτυξης και καινοτομίας: εστιάζει στη δημιουργία, καινοτομία, και αυξημένη κινητοποίηση. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να πάρουν ρίσκα ενώ οι συντονιστές εμπνέουν την από κοινού υλοποίηση στόχων, δημιουργικών παρεμβάσεων και καινοτόμων προγραμμάτων.

Κουλτούρα αποστολής: εστιάζει στην εκπλήρωση συγκεκριμένης αποστολής που αντικατοπτρίζει μία σημαντική αξία του οργανισμού. Απόλυτη προσήλωση και συντονισμένες ενέργειες κρίνονται απαραίτητες από τους εργαζόμενους (π.χ. «να βάλουμε τους πρόσφυγες στον καλό δρόμο»).

Κάθε φορέας διακρίνεται από μια **κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα**. Μερικοί φορείς όμως, μπορεί να χαρακτηρίζονται και από επιμέρους κουλτούρες οι οποίες περιλαμβάνουν, παράλληλα με τις κυρίαρχες αξίες, κάποιες πρόσθετες πεποιθήσεις και αξίες οι οποίες είναι σημαντικές για μια υπο-ομάδα εργαζομένων που μοιράζονται κοινές εργασιακές απαιτήσεις, εμπειρίες, ή προβλήματα.

Όταν ο φορέας θέτει ως **υψηλή προτεραιότητα την πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού στρες**, τότε ο συνδυασμός των ακόλουθων τριών επιμέρους **κουλτούρων** διέπει τη λειτουργία του.

- 1. Κουλτούρα υποστήριξης:** Πηγάζει από την πεποίθηση ότι όταν στηρίζονται οι εργαζόμενοι από τον φορέα τους, είναι σε θέση να στηρίζουν αποτελεσματικότερα τα παιδιά στα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Η στήριξη δεν αποτελεί αποκλειστικά προσωπική υπόθεση του κάθε εργαζόμενου, αλλά και ευθύνη του φορέα, ο οποίος θεσπίζει μέτρα τα οποία συν-διαμορφώνει με τους εργαζόμενους προκειμένου να στηρίζονται στην καθημερινή άσκηση του έργου τους, όσο και σε έκτακτες καταστάσεις κρίσης.

Εργαζόμενοι που στηρίζονται από τον φορέα τους, νιώθουν ότι «ανήκουν» σε ένα ικανό εργασιακό πλαίσιο, να εμπεριέξει το στρες των μελών του και να διευκολύνει την επεξεργασία στρεσογόνων ή τραυματικών εμπειριών (Stephens et al., 2013, Kahn, 2005, Antares Foundation, 2012). Όταν οι εργαζόμενοι έχουν δείγματα ότι ο φορέας τους ενδιαφέρεται και νοιάζεται γι αυτούς, τότε αυξάνεται και η δέσμευσή τους στο πλαίσιο εργασίας.

- 2. Κουλτούρα μάθησης:** Ο φορέας θέτει ως υψηλή προτεραιότητα τη μάθηση και παρέχει «προστατευμένο χρόνο» για την από κοινού επιμόρφωση όλων των εργαζομένων όσο και για την εξειδίκευση κάποιων υπο-ομάδων (π.χ. ψυχοκοινωνική ομάδα, ομάδα συντονιστών, ομάδα πολιτισμικών διαμεσολαβητών). Η μάθηση εμπλουτίζεται ταυτόχρονα και από την περιοδική αξιολόγηση των επιτυχιών και αποτυχιών της ομάδας φροντίδας καθώς και από τη συμμετοχή των μελών της σε θεσμοθετημένες συνεδρίες εποπτείας.

- 3. Κουλτούρα συνεργασίας:** Η εποικοδομητική συνεργασία αποτελεί προτεραιότητα για το φορέα. Αυτό δεν συνεπάγεται ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων είναι πάντοτε αρμονικές και ότι εκλείπουν οι συγκρούσεις ή οι διαφωνίες. Επίσης δεν συνεπάγεται την κατανομή καθηκόντων μεταξύ εργαζομένων που παρέχουν κατακερματισμένες υπηρεσίες οι οποίες συναθροίζονται αντί να εντάσσονται σε ένα συγκροτημένο πλάνο φροντίδας.

Η εποικοδομητική συνεργασία περιλαμβάνει μια «συμμαχία» ανάμεσα σε εργαζόμενους με διαφορετικό επιστημονικό υπόβαθρο και δεξιότητες που αλληλοεξαρτώνται για να θέσουν κοινά αποδεκτούς στόχους και να διαμορφώσουν ένα πλάνο φροντίδας. Διατηρούν ανοιχτή και διαρκή επικοινωνία και αξιολογούν την έκβαση των παρεμβάσεών τους ως ομάδα, και όχι ως μεμονωμένα άτομα. Η συνεργασία είναι διεπιστημονική και εκτείνεται πέρα από το κέντρο φιλοξενίας των ασυνόδευτων παιδιών για να συμπεριλάβει άλλες ομάδες, φορείς και κοινοτικές υπηρεσίες προς όφελος των παιδιών και των εργαζομένων.

Δραστηριότητα 5: Εκτίμηση της υποστήριξης που παρέχει ο φορέας στους εργαζόμενους

1. Διαθέτει ο φορέας ένα πλάνο για την πρόληψη και διαχείριση του εργασιακού στρες και για τη στήριξη των εργαζομένων;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΞΕΡΩ

Εάν ναι, τι περιλαμβάνει;

Εάν ναι, πώς κοινοποιείται στους εργαζόμενους;

2. Παρέχει ο φορέας στήριξη στους εργαζόμενους στα πλαίσια της καθημερινής τους εργασίας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, τι περιλαμβάνει;

Εάν ναι, ποια μέτρα στήριξης αποτελούν θεσμοθετημένες πρακτικές;

3. Παρέχει ο φορέας στήριξη σε έκτακτες συνθήκες και καταστάσεις κρίσης που επηρεάζουν την ομάδα φροντίδας ή τον οργανισμό;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, τι περιλαμβάνει;

Εάν ναι, ποια μέτρα στήριξης αποτελούν θεσμοθετημένες πρακτικές σε έκτακτες καταστάσεις;

4. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών περιλαμβάνει και την εκτίμηση του εργασιακού στρες καθώς και τη στήριξη των εργαζομένων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, πώς αξιολογείται το εργασιακό στρες;

Εάν ναι, πώς αξιολογείται η στήριξη των εργαζομένων;

5. Αναγνωρίζει ο φορέας ότι το αυξημένο εργασιακό στρες επηρεάζει την κουλτούρα του πλαισίου και το αντίστροφο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ναι, ποιες καλές πρακτικές διασφαλίζουν μια «οργανωσιακή κουλτούρα στήριξης» και πώς αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους στην πορεία του χρόνου;

2.5.2.

Διαμόρφωση εργασιακού ρόλου και καθηκόντων

Όταν η διοίκηση του φορέα διατηρεί μια συνεχή και ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους, τότε τους ενθαρρύνει να αναλάβουν έναν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασίας τους (job crafting). Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια σειρά αλλαγών ώστε να εξισορροπούνται οι εργασιακές απαιτήσεις με τις δεξιότητες, τα talέντα, και τις ανάγκες του εργαζόμενου (Tims & Bakker, 2010; Petrou et al., 2012). Οι αλλαγές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την μέγιστη αξιοποίηση του δυναμικού που διαθέτει κάθε εργαζόμενος προς όφελος του φορέα εργασίας. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες η διαδικασία αυτή, αποτελεί μια «καλή πρακτική» για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και διασφαλίζει την επένδυση του εργαζόμενου στην εργασία. Οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη αίσθηση ελέγχου και ωφελούνται από μια δουλειά που έχει νόημα για τους ίδιους.

Πίνακας 10. Οφέλη από τη διαμόρφωση ρόλου, καθηκόντων και αντικειμένου εργασίας

Αύξηση των εργασιακών προκλήσεων (π.χ. ανάληψη νέων καθηκόντων που αποτελού πρόκληση για τον ίδιο, αύξηση ευθυνών που ενεργοποιούν τον εργαζόμενο και συμβάλλουν στην επαγγελματική του ανάπτυξη και εξέλιξη).

Μείωση των εργασιακών απαιτήσεων (π.χ. περιορισμός ευθυνών όταν αυτές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη ζωή του εργαζόμενου, στην υγεία του ή στην οικογενειακή του κατάσταση).

Αξιοποίηση των εργασιακών παροχών ή αποθεμάτων (π.χ. αναζήτηση ανατροφοδότησης για την ποιότητα της εργασίας, την αξιοποίηση της εποπτείας, την επιμόρφωση κ.α.)

Η ανοιχτή επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση της οργάνωσης διασφαλίζει την από κοινού διαμόρφωση του εργασιακού ρόλου και των καθηκόντων κάθε εργαζόμενου και ταυτόχρονα συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των υπηρεσιών και των ατομικών και ομαδικών τρόπων λειτουργίας του πλαισίου που φιλοξενεί ασυνόδευτα παιδιά.

2.6

Παράδειγμα καλών πρακτικών

Προετοιμασία πριν την ανάληψη εργασιακού ρόλου και καθηκόντων

- Επιμόρφωση όλων των εργαζομένων με στόχο την αναγνώριση και αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, την καλλιέργεια αυτογνωσίας και ψυχικής ανθεκτικότητας
- Επιμόρφωση των συντονιστών σε θέματα διοίκησης ώστε να λειτουργούν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες, που αναγνωρίζουν άτομα και ομάδες φροντίδας σε υψηλό στρες
- Συν-διαμόρφωση της εργασίας με κάθε εργαζόμενο και ομάδα φροντίδας

Υποστηρικτικές διαδικασίες κατά την υλοποίηση του έργου

- Επιμόρφωση εστιασμένη στις ανάγκες των μελών της ομάδας φροντίδας
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων
- Εποπτεία των μελών της ομάδας φροντίδας
- Περιοδική αξιολόγηση, με ποιοτικές μεθόδους, του στρες των εργαζομένων και από κοινού θέσπιση μέτρων για την πρόληψη και αντιμετώπισή του
- Αναγνώριση της προσφοράς και των επιτευγμάτων των εργαζομένων και της ομάδα τους
- Πρακτικές ενδυνάμωσης, αυτογνωσίας, αυτο-φροντίδας και φροντίδας της ομάδας

Υποστήριξη σε καταστάσεις κρίσης

- Έγκαιρη και σαφής πληροφόρηση της ομάδας φροντίδας για σημαντικά ζητήματα που επηρεάζουν τη λειτουργία του κέντρου φιλοξενίας ασυνόδευτων παιδιών
- Εφαρμογή πλάνου διαχείρισης κρίσης και ενεργοποίηση υπο-επιτροπών
- Δραστηριότητες εκτόνωσης και ανακούφισης για τα μέλη της ομάδας
- Έκτακτες συνεδρίες εποπτείας, όταν κρίνονται απαραίτητες
- Επικοινωνιακή αξιολόγηση της λειτουργίας της ομάδας μετά το πέρας της κρίσης

Υποστήριξη σε περιπτώσεις αποχωρισμού και απώλειας

- Δράσεις και τελετουργικές δραστηριότητες σε περιπτώσεις αποχώρησης παιδιών ή εργαζομένων από το κέντρο φιλοξενίας
- Διαδικασίες και τελετουργικές δραστηριότητες με το τέλος ενός προγράμματος (π.χ. αναστολή λειτουργίας δομής φιλοξενίας)

Αξιολόγηση της εφαρμογής πρακτικών για τη διαχείριση του εργασιακού στρες

- Αξιολόγηση των οργανωσιακών, ομαδικών και προσωπικών πρακτικών διαχείρισης του εργασιακού στρες

Σημείωση: Οι αναφερόμενες πρακτικές είναι ενδεικτικές. Κάθε φορέας οφείλει να δημιουργήσει ένα πλάνο πρόληψης του εργασιακού στρες προκειμένου να ενδυναμώνει τους εργαζομένους του, ώστε να διαχειρίζονται με επάρκεια τις όποιες προκλήσεις και να αντλούν ικανοποίηση από τη στήριξη που παρέχουν σε ασυνόδευτα παιδιά.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5®)*. American Psychiatric Pub.

Antares Foundation. (2012). Managing stress in humanitarian workers: Guidelines for good practice (3rd edition). https://www.antaresfoundation.org/filestore/si/1164337/1/1167964/managing_stress_in_humanitarian_aid_workers_guidelines_for_good_practice.pdf?etag=4a88e3afb4f73629c068ee24d9bd30d9

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, US: Psychology Press.

Barford, S. W., & Whelton, W. J. (2010). Understanding burnout in child and youth care workers. *Child & Youth Care Forum*, 39, 271-287. <http://dx.doi.org/10.1007/s10566-010-9104-8>

Boyd, B. J., & Schneider, N. I. (1997). Perceptions of the work environment and burnout in Canadian child care providers. *Journal of Research in Childhood Education*, 11(2), 171-180.

Byford, S., Gibbs, I., Hicks, L. & Weatherly, H. (2007). *Managing children's homes: Developing effective leadership in small organizations*. London: Jessica Kingsley Publ.

Curbow, B., Spratt, K., Ungaretti, A., McDonnell, K., & Breckler, S. (2000). Development of the child care worker job stress inventory. *Early Childhood Research Quarterly*, 15(4), 515-536.

Digidiki, V. & Bhabha, J. (2017). Emergency within emergency: The growing epidemic of sexual exploitation and abuse of migrant children in Greece. The FXB Center for Health and Human Rights, Harvard University. <https://cdn2.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/5/2017/04/Emergency-Within-an-Emergency-FXB.pdf>

Digidiki, V. & Bhabha, J. (2018). Sexual abuse and exploitation of unaccompanied migrant children in Greece: Identifying risk factors and gaps in services during the European migration crisis. *Children and Youth Services Review*, 92, 114-121.

Del Valle, J. F., López, L. M., & Bravo, A. (2007). Job stress and burnout in residential child care workers in Spain. *Psicothema*, 19(4), 610-615. <https://pdfs.semanticscholar.org/1242/9d7289b2fd5e942e6d3110d4fe52f54d4461.pdf>

Figley, C. R. (Ed.) (1995). *Compassion fatigue: coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner/Mazel.

Freccero, J., Biswas, D., Whiting, A., Alrabe, K., & Seelinger, T.K. (2017). Sexual exploitation of unaccompanied migrant and refugee boys in Greece: Approaches to prevention. *PLOS Medicine*, 14(11), e1002438. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1002438>

Fuqua, R., & Couture, K. (1986). Burnout and locus of control in child day care staff. *Child Care Quarterly*, 15(2), 98-109.

Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.

IASC – Inter-Agency Standing Committee (2007). Guidelines on mental health and psychosocial support in emergency settings. www.who.int/mental_health/emergencies/guidelines_iasc_mental_health_psychosocial_june_2007.pdf

Kahn, W.A. (2005). *Holding fast: The struggle to create resilient organizations*. Brunner-Routledge.

Liben, S., & Papadatou, D. (2010). Self care: The foundation of caregiving. In J. Wolfe, P. Hinds, B. Sourkes (Eds.) *Textbook of Interdisciplinary Pediatric Palliative Care* (pp. 168-178). Philadelphia: Elsevier.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Masten, A. & Barnes, A. J. (2018). Resilience in children: Developmental perspectives. *Children*, 5(7), 1-16.

McCann, L.I., Pearlman, L.A. (1990). Vicarious traumatization: A framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress*, 3, 131-149.

McMullen, M. B., & Krantz, M. (1988). Burnout in day care workers: The effects of learned helplessness and self-esteem. *Child and Youth Care Quarterly*, 17(4), 275-280.

Médecins Sans Frontières (2017). One year on from the EU-Turkey deal. Challenging the EU's alternative facts. https://www.msf.org/sites/msf.org/files/one_year_on_from_the_eu-turkey_deal.pdf

Nikolaidis, G., Ntinapogias A., & Stavrou, M. (2017). Rapid assessment of mental health, psychosocial needs and services for unaccompanied children in Greece (Report). Athens: Institute of Child Health, Department of Mental Health and Social Welfare. <http://www.ich-mhsw.gr/sites/default/files/Report.pdf>

Papadatou, D. (2009). *In the face of death: Professionals who care for the dying and the bereaved*. NY: Springer

Pearlman, L. A. & McCann, L. (2008). Understanding and addressing vicarious trauma. Pasadena, CA: Headington Institute. https://headingtoninstitute.org/files/vtmoduletemplate2_ready_v2_85791.pdf

Pazaratz, D. (2000). Training youth workers in residential treatment. *Residential Treatment for Children & Youth*, 18(1), 35-56.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.

Pines A, & Aronson E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.

Save the Children (2017). A tide of self-harm and depression: The EU-Turkey Deal's devastating impact on child refugees and migrants. https://www.savethechildren.ca/wp-content/uploads/2017/03/FINAL-Report_EU-Turkey-deal_-A-tide-of-self-harm-and-depression_March-20171.pdf

Savicki, V. (2002). *Burnout across thirteen cultures: Stress and coping in child and youth care workers* (pp. 160-161). Westport, CT: Praeger.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Schwartz, R. H., Tiamiyu, M. F., & Dwyer, D. J. (2007). Social worker hope and perceived burnout: The effects of age, years in practice, and setting. *Administration in Social Work*, 31(4), 103-119.

Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage: Master change thrive under pressure and bounce back from setbacks*. Berrett - Koehler Publishers

Sinclair, I., & Gibbs, I. (1998). *Children's homes: A study in diversity*. NJ: Wiley & Sons.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.

Stamm, B. H. (Ed.) (1995). *Secondary traumatic stress: Self-care issues for clinicians, researchers, and educators*. Lutherville, Maryland: Sidran Press.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

UNHCR, UNICEF & IOM (2017). Refugee and migrant children- including unaccompanied and separated children- in the EU: Overview of trends in 2016. <https://data2.unhcr.org/ar/documents/download/55971>

Witherell, S. L. (2013). Work-related stress and mental health of child care center workers. Ph.D. Dissertation, Wayne State University, Detroit, Michigan.

W.H.O. (Leka, S. & Jain, A.) (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An Overview. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44428/9789241500272_eng.pdf;jsessionid=A9D665B24A57EAB5A59AC574754B8884?sequence=1

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μέριμνα (2019α). *Διαχείριση συγκρούσεων & βίας σε κέντρα φιλοξενίας για ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες. – Κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές*. Αθήνα: Μέριμνα, UNICEF, ΕΚΚΑ, ΕΚΠΑ. <https://merimna.org.gr/ekpaideytiko-yliko/>

Μέριμνα (2019β). *Αυτοτραυματισμός: Στριζοντας ασυνόδευτους έφηβους πρόσφυγες και μετανάστες. Κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές*. Αθήνα: Μέριμνα, UNICEF, ΕΚΚΑ, ΕΚΠΑ. <https://merimna.org.gr/ekpaideytiko-yliko/>

**Άλλες εκδόσεις της Μέριμνας
για τη στήριξη ανήλικων προσφύγων και μεταναστών**

«Μέριμνα» - Παπαδάτου, Δ., Τσελεπή, Ντ., Μανατού, Ε., & Γιαννοπούλου, Ι. (2018). *Ψυχοκοινωνική στήριξη παιδιών και οικογενειών που παίρνουν τους δρόμους της προσφυγιάς*. UNICEF, Μέριμνα & Εθνικών και Καποδιστριακών Πανεπιστήμιο Αθηνών.

«Μέριμνα» - Βαθάκου, Ε., & Καζάκου, Σ. Μ. (2019). *Διαχείριση συγκρούσεων και βίας σε κέντρα φιλοξενίας για ασυνόδευτους ανήλικους πρόσφυγες και μετανάστες - Κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές*. UNICEF, Μέριμνα, ΕΚΚΑ & Εθνικών και Καποδιστριακών Πανεπιστήμιο Αθηνών.

«Μέριμνα» - Παπαδάτου, Δ., Παναγιωτοπούλου, Δ. Ε., Παπαστυλιανού, Δ., Ζάχου, Ε., Χατζηθανάση, Ε., & Βαλλίδης, Α. (2019). *Αυτοτραυματισμός: Στηρίζοντας ασυνόδευτους έφηβους πρόσφυγες και μετανάστες - Κατευθυντήριες οδηγίες για καλές πρακτικές*. UNICEF, Μέριμνα, ΕΚΚΑ & Εθνικών και Καποδιστριακών Πανεπιστήμιο Αθηνών.



Μέριμνα

Εταιρία για τη Φροντίδα Παιδιών και Οικογενειών
στην Αρρώστια και το Θάνατο
www.merimna.org

Διεύθυνση: Παπανικολή 2Α, Χαλάνδρι, 152 32, Αθήνα
Τηλέφωνο: 210 6463367
Email: administration@merimna.org.gr



Μέριμνα



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

Με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
και της UNICEF