

## **Produs intelectual 4:**

# **“Cum sa devii un mentor pentru tinerii (18+) care lucrează ca asistenți medicali, asistenți sociali și profesori”**

## **GHID DE INSTRUIRE PROFESIONALĂ ÎNTRE COLEGI (PEER COACHING)**



**ONLINE MENTOR**  
**No. 2017-3-RO01-KA205-047183**

## **Parteneri:**

Asociatia Everest, Romania  
STEP Institute, Slovenija  
Gender studies, o.p.s, Czech Republic  
Balkanplan, Bulgaria  
SC Ludor Engineering SRL, Romania  
KAI, Lithuania

## **Contribuții ale partenerilor:**

Klára Cozlová  
Helena Skalova  
Silva Blažulionienė  
Robertas Kavolius  
Auksė Puškorienė  
Ioana Cantemir  
Doru Cantemir  
PhD Irina-Elena Macovei  
PhD Silvia Popovici  
Denitza Toptciyska  
Simeon Toptchiyski  
Jerneja Šibilja  
PhD Ana Arzenšek

## Cuprins

Introducere .....	4
SECȚIUNEA 1: Introducere în peer coaching (învățare între colegi/ reciprocă), să te cunoști pe tine și să-i cunoști pe ceilalți .....	5
SECȚIUNEA 2: Construirea de relații eficiente la locul de muncă .....	34
SECȚIUNEA 3: Schimbul de experiență și idei cu colegii .....	52
SECȚIUNEA 4: Prevenirea sindromului de epuizare profesională.....	77
SECȚIUNEA 5: Gândirea critică și nediscriminarea la locul de muncă .....	107
SECȚIUNEA 6: Dezvoltarea personală și planificarea carierei .....	129

## Introducere

**Ghidul de instruire profesională între colegi (peer coaching)** este un instrument important pentru facilitarea tranziția tinerilor spre integrarea pe piața muncii, contribuind foarte mult la dezvoltarea competențelor profesionale cheie și abilităților acestora și la creșterea șanselor lor de angajare.

Broșura prezintă cunoștințe teoretice pentru definirea conceptului de instruire profesională între colegi (peer coaching) și diferențierea acestuia față de alte forme de coaching și învățare prin practică. De asemenea, oferă detalii legate de procesul de peer-coaching și beneficiile sale asupra cursanților precum și informații practice privind modul în care studenții, voluntarii, stagiarii și tinerii profesioniști ar putea împărtăși experiența lor profesională, preocupările și ideile cu colegii lor și să le ofere îndrumare, feedback și sugestii.

Ghidul conține o varietate largă de exerciții și activități practice specifice pentru ariile profesionale ale grupului țintă, respectiv profesiile de asistență: asistenți medicali, profesori, asistenți sociali dedicați pregătirii noilor angajați și a celor tineri pentru a înțelege mai bine rolul și responsabilitățile lor prin învățare colaborativă.

Secțiunile materialelor e-learning ale **Ghidului de instruire profesională între colegi (peer coaching)** sunt următoarele:

Secțiunea	Partener responsabil
<b>Secțiunea 1: INTRODUCERE și CUNOAȘTE-TE PE TINE ÎNSUȚI ȘI CUNOAȘTE-I PE ALȚII</b>	Step Institute
<b>Secțiunea 2: CREAREA DE RELAȚII EFICIENTE LA LOCUL DE MUNCĂ</b>	Balkanplan
<b>Secțiunea 3: SCHIMBUL DE EXPERIENȚĂ ȘI DE IDEI CU COLEGII</b>	S.C. Ludor Engineering S.R.L.
<b>Secțiunea 4: PREVENIREA SINDROMULUI BURNOUT</b>	Asociația Everest
<b>Secțiunea 5: GÂNDIREA CRITICĂ ȘI NEDISCRIMINAREA LA LOCUL DE MUNCĂ</b>	Gender studies
<b>Section 6: DEZVOLTAREA PERSONALĂ ȘI PLANIFICAREA CARIEREI</b>	Asociacija "Kūrybinės ateities idėjos"

## SECȚIUNEA 1: Introducere în peer coaching (învățare între colegi/reciprocă), să te cunoști pe tine și să-i cunoști pe ceilalți

### CUNOȘTINȚE TEORETICE

#### Subiectul 1: Învățare între colegi: definiție și avantaje

##### Îndrumare, mentorat și învățare la locul de muncă

Atât îndrumarea, cât și mentoratul se bazează pe îndrumător sau mentor care facilitează învățarea și îl ajută pe cursant să își asume responsabilitatea și să-și organizeze singur procesul de învățare. Ambele abordări includ competențe de îndrumare, dar mentoratul necesită resurse suplimentare din partea mentorului care să-i permită să-l sprijine pe beneficiar pe parcursul etapelor de îndrumare, consiliere în carieră și networking (crearea de rețele) (Clutterbuck, 2014).

Următorul tabel sintetizează diferențele dintre mentorat și îndrumare:

##### **Mentorat**

Relație continuă care poate dura o perioadă îndelungată.

Poate avea un caracter informal, iar întâlnirile pot avea loc dacă și atunci când beneficiarul are nevoie de îndrumare și/ sau sprijin.

Abordare îndelungată și dintr-o perspectivă mai largă a individului care, deseori, este denumit beneficiar, dar și client sau persoană instruită.

Mentorul transmite experiența sa și are, de obicei, o poziție ierarhică superioară în organizație.

Se pune accentul pe carieră și dezvoltarea personală.

Programul este stabilit de beneficiarul procesului de mentorat, iar mentorul asigură sprijinul și îndrumarea în pregătirea pentru viitoare poziții.

Gravitează în jurul dezvoltării profesionale a beneficiarului.

##### **Coaching**

În general, relația este de scurtă durată.

În general, are un caracter mai structurat, iar întâlnirile sunt programate regulat.

Abordare pe termen scurt (uneori limitată în timp) și concentrată pe aspecte de dezvoltare specifice.

Nu se realizează datorită faptului că îndrumătorul are nevoie de experiență directă în poziția profesională a clientului. În general, se pune accentul dezvoltarea la locul de muncă sau pe aspecte legate de acesta.

Programul se concentrează pe obținerea unor obiective specifice, imediate.

Gravitează în jurul unor aspecte specifice de dezvoltare.

Sursă: [https://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.110468!/file/cipd\\_mentoring\\_factsheet.pdf](https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.110468!/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf)  
Principiile coaching-ului se pot aplica în mai multe moduri, iar îndrumarea se poate folosi în diferite scopuri (consiliere de afaceri, de identificare a competențelor, de viață, în carieră etc.). Mai multe puteți citi [aici](#). Învățarea reciprocă poate avea scopuri diferite, dar ideea învățării reciproce este ca persoanele implicate să fie din aceeași organizație sau să lucreze împreună.

De asemenea, învățarea reciprocă este diferită de alte forme de învățare la locul de muncă:

- În **ucenicie sau stagiu** studentul lucrează pentru un angajator și este instruit și supervizat de un angajat cu experiență din organizație. Studentul învață într-un mediu real și are ocazia de a-și folosi cunoștințele în scenarii de lucru reale.
- **Observarea direct la locul de muncă** este o ocazie pe termen scurt de a-l introduce pe student într-un anumit loc de muncă sau carieră, punându-i acestuia la dispoziție un angajat cu experiență. Urmărirea sau observarea angajatului îi permite studentului să se familiarizeze cu atribuțiile și responsabilitățile specifice funcției.
- **Vizita pe teren în interes de afaceri/ de cunoaștere a domeniului** oferă o imagine a celor mai recente progrese tehnologice și strategii de afaceri ale organizației.
- **Experiința antreprenorială** include înființarea și administrarea unor societăți/ afaceri.
- **Educație în cooperare:** experiența de lucru este planificată în cooperare cu instruirea tehnică de la clasă.
- **Întreprindere în cadrul școlii** este o afacere reală sau simulată condusă de școală (societatea unde se realizează procesul de instruire). Oferă studenților experiențe de învățare permițându-le să administreze diferite aspecte ale unei societăți.
- **Învățarea simțului responsabilității:** această strategie combină serviciul în folosul comunității și cariera, studenții prestând muncă voluntară pentru agenții publice și non-profit, organizații civile și birouri guvernamentale, etc.

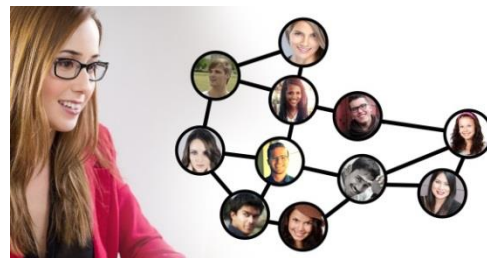


## Ce este învățarea între colegi (peer coaching)?

De-a lungul timpului, învățarea între colegi a fost definită în multe moduri (Fletcher, 2007; Griffiths & Campbell, 2009; Ives, 2008). Definind coaching-ul, Robertson (2005) prezintă învățarea între colegi ca fiind o relație specială între (cel puțin) două persoane care lucrează împreună să stabilească obiective profesionale pe care să le îndeplinească prin dialog (esența coaching-ului). Este o relație profesională de lungă durată și o strategie de învățare care asigură colegilor ocazia de a învăța unii de la alții, cu scopul de a-și îmbunătăți munca și procesul de învățare. Este un proces de susținere care se concentrează pe autocunoaștere și disciplină autoimpusă, având drept scop schimbarea de comportamente, atitudini și sentimente. Profesioniștii implicați în procesul de învățare între colegi se angajează să-și faciliteze reciproc învățarea, îmbunătățirea, dezvoltarea profesională și bunăstarea. Mai exact, este un proces confidențial de dezvoltare în colaborare, prin care doi sau mai mulți colegi de muncă lucrează împreună și reflectează asupra sarcinilor și activităților de lucru, dezvoltă noi competențe sau le îmbunătățesc pe cele existente, fac schimb de idei sau rezolvă probleme la locul de muncă. Mai mulți autori sugerează că există unele principii fundamentale ale învățării între colegi. D'Abate, Eddy și Tannenbaum (2003) sugerează că unele caracteristici cheie ale învățării între colegi asigură un răspuns fără evaluare, implicare, sprijin, este reciproc și are scopuri bidirecționale. Componentele necesare pentru un parteneriat de succes în procesul de învățare între colegi sunt și încrederea, reflecția și bunele competențe de comunicare. Aceste componente trebuie avute în vedere și promovate pentru ca parteneriatele de învățare reciprocă să aducă beneficii părților implicate.

Învățarea între colegi creează deseori un mediu mai puțin intimidant pentru oameni care îndrăznesc astfel să exploreze diferite strategii, să reflecteze onest asupra atitudinilor și practicilor privind munca și să se vadă în poziții de discipoli și lideri. Învățarea între colegi nu are rol de evaluare și nu este destinată să servească ca o strategie de remediere pentru a evalua formal angajații. Modifică dinamica de putere specifică învățării profesionale tradiționale și încurajează pe toți angajații să aibă control asupra propriei învățări profesionale.

Peer coaching ca relație de muncă este, de obicei, mai profundă decât raporturile de muncă dintre manageri și angajați, precum și consilieri pentru persoanele din conducere. Îndrumătorii nu au alți oameni în subordine, nu au influență ierarhică asupra colegilor și nu sunt presați de timp pentru a





fi eficienți, beneficiind de libertate în aceste privințe. În cazul în care îndrumătorul este o persoană care ar putea îndeplini simultan rolul de peer coach și sarcinile de serviciu, persoanele implicate în proces pot avea în comun perspective similare în ceea ce privește volumul de lucru, responsabilitățile, relațiile de muncă și altele.

### **Rolul și avantajele învățării profesionale între colegi pentru organizații**

Peer coaching este folosită în numeroase medii, inclusiv în sporturi pentru profesioniști și amatori, asistență medicală, fizioterapie și educație. În ultimul an, se bucură de recunoaștere și respect și domeniul managementului și al comportamentului organizațional.

În cadrul organizațiilor, peer coaching (și coaching):

- conferă indivizilor putere și îi încurajează să-și asume responsabilități,
- susține motivația și oferă persoanelor posibilitatea de a excela,
- stimulează angajamentul personalului (cultura învățării între colegi contribuie la creșterea încrederii și recunoașterii între membrii echipei, creându-se astfel un mediu de lucru motivant, fapt ce încurajează angajamentul și productivitatea),
- îmbunătățește performanța individuală și în echipă și productivitatea,
- ajută la identificarea și dezvoltarea talentelor și a angajaților cu potențial ridicat,
- sprijină dezvoltarea liderilor și a spiritului de conducere (prin construirea de noi relații care duc la învățare și dezvoltare reciprocă și la cunoașterea avantajelor privind schimbarea durabilă),
- oferă imagini mai exacte ale punctelor forte (ale persoanelor și organizațiilor) și ale zonelor și oportunităților de dezvoltare,
- încurajează evaluarea mai exactă a performanței și necesităților de dezvoltare (colegii au, de obicei, o imagine mai bună asupra eticii muncii unui angajat și asupra productivității, performanței și zonelor în care se pot aduce îmbunătățiri, aceștia colaborând îndeaproape unul cu altul, zilnic sau în fiecare oră),
- contribuie la o mai bună înțelegere a impactului și dinamicii unei echipe (deși managerii conduc o echipă, sarcinile se rezolvă la nivelul colegilor. Aceștia înțeleg felul în care acțiunile individuale au impact asupra proiectului și membrilor celorlalte echipe. De asemenea, angajații sunt mai predispuși să aibă încredere în colegi atunci când întâmpină obstacole ce stau în calea succesului acestora. Dinamica echipei creează o relație puternică și de încredere, unde este foarte posibil ca feedback-ul să fie valorificat și apreciat.)
- contribuie la construirea relațiilor la locul de muncă,
- demonstrează angajamentul organizației față de dezvoltarea resurselor umane,





- are caracter instantaneu (dacă cultura organizației sprijină învățarea între colegi, membrii echipei se pot influența unii pe alții pentru a schimba comportamente și a face îmbunătățiri în timp real, spre deosebire de parcursul clasic în care o deficiență este transmisă la următoarea discuție manager – angajat, referitoare la performanță. Această cultură a feedback-ului instantaneu poate încuraja dezvoltarea și creșterea mai rapide și poate menține pe linia succesului atât angajații, cât și întreaga organizație).

### Avantajele învățării reciproce între colegi din punct de vedere profesional

Avantajele individuale ale învățării reciproce acoperă domenii la fel de diverse ca persoanele implicate. Învățarea reciprocă are un impact pozitiv asupra dezvoltării profesionale și personale și bunăstării persoanelor pe care le ajută să:



- dezvolte și îmbunătățească abilitățile și competențele (beneficiarii pot face schimb de cunoștințe în domeniul lor de expertiză și pot acumula mai multe informații despre acea abilitate),
- stabilească obiective și acționeze pentru a le atinge (își pot conștientiza mai bine propria situație și pot înțelege mai clar obiectivele și așteptările)
- creeze ocazii pentru rezolvarea problemelor în comun, împărtășirea ideilor și perspectivelor,
- folosească avantajele învățării reciproce și rapide (prin observare, feedback rapid și precis, ajutor reciproc),
- conștientizeze propria situație și aspectele de îmbunătățit (peer coaching-ul și feedback-ul contribuie la procesul de învățare *metacognitiv* al unui angajat. Metacogniția se referă la conștientizarea propriilor cunoștințe și abilitatea de a înțelege, controla și manipula propriul proces cognitiv. Cu cât sunt mai conștienți de ce spun și fac (sau nu spun și nu fac), cu atât mai mult pot influența propriile acțiuni și comportamente, fiind mai probabil să-și îmbunătățească performanța),
- să învețe despre sine prin oferirea de feedback altora (feedback-ul referitor la erorile comise de un membru al altei echipe poate fi un motiv de autoreflexie asupra propriilor erori similare, prezente sau trecute, îmbunătățindu-se astfel propria monitorizare a performanței),
- să îmbunătățească învățarea aprofundată, gândirea critică și competențele de leadership și de conducere,
- să devină mai independent,
- să identifice impasurile și aspectele ce merită atenție (punând întrebările adecvate și stimulând colegii să acționeze și să continue dezvoltarea),
- să aibă satisfacție la locul de muncă și în viață,

- să contribuie mai eficient în cadrul echipei și a organizației, să lucreze mai ușor și mai productiv cu ceilalți,
- să își asume răspunderea și responsabilitatea,
- să îmbunătățească abilitățile de comunicare,
- să profite de avantajele mutuale și să se sprijine în dezvoltarea profesională,
- să aibă o imagine mai bună a propriei performanțe, a punctelor forte la locul de muncă și la modurile în care pot fi îmbunătățite,
- să profite de ocaziile de a face practică și de a reflecta asupra aspectelor ce apar pe durata lucrului împreună și în relația cu un coleg (tratarea comună a procesului și relației, nu numai a subiectelor profesionale),
- să discute și subiecte personale ce pot avea impact profesional asupra beneficiarului.

### **Rolul învățării reciproce în școli și avantajele pentru profesori**

În învățământ, peer coaching poate fi privit ca o perioadă în care profesorii pot face cercetare,



pot găsi idei noi, testa strategii și abordări noi sau diferite, colecta date și își pot îmbunătăți practica pentru a avea un impact asupra procesului de învățare. Peer coaching-ul creează un spațiu sigur pentru asumarea riscurilor și discutarea dificultăților, a problemelor și conflictelor cu un coleg de încredere. De asemenea, poate lua forma unei observări a colegilor, evaluări a feedback-ului și perfecționări a programelor, fiind mai mult decât sprijin acordat colegilor, consultare a acestora sau

peer sharing and caring.

În educație, peer coaching-ul este un proces puternic, confidențial și fără scop de evaluare, prin care doi sau mai mulți colegi pot lucra împreună pentru a:

- reflecta și analiza practicile de predare și consecințele acestora,
- dezvolta și coordona programa,
- crea evaluări informale pentru a măsura învățarea,
- implementa noi strategii didactice, inclusiv utilizarea integrată a tehnologiei,
- planifica lecțiile în colaborare,
- discuta datele referitoare la evaluarea studenților și planifica experiențe de învățare viitoare,
- extinde, perfecționa și construi noi abilități,
- împărtăși idei și resurse,
- învăța unul de la altul,
- realiza cercetarea la clasă,

- rezolva problemele de la clasă sau a aborda provocările de la locul de muncă,
- examina și studia învățarea cu scopul de a îmbunătăți practica profesională și de a maximiza succesul studentului.

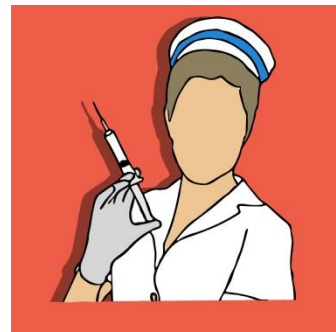
Peer coaching-ul are potențialul de a construi o cultură a cooperării și de a promova mai multe rezultate pozitive. Activitățile de peer coaching concentrează atenția pe calitatea actelor de predare și învățare în școală, și contribuie la creșterea și dezvoltarea profesională. Structurile și funcțiile peer coaching construiesc ceea ce Roland Barth (1990) a denumit "comunitate de discipoli", dedicată învățării continue pe parcursul vieții de către fiecare membru din structura organizatorică a școlii.

Peer coaching asigură un proces prin care profesorii pot:

- avea posibilitatea de a-și asuma noi roluri de conducere în cadrul școlii,
- colabora la dezvoltarea unei programe elaborate și armonizate cu valorile și standardele școlii,
- avea mai multe ocazii de planificare și cooperare interdisciplinară,
- fi sprijiniți să integreze tehnologia în practica lor,
- construi o bază comună de cunoștințe referitoare la predare, învățare și bune practici accesibilă novicilor și veteranilor, deopotrivă,
- se pot simți mai puțin izolați și pot beneficia de un sistem de sprijin mai consistent, cu resurse multiple pentru realizarea programei, instruire, evaluare, activitatea studenților, rezolvarea de probleme, asumarea riscurilor și pot experimenta mai mult,
- introduce noi structuri în cultura școlii prin muncă de cooperare,
- primi feedback suplimentar de la colegi și directori (peer coaching-ul poate crea mai multe opțiuni, separate de supervizare și evaluare, prin care profesorii se pot privi pe ei înșiși, își pot privi munca la clasă și efectul procesului de învățare asupra studenților,
- pot fi un model de perfecționare și învățare continuă pentru colegi și studenți (aceștia observă că profesorii învață unii de la alții, când profesorul se dezvoltă, studentul îi urmează exemplul),
- organiza ore care să fie primitoare pentru oricine este interesat de predare și învățare (datorită practicilor de tip peer coaching, profesorii sunt mai deschiși să primească vizite la ore în scopuri de evaluare),
- crea echipe de coaching și se pot acomoda mai ușor cu munca lor (pe măsură ce încrederea crește, diversitatea de activități de dezvoltare profesională se lărgeste, iar conducerea școlii are mai multe ocazii de a sprijini și facilita alte activități de consolidare a capacității),
- se pot implica mai mult în activitățile școlare, fiind pregătiți să rezolve diferite probleme,
- prelua controlul propriei dezvoltări profesionale și lua decizii (rolul de lider al profesorului se consolidează).

## **Rolul peer coaching-ului în profesia de asistent medical și beneficiile pentru asistenții medicali**

În profesia de asistent medical, peer coaching-ul poate fi foarte util. De exemplu, în situațiile în care doctorii întâmpină dificultăți cu gestionarea stresului sau menținerea stării de bine, discuția cu un medic peer coach ar putea avea o serie de beneficii. Comunicarea cu cineva care are experiență în același domeniu sau care s-a aflat într-o situație similară poate încuraja relaționarea și oferirea de sugestii mai semnificative.



Peer coaching poate fi un pas important în dezvoltarea personalului de asistență medicală. Doctorii care au și rolul de peer coach pot aborda subiecte precum:

- stresul și gestionarea acestuia, epuizarea,
- consolidarea/ dezvoltarea abilităților de leadership,
- abordarea eficientă a schimbărilor (de exemplu, în perioadele de tranziție ale organizației sau ale personalului),
- frustrarea sau furia la locul de muncă,
- provocările în gestionarea sarcinilor administrative,
- administrarea programelor și personalului într-o manieră concentrată în jurul pacientului și care să permită medicului timp generos de reîmprospătare și reîncărcare,
- instituirea unor moduri de comunicare mai eficiente care să stimuleze și îmbunătățească îngrijirea pacientului și relația cu echipa,
- dificultățile cu diferiți membri ai stafului,
- dificultățile de armonizare a cerințelor venite din partea familiei și ale profesiei, găsirea unui echilibru între responsabilitățile de familie și cele profesionale,
- schimbări în domeniul sănătății

Donner și Wheeler (2009) au identificat patru domenii cu potențial ridicat în asistența medicală: colegii, sănătatea, coaching-ul interprofesional și planificarea succesiunii.

**Peer coaching**-ul poate fi utilizat pentru a consilia asistenții medicali să avanseze în carieră și să-și îmbunătățească satisfacția la locul de muncă. De asemenea, este una din metodele posibile de a menține asistenții medicali seniori (oferirea de oportunități pentru un asistent medical coach de a asista un coleg care lucrează la o chestiune clinică sau profesională fiind unul din modurile în care un angajator poate recunoaște expertiza și angajamentul aceluia asistent medical) și de a asigura ajutor practic și sprijin pentru asistenții medicali începători.

Peer coaching-ul poate îmbunătăți rata de retenție asigurând angajaților abilitățile necesare pentru a naviga prin sarcinile de serviciu, legate de organizație și de a negocia cu succes cu colegii lor.

Peer coaching-ul poate fi folosit pentru a permite stafului să poarte conversații referitoare la carieră și oportunități și posibilități în carieră. Aceste tipuri de conversații contribuie la crearea unui mediu de lucru care sprijină aspirațiile în carieră ale angajaților.

**Coaching-ul în sănătate** este o strategie utilă aplicată de asistenții medicali care doresc să ajute pacienții să își atingă obiectivele. Permite asistenților medicali să folosească o formă de comunicare specializată în îngrijirea centrată pe pacient. De asemenea, această abordare poate consolida relația dintre asistentul medical și client, relație în care clienții își articulează nevoile, iar asistentul coach pune întrebările care îl ajută pe client să progreseze.

**Educația și practica interprofesională** presupun munca în echipă a asistenților medicali, a medicilor și a altor profesioniști din domeniul sănătății pentru a asigura o îngrijire completă. Lucrul eficient împreună necesită cunoștințe despre echipe și lucrul în echipe, precum și disponibilitatea instituției care asigură servicii de sănătate să creeze și sprijine o echipă interprofesională. Un coach poate facilita dezvoltarea unei echipe pe măsură ce membrii lucrează la relațiile lor și, de asemenea, poate asigura un forum pentru reflecțiile și acțiunile în curs de derulare. Cunoscând avantajele cooperării, asistenții medicali își pot exercita rolul de lider în a mobiliza echipa interprofesională și a asigura că echipa își atinge obiectivele.

Peer coaching poate sprijini **programele de planificare a succesiunii**. Demografia, definițiile în schimbare ale echilibrului dintre muncă și viața privată, precum și modificările aduse rolului de lider se numără printre provocările majore cu care se confruntă asistenții medicali și ceilalți profesioniști din domeniul asistenței medicale. În acest caz, peer coaching-ul poate fi utilizat pentru verificarea aspirațiilor individuale în carieră, clarificarea obiectivelor de dezvoltare personală și ale celor legate de învățare și pentru sprijinirea noilor lideri aflați în etapa de tranziție.

### **Rolul peer coaching-ului în asistența socială și avantajele pentru lucrătorii în domeniu**

Coaching-ul și peer coaching-ul pot avea rezultate și implicații pozitive și pentru organizațiile și practicienii care activează în domeniul asistenței sociale, în special în aplicarea și transferul cunoștințelor și abilităților de exercitat și în introducerea inovației și implementării noilor metode și practici de lucru la nivelul organizației și al practicienilor.

Există intervenții benefice pentru consolidarea capacității în asistența socială, intervenții ce pot avea o contribuție benefică la dezvoltarea profesională inițială și în desfășurare a asistențelor sociale.

Pe parcursul procesului de peer coaching, asistenții sociali:

- se pot motiva reciproc în direcția dezvoltării profesionale,
- lucrează pentru stimularea abilităților de conștientizare a propriei situații, reflecție și gândire critică,
- discută, adoptă și implementează diferite practici de lucru, strategii și abordări,
- discută subiecte și aspecte care pot apărea în supervizare,
- aplică jocul de rol și încearcă noi abordări pe bază de experiență practică,
- consolidează competențele de asistență socială, precum responsabilizarea beneficiarilor de a pune în aplicare schimbările, negocierea și stabilirea granițelor, raportarea, abilitățile de comunicare (ascultarea activă, demonstrarea înțelegerii și compasiunii etc.),
- dezvoltă abilitățile de lucru în echipă și rolul de lider,
- învață să echilibreze cerințele profesionale, să abordeze dificultățile și provocările, să rezolve problemele și să facă față conflictelor (cu beneficiarii, colegii și superiorii),
- gestionează stresul și consolidează inteligența emoțională,
- consolidează rezistența, recunosc și dezvoltă punctele forte personale (deschiderea, empatia, tenacitatea, curajul, curiozitatea),
- reflectează și înțeleg mai bine deciziile din carieră, identitatea profesională și impactul pe care îl au în practica de asistență socială (conștientizarea sau stimularea conștientizării importanței muncii depuse, mai ales atunci când se lucrează cu populații defavorizate)

## **Subiectul 2: Cunoaște-te pe tine însuți și pe ceilalți**



### **Cunoaște-ți trăsăturile de personalitate**

În 1990, psihologul Jennifer Campbell a publicat o lucrare care prezenta idea de *claritate a conceptului de sine*. Psihologul sugerează că un nivel ridicat al stimei de sine poate fi asociat cu conștiința sinelui și autocunoașterea. Este mai ușor să vorbești despre autocunoaștere decât



să faci ceva în sensul acesta. Să te cunoști cu adevărat necesită, printre altele, motivație, efort, timp, perseverență, curaj.

Autocunoașterea poate aduce multe avantaje:

- **Fericirea:** când putem exprima și accepta cine suntem, nivelul de satisfacție și fericire crește.
- **Mai puține conflicte interioare:** când comportamentul și acțiunile noastre sunt conforme cu sentimentele și valorile noastre, scade conflictul interior.
- **Decizii mai bune:** când ne cunoaștem pe noi înșine, putem face alegeri mai bune, de la decizii mai puțin sau mai mult importante în viață. Avem soluții pentru rezolvarea problemelor, abordarea provocărilor și depășirea dificultăților.
- **Autocontrolul:** când ne cunoaștem pe noi înșine, înțelegem ce ne motivează să rezistăm obiceiurilor proaste și să le adoptăm pe cele bune. Înțelegem ce valori și obiective ne activează și ne determină să facem progrese.
- **Rezistență la presiunea socială:** când avem o înțelegere clară a valorilor și preferințelor noastre, suntem mai predispuși să acționăm în conformitate cu acestea și să nu facem lucruri pe care nu ni le dorim sau în care nu credem.
- **Toleranță și înțelegerea celorlalți:** conștientizarea punctelor noastre forte, a slăbiciunilor, valorilor și luptelor ne poate ajuta să-i înțelegem pe ceilalți și să empatizăm cu ei.
- **Vitalitate și plăcere:** Fiind noi înșine ne poate anima, îmbogăți și diversifica experiențele în viață.

**Personalitatea** înglobează sentimentele și gândurile relativ stabile ale unei persoane, precum și modelele de comportament. Fiecare dintre noi are o personalitate unică care ne diferențiază de alți oameni, iar înțelegerea personalității cuiva ne oferă indicii despre modul în care acea persoană va acționa și va simți într-o multitudine de situații. Cercetătorii în domeniul psihologiei utilizează un model de cinci factori pentru a evalua cele cinci aspecte principale sau trăsături ale personalității unui individ. Cele cinci trăsături majore includ **deschiderea către experiență, conștiințiozitatea, extrovertire – introvertire, agreabilitatea, neuroticismul.**

Pe baza evaluării de tip chestionar, psihologii măsoară gradul în care fiecare dintre aceste trăsături se exprimă individual. Modelul celor cinci factori este utilizat pentru a înțelege și anticipa relațiile dintre trăsăturile de personalitate și succesul în circumstanțe sociale, academice și profesionale.

- **Extrovertire.** Extrovertirea surprinde nivelul nostru de confort în relații. Extrovertiții au tendința de a fi comunicativi, asertivi și sociabili. Introvertiții au tendința de a fi rezervați, timizi și liniștiți.
- **Agreabilitate.** Agreabilitatea se referă la tendința unei persoane de a-i ajuta pe ceilalți. Persoanele foarte agreabile sunt cooperante, calde și de încredere. Persoanele cu agreabilitate scăzută sunt reci, dezagreabile și antagoniste.



- **Conștiinciozitatea.** Conștiinciozitatea este o măsură a încrederii. O persoană foarte conștiincioasă este responsabilă, organizată, demnă de încredere și perseverentă. Persoanele cu un scor scăzut la conștiinciozitate sunt ușor distrase, dezorganizate și sunt percepute ca nefiind de încredere.
- **Stabilitatea emoțională.** Stabilitatea emoțională deseori etichetată prin antonimul neuroticism, se referă la abilitatea unei persoane de a rezista la stres. Persoanele cu o stabilitate emoțională pozitivă sunt calme, încrezătoare în sine și sigure. Persoanele cu un scor scăzut sunt nervoase, anxioase, depresive și nesigure.
- **Deschiderea către experiență.** Deschiderea către experiență se adresează unei game de interese și fascinației pentru nou. Persoanele foarte deschise sunt creative, curioase și sensibile din punct de vedere artistic. Cele aflate la polul opus sunt convenționale și își găsesc confortul în situații familiare.



\*în joburi care presupun lucrul în echipă și interacțiuni interpersonale frecvente

Sursă: Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

**Indicatorul de tipuri Myers-Briggs (MBTI)** este cel mai răspândit instrument de evaluare a personalității din lume. Este un test de personalitate din 100 de întrebări care chestionează oamenii despre ce simt și cum acționează în anumite situații. Respondenții sunt clasificați ca fiind extrovertiți sau introvertiți (E sau I), sensoriali sau intuitivi (S sau N), reflexivi sau afectivi (T sau F), judecativi sau perceptivi (J sau P). Termenii menționați mai sus sunt definiți după cum urmează:

- **Extrovertit (E) versus introvertit (I):** persoanele extrovertite sunt prietenoase, sociabile și asertive. Introvertiții sunt tăcuți și timizi.
- **Senzorial (S) versus intuitiv (N):** tipurile de personalități senzoriale sunt practice și preferă rutina, ordinea. Se concentrează pe detalii. Intuitivii se bazează pe procesele inconștiente și privesc în ansamblu.
- **Reflexiv (T) versus afectiv (F):** tipurile de personalități reflexive folosesc rațiunea și logica pentru a rezolva probleme. Tipurile de personalități afective se bazează pe valorile și emoțiile personale.
- **Judecativ (J) versus perceptiv (P):** tipurile de personalități judecative doresc să aibă controlul și preferă o lume ordonată și structurată. Tipurile perceptivă sunt flexibile și spontane.

Aceste clasificări descriu 16 tipuri de personalități, identificând fiecare persoană printr-o trăsătură din cadrul fiecărei perechi din cele patru. MBTI poate fi un instrument valoros pentru creșterea conștiinței de sine și asigurarea orientării în carieră.

### Cunoaște-ți trăsăturile de caracter

Fiecare persoană are 24 trăsături de caracter prezente în grade diferite. Trăsăturile de caracter sunt definite ca fiind “o capacitate preexistentă pentru un anumit mod de comportament, gândire sau afect care sunt autentice și stimulatoare pentru individ și care permit funcționarea optimă, dezvoltarea și performanța” (Linley, 2008). Sunt calități pozitive care ne vin natural și care ne influențează modul de a gândi, simți și de a ne comporta în toate aspectele vieții noastre.



Oricine are capacitatea de a poseda oricare din cele 24 de trăsături de caracter, dar ce ne stimulează și se face să ne simțim vii sunt acele trăsături definitorii. Trăsăturile de caracter sunt influențate de familie, comunitate, societate și alți factori contextuali. Cu toate acestea, trăsăturile de caracter pot fi învățate și însușite prin practică.

Să-ți cunoști caracterul reprezintă mai mult decât niște informații interesante. Atunci când sunt aplicate cu abilitate, trăsăturile de caracter pot avea un impact pozitiv în viețile noastre. Cercetările au arătat că folosirea trăsăturilor de caracter ne ajută să amortizăm, gestionăm și depășim problemele, să ne îmbunătățim relațiile, starea de sănătate și bunăstarea generală. De exemplu, cercetările au sugerat că recunoștința, profunzimea și speranța prezic satisfacția în viață, iar entuziasmul, speranța, curiozitatea, dragostea și recunoștința sunt strâns legate de satisfacția la locul de muncă. Trăsăturile de caracter sunt conectate cu mobilitatea, fiind factori de protecție importanți în starea de sănătate mintală, pentru că îi protejează pe oameni de vulnerabilități ce pot duce la depresie și anxietate, precum nevoia de aprobare și perfecționism.

Oamenii care își folosesc trăsăturile de caracter au un nivel mai mare al stimei de sine și al autoeficacității, au o părere bună despre ei înșiși și încredere în sine. Trăsăturile de caracter sunt conectate și cu a face față stresului de la locul de muncă, precum și cu diminuarea efectelor negative ale stresului. S-a dovedit că anumite trăsături (speranța, bunătaea, inteligența socială, autocontrolul și perspectiva) amortizează efectele rezultatelor negative cauzate de stres și traumă. Folosirea trăsăturilor de caracter definitorii a fost legată de un progres mai mare în atingerea obiectivelor. Într-un studiu, perseverența a fost asociată cel mai mult cu productivitatea și cel mai puțin cu comportamente contraproductive la locul de muncă.

Într-un studiu referitor la cele cinci trăsături de caracter sub virtutea transcendenței, efectuat printre 226 angajați, 106 asistenți medicali și 120 de asistenți sociali din sistemul de protecție al copilului, au fost examinate câteva variabile. Toate trăsăturile de caracter (cu excepția aprecierii frumuseții/ excelenței) au avut o relație pozitivă cu munca din vocație, iar speranța, recunoștința și spiritualitatea au avut un impact pozitiv asupra satisfacției profesionale prin munca din vocație (Gorjian, 2006).

### **Cunoaște-ți valorile**



Valorile stau la baza înțelegerii atitudinilor și motivației oamenilor și ne influențează percepțiile și comportamentul. Valorile reprezintă lucrurile în care credem și care sunt importante pentru noi, precum și modul în care trăim și lucrăm. Valorile sunt necesare pretutindeni și în fiecare sferă a vieții noastre. Acestea sunt relativ stabile (de exemplu, valorile noastre fundamentale), dar se pot modifica în timp. Când suntem la debutul în carieră, succesul și statutul ar putea fi prioritățile noastre). Atunci când întemeiem o familie am putea aprecia mai mult echilibrul dintre viața profesională și cea de familie. Înțelegerea și conectarea la valorile

noastre este o cale de-a lungul întregii vieți și ar trebui să ne reanalizăm continuu valorile din viața personală și profesională.

**Valorile de la locul de muncă** reprezintă principiile de bază care sunt cele mai importante pentru noi la locul de muncă și în cariera noastră. Deseori, valorile stau la baza și explică atitudini, comportamente și percepții. Ne ajută să ne ghidăm obiectivele și sarcinile de lucru, să reușim la locul de muncă, să luăm decizii importante și să facem alegeri în carieră.

Valorile de la locul de muncă contribuie la dezvoltarea culturii organizaționale, iar prin ele putem identifica ce contează pentru organizație, ca întreg. Este important ca valorile organizației să se alinieze cu valorile angajaților. Performanța și satisfacția angajaților pot fi mai bune dacă valorile sunt compatibile cu cele ale organizației. Dacă așa stau lucrurile, colegii de muncă au înțelegere unul față de celălalt, fiecare își îndeplinește îndatoririle în mod corespunzător, din motive corecte, au același scop și pot construi relații de muncă semnificative.

Dacă valorile nu sunt aliniate, oamenii lucrează având scopuri diferite, cu intenții și rezultate diferite. Acest lucru poate deteriora relații, productivitatea și satisfacția la locul de muncă, precum și potențialul creativ al fiecăruia și al organizației, ca întreg. De exemplu, este posibil ca o persoană care pune preț pe imaginație, independență și libertate să nu-și găsească locul într-o organizație care solicită angajaților să se conformeze.

Valorile contează pentru că:

- **ne ajută să re(câștigăm) respectul de sine:** cunoașterea și motivarea valorilor noastre ne îmbunătățesc respectul de sine, precum și relațiile și fericirea în viață;
- **ne ajută să fim clari în legătură cu ce dorim:** valorile personale joacă un rol important în viața noastră, în căutarea unui loc de muncă și în procesul de luare a deciziilor. Când ne cunoaștem valorile, știm ce dorim și este mai ușor să știm ce căutăm pentru a fi mulțumiți și fericiți la serviciu și în relații;
- **ne ajută să luăm decizii:** astăzi, există întotdeauna alternative. Numeroasele oportunități și opțiuni, precum și conștientizarea valorilor noastre ne pot ajuta să luăm decizii referitoare la diverse chestiuni (de exemplu: dacă avem capacitatea de a crește în interiorul companiei, ce-i de făcut – rămânem și ne descurcăm cu situația dată sau începem să căutăm noi provocări ca să ne dezvoltăm?);
- **ne ajută să ne bucurăm de (muncă) viață:** valorile ne modelează comportamentul. Valorile noastre personale sunt direct legate de conștiința deliberativă, iar atunci când ceva sau cineva ne determină să ne comportăm sau să acționăm împotriva valorilor noastre, de obicei, conștiința noastră se opune, iar noi rezolvăm problema. Cercetările au evidențiat o corelație pozitivă între valorile noastre și satisfacția la locul de muncă: atunci când identificăm în sistemul nostru de valori un numitor comun cu angajatorul sau organizația, sunt șanse mari să fim mulțumiți de locul nostru de muncă;



- **ne mențin concentrați și motivați:** să trăim în armonie cu valorile noastre ne menține motivați și fericiți în toate aspectele vieții noastre.

### Cunoaște-ți atitudinea față de muncă

Felul în care ne comportăm la locul de muncă depinde, de obicei, de cum ne simțim în organizație. O **atitudine** se referă la opiniile, credințele și sentimentele noastre în raport cu aspectele mediului nostru. Avem atitudini față de mâncarea pe care o consumăm, oamenii pe care îi întâlnim și lucrurile pe care le facem. La serviciu, două atitudini au cel mai mare potențial de a influența modul în care ne comportăm: satisfacția la locul de muncă și angajamentul față de organizație.



**Satisfacția la locul de muncă** poate fi descrisă de sentimentele pe care oamenii le au față de locul lor de muncă – împlinire sau plăcere. Este evaluată la nivel global (dacă persoana este sau nu mulțumită de locul de muncă în general) sau la nivel punctual (dacă persoana este sau nu mulțumită de diferite aspecte ale locului de muncă).

**Angajamentul față de organizație** este atașamentul emoțional pe care oamenii îl au față de compania pentru care lucrează. Un angajat foarte dedicat este acela care acceptă și crede în valorile companiei, este dispus să depună efort pentru a atinge obiectivele companiei și simte o dorință puternică de a rămâne în companie.

### Ce determină o atitudine pozitivă față de muncă?

Cercetările au indicat că oamenii sunt atenți la mai mulți factori din mediul lor de lucru, inclusiv la caracteristicile jobului, felul în care sunt tratați, relațiile pe care le formează cu colegii și managerii și nivelul de stres pe care jobul îl implică. De asemenea, personalitatea și valorile joacă un rol important în atitudinea angajaților față de joburile lor.

### Cunoaște-ți modelul (modelele)

Pe cine admiri? Poate fi un mentor care te-a ghidat la locul de muncă? Poate fi un coleg alături de care ai lucrat cot la cot? Părinții, bunicii, vecinii, profesorii?



A avea sau a căuta un model de urmat este deseori perceput ca o sarcină pentru copii sau o calitate a acestora. Cu toate acestea, modelele de urmat sunt importante și pentru adulți, pentru cele mai importante lecții de viață pe care ni le oferă. Pe măsură ce înaintăm în vârstă și lucrăm

mai mult timp într-un anumit loc de muncă, efectul modelelor din copilărie asupra noastră se diminuează, iar modele de urmat de la locul de muncă devin mai influente și ne modelează atitudinile. Modelele sunt foarte importante din punct de vedere psihologic pentru că ne pot ghida prin viață, influența dezvoltarea personală și profesională, ajuta să luăm decizii importante și să găsim fericirea și satisfacția în viață..

Deseori, găsirea unor modele de urmat este o modalitate de a motiva oamenii pentru a-și stabili și atinge obiective ambițioase. Modelele ne pot fundamenta sau crește motivația, consolida obiectivele existente și încuraja adoptarea de noi obiective. Merton (1957) a identificat modelele de urmat ca fiind persoane cu anumite funcții (de exemplu, doctori) care servesc drept exemple de comportament. Modelele ne arată cum să ne folosim capacitățile și să atingem obiectivele (sunt modele comportamentale), ne arată că un obiectiv poate fi îndeplinit (sunt reprezentări ale posibilului) și dezirabil (sunt surse de inspirație).

Să ai un model adecvat garantează că vom învăța să fim adaptabili și să avem succes în viață și să fim fericiți mai târziu pentru că ne-am atins acel obiectiv. De asemenea, este important ca modelul să fie oarecum asemănător cu noi (și nu un personaj ficțional ale cărui competențe nu le vom putea recrea sau utiliza), cineva cu abilități și resurse similare, dar mai înaintat ca vârstă și etapă a carierei, acolo unde și noi ne-am dori să fim la vârsta lor. Modelele sunt acei oameni care ne fac să credem că ceva poate fi realizat și îndeplinit.

Care sunt caracteristicile modelelor? Depinde de fiecare persoană. Deseori, modelele sunt oameni cinstiți, direcți, muncitori, creativi, sinceri și morali. Oameni care ne arată cum să acționăm onest și echitabil în relațiile cu ceilalți. Este important să fie integri moral și să nu se complacă într-un comportament autodistructiv.

În același timp, este important să nu ridicăm modelele pe un pedestal. Sunt oameni reali și trebuie să fie recunoscuți ca atare. Toată lumea face greșeli și din greșeli putem învăța. Modelele de urmat sunt oameni care ne pot ghida, nu oameni pe care să-i urmăm orbește. Mai multe modele de urmat ne pot oferi o perspectivă mai largă, iar noi putem admira diferite virtuți, abilități și atitudini. În perioade diferite din viața noastră avem diferite modele pentru aspecte variate ale dezvoltării noastre personale și profesionale.

Brown și Treviño (2013) susțin că modelele adulte de urmat au impact nu numai asupra modului în care ne percepem pe noi înșine, ci și a modului în care ceilalți ne percep pe noi. Așadar, este important să fim conștienți că și noi am putea fi un model pentru cineva și să adaptăm mesajele pe care le transmitem în jurul nostru. Una din ideile inspiraționale din studiul Brown și Treviño este cea conform căreia oamenii preferă, de fapt, liderii etici. Atunci când oamenii respectă regulile, comunică direct și, în general, demonstrează că au standard înalte, ceilalți oameni îi privesc.

## EXERCIȚII PRACTICE

### SUBIECT 1

Gândiți-vă la următoarele întrebări:



- Care sunt ideile dumneavoastră referitoare la peer coaching? Ce vă intrigă, ce vi se pare interesant?
- Sistemul de învățare reciprocă este deja implementat în organizația dumneavoastră și luați parte în proces?  
**Dacă răspunsul este da**, care sunt avantajele și dezavantajele? Care dintre domenii, aspecte, situații reprezintă cea mai mare provocare pentru dumneavoastră, echipă și organizație? Cum puteți folosi învățarea reciprocă pentru a aborda aceste provocări?  
**Dacă răspunsul este nu**, cum se poate implementa sistemul în organizația în care lucrați? Ce puteți face pentru a-i încuraja pe colegi și pe superiori să demareze învățarea reciprocă în cadrul organizației dumneavoastră?
- Cum ar putea peer coaching-ul să sprijine implementarea sarcinilor de lucru, a inițiativelor și proiectelor în cadrul organizației dumneavoastră?
- Cum ar putea peer coaching-ul să fie folositor în lucrul cu utilizatorii serviciilor pe care le oferiți (studentii și părinții, pacienții, clienții)?
- Cum ar putea peer coaching-ul să asigure oportunități pentru creșterea profesională și rolul de lider în cadrul organizației dumneavoastră?

### SUBIECT 2

#### Cunoaște-ți trăsăturile de personalitate

Pentru a vă face o idee clară asupra trăsăturilor de personalitate, puteți folosi diferite chestionare și teste. Este indicat să luați legătura cu un psiholog care va efectua testele într-o manieră corectă și vă va ajuta să înțelegeți mai bine rezultatele. Unele teste le puteți găsi [aici](#).

Trebuie să fiți conștienți că simplu fapt de a răspunde la un set de întrebări nu înseamnă că se vor face previziuni cu referire la acțiunile dumneavoastră. O ființă umană complexă nu poate fi caracterizată prin întrebări simple da sau nu. Cu toate acestea, există valoare în conștientizarea punctelor forte și a punctelor slabe, a modului în care tindem să reacționăm în anumite situații.

Trebuie să fim însă atenți cu folosirea/ efectuarea testelor și interpretarea rezultatelor. Mai multe despre acest subiect puteți citi [aici](#) sau [aici](#).

Întrebări care îndeamnă la reflecție



- Gândiți-vă la trăsăturile dumneavoastră de personalitate în raport cu locul de muncă (sau cu jobul pe care doriți să-l obțineți).
- Jobul se potrivește cu fiecare dintre trăsăturile dumneavoastră de personalitate?
- Puteți indica joburi sau ocupații care par să se potrivească fiecărei trăsături?
- Ce trăsături sunt universal dezirabile în toate joburile?
- Ce faceți dacă personalitatea dumneavoastră nu se potrivește cu cerințele jobului? Cum reacționați în această situație? Cum vor fi afectate atitudinile și comportamentele dumneavoastră? Ce puteți face să schimbați această situație?



### **Cunoaște-ți punctele forte**

Fiecare persoană are un set de trăsături unice de caracter care le conferă puterea de a găsi fericirea și bunăstarea. Este momentul să descoperiți aceste puncte forte și să le folosiți pentru a prospera.

Conform unui studiu efectuat pe scară largă, persoanele care au un nivel ridicat de conștientizare a punctelor forte de caracter sunt de 9 ori mai prospere decât persoanele conștiente de punctele slabe. Este de 3 ori mai probabil ca persoanele care își folosesc punctele forte zilnic să raporteze un nivel excelent de calitate a vieții, de 6 ori mai probabil să fie implicate la locul de muncă, cu 8% mai productive și cu 15% mai puțin probabil să renunțe la joburile lor.

Cu toate acestea, mulți dintre noi nu sunt conștienți de punctele forte pentru că nu reflectează asupra lor sau nu se simt confortabil când fac asta. Următorii pași vă pot ajuta să descoperiți și să explorați punctele forte de caracter.

[Urmați pașii de mai jos pentru a vă explora punctele forte de caracter.](#)

### **PASUL 1**

Faceți gratuit testul de personalitate [VIA survey](#) – o autoevaluare simplă care vă oferă multe informații pentru a înțelege caracteristicile dumneavoastră de bază.

Citiți despre toate caracteristicile și cum sunt descrise fiecare. Creați-vă un limbaj al trăsăturilor de caracter.

## PASUL 2

Urmăriți-vă de-a lungul unei zile și încercați să observați trăsăturile de caracter pe care le folosiți în viața privată și profesională. Cum se manifestă acestea în acțiune? Acordați atenție indiciilor verbale și nonverbale. De asemenea, îi puteți întreba pe membrii familiei, pe prietenii sau colegii de lucru ce trăsături de caracter observă în comportamentul dumneavoastră.

## PASUL 3

Observați trăsăturile de caracter la ceilalți, cultivați-vă spiritul de a căuta trăsăturile de caracter pe măsură ce apar. Observați-vă colegul de serviciu adresându-i multe întrebări (*curiozitate*) sau colaborând într-un proiect (*muncă în echipă*). Fiți atent atunci când un student oferă sprijin unui prieten (*dragoste*) sau când aveți *speranță* în moment dificile.

Etichetați și explicați comportamentele specifice unei trăsături de caracter. Mai întâi, etichetați trăsătura pe care ați identificat-o, în al doilea rând, furnizați argumentele pentru modul în care acea trăsătura s-a exprimat, apoi, în al treilea rând, dacă e cazul, exprimați-vă aprecierea pentru punctul forte al persoanei. De exemplu:

"Sara, am fost impresionat de cât de bine ai lucrat la acel raport. Ai fost perseverentă și ai prezentat ideile cu perspicacitate. "

"David, căldura și amabilitatea ta vin întotdeauna la momentul potrivit. Cred că asta îi ajută pe pacienți să se simtă îngrijiți și sprijiniți. "

## PASUL 4

- Întocmiți propria listă de 24 de trăsături de caracter.
- Ce trăsături folosiți cel mai mult la serviciu?
- Care sunt trăsăturile de care aveți cea mai mare nevoie la serviciu?
- Ce trăsături contribuie cel mai mult la obținerea satisfacției la locul de muncă?
- Cum puteți construi acele trăsături?



Pregătiți un plan de acțiune pentru a dezvolta 3 trăsături de caracter de care aveți nevoie sau pe care ați dori să le folosiți la serviciu. Formulați cât mai exact posibil. Gândiți-vă la 5 moduri în care puteți dezvolta fiecare trăsătură.

## PASUL 5

Faptul de a "folosi zilnic o trăsătură definitorie de caracter în mod diferit" are dovezi clare pentru faptul că stimulează fericirea și diminuează depresia (Niemi, 2017).

Analizați primele 5 caracteristici ale dumneavoastră. Gândiți-vă la modalități specifice prin care puteți construi acele caracteristici folosindu-le altfel. Încercați să identificați cel puțin 3 idei pentru fiecare caracteristică.

### **Cunoaște-ți valorile**

Viața poate fi mult mai ușoară când îți recunoști valorile, când planurile sunt făcute și deciziile sunt luate în armonie cu acestea. Când ești conștient de valorile tale, le poți folosi să iei decizii despre cum să-ți trăiești viața. Acordați-vă timp pentru a înțelege prioritățile reale în viață și a găsi cea mai bună direcție pentru scopurile dumneavoastră în viață.

Atunci când vă definiți valorile personale, descoperiți și ce este cu adevărat important pentru dumneavoastră. O modalitate adecvată de a începe acest demers este să vă priviți în urmă – să identificați momentele în care v-ați simțit foarte bine, încrezători că ați luat cele mai bune decizii.

### **PASUL 1: Identificați momentele când ați fost cei mai fericiți**

Găsiți exemple atât din viața profesională, cât și din cea personală.

- Ce făceați?
- Erați împreună cu alți oameni? Cu cine?
- Ce alți factori au contribuit la fericirea dumneavoastră?



### **PASUL 2: Identificați momentele în care ați fost foarte mândru**

Folosiți exemple din viața profesională și personală.

- De ce erați mândru?
- Au împărtășit și alți oameni mândria dumneavoastră? Cine?
- Ce alți factori au contribuit la sentimentele dumneavoastră de mândrie?

### **PASUL 3: Identificați momentele în care v-ați simțit împliniți și satisfăcuți**

Găsiți exemple din viața profesională și personală.

- Ce nevoie sau dorință a fost satisfăcută?
- Cum și de ce acea experiență a dat sens vieții dumneavoastră?
- Ce alți factori au contribuit la sentimentele de împlinire?

### **PASUL 4: Identificați primele dumneavoastră valori pe baza trăirii experiențelor de fericire, mândrie și împlinire**

Folosiți următoarea listă de valori personale comune. Selectați primele dumneavoastră 10 – 15 valori.

Responsabilitate	Excelență	Perfecțiune
Precizie	Entuziasm	Evlavie, respect
Împlinire	Expertiză	Pozitivitate
Aventură	Explorare	Caracter practice
Altruism	Expresivitate	Pregătirea
Ambiție	Corectitudine	Profesionalism
Afirmare	Credință	Prudență
Echilibru	Orientare către familie	Orientare către calitate
Să fii cel mai bun	Fidelitate	Seriozitate
Apartenență	Calificare	Inventivitate
Îndrăzneală	Fluență	Cumpătare
Calm	Concentrare	Orietare către rezultat
Grijă	Libertate	Rigoare
Provocare	Distracție	Siguranță
Veselie	Generozitate	Realizare de sine
Gândire clară	Bunătate	Autocontrol
Loialitate	Grație	Altruism
Comunitate	Creștere	Independență
Compassiune	Fericire	Sensibilitate
Competivitate	Putere mare de muncă	Seninătate
Consistență	Sănătate	Serviciu
Mulțumire	Sprijinirea societății	Perspicacitate
Îmbunătățire continuă	Sfințenie holiness	Simplitate
Contribuție	Onestitate	Înțelepciune
Control	Onoare	Viteză
Cooperare	Smerenie	Spontaneitate
Corectitudine	Independență	Stabilitate
Curtoazie	Ingenuitate	Strategic
Creativitate	Armonie interioară	Putere
Curiozitate	Curiozitate	Structură
Putere de decizie	Dibăcie	Succes
Spirit democratic	Inteligență	Sprijin
Seriozitate	Statut intelectual	Spirit de echipă
Hotărâre	Intuiție	Cumpătare
Devotement	Bucurie	Recunoștință
Efort, osteneală	Justiție	Meticulozitate
Disciplină	Conducere	Considerație
Discreție	Moștenire	Celeritate

Diversitate	Iubire	Toleranță
Dinamism	Loialitate	Tradiționalism
Economie	Provocarea unei schimbări	Autenticitate
Eficacitate	Virtuozitate	Căutarea adevărului
Eficiență	Merit	Înțelegere
Eleganță	Obediență	Unicitate
Empatie	Deschidere	Unitate
Plăcere	Ordine	Utilitate
Entuziasm	Originalitate	Viziune
Egalitate	Patriotism	Vitalitate

### **PASUL 5: Prioritizați-vă valorile cele mai importante**

- Consultați sau notați-vă din nou primele 10-15 valorile (nu contează ordinea).
- Uitați-vă la primele două valori și puneți-vă întrebarea, "Dacă aș putea îndeplini doar una dintre ele, pe care aș alege-o?" Asta v-ar putea ajuta să vizualizați o situație în care ar trebui să faceți o alegere. De exemplu, dacă comparați valorile serviciu și stabilitate, imaginați-vă că trebuie să decideți dacă vindeți casa și vă mutați în altă țară să desfășurați activități de întrajutorare sau păstrați casa și faceți muncă de voluntariat mai aproape de casă.
- Continuați exercițiul cu întreaga listă, comparând fiecare valoare cu cealaltă până obțineți ordinea corectă.

### **PASUL 6: Reafirmați-vă valorile**

Verificați primele 5 valori din lista dumneavoastră de priorități.

- Se potrivesc cu viața și viziunea asupra dumneavoastră?
- Aceste valori vă fac să vă simțiți bine cu dumneavoastră?
- Sunteți mândru de cele cinci valori?
- Vă simțiți în largul dumneavoastră și mândru să vorbiți despre valori oamenilor pe care îi respectați și admirați?
- Valorile reprezintă lucruri pe care le-ați susține chiar dacă alegerea dumneavoastră nu este populară și vă plasează în minoritate?
- Valorile sunt în armonie cu munca și obiectivele dumneavoastră în carieră?
- Cum vă influențează valorile munca?
- Ce puteți schimba astfel încât munca dumneavoastră să fie în conformitate cu jobul?

## **Cunoașteți-vă atitudinile față de muncă**

Acordați câteva minute pentru a răspunde la întrebările referitoare la satisfacția la locul de muncă:

[https://mn.gov/mmb/assets/Job-Satisfaction-Survey\\_tcm1059-128083.pdf](https://mn.gov/mmb/assets/Job-Satisfaction-Survey_tcm1059-128083.pdf)

Gândiți-vă la următoarele întrebări:

- Cum ați descrie atitudinea dumneavoastră față de muncă, în general?
- Care sunt factorii care contribuie cel mai mult la satisfacția la locul de muncă?
- Cum ați descrie cultura organizațională în compania dumneavoastră?
- Ce puteți face pentru a îmbunătăți nivelul de satisfacție la locul de muncă?
- Cum puteți contribui la o mai bună cultură organizațională?

## **Cunoașteți modelul (modelele)**

Întrebări pentru reflecție

- Gândiți-vă la modelele pe care le-ați avut în viață.
- Care sunt caracteristicile personale, punctele forte, împlinirile sau abilitățile care v-au făcut să-i alegeți drept modele de urmat?
- Cu ce obstacole, probleme s-a confruntat această persoană în viață?
- Cum a depășit obstacolele și cum a obținut succesul în viață?
- Care este atitudinea acestei persoane față de viață?
- Această persoană are o bună reputație morală? Ce contribuție a adus societății?
- Dacă aveți mai multe modele, ce au aceste persoane în comun și în ce măsură diferă?
- Aveți un model de urmat în carieră? Aveți un model de urmat la locul de muncă? Care sunt calitățile și trăsăturile de caracter ale acestei persoane?
- Ce admirați și ce apreciați la această persoană?
- Cum puteți învăța de la modelul dumneavoastră?
- Care este singurul și cel mai important sfat pe care această persoană vi l-ar oferi?
- Sunteți model pentru cineva?
- Care sunt trăsăturile, caracteristicile și abilitățile pentru care doriți să fiți cunoscuți și apreciați?
- Cum puteți consolida trăsăturile și abilitățile pe care doriți să le transmiteți ca model? În calitate de model, ce puteți face pentru alții? Cum îi puteți susține, ajuta sau sprijini?
- Un model este asemenea unui erou?



### Activități

#### **Activitatea 1 – Identificarea trăsăturilor unui model de urmat**

Imaginați-vă modelul dumneavoastră de urmat.

Ce trăsături are această persoană care o transformă într-un model de urmat?

Cum puteți observa aceste trăsături (legați-le de comportamente specifice, atitudini, situații).

Scrieți o poveste sau un eseu, desenați o imagine sau faceți un colaj care să ilustreze cum modelul dumneavoastră folosește o trăsătură pe care o admirați.

#### **Activitatea 2 – O colecție de lucrări a persoanei model**

Învățați mentalitatea modelului dumneavoastră realizând o colecție care să includă citate, imagini, articole, video-uri și orice altceva care să le ilustreze personalitatea.

Cu cât explorați mai mult activitatea modelului, cu atât veți învăța mai multe de la acesta.

Urmăriți interviurile pe care le găsiți și care vă pot ajuta să vă faceți o idee despre modul în care modelul a depășit greutățile și provocările, despre cum a gestionat erorile, greșelile, succesul și creșterea.

#### **Activitatea 3 – Imaginați-vă o situație din viața dumneavoastră din perspectiva persoanei model**

Învățați din viața modelului și aflați cum puteți aplica lucrurile descoperite în viața dumneavoastră.

Întrebați-vă: *Ce ar face \_\_\_\_\_?*



Fiți deschiși la noi modalități de a răspunde la o situație diferite de modurile și șabloanele dumneavoastră obișnuite. Abilitatea de a privi lucrurile din perspectiva altcuiva și de a învăța ceva valoros din această experiență poate fi utilă. Schimbarea perspectivei este un instrument util în construirea de relații și rezolvarea conflictelor, în învățare și îmbunătățire.

#### Try this:

- Identify a situation in your life you are currently struggling with.
- Think of 2 to 3 people who you know would be able to handle that situation differently than you.
- Take 5 minutes to close your eyes and imagine yourself in that situation.
- First imagine how you normally respond to the situation.

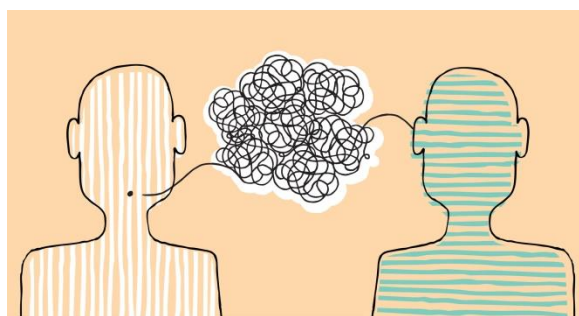


- Second imagine how your role model would respond to the situation.
- Compare the similarities and differences. What can you learn from this?

#### **Activity 4 – Connect with your role model and ask questions**

If you can make a direct contact with your role model give yourself the opportunity to meet this person, speak with him/her, and ask questions, seek advice or guidance and explore new perspectives and options.

Just one meaningful interaction with a role model can have a profound effect on you.



#### **EVALUAREA SECȚIUNII**

1. Ce este peer coaching?
2. Care sunt avantajele învățării reciproce (peer coaching) pentru oameni?
3. Care sunt avantajele învățării reciproce (peer coaching) pentru organizații?
4. Ce pot câștiga profesorii/ asistenții medicali/ lucrătorii sociali din procesul de peer coaching și ce abilități pot fi dezvoltate?
5. Ce este personalitatea?
6. Ce factori determină personalitatea în modelul Big Five?
7. Ce sunt trăsăturile de caracter și cum ne influențează munca?
8. Ce sunt valorile și de ce sunt importante?
9. Care două atitudini la serviciu au cel mai mare potențial de a influența modul în care ne comportăm?
10. De ce este important să avem un model de urmat?

#### **BIBLIOGRAFIE**

Al Taher, R. (2016). *What is the Classification of Character Strengths and Virtues?* Available at: <https://positivepsychologyprogram.com/classification-character-strengths-virtues/>

Bourner, T., Grenville-Cleave, B., Rospigliosi, A. (2014). *101 Activities for Happiness Workshops*. United States: [Createspace Independent Publishing Platform](#).

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal Of Business Ethics*, 122(4), 587-598

Clutterbuck, David. (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. London: CIPD Enterprises.

*Collaborative learning in placement practice*. School of Nursing and Midwifery, Faculty of Health and Human Sciences, Plymouth University. Available at: [https://www.plymouth.ac.uk/uploads/production/document/path/11/11108/Collaborative Learning Coaching in Health Care Practice staff preparation 1.pdf](https://www.plymouth.ac.uk/uploads/production/document/path/11/11108/Collaborative_Learning_Coaching_in_Health_Care_Practice_staff_preparation_1.pdf)

D'Abate, C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2, 360-384.

Donner, Gail & Wheeler, Mary M. (2009). *Coaching in nursing: An introduction*. Indianapolis: International Council of Nurses and The Honor Society of Nursing, Sigma Theta Tau International.

Grant, Loïse & Kinman, Gail. (2014). *Developing Resilience for Social Work Practice*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.

Heintz, Sonja & Ruch, Willibald. (2019). Character Strengths and Job Satisfaction: Differential Relationships Across Occupational Groups and Adulthood. *Applied Research in Quality of Life*.

Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S., Schofield, G. M. (2015). Flourishing in New Zealand workers: Associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9), p. 973-983.

Hooker, Tracey. (2014). The benefits of peer coaching as a support system for early childhood education students. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 109-122.

Impraise blog. *The power of peer coaching*. Available at: <https://blog.impraise.com/360-feedback/the-power-of-peer-coaching-5-tips-to-improve-your-teams-performance>

Institute of coaching. *Benefits of coaching*. Available at:

<https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>

Jost, Alexandra A. (2013). *Social workers who become life coaches: what does the social work field have to learn*. Theses, Dissertations, and Projects. Available at:

<https://scholarworks.smith.edu/theses/997>

Krauss Whitbourne, Susan. (2013). *We All Need Role Models to Motivate and Inspire*.

Available at: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/fulfillment-any-age/201311/we-all-need-role-models-motivate-and-inspire-us>

Ladyshewsky, Richard K. *A Learning Support Strategy for Students at the Graduate School of Business Curtin University of Technology*. Available at:

[https://academicleadership.curtin.edu.au/local/docs/learnlead/program\\_resources/module\\_resources/CC\\_as\\_Academic\\_Leader/Ladyshewsky\\_Peer\\_Coaching.pdf](https://academicleadership.curtin.edu.au/local/docs/learnlead/program_resources/module_resources/CC_as_Academic_Leader/Ladyshewsky_Peer_Coaching.pdf)

Linley, A. (2008). *Average to A: Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP

Management Principles (v. 1.0). Creative Common Licence. Available at:

<https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/>

Maslanka, Megan. (2017). *Why Employees Need Peer Cocahing?* Available at:

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/why-employees-need-peer-coaching>

MindTools. (2019). *Understanding Workplace Values*. Available at:

<https://www.mindtools.com/pages/article/understanding-workplace-values.htm>

Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influence Role Aspirants' Goals. *Review of General Psychology*. Advance online publication.

NatCen Social Research & the National Children's Bureau Research and Policy Team (2017). Developing character skills in schools. Summary report. Available at:

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/634710/Developing\\_Character\\_skills-synthesis\\_report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/634710/Developing_Character_skills-synthesis_report.pdf).

Naumann, Karen. (2016). *Feeling Stuck? 5 Reasons Why Values Matter*. Huffpost.

Niemiec, R. M. (2017). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Toronto, Canada: Hogrefe Publishing.

Niese, Brian. (2010). 10 Benefits Of Peer Coaching In The Workplace. Available at: <https://online.uwa.edu/news/peer-coaching-workplace/>.

Peterson, C., Park, N. (2009). Classifying and measuring strengths of character. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology, 2nd edition* (25-33). New York: Oxford University Press.

Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association.

Psychology Today. (2019). Big 5 Personality Traits. Available at:

<https://www.psychologytoday.com/us/basics/big-5-personality-traits>

Robertson, Jan. (2005). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through coaching partnerships*. Wellington, New Zealand: NZCER Press.

Robbins, Pam. (1991). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*. Alexandria: ASCD.

Robbins, Pam. (2015). *Peer Coaching to Enrich Professional Practice, School Culture, and Student Learning*. Alexandria: ASCD.

Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Selig, Meg. (2016). *Know Yourself? 6 Specific Ways to Know Who You Are*. Available at: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/changepower/201603/know-yourself-6-specific-ways-know-who-you-are>

Thomas, Mark. (2019). *The Importance of Role Models*. Available at: <https://www.healthguidance.org/entry/13288/1/the-importance-of-role-models.html>

The Psychology of How Well You Know Yourself. (2016). Available at: <http://socialpsychonline.com/2016/05/self-concept-self-esteem-know-yourself-psychology/>

VIA Institute on Character (2019). <https://www.viacharacter.org>

Vital Worklife (2017). *Benefits of peer coaching*. Available at: <https://insights.vitalworklife.com/blog/2017/12/05/benefits-peer-coaching>

## SECȚIUNEA 2: Construirea de relații eficiente la locul de muncă

### CUNOȘTINȚE TEORETICE

#### Subiectul 1: Caracteristicile relațiilor eficiente la locul de muncă

Cea mai mare parte a timpului ne-o petrecem la locul de muncă, de aceea este foarte important să ne simțim bine și să nu fim stresați. Desigur, volumul de lucru depinde și de fiecare profesie în parte. În acest capitol, ne vom concentra pe modul de a construi relații de muncă eficiente în cazul profesorilor, asistenților medicali și a lucrătorilor din domeniul asistenței sociale. Deși fiecare profesie are caracteristici specifice, există și multe lucruri în comun care se aplică tuturor domeniilor.

“Un loc de muncă în care domină o atmosferă pozitivă încurajează implicarea angajaților. Stimulează comunicarea eficientă și transparentă. Aici, oamenii se simt confortabili cu ei înșiși, iar toată lumea beneficiază de un tratament corect și egal. În locurile de muncă unde există probleme nerezolvate, ostilități, discriminare, comportamente neadecvate, hărțuire și fenomene de intimidare, apar dificultăți ale angajaților în a fi eficienți și productivi.” (3)

Sunt câțiva factori importanți care au impact asupra relațiilor la locul de muncă:

- Vârsta
- Mediul social din care provin angajații
- Aceleași preferințe muzicale, sportive, în materie de hobbyuri
- Același simț al umorului
- Aceleași funcție
- Structură organizațională și management
- Tipuri de personalitate
- Cât timp petreci cu oamenii (2)

De asemenea, există unele așteptări universale valabile ale oamenilor cu privire la jobul lor, aceștia dorindu-și să lucreze într-un mediu în care:

- se simt în siguranță
- beneficiază de un tratament echitabil
- sunt evaluați pentru contribuția lor
- sunt respectați
- nu există hărțuire sau intimidare
- sunt sprijiniți în dezvoltarea în carieră
- pot lucra în armonie cu colegii lor.

O cultură organizațională cu asemenea valori și cu o conducere fermă poate inspira angajații și încuraja crearea de relații eficiente la locul de muncă. (3)

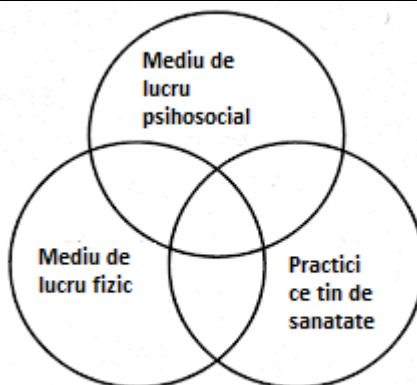
Relațiile bune la locul de muncă sunt benefice pentru că: 1) activitatea devine mai plăcută dacă avem relații bune cu cei din jurul nostru; 2) oamenii aduc inovații și mai creativi și mai predispuși să accepte modificările care trebuie implementate. (6)

“ Un loc de muncă sănătos este un mediu unde toți lucrează împreună, în vederea realizării unei viziuni comune asupra sănătății și bunăstării angajaților și a comunității. Asigură tuturor membrilor forței de muncă condițiile fizice, psihologice, sociale și organizatorice care protejează și promovează sănătatea și siguranța. “(6)

### **Subiectul 2: Un model pentru un loc de muncă sănătos**

Aici este un model (Graficul 1) care include principii și instrumente specifice ce ajută organizațiile canadiene să dezvolte locuri de muncă sănătoase. A fost creat de la sfârșitul anilor 1970 până la începutul anilor 1990 de către organizații interesate în sănătatea la locul de muncă, precum Health Canada și Canada's National Quality Institute (NQI). O componentă cheie a acestui model sunt așa numitele trei “căi” prin care angajatorii ar putea influența sănătatea și bunăstarea angajaților. Căile au fost modificate de către Industrial Accident Prevention Association (IAPA), și pot fi descrise după cum urmează:

- **Mediul fizic** – mediul fizic, condițiile sau circumstanțele care afectează sănătatea angajaților, inclusiv calitatea aerului, zgomotul, luminozitatea, calitatea și siguranța locurilor de muncă și a mașinilor sau echipamentelor.
- **Mediul psihologic** – organizarea muncii, inclusiv programul de muncă, responsabilitățile, relațiile cu superiorii și colegii, cerințele job-ului, libertatea de decizie, echilibrul între efort și recompensă, sprijinul angajatorului în vederea păstrării unui echilibru între viața profesională și cea de familie etc.
- **Practici referitoare la sănătate** – acele aspecte din stilul de viață al unei persoane care îi afectează sănătatea: activitățile fizice, fumatul, consumul de alcool, obiceiurile alimentare, somnul, utilizarea medicamentelor sau a altor droguri. (4)



Grafic 1

Acești factori nu sunt complet separați sau distincți, ci se suprapun considerabil, motiv pentru care sunt reprezentați în acest mod pe graficul 1. Este foarte important să aveți acești factori în vedere atunci când lucrați la crearea de medii și relații eficiente la locul de muncă. Factorii psihosociali afectează diferite aspect ale sănătății fizice și mintale ale angajaților. În continuare, enumerăm cele mai comune riscuri:

- Supraîncărcarea și presiunea timpului
- Lipsa influenței și a controlului în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor zilnice
- Lipsa sprijinului social din partea superiorilor și a colegilor
- Lipsa formării și a pregătirii pentru job
- Responsabilități prea mici sau prea mari
- Responsabilități ambigue
- Lipsa recompenselor și a beneficiilor (aprecierii)
- Discriminare sau hărțuire
- Comunicare deficitară
- Lipsa sprijinului pentru păstrarea unui echilibru între viața profesională și de familie
- Lipsa respectului pentru angajați și munca pe care aceștia o prestează

“Uneori, pericolele psihosociale la locul de muncă sunt denumite “riscuri pentru sănătatea mintală”, pentru că primul impact este asupra gândurilor și emoțiilor – sau asupra proceselor mintale – ale angajaților. Cercetările arată clar faptul că aceste pericole cresc de două până la trei ori riscul de a suferi de probleme de sănătate mintală, în special de depresie, anxietate și abuz de substanțe, pe lângă diminuarea funcțiilor mentale precum inovația și creativitatea.” (4)

### **Subiectul 3: Relații de lucru sănătoase**

Există câteva aspecte foarte importante pentru a avea relații de lucru eficiente.



- **Încrederea** – este baza fiecărei relații trainice. Dacă ai încredere în echipa și colegii tăi, comunică mai eficient, ceea ce înseamnă că poți fi deschis și onest în exprimarea gândurilor și acțiunilor tale.
- **Respectul reciproc** – când îi respecti pe oamenii cu care lucrezi, le apreciezi contribuția și ideile, iar ei le apreciază pe ale tale. Lucrând împreună puteți dezvolta soluții pe baza cunoștințelor, înțelepciunii și creativității comune.
- **Conștiința/Maturitatea** – înseamnă să îți asumi responsabilitatea pentru cuvintele și acțiunile tale. Cei care sunt conștienți sunt atenți și grijulii și nu permit ca emoțiile lor negative să-i influențeze pe cei din jur.
- **Salutarea diversității** – acceptarea și salutarea diversității de oameni și opinii, ceea ce înseamnă că, atunci când colegii au o perspectivă diferită, te gândești la ea și o ai în vedere atunci când iei o decizie.
- **Comunicarea deschisă** – în majoritatea profesiilor comunicăm pe parcursul întregii zile pe e-mail sau în cadrul ședințelor față în față. Cu cât comunică mai bine și mai eficient cu cei din jurul tău, cu atât vor fi mai bogate relațiile tale. Toate relațiile depind de comunicarea deschisă și onestă.
- **Cooperarea** – înseamnă că trebuie să fim deschiși să împărțim munca noastră cu colegii. Este important să știi să oferi și să ceri ajutor atunci când e nevoie. (6)

În plus, studiile sugerează că interacțiunile interpersonale negative, cum ar fi lipsa de încredere, disconfortul și critica au consecințe dăunătoare asupra sănătății.

Este interesant de știut că evenimentele miocardice apar mai des în zilele de luni. “Locul de muncă este, în mod frecvent, un mediu supus presiunii, condițiile de lucru sunt deseori precare, membrii echipei nu sunt apreciați, iar colegii se consideră concurenți și se privesc ca pe niște amenințări.” (5) De obicei, la serviciu, atenția este pe mediul fizic, în timp ce mediul social este neglijat. Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO) a definit sănătatea ca fiind, “...în esență, un construct social: este creat în interacțiunea dintre oameni și mediile lor în viața de zi cu zi: unde oamenii locuiesc, iubesc, învață, muncesc și se joacă.” (5) De aceea este foarte important ce tip de loc de muncă urmează să creăm.

De vreme ce relațiile interpersonale contează foarte mult pentru mediul de lucru, vom prezenta un cadru pentru înțelegerea interacțiunilor sociale în funcție de componentele particulare care sunt interconectate:

- Semnificație
- Practică
- Comunitate
- Identitate

“Acțiunea, simțul apartenenței și participarea nu modelează numai ceea ce fac oamenii, dar și cine sunt aceștia, felul cum interpretează ceea ce fac și ce devin ei. Cadrul ne ajută să înțelegem învățarea, semnificația, formarea identității și participarea. Membrii unei

comunități învață, își formează identitățile și dezvoltă sensuri comune prin intermediul participării – a interacțiunilor sociale.”(5)

Câteva indicii cheie pentru faptul că o echipă și membrii acesteia nu sunt eficienți și sănătoși:

- Productivitate scăzută
- Confuzie referitoare la rolurile membrilor echipei
- Apatie și lipsă de participare
- Comunicare precară între membrii echipei
- Conflicte între membrii echipei
- Simțul inegalității între membrii echipei
- Membrii echipei nu își apreciază liderul
- Ședințe de echipă ineficiente
- Neîndeplinirea obiectivelor echipei
- Calitate scăzută a îngrijirii pacienților și/ sau aprecieri negative din partea pacienților

(8) (Valabil în special pentru asistenții medicali și sociali. Aspectul poate fi transferat și profesorilor: calitate scăzută a procesului educațional.)

Pentru a lega relații sănătoase de lucru, modul în care comunicăm unul cu altul este foarte important. O bună comunicare este unul din cei mai mari contribuabili pentru mediile de lucru eficiente. Cei mai mulți dintre noi tind să schimbe stilul de comunicare în funcție de circumstanțe și de persoana cu care vorbesc. Există anumite tipuri de comportament ce creează dificultăți în interacțiunile dintre colegi:

- **Comportament agresiv** – o persoană se gândește să își satisfacă propriile nevoi fără a ține cont de nevoile și sentimentele celorlalți (de exemplu, se poartă neglijent și ironic cu oamenii care nu le împărtășesc punctul de vedere )
- **Comportament indirect** – o persoană satisface nevoile celorlalți, dar le ascunde sau le neagă pe ale sale (de exemplu, folosesc cuvinte măgulitoare pentru a obține ce vor; dau impresia că se consultă cu ceilalți, dar iau singuri o decizie în final)
- **Comportament docil/ pasiv** – o persoană își neagă propriile nevoi (de exemplu, evită confruntarea despre aspecte importante ce trebuie discutate) (1)

Desigur că toate aceste tipuri se pot combina în funcție de situațiile și oamenii cu care avem de-a face. Calea de comunicare contrastantă și mai adecvată este atitudinea asertivă, ceea ce înseamnă să fii deschis și constructiv în timp ce îți exprimi opinia fără probleme. Nu este vorba despre a fi agresiv sau dominant, nici pasiv, ci despre a fi onest cu tine însuși și cu ceilalți. (1) Alți factori cheie în crearea unui mediu de lucru eficient sunt abilitățile de a oferi și primi feedback și de a fi un bun ascultător. Aceste abilități îmbunătățesc relațiile dintre colegi și încurajează încrederea reciprocă.

Modelele, cadrele și factorii care au fost explicați se aplică profesiilor de asistent medical, profesor și asistent social. Cu toate acestea, fiecare dintre aceste profesii are elementele specifice în crearea relațiilor de lucru eficiente.

#### Subiectul 4: Profesorii

În lumea contemporană, profesorii sunt martori ai multor conflicte între copii. De asemenea, acești specialiști încearcă să îndeplinească cerințele părinților, ceea ce nu este chiar ușor.

Într-un astfel de mediu pot apărea multe dificultăți. Directorul școlii are responsabilitatea de a-i face pe profesori să se simtă apreciați și de a-i stimula să depună toate eforturile în procesul educațional. Specific pentru acest domeniu este că, deseori, profesorii pot întâmpina dificultăți în a lucra cu copii cu nevoi educaționale speciale. De obicei, nu știu cum să-i integreze pe aceștia în grup, ceea ce cauzează stres, sentimente de neputință și incompetență.

Dacă adăugăm și conflictele dintre colegi, programul zilnic poate deveni mai complex și mai tensionat. De asemenea, profesorii trebuie să găsească echilibrul dintre teorie și practică, astfel încât copii să aibă interes față de materii. La crearea relațiilor de lucru și a mediilor pentru profesorii, ar trebui să se ia în considerare toate aceste aspecte.

Ținând cont de acestea, urmează câteva exemple bune despre aspectele importante pe care profesorii trebuie să le aibă în vedere la crearea acestor atitudini:

- **Fiți siguri că sunteți pe aceeași linie cu colegii** – înseamnă că fiecare își cunoaște rolul și care sunt așteptările în ceea ce îl privește.
- **Învățați unul de la celălalt** – înseamnă că fiecare are puncte forte și puncte slabe și este mai eficient și plăcut dacă se lucrează în echipă. Profesorii pot colabora la planificarea lecțiilor sau la inițierea unor activități practice ce nu sunt incluse în programa școlară.
- **Realizarea de liste de bune practici ce pot fi împărțite cu colegii** – dă impresia de sprijin și cooperare, mai ales atunci când sunt sarcini dificile de îndeplinit sau copii cu care se lucrează greu.
- **Solicitarea și oferirea de feedback** – sunt esențiale pentru a obține rezultate bune în activitate. Este important să soliciți/oferi atât feedback pozitiv, cât și negativ, astfel încât oamenii să-și cunoască greșelile precum și realizările.
- **Solicitarea de ajutor la nevoie** – câteodată nu putem finaliza toate sarcinile la timp și ar trebui să cerem ajutor. Acest lucru este normal și poate duce la rezultate mai bune pentru că avem mai multe perspective asupra unei anumite probleme.
- **Organizarea de întâlniri regulate cu colegii** – uneori este dificil să comunicăm cu ceilalți profesori pentru că fiecare este ocupat cu propriul program. În cadrul acestor întâlniri puteți găsi idei pe diferite subiecte și puteți ajunge la noi decizii.

Lucrul în echipă este stimulant, încurajează cooperarea și fiecare este responsabil pentru succesul echipei.

- **Cunoașterea colegilor** – puteți avea conversații profesionale și personale cu ceilalți profesori – împărtășind interese, hobby-uri etc. Cu toate acestea, este important să păstrezi limitele și să nu abordezi subiecte care sunt prea personale pentru locul de muncă.
- **Găsirea unui mentor** – mentorii pot oferi sprijin, perspective diferite și direcții în rezolvarea unor probleme dificile. Cu o astfel de persoană lângă noi, situațiile stresante devin mai ușor de perceput și rezolvat.
- **Îmbunătățirea abilităților sociale** – în comunicare, este vital modul în care împarți, cum îți ascuți colegii, cum te contrazici cu ei – ar trebui să o faci într-un mod hotărât și respectuos.
- **Exprimarea recunoștinței** – dacă cineva te-a ajutat este important să-i arăți recunoștință.
- **Lucrul la crearea unei viziuni comune** – tu și ceilalți profesori aveți scopuri și idei comune despre cum doriți să dezvoltați mediul din școală, ce doriți să predați elevilor etc. (9,11)

### Subiectul 5: Asistenții sociali

În majoritatea timpului, asistenții sociali lucrează cu persoane cu patologii și boli grave, ceea ce înseamnă că este foarte dificil să aibă grijă de ei înșiși, pentru că tot timpul li se solicită ajutorul urgent. Dacă nu au timp suficient pentru repaus și odihnă, acești specialiști se pot izola, pot deveni depresivi și nu cunosc satisfacția. Când ești epuizat, este realmente dificil să manifesti empatie față de ceilalți. În profesia de asistent social, este foarte important să se păstreze limitele personale și profesionale. În acest domeniu, relațiile de lucru eficiente ar trebui abordate din perspectiva creării de experiențe pozitive și a unui puternic spirit de echipă.

În continuare, vom discuta câteva diferențe utile îndeosebi în contextual activității de asistență socială. Deși este o profesie extraordinară și care oferă multe satisfacții, epuizarea poate apărea destul de repede din cauza unor motive, mai ales dacă nu ai parte de sprijin la locul de muncă. Prietenii la locul de muncă pot reprezenta un avantaj imens, pentru că te ajută să te menții sănătos. Există două tipuri de prietenii la locul de muncă: profesională și personală.

- **Prietenia profesională** – ești apropiat de colegii tăi, dar nu știi totul despre viețile lor personale. Munca devine mai plăcută și plină de satisfacții dacă îți place de oamenii alături de care lucrezi și le poți cere sfaturi legate de profesie. Prietenii profesionale pot fi o componentă valoroasă a unui colectiv și au potențialul de a stimula cariera – îți face plăcere compania colegilor și le apreciezi expertiza în același timp.

- **Prietenia personală** – cunoști pe cineva mai îndeaproape și vă vedeți destul de des nu numai la serviciu, cât și în afara programului. Prietenii personale pot fi o răspundere la serviciu. Prietenii nu durează la nesfârșit. Să lucrezi alături de cineva cu care nu te mai înțelegi poate fi ciudat și îți poate împiedica performanța. Imaginează-ți o situație în care prietenul tău este promovată și tu nu. Dacă ați început de la același nivel, dar ceva s-a schimbat din punct de vedere profesional, acest lucru poate influența relația voastră personală. Ce se întâmplă dacă aveți o discuție în contradictoriu despre o situație la serviciu? De obicei, când sunt prea multe sentimente personale, nu poți purta discuții profesionale sau în contradictoriu, care te pot costa nu numai relația de prietenie, dar și slujba. (15)

Ținând cont de caracteristicile descrise, este foarte important ca asistentul social să facă diferența între aceste două tipuri de prietenii la locul de muncă și să păstreze limitele. Există diferite tipuri de limite și să îți le cunoști este un aspect important în crearea de relații eficiente la locul de muncă. Domeniile care necesită stabilirea unor limite sunt:

- **Concentrarea asupra clientului** – se așteaptă de la tine să pui nevoile clientului pe primul loc atunci când iei decizii referitoare la viața lor.
- **Divulgarea** – nu trebuie să divulgați informații personale clienților.
- **Relații duale** – poți avea un singur tip de relație cu un client. Clientul nu poate lucra pentru tine, nu poate fi un membru al familiei și nu poate primi sprijin privat suplimentar din partea ta, cât timp este încă un client.
- **Respectarea sferei de competență** – este important să înțelegi limitele rolului și ale capacităților personale. Trebuie să identifici momentul în care este necesar să te adresezi celorlalți profesioniști sau să cauți sprijin și sfaturi.
- **Grija față de sine** – este responsabilitatea ta de a te menține apt pentru a presta activitățile specifice acestui job. Aceasta vizează: 1) comportamentul în afara serviciului; 2) gestionarea stresului și emoțiilor la locul de muncă. (10)

Realitatea din acest domeniu este că, în numeroase puncte, granițele se vor intersecta dintr-un număr de motive: eroare umană, oboseală, stres, manipularea de către clienți, situații dificile, ghinion sau doar o zi proastă la birou. Asistentul social trebuie să recunoască potențialul și situațiile de depășire a granițelor și să ia măsuri de siguranță. Păstrarea granițelor se transformă într-o sarcină ușoară dacă sunt reguli clare și sprijin din partea echipei.

### Subiectul 6: Asistenții medicali

De obicei, asistenții medicali lucrează într-un mediu foarte stresant unde au grijă de pacienți cu diferite nevoi și boli. Într-o atmosferă de tensiune și disconfort, comunicare cu doctorii este esențială. Deseori, asistenții medicali sunt martori ai suferinței unor oameni disperați care își pierd apropiații, ceea ce le afectează gândurile, emoțiile și comportamentul. Într-un astfel de mediu, apar multe conflicte care duc la furie, iritare și chiar erori profesionale. În cazul asistenților medicali, crearea unor relații de lucru eficiente ar trebui să

se concentreze pe sprijin și înțelegere, pentru că acești profesioniști au nevoie de cooperare în îndeplinirea tuturor responsabilităților.

Vom prezenta câteva aspecte foarte importante pentru crearea de relații eficiente la locurile de muncă ale asistenților medicali:

- **Stilul de conducere** – cele mai bune stiluri de conducere sunt cele care încurajează feedback-ul din partea personalului. Liderii asistenților medicali trebuie să fie vizibili, accesibili și angajați să comunice eficient.
- **Calitatea îngrijirii** – liderii asistenților medicali sunt responsabili să dezvolte un mediu în care nivelul calității îngrijirii este ridicat. Cu cât este mai bun mediul de îngrijire, cu atât scade riscul de deces și eșecul salvării, ceea ce reduce tensiunea.
- **Relațiile interdisciplinare**– asistenții medicali trebuie să interacționeze cu un număr de specialiști, astfel încât fiecare să aibă rolul său în îngrijirea pacienților: farmaciști, medici, psihologi, asistenți sociali etc. Liderii trebuie să folosească tehnici precum comunicarea deschisă, rezolvarea conflictelor și sisteme de recompensare pentru a crea un mediu de lucru potrivit pentru toți acești specialiști. Calitatea îngrijirilor crește atunci când lucrează în echipă.
- **Autonomia** – se referă la putere și responsabilizare. La locul de muncă asistenții medicali trebuie să fie încurajați în direcția creativității și inovației autonome.
- **Dezvoltarea profesională și personală** – majoritatea spitalelor de succes insistă pe dezvoltarea carierei, esențială pentru evoluția pe baza competențelor. (12) De asemenea, este foarte important să se asigure oportunități pentru dezvoltarea personală și spirituală, precum și pentru starea de bine fizică: programe de fitness, promovarea sănătății și activități de relaxare etc.
- **Programul flexibil** – este important pentru că asigură autonomie și mai multe ocazii de odihnă și repaus.
- **Implementarea unor politici împotriva agresiunii, intimidării, hărțuirii și abuzului**– impresia că persoana este protejată, este importantă, iar drepturile ei sunt respectate. (7)

În asistența medicală, mediul se schimbă constant și rapid. Permanent apar noi reglementări, noi tehnologii și transformări ale forței de muncă. Relațiile de lucru eficiente sunt vitale, pentru că permit angajaților (în acest caz, asistenți medicali) să se susțină unul pe altul în profesia lor.

După ce am prezentat câteva bune practice și cadre, ne vom concentra pe transpunerea teoriei în practică. Vom rezolva câteva activități practice ce pot contribui la crearea relațiilor de lucru eficiente. Exercițiile sunt destinate profesorilor, asistenților sociali și asistenților medicali.



## EXERCIȚII PRACTICE

### DEZVOLTARE PERSONALĂ 1:

#### Întrebări de reflecție

Aici puteți găsi diverse întrebări referitoare la locul de muncă și la relațiile pe care le-ați construit acolo. Ideea este să vă gândiți la diferite aspecte ale muncii dumneavoastră și să vă îmbunătățiți capacitatea de a reflecta și de a veni cu idei și decizii noi. Întrebările sunt potrivite pentru profesori, asistenți sociali și asistenți medicali, precum și pentru alte tipuri de profesii. Sunt universale și utile, iar dacă aveți posibilitatea de a vă nota răspunsurile și de a le discuta cu mentorul dumneavoastră, de exemplu, vor fi și mai utile.

1. Gândiți-vă la locul actual de muncă. Faceți o listă cu toate caracteristicile pozitive și negative și analizați ponderea acestora. Ce puteți face pentru a schimba câteva din caracteristicile negative?
2. Cum vă aduceți contribuția la aspectele pozitive la locul de muncă? Cum contribuiți la cele negative?
3. Ce fel de relații legați la locul de muncă? De tip profesional sau personal? Aveți relații tensionate cu unii dintre colegii dumneavoastră? Din cauza cărui motiv?
4. Ce vă împiedică cel mai mult în comunicarea cu colegii?
5. Care sunt beneficiile lucrului în echipă?
6. Care este comportamentul dumneavoastră obișnuit? Care este comportamentul dumneavoastră în timpul conflictelor? Vă puteți gândi la situații conflictuale când ați fi putut reacționa altfel sau mai bine? Ce ați învățat?
7. Care sunt valorile fundamentale la locul de muncă?
8. Ce părere aveți despre lider? Vă simțiți motivat și inspirat de lider? Ce anume vă face să vă simțiți motivat și inspirat de către lider?
9. Vă cunoașteți punctele forte și punctele slabe? Puteți întocmi o listă?
10. Care sunt reacțiile și sentimentele în fața unui feedback negativ? Reușiți să oferiți feedback colegilor dacă e nevoie (atât pozitiv, cât și negativ)? Ce strategii ați găsit pentru a fi eficient atunci când oferiți feedback?
11. Cum construiți încrederea cu colegii?
12. Cum recunoașteți meritele colegilor atunci când au obținut rezultate bune?
13. Vă simțiți tratat în mod egal cu ceilalți colegi?

### DEZVOLTARE PERSONALĂ 2:

#### Instrumente practice și modele

Aceste instrumente pot fi utilizate pentru a spori gradul de conștientizare a relațiilor de lucru și pentru a le îmbunătăți. Pot fi implementate și ca activități de team building.

### 1) *Procesul creării unei relații (Imaginea 1) (17)*

Rezultate

Acțiune

Oportunități

Posibilități

Relații

#### Imaginea 1

Această activitate este foarte utilă în special pentru tinerii care sunt la începutul carierei. Mai întâi, coordonatorul arată graficul fără etichete și precizează că fiecare își dorește rezultate. Apoi adresează întrebarea: “Ce este necesar să se întâmple pentru a obține rezultatele planificate?”. Participanții pot aduce diferite idei, iar atunci când ajung la concluzia că este nevoie de “acțiuni” pentru a obține rezultate, coordonatorul prezintă graficul cu două etichete. (Imaginea 2)

#### Ce face ca acțiunile tale să fie ineficiente?

Rezultate

Acțiune

#### Imaginea 2

Apoi, coordonatorul întreabă: “Cât de des acționezi fără a obține rezultatele pe care le dorești?”. Din nou, participanții au timp pentru discuții până ajung la concluzia că asta se întâmplă destul de des. Scopul este de a le da ocazia de a înțelege motivele din spate. Apoi coordonatorul arată graficul cu noțiunea “relații” poziționată pe ultimul rând și explică

faptul că relațiile bune stau la baza rezultatelor optime în carieră. Atunci când suntem capabili să legăm relații sănătoase putem să vedem posibilitățile în fața noastră. Când suntem conștienți de posibilități, găsim oportunitățile relevante. După care angajații pot vedea graficul cu toate etichetele. Ideea principală a acestui exercițiu este de a purta o discuție despre relațiile de lucru cu ajutorul următoarelor întrebări și afirmații:

- “Relațiile de la locul de muncă determină calitatea rezultatelor dumneavoastră.”
- “Dacă acționați, dar aveți relații de lucru ineficiente, vă pierdeți timpul.”
- Vă puteți gândi la o persoană care face o primă impresie negativă, iar dorința dumneavoastră este să renunțați să mai lucrați cu ea? Descrieți caracteristicile persoanei și ce puteți face dumneavoastră?
- Vă puteți gândi la o persoană care pare demnă de încredere și cu care vă doriți să lucrați pentru că simțiți că sunteți foarte productivi împreună? Descrieți caracteristicile acestei persoane.

La sfârșitul exercițiului, participanții ar trebui să fie conștienți de ideea că relațiile sănătoase la locul de muncă sunt unul din cele mai importante lucruri pentru a obține succesul profesional.

## 2) Analiza SWOT (Imaginea 3) (17)



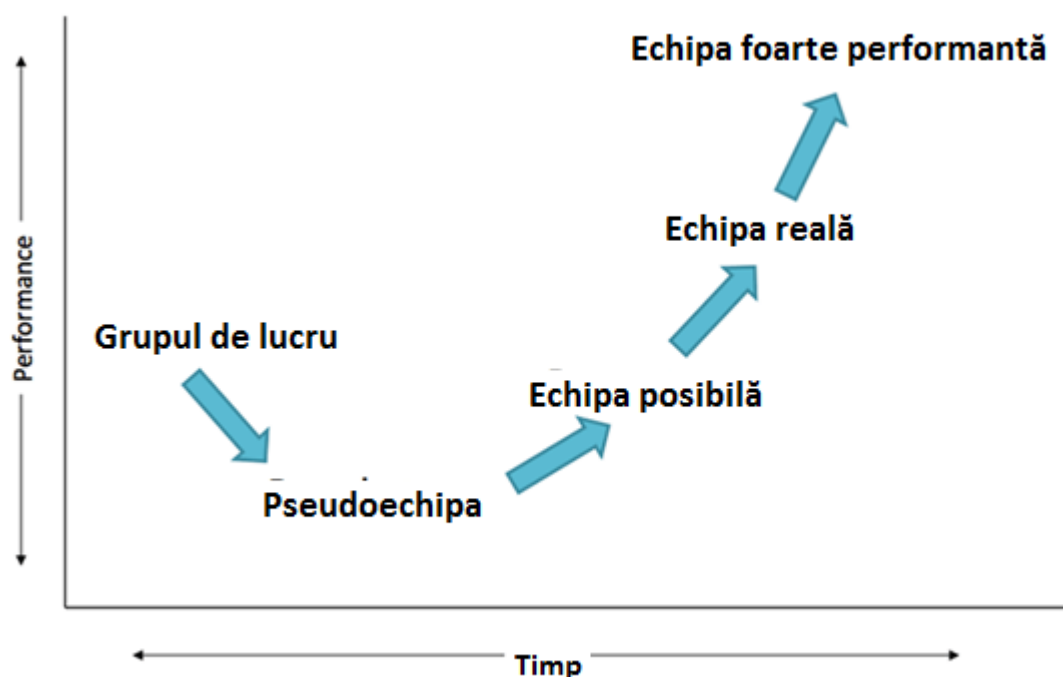
### Imaginea 3

Acest instrument este de ajutor în analizarea mediului de lucru și a relațiilor de aici. Puteți veni cu idei referitoare la cele patru aspecte, pe care să le notați pe sticky notes. Apoi se pot face câteva conexiuni, de exemplu unele puncte tari pot fi legate de oportunități sau unele puncte slabe de amenințări. Al doilea pas este realizarea unui Plan de acțiune:

- Transformați punctele slabe în puncte tari
- Transformați punctele slabe în oportunități

Planul de acțiune este crucial, astfel încât oamenii nu doar să analizeze mediul și relațiile, ci să acționeze pentru a schimba ceea ce nu le place.

### 3) *Curba de evoluție a echipei (Imaginea 4) (17)*



#### Imaginea 4

Acest instrument poate fi folosit de către cei care doresc să își dezvolte relațiile și să își îmbunătățească performanța în interiorul echipei. Ideea este să analizați în ce punct se află oamenii în prezent și ce trebuie să facă pentru a evolua (către următoarea fază). Poate lua forma unei discuții de 30-45 minute cu un coordonator. Se vor prezenta participanților caracteristicile tuturor fazelor posibile, pe care le puteți găsi descrise în detaliu aici: [The Team Evolution Curve \(Free PPT and PDF Download\)](#). S-ar putea ca obiectivul final să nu fie atingerea unui nivel ridicat de performanță al echipei, iar oamenii trebuie să fie, încă de la bun început, informați asupra acestui lucru. Discutând despre starea prezentă a echipei, participanții creează un plan de acțiune pentru a trece la nivelul următor. La final, are loc așa numita “cocktail party”. Fiecare membru poartă discuții private cu ceilalți colegi. Acestea acoperă două subiecte:

- “Ce respect la tine”
- “Care sunt lucrurile cărora mi-aș dori să le acorzi mai multă atenție”

Aceasta este o modalitate de a oferi feedback într-un mediu protejat, în care oamenii s-au adunat cu scopul de a stabili relații de lucru mai eficiente.

#### 4) Schimb de așteptări (Imaginea 5) (17)

"Contract" încheiat între

\_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_

Ce așteptări am de la tine ...	Ce cred eu că aștepti de la mine ..

#### Imaginea 5

Această activitate este potrivită în mediile de lucru în care oamenii nu sunt chiar conștienți de rolurile lor și de ce așteaptă ceilalți colegi de la ei. Este indicat să fie implicați și liderii echipelor. În acest caz, ar fi minunat dacă directorii și doctorii ar enunța clar așteptările pe care le au de la angajați – profesori, asistenți medicali, asistenți sociali. În acest mod pot fi evitate neînțelegerile. Și liderii au nevoie să audă care sunt așteptările angajaților în ceea ce îi privește. Acest lucru duce la comunicarea deschisă, iar oamenii învață să fie onești unul cu altul și renunță la ideea greșită, dar profund înrădăcinată conform căreia ceilalți trebuie să le citească gândurile și dorințele. Un coordonator poate organiza această activitate. Fiecare participant identifică o persoană cu care ea/ el trebuie să lucreze îndeaproape, în echipă. Mai întâi, completează separat cele două coloane. Apoi, fac schimb de foi și analizează așteptările celuilalt.

Participanții trebuie să verifice câteva aspecte importante:

- Înțeleg fiecare termen?
- Așteptările sunt rezonabile?

- Care este corelația dintre ce ai crezut că trebuie să oferi și ce așteptări au ceilalți?
- Comparați gândurile colegilor referitoare la așteptările tale de la ei cu așteptările tale reale.

Apoi, este indicat să purtați o discuție cu partenerul și să conveniți dacă veți rescrie, șterge unele puncte sau dacă veți adăuga altceva. Produsul final ar trebui să fie o listă nouă de așteptări (tot două coloane) din partea fiecărei persoane. Acest exercițiu se repetă cu fiecare pereche nouă de colegi.

### DEZVOLTARE PERSONALĂ 3:

#### **Activități practice**

Există activități suplimentare pe care liderii echipelor le pot promova în scopul creării relațiilor eficiente la locurile de muncă ale profesorilor, asistenților sociali și asistenților medicali.

#### ***Voluntariat în echipă în cadrul unor acțiuni caritabile***

Indiferent de activitate: construirea de case pentru familiile nevoiașe, colectarea de alimente, haine, strângerea de fonduri pentru copiii cu nevoi speciale, voluntariatul în echipă are efecte profunde. Oamenii se strâng împreună pentru a face ceva important pentru societate. Ajung să se cunoască în alt mediu, iar fiecare își dezvăluie perspective și calități care nu s-au văzut până în acel moment. (16)

#### ***Cluburi de hobby-uri ale angajaților***

Angajații pot avea interese comune în afara activităților de la serviciu. Întâlnirile grupurilor de angajați cu același hobby care au loc la serviciu sunt o ocazie bună: cluburi de fotografie, jocuri pe Internet, tricotat, pictură etc. Există multe opțiuni în funcție de interesele oamenilor.

(16)

#### **Activități de team building**

Se clasifică în funcție de cele trei profesii: profesori, asistenți sociali și asistenți medicali. Scopul este de a crea o atmosferă de comunicare deschisă, în care profesioniștii să se cunoască. Unele activități sunt adecvate mai mult pentru o anumită profesie decât pentru alta, acest lucru fiind menționat între paranteze. Atunci când mediul de lucru este unul sănătos, angajații leagă relații mai bune cu oamenii față de care au responsabilități: profesorii cu studenții lor, asistenții sociali și asistenții medicali cu pacienții lor. Activitățile de team building pot fi organizate de către liderul echipei sau coordonatori din exterior care oferă feedback liderilor pentru a-i ajuta să îmbunătățească comunicarea cu angajații.



***Blind shapes (asistenți medicali) (14)***

Personalul medical din spitale trebuie să fie capabil să comunice eficient, mai ales atunci când au un scop comun. Formați grupuri de aproximativ 12 persoane și acoperiți-le ochii. Fiecare grup va primi o bucată de frânghie cu lungimea de 15 metri, iar sarcina va consta în a face forme din aceasta. De exemplu, într-un timp de 5 minute, trebuie să așeze frânghia în formă de stea/ inimă etc. Pentru că au ochii acoperiți, membrii trebuie să aibă încredere unul în altul și să se organizeze repede și eficient.

***Asset balloons (asistenți medicali, asistenți sociali, profesori) (14)***

Chiar și atunci când personalul medical este informat cu privire la ce se așteaptă de la ei, le puteți aminti prin intermediul unei activități de team building de cunoaștere a oamenilor. Umflați suficiente baloane cât să primească toată lumea. Pe fiecare balon, se scrie un lucru valoros, important pentru întreținerea bunei funcționări a spitalului: “Tehnici de sterilizare corectă”, “Empatie față de pacienți” și “Comunicare clară”. Scrieți același lucru pe două baloane. Dați instrucțiuni: fiecare trebuie să caute persoana care are balonul pe care scrie același lucru. După ce au găsit-o, puneți-le la dispoziție câteva minute să discute despre proceduri, idei și indicii despre cum să îndeplinească anumite reguli și așteptări. Această activitate poate fi adaptată pentru asistenți sociali și profesori dacă modificăm așteptările conform domeniului.

***Găsiți zece lucruri pe care le aveți în comun (profesori, asistenți sociali, asistenți medicali)***

Aceasta este o activitate minunată pentru grupuri mai mari sau pentru lucrul în pereche. Fiecare echipă sau pereche va face o listă de 10 lucruri pe care le are în comun cu ceilalți de la masă. La sfârșit, fiecare grup/ pereche va dezvălui ce a scris. Această activitate aduce oamenii împreună, pentru că face vizibile lucrurile pe care aceștia le au în comun.

***O singură întrebare perfectă (profesori) (13)***

Formați grupuri de profesori și dați-le următoarea provocare: “Angajăm o persoană nouă pe același nivel. Ce întrebare i-ați adresa pentru a vedea dacă ea/ el este potrivit(ă) pentru funcție?”. Organizați o sesiune de reflecție în grup și faceți publică întrebarea perfectă pe care s-o adresați unui posibil candidat. Prin inventarea acestor întrebări, activitatea încurajează comunicarea și schimbul de valori, țeluri, așteptări și îi unește pe oameni pentru un scop comun.

***Ghid de supraviețuire la școală (profesori) (13)***

Prezentați-le următorul scenariu: “Copii nu se află în clădirea în care vă aflați dumneavoastră și care urmează să fie lovită de un val de înălțimi uriașe. Veți fi în siguranță, dar trebuie să luați doar obiectele necesare pentru “supraviețuirea profesorilor.” Mai întâi, gândiți-vă la o listă de lucruri fără de care profesorii nu se pot descurca la clasă. Apoi, limitați-vă la 10 lucruri necesare pentru supraviețuirea profesorilor. Acest lucru este extrem

	de util pentru debutanții care se simt copleșiți la începutul carierei și cărora le este greu să prioritizeze necesarul pentru anul ce stă să înceapă.
<b>EVALUAREA SECȚIUNII</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scrieți factorii care influențează relațiile la locul de muncă (cel puțin patru):</li> <li>2. Care sunt așteptările universal valabile pe care oamenii le au la începutul carierei?</li> <li>3. Unul dintre componentele modelului de mediu sănătos este mediul fizic. Care sunt următoarele două componente?</li> <li>4. Numiți cât de multe aspecte puteți care sunt importante pentru relațiile sănătoase la locul de muncă (cel puțin trei).</li> <li>5. Menționați cât de multe indicii puteți care sugerează că o echipă nu funcționează eficient (cel puțin cinci):</li> <li>6. Descrieți ce înseamnă “comportament indirect”?</li> <li>7. Explicați diferența dintre prietenii personale și cele profesionale?</li> <li>8. Care sunt componentele graficului de relații?</li> <li>9. De ce analiza SWOT poate avea beneficii pentru mediul de lucru și relații?</li> <li>10. Câte nivele reprezintă curba de evoluție a echipei? Menționați-le.</li> </ol>
<b>REFERENCES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Association of Colleges. (2014). Module 4: Working Relationships: <a href="https://www.aoc.co.uk/sites/default/files/Module%204%20Working%20Relationships.pdf">https://www.aoc.co.uk/sites/default/files/Module%204%20Working%20Relationships.pdf</a></li> <li>2. AWC Training. Effective Working Relationships: <a href="http://testsite.cmcnet.co.uk/awctraining/sites/default/files/Effective%20Working%20Relationships.pdf">http://testsite.cmcnet.co.uk/awctraining/sites/default/files/Effective%20Working%20Relationships.pdf</a></li> <li>3. Community Child Care. (2012). Creating Positive Workplace Relations: <a href="https://www.ecrh.edu.au/docs/default-source/resources/ipsp/creating-positive-workplace-relations-self-guided-learning-package.pdf?sfvrsn=4">https://www.ecrh.edu.au/docs/default-source/resources/ipsp/creating-positive-workplace-relations-self-guided-learning-package.pdf?sfvrsn=4</a></li> <li>4. The Global Occupational Health Network, Burton, Joan., Shain, Martin. (2006). Psychosocial Factors and Mental Health at Work: A Canadian Perspective: <a href="http://origin.who.int/occupational_health/publications/newsletter/gohnet10e310806.pdf">http://origin.who.int/occupational_health/publications/newsletter/gohnet10e310806.pdf</a></li> <li>5. Mastroianni, Karen., Storberg-Walker, Julia. (2014). Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors: <a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4346030/pdf/rhpb-2-798.pdf">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4346030/pdf/rhpb-2-798.pdf</a></li> <li>6. Pravamayee, Samantaray. (2014). Strategy to Develop an Effective Workplace Environment: <a href="http://ijllnet.com/journals/Vol_1_No_1_June_2014/8.pdf">http://ijllnet.com/journals/Vol_1_No_1_June_2014/8.pdf</a></li> <li>7. Registered Nurses’ Association of Ontario (2008). Workplace Health, Safety and Well-being of the Nurse. <a href="https://rno.ca/sites/rno-ca/files/Workplace_Health_Safety_and_Well-being_of_the_Nurse.pdf">https://rno.ca/sites/rno-ca/files/Workplace_Health_Safety_and_Well-being_of_the_Nurse.pdf</a></li> <li>8. Woten, Mary. (2014). Team Building in Nursing Care: Implementing:</li> </ol>

[https://www.ebscohost.com/assets-sample-content/Team\\_Building\\_in\\_Nursing\\_Care\\_Implementing.pdf](https://www.ebscohost.com/assets-sample-content/Team_Building_in_Nursing_Care_Implementing.pdf)

Websites:

9. Best Colleges Online.com - 25 Ways Teachers Can Connect More With Their Colleagues

<https://www.bestcollegesonline.com/blog/25-ways-teachers-can-connect-more-with-their-colleagues/>

10. Communitycare.co.uk - Top tips on managing professional boundaries in social work

<https://www.communitycare.co.uk/2017/06/19/top-tips-managing-professional-boundaries-social-work/>

11. Greatergood.berkeley.edu – How To Create a Positive School Climate

[https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how\\_to\\_create\\_a\\_positive\\_school\\_climate](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate)

12. Online.sxu.edu - 14 Steps to Improve Nursing Work Environments

<https://online.sxu.edu/programs/masters-degree-nursing/resources/steps-to-improve-nursing-work-environments>

13. Signupgenius.com - 25 Team Building Activities for Teachers

<https://www.signupgenius.com/school/team-building-activities-teachers.cfm>

14. Smallbusiness.chron.com - Team Building Ideas for Hospital Workers

<https://smallbusiness.chron.com/team-building-ideas-hospital-workers-19299.html>

15. Socialworker.com – A New Social Work Professional’s Guide to Work Relationships

<https://www.socialworker.com/feature-articles/career-jobs/new-social-work-professionals-guide-to-work-relationships/>

## SECȚIUNEA 3: Schimbul de experiență și idei cu colegii

### CUNOȘTINȚE TEORETICE

#### Subiectul 1: Discuții cu colegii despre cazuri și experiențe profesionale

Fie că ești nou angajat, stagiar sau student aflat în practică, primele zile la un nou loc de muncă ridică multe semne de întrebare. În calitate de tânăr specialist în domeniul asistenței medicale, al asistenței sociale sau al profesoratului, deseori, poți avea nevoie să împărtășești grijile tale legate de metodele și procedurile de lucru, să discuți diferite aspecte ale activității tale (cazuri dificile, chestiuni etice etc.) și să primești sau să oferi sugestii despre cum să abordezi anumite probleme profesionale.



#### **A. Crearea unui grup de tip intervision:**

Este posibilă dacă colegii își doresc să construiască împreună un grup de tip intervision în scopul învățării reciproce și al dezvoltării profesionale. Câteva recomandări practice:

- ✓ Discutați cu colegii ideea organizării unui grup de consiliere în cadrul căruia puteți să împărtășiți gânduri, griji, sugestii, experiențe, să schimbați informații și să găsiți soluții la problemele de serviciu, la cazurile dificile etc.
- ✓ Construiți un grup și definiți regulile de funcționare: atitudine de acceptare și empatie, deschidere și încredere. Pentru a facilita procesul de schimb, este important să stabiliți și încurajați ideea că niciun subiect, nicio problemă/

chestiune/ temă/ preocupare referitoare la activitatea profesională care sunt aduse în discuție nu pot fi considerate neadecvate.

- ✓ De asemenea, este indicat să stabiliți dinainte data și frecvența întâlnirilor (o dată pe săptămână, o dată pe lună, o dată la două luni etc.) luând în considerare timpul disponibil și nevoile membrilor grupului.
- ✓ Stabiliți împreună ca, pe rând, fiecare membru al grupului să fie invitat să-și prezinte deschis problemele, întrebările, provocările sale, amintindu-le că toți aveți experiențe și preocupări similare.
- ✓ Începeți prin a nota problemele sau aspectele cu care se confruntă membrii grupului și decideți împreună care dintre acestea sunt cele mai interesante, comune sau stringente și discutați-le în primele întâlniri. Solicitați membrilor din grup care au propus temele să aducă mai multe explicații și detalii.
- ✓ Invitați fiecare membru să-și prezinte în mare problemele, preocupările, provocările, întrebările, experiența profesională. Adresați întrebări ajutătoare deschise pentru a înțelege mai bine perspectiva și a facilita reflecția.
- ✓ Împărtășiți din experiența dumneavoastră, faceți schimb de bune practici, idei, soluții, etc.
- ✓ Nu uitați că, printre scopurile grupului, se numără găsirea de soluții pentru cazurile dificile sau orice altă problemă profesională, învățarea de noi abordări sau noi tehnici, schimbul de idei și bune practici cu colegii și de a facilita integrarea debutanților la locul de muncă.
- ✓ Dacă nu este posibil să vă întâlniți față în față puteți crea un grup online, dar comunicarea nu va fi întotdeauna eficientă. De asemenea, puteți combina întâlnirile față în față cu cele online.

#### ***B. Orientări pentru discutarea cazurilor dificile sau a experiențelor profesionale:***

- ✓ Prezentați problema, provocarea, preocuparea referitoare la pacient, student sau client, oferind detalii relevante pentru ca participanții să înțeleagă cu ce vă confrunțați. Încercați să identificați ce este important pentru dumneavoastră din acea experiență și care este obiectivul discuției.
- ✓ Povestiți despre intervențiile, metodele, tehnicile, strategiile pe care le-ați încercat până acum pentru a rezolva problema. Puneți accentul pe rezultatele obținute, fie că sunt pozitive sau negative.
- ✓ Încercați să reflectați și să răspundeți la întrebările colegilor care vă pot ghida spre a găsi soluții sau idei noi.
- ✓ Cereți sugestii, bune practici sau exemple referitoare la modul în care participanții au rezolvat cazuri/ probleme similare. Ascultați intervențiile colegilor și notați ce este relevant pentru dumneavoastră.



- ✓ Dintre opțiunile pe care le puteți avea, alegeți cea mai adecvată strategie pe care s-o adoptați pentru dumneavoastră și pacient, student sau client pentru a rezolva problema profesională.

## Subiectul 2: Cereți și oferiți sugestii și opinii profesionale

Deseori, debutanții în carieră simt nevoia să ceară sfaturi în ceea ce privește sugestiile și opiniile, din partea colegilor mai experimentați. De cealaltă parte, puteți veni cu idei noi și cu sugestii profesionale valoroase pentru colegii dumneavoastră. În ambele cazuri, este important să acordați atenție câtorva aspecte ce țin de a cere și a oferi sfaturi în mod eficient. Acest lucru poate duce la dezvoltarea relațiilor cu colegii și la o mai bună înțelegere a domeniului, a organizației și a altor detalii profesionale.



Imagine rawpixel.com, Pexels

### A. A cere sfatul în mod eficient:

#### 1. Să cunoști problema legată de muncă:

Înainte de a cere sfatul colegilor, gândiți-vă la detalii referitoare la problema legată de muncă și adunați informații. Căutați soluții și răspunsuri posibile sau notați ce ați încercat deja. Colegii sau superiorii trebuie să înțeleagă situația cât mai clar posibil.

Uneori, există tendința de a-ți asuma că deja cunoști răspunsul și de a cere sfatul doar pentru validarea soluției sau pentru a primi laude. Făcând acest lucru în mod repetat îi va îndepărta pe colegi. Cea mai bună cale este de a solicita sugestii sau opinii profesionale doar atunci când ai nevoie cu adevărat.



## 2. Să definești clar problema:

Uneori oamenii știu ce vor sau cu ce problemă se confruntă, dar au dificultăți de comunicare cu ceilalți. De aceea, asigurați-vă că angajații vă înțeleg corect preocupările, problemele, chestiunile. Încercați să găsiți un limbaj comun pentru a primi sugestii profesionale adecvate. Este important să fiți preciși, să nu faceți scenarii lungi și complicate, greu de urmărit și care nu surprind aspectele esențiale. Cu toate acestea, trebuie să includeți toate datele relevante și să nu ascundeți informații importante care pot contribui la înțelegerea și definirea problemei de către consilieri. Poate este bine să vă concentrați pe fapte, în general, și să evitați să prezentați interpretări, consecințe și alte date irelevante, ci doar suficiente informații.

## 3. Să alegeți consilierii în mod înțelept:

Pentru a obține sugestii și opinii profesionale pertinente, este important să vorbiți cu cineva în care aveți încredere și cu care vă simțiți bine să discutați toate aspectele problemei legate de muncă. Înainte de a cere sugestii profesionale, gândiți-vă la expertiza colegilor dumneavoastră, care dintre ei s-au confruntat cu probleme similare, a cărui experiență vi se potrivește cel mai bine, cine are cunoștințele și abilitățile cele mai relevante. Încercați să găsiți o persoană care vă poate arăta diferite perspective, chiar dacă unele sunt provocatoare sau diferite față de ce vă așteptați. Așadar, identificați-i pe colegii ce vă pot consilia și verificați-le programul, cât de accesibili și disponibili sunt și în ce măsură doresc să vă ofere sugestii și opinii în plan profesional.

## 4. Să fiți pregătit cu întrebări specifice:

Înainte de a discuta cu cineva problema profesională pe care o aveți, gândiți-vă la întrebări care vă ajută să clarificați situația sau să luați o decizie. Încercați să formulați întrebări specifice pentru a primi răspunsuri utile. Notați-le ca să vă organizați mai bine.

## 5. Să luați în considerare sugestiile primite:

Uneori, oamenii au tendința de a respinge sugestiile pe care le primesc, din cauză că au mai multă încredere în propriile raționamente și opinii sau sunt ancorați în propria viziune și nu pot vedea sau raționa în alte moduri. Încercați să vă detașați de propriile idei și să înțelegeți opiniile colegilor. Sfaturile din partea colegilor pot fi extrem de valoroase, mai ales la debutul în carieră, pentru că ei cunosc mai bine regulile, procedurile, tehnicile și alte aspecte ale muncii, precum și specificul locului de muncă și al organizației. Identificați alternativele pentru rezolvarea problemei, gândiți-vă la consecințe, costuri și beneficii, modul în care puteți implementa ideile și hotărâți care versiune este cea mai bună. Pasul final este să vă asumați responsabilitatea pentru decizia dumneavoastră și să acționați în această direcție.

## ***B. Să oferiți sugestii și opinii profesionale:***

### **1. Să fiți conștient de limite:**

Chiar dacă sunteți la începutul carierei de asistent medical, asistent social sau profesor, cineva vă poate solicita opiniile și sugestiile profesionale. Sau poate mai târziu, într-un anumit punct al carierei, vi se poate solicita sfatul. Indiferent de nivelul la care sunteți în carieră, este important să oferiți sugestii doar atunci când colegii vă solicită acest lucru. Un sfat nedorit este considerat ca fiind invaziv și neplăcut.

În plus, înainte de a consilia pe cineva, autoevaluați-vă experiența, cunoștințele și abilitățile și dacă sunteți calificat pentru asta. Sugestiile sau opiniile neavizate pot face mai mult rău decât bine celui care caută ajutor. Astfel, dacă considerați că nu aveți suficientă experiență, disponibilitate sau timp să răspundeți la preocupările solicitantului, mai bine refuzați cererea sa.

### **2. Să înțelegeți problema:**

Pentru a oferi colegilor sugestii adecvate, detașați-vă de experiențele din trecut, de interpretări și idei și încercați să înțelegeți modul în care cealaltă persoană vede problema. Rezistați tentației de a trage concluzii, de a defini prematur problema, de a da sugestii imediate, și păstrați o atitudine deschisă pentru detaliile care întregesc problema cu care se confruntă solicitantul. Strângeți informații despre interesele și scopurile colegului adresându-i întrebări de sondare și de clarificare și ascultându-l în mod activ.

### **3. Să dezvoltați alternative pentru rezolvarea problemelor:**

Împărtășind recomandările și sugestiile, urmăriți să îndrumați solicitantul să găsească alternative diferite pentru a-și rezolva problema legată de muncă. Experiențele din trecut sau provocările cu care v-ați confruntat în carieră pot servi drept exemple sau pot fi utile în realizarea unor analogii. Țineți minte că rolul dumneavoastră este de a ghida persoana să-și dezvolte propriile soluții, oferindu-i, în același timp, informații punctuale atunci când analizați opțiunile.

### **4. Să analizați opțiunile:**

O etapă importantă atunci când oferiți sugestii profesionale este să analizați opțiunile împreună cu solicitantul în ceea ce privește costurile și avantajele, posibilele implicații, măsurile care trebuie luate, modalitățile de a le aplica, etapele de realizare, resursele necesare etc. Rolul dumneavoastră este de a sprijini și încuraja solicitantul să ia o decizie și să acționeze în conformitate, nu să decideți pentru acea persoană. Țineți minte că solicitantul este liber să facă ceea ce consideră el/ ea și nu fiți deranjat de faptul că nu vă va urma recomandările. Lasați-vă colegul/ colega să-și asume responsabilitatea și libertatea de alegere și menționați clar acest lucru, indiferent de decizia acestuia/ acesteia. Eventual, vă puteți exprima disponibilitatea pentru o viitoare consiliere, dacă e cazul.

Moduri de a oferi sfaturi profesionale:

<b>Rol</b>	<b>Scop</b>	<b>Practici</b>
<i>Aționați ca o placă de rezonanță</i>	Reafirmați și repetați argumentele pentru a contribui la aprofundarea înțelegerii situației și a concluziilor pe care le-a tras.	Puneți câteva întrebări alese care să probeze raționamentul și motivul stau la baza alegerilor sau ascultați atent.
<i>Testați o cale</i>	Examinați argumentele din spatele alegerii unei opțiuni și detaliați asupra posibilelor consecințe.	Evaluați gândirea colegului folosind supoziții și puneți întrebări critice pentru aprofunda înțelegerea.
<i>Lărgiți cadrul de referință</i>	Asigurați o înțelegere mai largă a naturii problemei cu care se confruntă colegul, precum și a efectelor acțiunilor.	Împărtășiți detalii cheie și tendințe din experiențele trecute, în situații similare pentru a contura un cadru mai larg.
<i>Asigurați îndrumare pe parcursul procesului</i>	Sugerați cum să se abordeze și conducă o situație complicată, delicată sau cu miză mare.	Examinați interesele implicate, posibilitățile de acțiune și etapele alternative pe care solicitantul le poate urma.
<i>Veniți cu idei reale, de substanță</i>	Măriți numărul și categoriile de opțiuni de luat în considerare.	Organizați sesiuni de discuție și schimb de idei împreună cu solicitantul.

(Adaptat după: D. A. Garvin & J. D. Margolis, 2015)

### **Subiectul 3: Oferirea și primirea de feedback într-un mod adecvat**

Pentru a sprijini și susține profesiile de asistent medical, asistent social și profesor, feedback-ul este foarte important și contribuie la dezvoltarea competențelor, abilităților și încrederii, la îmbunătățirea performanței, a atitudinilor și comportamentelor și la creșterea capacității de învățare. A oferi și a primi feedback poate fi o sarcină provocatoare, mai ales pentru debutanți.



(Imagine realizată de Gerd Altmann, Pixabay)

Forme de feedback:

<b>Tip</b>	<b>Detalii</b>
<i>Feedback informal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De obicei, are o formă verbală.</li> <li>• Se oferă zilnic.</li> <li>• Se oferă de către superiori, colegi, pacienți, studenți sau clienți.</li> </ul>
<i>Feedback formal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De obicei, are o formă scrisă.</li> <li>• Este parte a unei evaluări structurate.</li> <li>• De obicei, este oferit de către superiori, colegi, dar li se poate solicita și pacienților, studenților sau clienților să ofere feedback.</li> </ul>
<i>Feedback formativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este legat de învățare.</li> <li>• Indică progresul în procesul de învățare, într-un anumit moment, al unei persoane care urmează un curs sau dobândește o nouă abilitate.</li> <li>• Scopul este de a reflecta și redirecționa efortul acolo unde este necesar, înainte de a încheia evaluarea finală, bazându-se pe încurajări continue.</li> </ul>
<i>Feedback sumativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este legat de învățare.</li> <li>• Măsoară performanța prin comparație cu un standard, rezultatul fiind un calificativ/ notă și explicațiile aferente.</li> <li>• Poate fi utilizat pentru ierarhizarea studenților.</li> </ul>

(Realizat pe baza: G. Hardavella *et. all*, 2017)

#### **A. Oferirea de feedback constructiv:**

În calitate de tânăr profesionist, vi se poate solicita să oferiți feedback formal și informal, referitor la colegii și superiorii dumneavoastră. Oferind feedback-ul în mod eficient,

contribuiți semnificativ la creșterea performanței și a calității muncii prin identificarea punctelor tari și a punctelor slabe sau a domeniilor în care trebuie aduse îmbunătățiri.

- ✓ Oferiți feedback-ul într-un spațiu privat, atunci când sunteți singur cu persoana în cauză. Feedback-urile oferite în mod public, cu alți oameni prezenți, sunt deseori interpretate ca fiind critici și nu sunt bine primite. Oamenii sunt mai dispuși să asculte și să ia în considerare perspectiva sugerată într-un spațiu privat.
- ✓ Este important să vă planificați dinainte observațiile pentru a oferi un feedback personalizat fiecărei persoane. Reflectați și gândiți-vă la ce doriți să scoateți în evidență în opinia dumneavoastră, la modul în care doriți să o formulați, luând în considerare posibilele reacții și interpretări, precum și punctele cheie.
- ✓ Fiți clar și faceți referire la situații sau comportamente particulare pentru a accentua punctele tari sau ceea ce ar trebui să se repete, sau punctele slabe sau ceea ce ar trebui să fie corectat. Este important să oferiți detalii, astfel încât persoana să înțeleagă exact ce este bine și ce trebuie îmbunătățit. Încercați să vă susțineți observațiile cu dovezi. În plus, faceți referire la comportamente, atitudini, abilități etc. și nu la caracteristici personale. Dați exemple și, pe cât posibil, folosiți propoziții precum: “*Când ai făcut ....., am crezut că....*”
- ✓ Ca regulă generală, se recomandă să începeți cu remarcile pozitive și apoi să continuați cu aspectele negative, dar cel mai important este să încurajați autorefecția. Puteți face asta folosind întrebările deschise: “Cum crezi că au decurs lucrurile?”, “Ce ai face diferit de acum înainte și de ce?”, “Ce te face să crezi că pacientul/ clientul/ studentul s-a simțit așa?” etc. De asemenea, vă puteți referi la scopul, interesele și dezvoltarea profesională a persoanei care va deveni, astfel, mai receptivă.
- ✓ Se recomandă să oferiți feedback-ul în cel mai scurt timp după eveniment, în timp util. Memoria este încă proaspătă și toată lumea își poate aminti faptele. De obicei, feedback-ul formal este regulat și planificat și face parte din procedurile organizației.
- ✓ Limbajul corpului și comportamentul nonverbal și reacțiile dumneavoastră trebuie să fie în concordanță cu mesajul verbal.
- ✓ Rezumați ideile cheie ale feedback-ului dumneavoastră într-o formă scrisă, dacă e cazul.

### ***B. Primirea feedback-ului într-un mod adecvat:***

A primi feedback-ul bine este la fel de important cu a-l oferi eficient. Abordarea și înțelegerea într-un mod constructiv și util a feedback-ului venit din partea colegilor sau superiorilor este o modalitate eficientă de a-ți îmbunătăți performanța, precum și alte aspecte ale muncii tale.

- ✓ Prin urmare, luați feedback-ul ca pe o oportunitate de învățare. Pentru un feedback eficient, adoptați o atitudine deschisă și autoreflexivă. Vă puteți descoperi punctele

forte și comportamentele și atitudinile corecte, precum și domeniile pe care trebuie să le îmbunătățiți sau schimba. Păstrați-vă dorința și curiozitatea de a găsi idei utile la colegii sau superiori dumneavoastră și de a le aplica. În general, această atitudine este eficientă pentru o mai bună integrare a debutantului la locul de muncă.

- ✓ Atunci când aveți dubii sau neînțelegeri față de feedback, cereți clarificări și detalii care să vă ajute să percepeți perspectivele celorlalți asupra acțiunilor sau comportamentelor dumneavoastră. Scopul dumneavoastră este de a avea beneficii pe de urma feedback-ului, iar sugestiile referitoare la ce și cum să faceți lucrurile altfel vă pot fi de ajutor. Vă puteți nota remarcile pe care le considerați importante pentru a urma în continuare sugestiile pe care le-ați primit.
- ✓ O parte importantă în primirea corectă a feedback-ului este ascultarea activă. Fiți atenți la ce are de spus acea persoană și încercați să înțelegeți cu adevărat punctele sale de vedere, în loc să adoptați imediat o atitudine defensivă sau de atac. Este în interesul dumneavoastră să fiți deschis și prietenos.
- ✓ Mulțumiți și apreciați eforturile persoanei care v-a oferit feedback-ul. Acest lucru îi va încuraja pe colegi sau superiori să vă dea în continuare feedback.

Obstacole în calea unui feedback eficient:

<b>Obstacole</b>	<b>Detalii</b>
Feedback general și care nu se referă la informații specifice	Este nefolositor și confuz. Persoana nu înțelege scopul feedback-ului. Poate duce la perturbarea relațiilor profesionale și la apariția suspiciunilor.
Lipsa recomandărilor privind modul de îmbunătățire a comportamentului	Feedback-ul nu este eficient dacă nu conține sugestii sau indicații pentru îmbunătățirea comportamentului sau a performanței.
Lipsa de respect față de sursa feedback-ului	Dacă primiți feedback din partea unei persoane pe care nu o se recomandă să rugați un coleg care a fost prezent să vă ofere feedback informal, mai degrabă decât să trageți singur concluzii. Feedback-ul poate avea un impact asupra relațiilor profesionale, iar feedback-ul poate fi ignorat.
Teama de a-l supăra pe colegul dumneavoastră sau de a strica relația profesională cu acesta	Este necesar ca feedback-ul să fie oferit într-o manieră empatică și relaxată, de susținere, pe fondul unei relații de lucru bazate reciproc, ținând cont de caracteristicile specifice ale persoanei care primește feedback-ul (sex, vârstă, ierarhie, profil cultural și educațional etc.)
Comportament defensiv/ rezistență la primirea feedback-ului	Feedback-ul va fi ignorat în situațiile în care persoana cărui feedback este destinat opune rezistență sau este defensivă și dacă aceste situații sunt corect abordate.
Obstacole fizice: zgomot, oră, loc sau spațiu neadecvate	Oferirea feedback-ului cu voce tare, pe un coridor zgomotos sau în prezența altor colegi sau pacienți/ clienți/ studenți este neadecvată. Un astfel de feedback își pierde obiectivitatea, iar destinatarul nu îl poate primi.



	considera o insultă, având efecte asupra relației profesionale cu beneficiarii și colegii săi.
Barieră lingvistică sau lipsa cunoștințelor despre diversitatea culturală	Barierile lingvistice și culturale transmit mesaje lipsite de claritate sau ca rezultat supoziții nefondate. Este important să verificați că mesajul pe care l-ați trimis este chiar mesajul pe care persoana l-a primit. Toate sesiunile de feedback ar trebui să aibă loc într-o manieră plină de respect și susținere.
Agende personale	Situațiile în care feedback-ul este influențat de agendele personale pot fi resimțite ca fiind negative. Prin reflecții personale se vor identifica motivele aflate la baza acestor situații, fiind cruciale în îmbunătățirea acestui aspect.
Lipsa de încredere	O persoană care a primit feedback și căreia îi lipsește încrederea poate avea o atitudine timidă, dificultăți în a fi categorică sau îi poate lipsi conștientizarea cu privire la drepturile și oportunitățile sale.

(Bazat pe: G. Hardavella *et. all*, 2017)

#### Subiectul 4: Cum să soliciți și să oferi eficient ajutorul la locul de muncă

De obicei, oamenii cred că a solicita ajutorul este o dovadă de slăbiciune sau incompetență, iar când vine vorba de debutanți, anxietatea este mai mare. În realitate, a ști când și cum să soliciți ajutorul reprezintă un punct forte, pentru că arăți că ești conștient de limitele și nevoiele tale.



##### A. Orientări privind solicitarea ajutorului la locul de muncă:

- ✓ Există situații în care este absolut necesar să soliciți ajutorul colegilor:

- *Când nu știi ce să faci:* Înainte de a solicita ajutorul este important să încercați câteva soluții simple și evidente. Dacă ați încercat fără rezultat opțiunile pe care le aveți în minte, atunci solicitați ajutorul. Cu toate acestea, nu încercați să rezolvați o problemă profesională singur timp de câteva ore, zile, să munciți din greu, pe perioade lungi, în speranța că veți găsi singur o soluție. Veți ajunge la o stare de frustrare și chiar de epuizare. Mai bine solicitați ajutorul dacă simțiți că aveți nevoie.
  - *Când ai făcut o greșală:* Să faci o greșală nu este sfârșitul lumii. Nu sunteți primul și, cu siguranță, nici ultimul în această situație. Sunteți om, iar acest lucru se poate întâmpla mai ales dacă sunteți la începutul carierei. Așadar, dacă ați făcut o greșală, anunțați-vă colegii și superiorii care trebuie să cunoască aceste lucruri și abordați-i pentru a le solicita ajutorul. Dacă mai este posibil, încercați să remediați greșala împreună.
  - *Când te confrunți cu supraîncărcarea:* Supraîncărcarea excesivă poate duce la epuizare. Așadar, dacă simțiți că sunteți copleșit de proiecte, sarcini și responsabilități și că nu puteți termina în timp util, trebuie să solicitați ajutorul colegilor. Ni se întâmplă tuturor. Cu toate acestea, nu vă așteptați ca alții să vă facă treaba. Ați cerut ajutorul și trebuie să vă implicați împreună cu colegii dumneavoastră.
  - *Când ai nevoie de expertiză specială:* Atunci când credeți că aveți nevoie de sfaturi speciale în finalizarea unei sarcini dintr-un anumit domeniu al activității dumneavoastră sau atunci când ideile nou-venite din partea celorlalți vă pot îmbunătăți rezultatele muncii dumneavoastră, puteți solicita ajutorul colegilor.
- ✓ Fiți clar atunci când solicitați ajutorul. Pentru eficiență, oferiți colegilor detalii despre tipul de ajutor de care aveți nevoie.
  - ✓ Se recomandă să abordați persoana potrivită, nu pe toți colegii. Analizați resursele, experiența și expertiza colegilor și superiorilor și solicitați ajutorul persoanei pe care o considerați cea mai potrivită.
  - ✓ Fiți recunoscător și mulțumiți pentru ajutorul pe care l-ați primit. Dacă e posibil, aduceți cuvinte de laudă colegului/ colegei în fața superiorului său ierarhic.

### **B. Oferirea ajutorului colegilor de muncă:**

Să știi când și cum să oferi ajutor la locul de muncă este, de asemenea, important pentru a avea relații bune cu colegii.

- ✓ Oferă ajutor doar atunci când acest lucru ți se solicită de către colegi sau superiori. Cercetătorii au arătat că a oferi asistență în mod proactiv la locul de muncă are mai multe consecințe negative decât efecte pozitive asupra persoanei care a oferit ajutorul, precum și asupra colegilor destinatari. Chiar dacă intențiile

	<p>dumneavoastră sunt bune, atunci când oferiți ajutor nesolicitat cuiva, contribuiți la diminuarea stimei de sine și a încrederii. Colegul dumneavoastră poate crede că ceilalți, inclusiv dumneavoastră îl considerați incompetent sau incapabil să rezolve sarcinile atribuite. În plus, să ajuți fără să ți se ceară poate fi percepută ca o atitudine invazivă. De cealaltă parte, este posibil ca cei pe care îi ajutați să nu arate recunoștință sau apreciere, așa cum ați dori, iar acest lucru are un impact negativ asupra satisfacției la locul de muncă.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dacă doriți să-i ajutați pe colegi și vi se cere acest lucru, nu ajutați doar pentru a aștepta ceva în schimb, dând impresia că faceți o favoare.</li> <li>✓ Asumați-vă răspunderea, ceea ce înseamnă că, dacă ați stabilit să ajutați pe cineva, procedați așa cum ați discutat până la termenul limită convenit.</li> <li>✓ Încercați să aflați detalii despre cum îi puteți ajuta pe colegi adresându-le întrebări despre modul în care consilierea dumneavoastră ar putea fi relevantă pentru ei.</li> <li>✓ Dacă cineva vă solicită ajutorul, nu exagerați și nu oferiți mai mult ajutor decât e cazul, minimizând rolul colegului și preluând controlul. Trebuie doar să oferiți consiliere și să permiteți colegului să ceară ajutor suplimentar.</li> </ul>
<p><b>EXERCITII PRACTICE</b></p>	<p><b>DEZVOLTARE PERSONALĂ 1:</b> Analizați situațiile de mai jos. Notați numele colegilor sau superiorilor la care ați apela în fiecare dintre situații și explicați pe scurt de ce ați ales acea persoană/ acele persoane. În partea dreaptă, notați cât de des ați procedat astfel în ultimul an, folosind următoarea scară: <i>1 – zilnic, 2 – de câteva ori pe săptămână, 3 – de câteva ori pe lună, 4 – de câteva ori pe an, 5 – niciodată.</i></p> <p>1. Presupunând că aveți nevoie de consiliere profesională, întrucât vă confrunțați cu o problemă legată de muncă pentru care nu ați găsit singur o soluție:</p> <p style="text-align: right;">Cât de des?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. Presupunând că nu sunteți sigur de soluția pe care ați găsit-o pentru problema legată de muncă și că aveți nevoie de confirmarea celorlalți:</p> <p style="text-align: right;">Cât de des?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

3. Presupunând că aveți nevoie de informații/ date/ software etc. importante pentru activitatea dumneavoastră, dar nu ați putut intra singur în posesia lor:

Cât de des?

4. Presupunând că aveți nevoie de ajutor pentru că nu știți ce să faceți într-o situație legată de muncă:

Cât de des?

5. Presupunând că aveți nevoie de ajutor pentru că ați făcut o greșeală:

Cât de des?

6. Presupunând că aveți nevoie de ajutor pentru că vă confrunțați cu supraîncărcarea la locul de muncă:

Cât de des?

7. Presupunând că aveți nevoie de expertiză specială la unul dintre proiecte:

Cât de des?

8. Presupunând că aveți nevoie să discutați cu cineva pentru că vă confrunțați cu probleme serioase la locul de muncă (de exemplu: lipsa motivației, relații problematice cu un coleg):

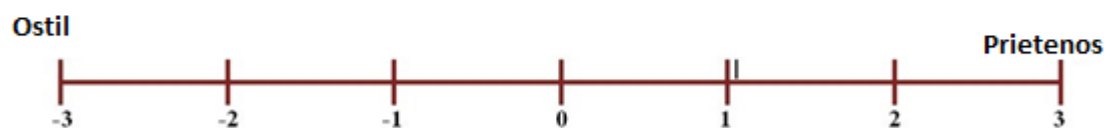
Cât de des?

9. Presupunând că aveți nevoie să discutați cu cineva pentru că vă confrunțați cu probleme serioase în viața personală (de exemplu: probleme în relație, decesul unei persoane dragi, lipsa motivației, relație problematică cu un coleg):

Cât de des?

(Exercițiu adaptat după chestionarul din: D. De Lange, F. Agneessens & H. Waegel, 2004)

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 2:** Priviți baremurile de mai jos și evaluați relația dumneavoastră cu colegii și superiorii. Scrieți numele tuturor colegilor și superiorilor sub baremuri conform cu nivelul care, după părerea dumneavoastră, definește relația cu fiecare.



(Exercițiu adaptat după chestionarul din: D. De Lange, F. Agneessens & H. Waegel, 2004)



Reflecțați asupra celor douã exerciții. Care sunt concluziile? Ce observați? Notați aspectele pe care le considerați importante.

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 3:** Considerând cele douã exerciții anterioare, cum ați construi un grup de tip intervision la locul de muncã, în care să discutați cazurile dificile sau problemele legate de muncã? Cine vor fi membrii grupului și care sunt motivele pentru care i-ați include? Care sunt strategiile de abordare a colegilor? În ce măsurã este posibilã realizarea grupului? Care sunt pașii pe care trebuie să-i faceți? Notați-vã observațiile.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 4:** Gândiți-vã la un caz dificil cu care vã confrunțați în legãturã cu pacienții, clienții sau studenții sau la o experiență profesionalã pe care doriți s-o împãrtãșiți. Sã prespunem cã trebuie sã faceți o prezentare colegilor. Cum ați face acest lucru? Care sunt detaliile pe care doriți sã le includeți? Ce elemente ați accentua? Care sunt întrebãrile dumneavoastrã?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 5:**

Identificați o problemă legată de muncă pe care o întâmpinați. Descrieți pe scurt.

---

---

---

Cine este implicat? Cine influențează această problemă și în ce mod?

---

---

---

---

---

Ce efecte are această problemă asupra pacienților, clienților sau studenților?

---

---

---

---

---

Cum ați încercat să rezolvați problema până acum?

---

---

---

---

---

---

Ce rezultate ați avut?

---

---

---

---

Ce întrebări/ probleme aveți pentru un coleg de muncă care v-ar oferi sugestii sau opinii profesionale?

---

---

---

---

---

Care sunt așteptările dumneavoastră referitoare la primirea de sugestii sau opinii profesionale?

---

---

---

---

---

Cum ați formula solicitarea dumneavoastră de sugestii sau opinii profesionale?

---

---

---

---

---

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 6:

Gândiți-vă la situațiile în care ați oferit sugestii profesionale colegilor și evaluați în ce măsură ați respectat cele patru caracteristici principale ale unei consilieri eficiente. Notați evaluarea dumneavoastră pentru fiecare din cele patru caracteristici de mai jos, folosind o scară, de la 0 – aproape niciodată la 6 – aproape întotdeauna. Apoi, notați, pentru fiecare aspect, cum puteți îmbunătăți modul de a oferi sugestii profesionale.

1. Sunteți conștienți de limite și nu le depășiți. Scor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2. Vă aplecați asupra înțelegerii problemei. Scor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3. Vă ajutați colegul să găsească alternative pentru rezolvarea problemelor. Scor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

4. Explorați opțiunile împreună cu colegul dumneavoastră. Scor \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 7:**

Identificați situațiile când oferiți sau primiți feedback la locul de muncă. Care dintre următoarele obstacole în a primi/ oferi un feedback eficient se aplică în cazul dumneavoastră? Descrieți scurt situația pentru fiecare obstacol, dacă e cazul. Ce strategii sau acțiuni puteți aplica pentru a depăși aceste obstacole?

1. Feedback general, care nu include elemente concrete.

---

---

---

---

---

---

2. Lipsa consilierii cu privire la îmbunătățirea comportamentului.

---

---

---

---

---

3. Lipsa respectului pentru sursa feedback-ului.

4. Frica de a vă supăra colegii sau de a deteriora relațiile profesionale cu ei.

5. Comportament/ rezistență defensivă la primirea feedback-ului.

6. Obstacole fizice: zgomot, interval, loc sau spațiu neadecvate.

7. Barieră lingvistică sau lipsa cunoștințelor referitoare la diversitatea culturală.

8. Agende personale.

---

---

---

---

---

---

9. Lipsa încrederii.

---

---

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 8:**

Identificați situația când ați oferit feedback ultima dată colegilor sau superiorilor și descrieți-o pe scurt, răspunzând la următoarele întrebări: A fost un feedback formal sau informal? Ce a fost în centrul atenției? Ați reușit să transmiteți ce ați dorit în mesajul dumneavoastră? Ce acțiuni sau modificări pot fi întreprinse pe baza feedback-ului? Ce ați face diferit?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 9:** Pentru un feedback util și eficient puteți folosi modelul Fapte, Sens și Consecință:

**Fapte:** Ce ați observat sau auzit.

*“Ai ieșit din ședință de trei ori ca să răspunzi la telefon.”*



**Sens:** Ce implicații are comportamentul persoanei pentru ea însăși, pentru alții, pentru companie etc. *“Teșirile tale au întrerupt fluxul discuției.”*

**Consecință:** Impactul mai larg al comportamentului asupra persoanei, altora, companiei etc.

*“Din această cauză nu am putut ajunge la un consens asupra chestiunii în discuție.”*

Acum, gândiți-vă la ultima dată când ați oferit feedback, restructurați-l folosind:

Fapte

---



---

Sens

---



---

Consecință

---



---

(Sursă exercițiu: <http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf>)

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 10:**

Gândiți-vă la ultima dată când ați primit feedback, cum ați descrie această situație? Încercuiți gândurile pe care le aveți. Puteți adăuga propriile sentimente în cele trei spații libere.

<b>Motivant</b>	<b>Clarificator</b>	<b>Pierdere de timp</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Bun</b>	<b>Personal</b>	<b>Util în dezvoltarea mea</b>	<b>Demotivant</b>
Interesant	<input type="checkbox"/>	Stimulant	<input type="checkbox"/>	Dur	<input type="checkbox"/>	Pozitiv	Constructiv
Benefic							Irelevant

(Sursa exercițiului: <http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf>)

Cum puteți folosi feedback-ul pe care l-ați primit pentru dezvoltarea profesională?

---



---



---



---

Pe o scară de la 0 – aproape niciodată la 6 – aproape întotdeauna, evaluați-vă atitudinea la primirea feedback-ului în funcție de cele trei dimensiuni:

1. Considerați feedback-ul ca o oportunitate de învățare. Scor

\_\_\_\_\_

2. Solicitați clarificări și detalii care să vă ajute să percepeți perspectivele celorlalți asupra acțiunilor și comportamentelor dumneavoastră.

Scor \_\_\_\_\_

3. Îi ascultați activ pe ceilalți. Scor

\_\_\_\_\_

4. Îi mulțumiți persoanei și apreciați eforturile de oferire a feedback-ului. Scor

\_\_\_\_\_

Ce strategii sau acțiuni puteți aplica să vă îmbunătățiți atitudinea și să folosiți feedback-ul din partea colegilor pentru dezvoltarea personală?

---



---



---



---



---



---



---

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 11:

Subiectul 4 prezintă modul de a solicita și oferi în mod corespunzător ajutorul la locul de muncă.

1. Mai întâi, amintiți-vă când ați solicitat ajutor din partea colegilor și notați-vă răspunsurile la întrebările: Chiar a fost necesar să cereți ajutor? Ați fost clar în formularea cererii? Ați abordat persoana potrivită? I-ați mulțumit? Ce ați face diferit?

---



---



---



---



---



---



---



Nancy Fichtman, Dana & Yendol-Hoppey, Diane. (2008). *The reflective educator's guide to professional development. Coaching inquiry-oriented learning communities*, Thousand Oaks: Corwin Press.

Rhodes, Christopher, Stokes, Michel & Hampton, Geoff. (2004). *A practical guide to mentoring, coaching and peer-networking. Teacher professional development in schools and colleges*. London: Routledge Falmer.

Weiss, Alan. (2011). *Million dollar coaching. Build a world-class practice by helping others succeed*. New York, Chicago, San Francisco etc.: McGraw-Hill Professional.

Nottingham City Council:

<http://www.nottinghamchildrenspartnership.co.uk/media/370459/giving-feedback-worksheet.pdf>.

## SECȚIUNEA 4: Prevenirea sindromului de epuizare profesională

### CUNOȘTINȚE TEORETICE

#### Subiectul 1: Sindromul de epuizare profesională și semnele acesteia

Cercetătorii și psihologii au subliniat că practicienii cu rezistență (profesioniști care se pun la dispoziția celorlalți și le îmbunătățesc viețile, printre care: asistenții medicali, asistenții sociali sau profesorii) sunt mai expuși la stres decât alți oamenii cu alte ocupații. În calitate de tânăr profesionist, este important să știți că expunerea prelungită la stres poate duce la epuizare și că sunt modalități de a preveni acest lucru.



Adaptat după T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016

Stresul poate fi benefic atunci când te determină să acționezi sau să iei inițiativă, servind ca factor motivant. Dacă stresul cauzează sentimente negative, fiind eventual asociat cu consumul de alcool sau droguri pentru a le reduce, atunci vorbim despre stres negativ. În calitate de tânăr profesionist debutant, un nou loc de muncă vine cu sentimente de incertitudine, nesiguranță, anxietate, lipsă de control, cu dorința de a plăcea colegilor și de a te integra prin acceptarea unor responsabilități suplimentare. Acest lucru cauzează stres excesiv care se poate transforma în epuizare.

Diferențe cheie între stres și epuizare:

<i>Stres</i>	<i>Burnout</i>
Stresul reprezintă răspunsul fizic și psihic al unei persoane la orice cerere sau amenințare din mediu.	Burnout-ul este starea de epuizare emoțională și fizică rezultată din expunerea îndelungată la stres.
Oboseală	Epuizare cronică
Lipsa motivației	Lipsa energiei fizice
Sentimente de anxietate, vinovăție etc.	Iritabilitate, depresie, nerăbdare
Nemulțumirea la locul de muncă	Plictiseală și cinism față de muncă
Simptome fiziologice	Reacții psihosomatice
Dificultăți de concentrare și tendința de a uita lucruri	Pierderi dese de memorie

Epuizarea profesională poate afecta sănătatea fizică și mentală, dar fiind conștient de cauza acestei stări – locul de muncă, puteți lua măsuri pentru a o preveni. Semnele principale ale sindromului de epuizare profesională sunt:

- ✓ **Lipsa de interes și entuziasm la locul de muncă:** nu aveți satisfacții în activitatea dumneavoastră și nici motivație să faceți ceva, deși înainte ați manifestat interes și entuziasm față de muncă. În cele mai grave cazuri, această indiferență se poate extinde și în alte aspect ale vieții.
- ✓ **Epuizare fizică, emoțională și mentală severă:** vă simțiți obosit și epuizat tot timpul. Puteți experimenta sentimente de frustrare, iritabilitate, furie și tristețe.
- ✓ **Ineficiență la locul de muncă:** lipsa de interes, precum și dificultățile de concentrare duc la greșeli și performanță slabă. Stresul sever poate afecta capacitatea de a lua decizii și de a rezolva probleme.
- ✓ **Cinism:** toate aspectele care acționau ca factori motivați nu mai sens acum; nu vedeți sensul realizării.
- ✓ **Probleme interpersonale:** aveți multe conflicte cu ceilalți sau vă retrageți și nu vorbiți cu colegii dumneavoastră, nici cu membrii familiei. Este vorba despre o depersonalizare, detașare de ceilalți, iar din cauza epuizării nu aveți energie să vă mai gândiți la colegi, familie sau prieteni.



- ✓ **Folosirea unor strategii de gestionare nesănătoase:** pentru a face față stresului, puteți recurge la abuzul de alcool, droguri, fumatul excesiv, alimentația de tip junk food, ore de somn insuficiente etc.
- ✓ **Probleme de sănătate și dureri fizice:** expunerea prelungită la stres afectează sistemul imunitar și cauzează diferite probleme de sănătate: creșterea numărului de boli, dureri de cap, palpitații, dureri în piept, dispnee, amețală sau leșin, afecțiuni digestive, insomnie etc.

## Subiectul 2: Factorii de stres majori și factorii de risc în epuizarea profesională

În profesiile care asigură îngrijirea celorlalți, practicienii pot întâmpina situații care ridică serios nivelul de stres din viața lor:



**1. Ambiguitate și incertitudine:** Studenții care se pregătesc pentru o profesie în domeniul asistenței sunt muncitori, scrupuloși și aproape perfecționiști în asimilarea conținutului de învățat. Atunci când eforturile le sunt validate prin note mari la clasă, studenții au un sentiment de control. Trecerea de la urmărirea perfecțiunii la ambiguitățile din practica medicală, din învățământ sau asistența socială, unde au de-a face cu universul uman, constituie o sursă de stres ridicat. Ambiguitatea vine din complexitatea umană, din lipsa certitudinii că o metodă, o procedură sau o tehnică este întotdeauna eficientă sau de succes și din confruntarea cu situații neprevăzute.

**2. *Anxietatea și frica de performanță:*** Totul este mult mai dificil atunci când nu ai experiență profesională. Debutanții încep practica în activitatea lor fiind echipați cu teorii, metode, tehnici învățate de la alții, dar lipsa de experiență practică și situațiile când nu știi ce să faci (cum să reacționeze corespunzător, să aplice cele mai eficiente metode, proceduri, tehnici, să ia cea mai bună decizie în ajutarea și susținerea pacienților, studenților sau clienților etc.) aduc mai multă presiune și nesiguranță în viețile lor. Debutanții se străduiesc să găsească cea mai potrivită abordare în situațiile în care teoria nu poate fi eficient aplicată în practică, ceea ce poate duce la apariția sentimentelor de deziluzie, dezamăgire, frustrare, etc. Poate apărea și sentimentul de inadecvare: senzația că nu sunt suficienți de buni să devină asistenți medicali, profesori sau asistenți sociali. Pe de altă parte, atunci când se confruntă cu o situație nouă sau cu o anumită sarcină profesională, nivelul de anxietate atinge cote foarte mari și poate reduce performanța sau capacitatea de a gândi eficient. De asemenea, novicii în aceste profesii suferă de frica de a face anumite lucruri: în special, de a face greșeli sau de a folosi o procedură care poate cauza durere bruscă, de a pierde controlul clasei sau de a nu ști cum să gestionezi situația unui client.

**3. *Procesul de realizare a unui eu profesional :*** Așa cum s-a menționat mai sus, novicii fac trecerea de la un sentiment cunoscut de competență și siguranță, la un viitor necunoscut, plin de nesiguranță și incertitudini. În practică, debutantul încearcă să-și creeze propria identitate profesională, *un sine practician* și să se comporte ca un practician avansat prin imitarea experților. Acest proces necesită timp și include diverse experiențe, provocări și emoții: entuziasm, frustrare, anxietate, ușurare, rușine, mândrie, fericire și disperare, iar trecerea prin toate aceste etape presupune un stres major pentru tinerii profesioniști. Dacă se adaugă și feedback-ul negativ din partea pacienților, studenților, clienților, colegilor sau superiorilor, sinele profesional fragil al novicului se află pe pericol, iar nivelul ridicat de stres este inevitabil. De aceea, tinerii profesioniști trebuie să se protejeze și să-și cultive identitatea fragilă, în timp ce, pe de altă parte, în activitatea lor, accentul se pune pe nevoile celorlalți (pacienți, studenți sau clienți).

**4. *Așteptări nerealiste:*** Adesea, persoanele care aleg o carieră în profesiile de asistență și ajutor sunt interesate de oameni și să schimbe ceva în viața lor. De asemenea, pot fi inspirați de o persoană model, devenit erou, care i-a ajutat într-un anumit moment. Mirajul de a deveni un erou și de a schimba, la rândul lor, ceva vindecând, educând sau oferind suport social altora, alimentează efortul de a obține performanță, presiunea continuă de a fi suficient de bun, de capabil și un bun practician. În plus, profesioniștii începători așteaptă din partea celorlalți un feedback pozitiv în ceea ce privește îmbunătățirea, dar, de cele mai multe ori, procesul schimbării este îndelungat, nesigur și depinde de numeroși factori. Aceste așteptări nu sunt realiste, iar noi am învățat că activitatea noastră nu are întotdeauna un impact major.

**5. Limite emoționale neclare:** Chiar și atunci când nu sunt la serviciu, asistenții medicali începători se pot întreba dacă au aplicat procedura corectă pacienților, profesorii începători se pot gândi la orele lor, iar tinerii asistenți sociali pot căuta soluții pentru clienții lor. Această limită emoțională deseori încălcată reprezintă un factor mare de stres. Limitele emoționale se referă la sentimentele și gândirea persoanei care oferă ajutor și depind de capacitatea de a se atașa și detașa de celălalt, dacă e cazul, și de a fi implicat emoțional într-o măsură corespunzătoare. Dacă implicarea este prea mare, persoana se simte copleșită și este incapabilă să ofere ajutor. Dacă implicarea este insuficientă, practicianul și pacientul, studentul sau clientul nu pot stabili o relație eficientă și de încredere.

**6. Dileme etice și confuzii legale:** Ajutându-i și sprijinindu-i pe ceilalți, profesioniștii trebuie să îndeplinească cerințele normelor etice și ale procedurilor legale. Dilemele etice și confuziile legale pot apărea atunci când părerea tinerilor profesioniști despre ce este bine pentru pacient, student, client nu merge în aceeași direcție cu aceste norme și proceduri. Această luptă reprezintă, de asemenea, un stres major pentru începător.

**7. Supraîncărcarea:** Din dorința de a se integra ușor și mai bine la locul de muncă, practicianul începător se poate simți incomod să refuze, acceptând astfel noi sarcini și făcând ore suplimentare. În plus, entuziasmului începutului și nevoia de a se simți util și de a-i ajuta pe ceilalți pot rezulta în timp de lucru prelungit. În orice mod, încărcarea excesivă este un factor de stres ridicat care contribuie la epuizarea fizică, ducând, în final, la epuizare emoțională și mentală.

**8. Dezechilibrul viața de familie – viață profesională:** Uneori, tinerii profesioniști dedică atât de mult timp și efort muncii, încât nu mai au energie să-și petreacă timpul cu prietenii și familia. Găsirea unui echilibru între viața profesională și cea personală este esențială în prevenirea acestui factor de stres major.

**9. Lipsă de control:** Sentimentul pe care-l au tinerii profesioniști că nu mai au control asupra muncii lor în ceea ce privește deciziile, programul, încărcarea, lipsa resurselor, nedreptatea, lipsa aprecierii crește nivelul de stress profesional.

**10. Lipsă susținerii sociale:** Stresul mare se poate datora și izolării profesionistului la serviciu sau în viața personală. De asemenea, supervizorii sau colegii cu atitudini intimidante pot contribui la cădere.

**11. Incongruență între persoană și job:** Uneori, valorile personale, caracteristicile și abilitățile nu se potrivesc cu caracteristicile jobului. Chiar dacă practicianul își dorește foarte mult să facă performanță, această incongruență duce la un stres major.

### Subiectul 3: Componentele epuizării profesionale

Modelul dezvoltat de Cristina Maslach are în vedere cele trei dimensiuni ale epuizării profesionale: epuizarea emoțională (dimensiunea stresului), depersonalizarea (dimensiunea interpersonală) și împlinirea personală (autoevaluarea).



#### A. Epuizarea emoțională:

Lipsa de energie și de resurse emoționale pentru a începe o nouă zi reprezintă epuizarea emoțională. Supraîncărcarea la locul de muncă și conflictele profesionale sunt adesea cauzele epuizării emoționale. Profesioniștii se simt secați și fără nicio sursă de reîncărcare a “bateriilor emoționale”.

#### B. Depersonalizarea:

Epuizarea emoțională duce la dorința de detașare și izolare de ceilalți. Detașarea excesivă vine cu un risc ridicat de dezumanizare.

#### C. Împlinirea personală:



Nivelul scăzut de productivitate, eficiență și performanță la locul de muncă reduc împlinirea personală, dorința de a munci și autoeficacitatea. Acest lucru este asociat cu depresia și incapacitatea de a-i ajuta pe ceilalți și a îndeplini sarcinile și cerințele jobului.

#### **Subiectul 4: Strategii de prevenire a epuizării profesionale**

Conștientizarea riscurilor și a caracteristicilor epuizării profesionale este primul pas în prevenirea acesteia. Strategiile pe care le puteți aplica în acest sens se concentrează pe câteva aspecte ale vieții profesionale și personale.

##### **A. Echilibru între îngrijirea de sine și îngrijirea altor persoane:**

Pentru a-i putea ajuta pe ceilalți trebuie să vă mențineți resursele interne prin grija față de sine. Cultivarea sinelui și conștientizarea propriilor nevoi, sentimente și senzații nu este o alegere egoistă, ci vă asigură puterea și resursele de a continua să vă susțineți și ajuta pacienții, studenții sau clienții. Starea de bine este necesară pentru ca dumneavoastră să puteți oferi un ajutor eficient și competent și să-i puteți îngriji pe ceilalți.



Imagine: [Plush Design Studio](#) , [Unsplash](#)

Îngrijirea de sine include dimensiunile fizice, emoționale, sociale și spirituale ale vieții. În continuare, regăsiți câteva sugestii pentru a fi siguri că ați abordat toate dimensiunile:

1. Îngrijirea fizică:

- ✓ Suficient somn, cel puțin 7 ore pe noapte
- ✓ Petrecerea timpului cu activități plăcute
- ✓ Timp rezervat pentru relaxare
- ✓ Timp pentru sport, yoga sau alte activități fizice care vă plac
- ✓ Mâncare sănătoasă și adecvată
- ✓ Eliminarea expunerii la substanțe toxice sau la situații abuzive sau periculoase
- ✓ Conștientizarea simptomelor fizice și solicitarea ajutorului medical, dacă e cazul

2. Îngrijirea emoțională:

- ✓ Dezvoltarea unor strategii sănătoase de gestionare a stresului
- ✓ Conștientizarea sentimentelor, stărilor și nevoilor și analizarea acestora
- ✓ Practicarea autocompasiunii
- ✓ Să iubești și să fii iubit contribuie la starea de bine
- ✓ Evitarea persoanelor toxice
- ✓ Trăirea în prezent
- ✓ Să-ți cunoști limitele
- ✓ Dacă deseori vă simțiți nefericit, apălați la un psiholog sau terapeut.

3. Îngrijire socială:

- ✓ Relaționare în plan personal și profesional
- ✓ Crearea unor relații autentice și importante
- ✓ Primirea de sprijin social din partea prietenilor, familiei și colegilor, la nevoie.

4. Îngrijire spirituală:

- ✓ Conștientizarea faptului că sunt lucruri mai presus de dumneavoastră și încercarea de conectare cu acestea
- ✓ Viața spirituală sau religioasă vă poate ajuta să înțelegeți și să acceptați durerea, drama și realitățile dureroase cu care pacienții, studenții sau clienții se pot confrunta.
- ✓ Găsirea unui scop și a unei semnificații în viață, dincolo de profesie.

**B. Abordarea factorilor de stres profesional**

Îngrijirea de sine este importantă pentru a reduce stresul din viața dumneavoastră, precum și pentru a înțelege și găsi modalități de a aborda aspectele profesionale care vă provoacă suferință, anxietate și sentimente negative legate de muncă.





Imagine - [sydney Rae](#) , [Unsplash](#)

#### 1. Ambiguitatea și lipsa de control:

- ✓ O strategie de a reduce stresul legat de ambiguitate este de a accepta și recunoaște faptul că, în profesiile ce implică îngrijirea celorlalți, nu există dovadă concretă a succesului, nici finaluri clare.
- ✓ Puteți încerca să încheiați formal relația cu pacienții, studenții sau clienții; adresarea în scris poate fi o idee bună, pentru că este o activitate concretă, tangibilă și permanentă.
- ✓ În profesiile ce presupun ajutorarea celorlalți, profesioniștii își bazează deseori succesul doar pe feedbackul sau rezultatele pacienților, studenților sau clienților. Trebuie să țineți cont de faptul că nu aveți control asupra vieții celeilalte persoane sau a eforturilor acesteia de schimbare. De aceea, uneori, ajutorul dumneavoastră poate fi primit, dar rămâne neobservat, neexprimat sau insuficient apreciat.
- ✓ În plus, nu aveți controlul în alegerea superiorilor sau colegilor, iar așteptarea unei validări externe din partea acestora este greșită și, uneori, dureroasă. Aceștia pot fi de ajutor și pot oferi ceea ce aveți nevoie, dar și competitivi și să nu dorească să ofere un feedback adecvat.
- ✓ Strategia care vă conferă controlul asupra succesului și rezultatelor muncii dumneavoastră este să asigurați calitatea prin expertiza profesională și implicarea corespunzătoare în relația cu pacienții, studenții sau clienții. Expertiza profesională o puteți obține prin asimilarea de cunoștințe, prin îmbunătățirea continuă a abilităților și prin menținerea la zi cu noutățile din domeniul de activitate. Pe de altă parte, faptul de

a fi prezent în lucrul cu beneficiarii și de a construi o alianță printr-o relație deschisă și de încredere au o importanță majoră în obținerea succeselor. Este posibil ca rezultatele finale să nu fie ceea ce doriți, dar, prin faptul că analizați cele două aspecte și că faceți tot ce vă stă în putință, puteți reduce din extenuare.

- ✓ Atunci când sunteți nemulțumit de unele aspecte din munca dumneavoastră asupra cărora nu aveți niciun control, le puteți discuta cu superiorul și colegii pentru a găsi împreună o soluție. De asemenea, construirea unor alianțe cu colegii pentru o cauză comună poate fi de ajutor.

## 2. Reducerea așteptărilor nerealiste:

- ✓ Este în regulă să credeți că puteți schimba ceva în viețile pacienților, studenților sau clienților pentru a da un sens muncii dumneavoastră, dar trebuie să fiți conștient că rezultatele depind de ei, că sunt dincolo de puterea dumneavoastră de control.
- ✓ Așteptarea unor schimbări majore poate, de asemenea, activa rezistența pacienților, studenților sau clienților, iar concentrarea asupra schimbărilor mici vă poate ajuta și stimula.
- ✓ Chiar și atunci când simțiți că munca dumneavoastră nu mai are un scop, pentru că ceva vă oprește să schimbați o viață, amintiți-vă că activitatea dumneavoastră este importantă: pașii mici pe care îi parcurgeți pentru a ajuta pe cineva înseamnă că vă străduiți să faceți din lume un loc mai bun.

## 3. Reducerea anxietății și fricii de a face performanță:

- ✓ Este important ca debutanții să fie conștienți că anxietatea de a face performanță este o emoție normală. Veți fi capabil să reduceți anxietatea prin acumularea experienței profesionale. Trebuie să alocați timp și răbdare să învățați, să acumulați cunoștințe și să vă îmbunătățiți abilitățile trecând prin diferite situații de lucru.
- ✓ Unora dintre practicieni le este frică de rezultate slabe. În orice caz, este imposibil să ai permanent succes. Exercițiul unei presiuni în acest sens presupune un risc major de oboseală și epuizare, fiind, în același timp, un obiectiv nerealist.
- ✓ Din dorința de a performa întotdeauna, unii practicieni rămân în zona lor de confort, alegându-și doar situații de lucru pe care cred că le pot controla. De aceea, frica de a face greșeli îi împiedică să accepte provocări sau să aibă curaj să încerce altceva, ceea ce poate duce la plictiseală și lipsă de sens.
- ✓ Ideea de a fi “suficient de bun” și dăruit pacienților, studenților sau clienților poate fi utilă în această direcție.

## 4. Rezolvarea supraîncărcării la locul de muncă:

- ✓ Principalele aspecte ale încărcării la locul de muncă și modalitățile posibile de a le rezolva:

<b>Supraîncărcare la muncă</b>	<b>Soluții și acțiuni posibile</b>
<i>Epuizarea</i>	Dezvoltarea unui grad de reziliență = atitudine pozitivă și stare fizică bună: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicați fitness-ul sau promovați un program de fitness la locul de muncă</li> <li>• Practicați relaxarea sau exercițiile de meditație</li> <li>• Participați la un program de întărire a forței emoționale</li> </ul>
<i>Disponibilitate excesivă</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Învățați să puneți limite și să spuneți "nu" solicitărilor iraționale</li> <li>• Flexibilitatea programului de lucru pentru a câștiga timp neîntrerupt de lucru</li> <li>• Rugați un coleg să vă ajute cu sarcinile, în timp ce dumneavoastră răspundeți altei solicitări, promițându-i că veți face același lucru pentru el când va fi cazul.</li> </ul>
<i>Timp insuficient</i>	Îmbunătățirea gestionării timpului: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Încetați să pierdeți timpul navigând pe Internet sau utilizând alte software-uri.</li> <li>• Prioritizați sarcinile de lucru.</li> <li>• Delegați.</li> </ul>
<i>Prea multe sarcini alocate</i>	Reduceți volumul de muncă: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convingeți-vă superiorul să primiți un ritm de lucru rezonabil, invocând calitatea mai bună a muncii livrate, rămâneți în organizație o perioadă mai îndelungată și manifestați sentimente de echitate.</li> <li>• Deprindeți noi competențe, de exemplu utilizați un software care să vă ajute să câștigați timp.</li> <li>• Solicitați personal suplimentar și propuneți o creștere a fondurilor în cazul în care volumul de lucru este prea mare.</li> </ul>

(După: M.P. Leiter & C. Maslach, 2005)

##### 5. Găsirea sprijinului social la locul de muncă:

- ✓ Sprijinul social din partea colegilor este o strategie puternică de a reduce stresul și anxietatea. Discuțiile deschise și oneste despre munca dumneavoastră vă ajută să exprimați emoții, să cunoașteți și alte perspective și să găsiți soluții împreună cu oamenii cu aceleași preocupări.
- ✓ Organizarea unui grup de învățare reciprocă (peer-coaching) la locul de muncă poate fi, de asemenea, o strategie de a rezolva acest aspect profesional (secțiunea 3).

##### ***C. Metode sănătoase de gestionare a stresului***

Pentru o viață sănătoasă și fericită, învățarea metodelor de gestionare a stresului este foarte importantă. Pe lângă metodele deja menționate, mai jos găsiți câteva posibile metode de abordare și reducere a stresului.





Imagine - [i love simple beyond](#) , [Pexels](#)

1. Găsirea unui echilibru între viața profesională și viața privată:

- ✓ Alocați timp tuturor aspectelor din viața dumneavoastră: muncă, familie, distracție, hobby-uri, călătorii, prieteni și oricărui alt lucru important pentru dumneavoastră. Reîncărcarea bateriilor în timp ce faceți ceva plăcut sau petrecerea timpului cu familia reprezintă un factor major pentru a reduce stresul.

2. Auto-observarea sursei de stress:

- ✓ Să vă observați pentru a identifica cauzele suferinței, anxietății, frustrării și alte sentimente negative este un pas important în reducerea acestora. Încercați să fiți onești cu dumneavoastră înșivă și analizați dacă prima sursă pe care ați identificat-o este cea reală.
- ✓ Notați-vă observațiile într-un jurnal al stresului, acordând atenție sursei și reacțiilor dumneavoastră, sentimentelor și emoțiilor, modalităților de a depăși stresul. De asemenea, puteți nota și soluții posibile pentru viitor.

3. Schimbarea perspectivei:

- ✓ În viața există lucruri pe care nu le puteți controla sau schimba și trebuie să fiți conștienți și să acceptați că orice acțiune va avea un impact. Schimbarea perspectivei și privirea situațiilor stresante ca pe oportunități de învățare și dezvoltare personală reprezintă o abordare pozitivă ce aduce pace și contribuie la reducerea stresului. Nu

uitați să fiți recunoscători pentru ceea ce apreciați în viața dumneavoastră. Acest exercițiu provoacă întotdeauna reacții pozitive.

4. Simțul umorului:

- ✓ Râsul, glumele și spiritul ludic vă pot ajuta să depășiți dificultățile și să vedeți lucrurile din alte perspective. Atitudinea relaxată vă deschide către alternative și posibilități. În plus, umorul și râsul induc emoții și sentimente pozitive. A poseda și folosi simțul umorului nu este neprofesionist, ci din contra, reprezintă resursa dumneavoastră.

5. Căutarea sprijinului social:

- ✓ O strategie este de a căuta sprijin emoțional și social în rândul prietenilor apropiați și al membrilor familiei, în care aveți încredere și cu care vă simțiți confortabil să împărtășiți griji, incertitudini, nesiguranțe și alte gânduri și sentimente referitoare la locul de muncă și viața personală.

6. Îmbunătățirea gestionării timpului de lucru:

- ✓ La serviciu sau acasă, presiunea timpului poate fi un factor de stres major. De aceea, prioritizați-vă sarcinile și responsabilitățile și tineți-vă de plan. Proiectele sau obiectivele majore pot fi împărțite în etape mai mici și mai ușor de îndeplinit. O altă strategie este de a delega și a permite altor oameni să vă ajute.

***D. Relaxare și prezență conștientă***

Relaxarea este o componentă importantă în prevenirea epuizării, fiind foarte eficientă în eliberarea stresului, anxietății, frustrărilor și emoțiilor negative. Când sunteți stresat, corpul este tensionat, mușchii sunt încordați, chiar dacă nu sunteți conștient de acest lucru. Nu puteți fi încordat și relaxat în același timp. Relaxarea fizică duce la relaxare mentală și la eliberarea tensiunilor. Sunt multe tehnici și metode utile începând cu exerciții de respirație, diferite practici de relaxare, vizualizare, prezență conștientă până la autohipnoză.



Imagine de [Oleksandr Pidvalnyi](#) , [Pexels](#)

### 1. Exerciții de respirație:

- ✓ Primul pas în învățarea conștientizării corpului constă în exercițiile de respirație. Practicarea cu regularitate a respirației profunde sau a unei game largi de exerciții este foarte eficientă în stabilirea calmului, păcii și bunăstării fizice și psihologice.
- ✓ Pe o parte, corpul primește mai mult oxigen, ceea ce reprezintă o parte importantă în reducerea stresului.
- ✓ Pe de altă parte, concentrarea asupra corpului și senzațiilor din timpul respirației întrerupe ciclul gândurilor anxioase și disfuncționale.

### 2. Relaxare progresivă și alte exerciții de relaxare:

- ✓ Aceste tehnici și practici sunt menite să elibereze tensiunea din corp și minte și vă ajută să conștientizați tensiunea. Odată ce sunteți relaxat, vă simțiți mai bine.
- ✓ Exercițiul clasic de relaxare progresivă a musculaturii, dezvoltat de Edmund Jacobson, implică încordarea și apoi relaxarea diferitelor grupe de mușchi pentru a învăța și înțelege senzațiile specifice ambelor stări, și de a vă bucura de relaxare.
- ✓ Celelalte exerciții depășesc bariera fizică și sunt destinate calmării minții.

### 3. Vizualizare:

- ✓ Prin vizualizare sau imagistică sau reprezentare ghidată, vă puteți folosi imaginația și creativitatea pentru a vedea cu ochii minții tot ceea ce vă doriți în viață: să fiți fericit, să aveți o carieră împlinită, să fiți sănătos, să vă atingeți obiectivele, să vă bucurați de viață și să fiți înconjurați de familie și prieteni, să iubiți și să fiți iubit etc.



- ✓ Pentru a reduce stresul, vă puteți vizualiza într-un loc relaxat, calm, în pace și relaxat.

#### 4. Prezență conștientă:

- ✓ Jon Kabat-Zinn a dezvoltat un program de reducere a stresului bazat pe prezență conștientă. Ulterior, cercetătorii și medicii au demonstrat că practicarea exercițiilor de prezență conștientă sunt eficiente în îmbunătățirea sănătății fizice și mintale, în special în tratarea stresului cronic, depresiei și anxietății sau durerii cronice.
- ✓ Conceptul mindfulness definește o stare de conștientă, “de acordare a atenției scopului, momentului într-un mod special: fără a critica”.
- ✓ Pe scurt, mindfulness înseamnă să trăiești în prezent și să te întorci la prezent atunci când ești distras, să practici acceptarea, compasiunea și angajamentul.
- ✓ Prin intermediul meditației conștiente vă concentrați pe momentul prezent și trăiți experiența, fiind atent la respirație și observându-vă gândurile, fără a le judeca.
- ✓ Prin exercițiile de scanare a corpului ce implică concentrarea pe senzațiile pe care le simțiți în diferite părți ale corpului, vă puteți crește gradul de conștientizare a corpului.

#### 5. Autohipnoza:

- ✓ Autohipnoza este un instrument puternic ce contribuie la reducerea stresului, dezvoltarea încrederii în sine și atingerea obiectivelor. În timpul hipnozei, vă aflați într-o stare de relaxare profundă ce vă crește sugestibilitatea, accesează resursele interne și vă deschide mintea către idei și soluții noi.
- ✓ Există numeroase website-uri ce pun la dispoziție fișiere audio de autohipnoză. Puteți începe prin a asculta acest tip de autohipnoză ghidată.
- ✓ Apoi, puteți învăța cum să creați și internalizați propriile afirmații și sugestii. După ce le-ați înregistrat sau memorat, le puteți asculta, fiind în stare de autohipnoză. În timp înregistrării, puteți folosi un fundal de muzică de relaxare, sunete din natură sau tonuri binaurale. Aceste fișiere audio sunt create pentru a intra în starea mentală de meditație sau transă, diminuând frecvența undelor din creier și inducând relaxarea mentală.
- ✓ În timpul autohipnozei, se combină sugestiile pozitive cu vizualizarea propriei stări de fericire la performanță la locul de muncă, ceea ce poate fi, cu siguranță, o rețetă a succesului.

**EXERCIȚII  
PRACTICE**

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 1:** Analizați jobul pe care-l aveți și evaluați prezența următoarelor semne de epuizare. Pe o scară de la 0 – aproape niciodată la 10 – aproape zilnic, înregistrați rezultatele. Punctajul final se obține făcând media subcategoriilor.

1. Lipsă de interes și entuziasm la locul de muncă: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Nu mai aveți satisfacții la locul de muncă. \_\_\_\_\_
- b) Nu manifestați entuziasm și motivație față de job. \_\_\_\_\_
- c) Ați observat lipsa de interes și entuziasm și în alte aspect ale vieții dumneavoastră. \_\_\_\_\_

2. Epuizare fizică, emoțională și mentală: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Vă simțiți obosit și fără energie chiar și atunci când ați dormit suficient. \_\_\_\_\_
- b) Deseori simțiți frustrare, iritabilitate, furie, tristețe. \_\_\_\_\_
- c) Vă simțiți epuizat din punct de vedere mental. \_\_\_\_\_

3. Ineficiența la locul de muncă: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Vă este greu să vă concentrați la serviciu. \_\_\_\_\_
- b) Faceți mai multe greșeli decât de obicei. \_\_\_\_\_

4. Cinism: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Nu vă motivează nimic la serviciu. \_\_\_\_\_
- b) Vă simțiți deprimat când vă gândiți la serviciu. \_\_\_\_\_
- c) Sunteți mai pesimist decât de obicei. \_\_\_\_\_
- d) Nu vă simțiți împlinit. \_\_\_\_\_

5. Probleme interpersonale: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Aveți mai multe conflicte cu colegii, prietenii sau membrii familiei. \_\_\_\_\_
- b) Vă simțiți izolat. \_\_\_\_\_
- c) Nu mai aveți energie să vă ocupați de colegi, familie sau prieteni. \_\_\_\_\_

6. Apelarea la strategii nesănătoase de gestionare: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Consumați alcool sau droguri pentru a depăși o situație dificilă. \_\_\_\_\_
- b) Mâncați emoțional sau nesănătos - junk food. \_\_\_\_\_
- c) Fumați mai mult decât de obicei. \_\_\_\_\_

7. Probleme de sănătate și suferințe fizice: Punctaj final: \_\_\_\_\_

- a) Vă îmbolnăviți ușor. \_\_\_\_\_
- b) Nu puteți dormi sau dormiți prea mult. \_\_\_\_\_

c) Aveți simptome precum dureri de cap, palpitații, dureri în piept, dispnee, amețeală, leșin fără să suferiți de o boală care să se manifeste prin aceste simptome. \_\_\_\_\_

Pe baza scorurilor finale pentru fiecare categorie de semne de epuizare, scrieți-le pe cele la care ați obținut scoruri între 4 și 7 sau peste 7.

Categoriile la care ați obținut scoruri între 4-7:

---



---

Ce puteți face pentru a scădea scorurile pentru fiecare din aceste categorii? Ce aspecte implică asta? Cine vă poate ajuta? Ce strategii puteți aplica? Vă puteți gândi la o acțiune concretă pe care s-o demarați în zilele următoare?

---



---



---



---



---

Categoriile cu scoruri peste 7: \_\_\_\_\_

---

Ce puteți face pentru a scădea scorurile pentru fiecare din aceste categorii? Ce aspecte implică asta? Cine vă poate ajuta? Ce strategii puteți aplica? Vă puteți gândi la o acțiune concretă pe care s-o demarați în zilele următoare?

---



---



---



---



---

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 2:** Citiți din nou Subiectul 2, apoi indicați care sunt factorii de stres majori care se aplică în cazul jobului dumneavoastră? Descrieți pe scurt situația fiecărui factor de stres. Ați găsit un alt factor care vă cauzează stres la locul de muncă? Ce strategii și acțiuni puteți aplica?

1. Ambiguitate și nesiguranță:

---

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Anxietate și frică de performanță: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Procesul creării unui sine profesional: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Așteptări nerealiste: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Limite emoționale neclare: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Dileme etice și confuzii legale: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Supraîncărcare activității:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Dezechilibru viață profesională – viață personală:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Lipsă de control: \_\_\_\_\_

10. Lipsă de sprijin social: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Contradicție între persoană și job: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Altele: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

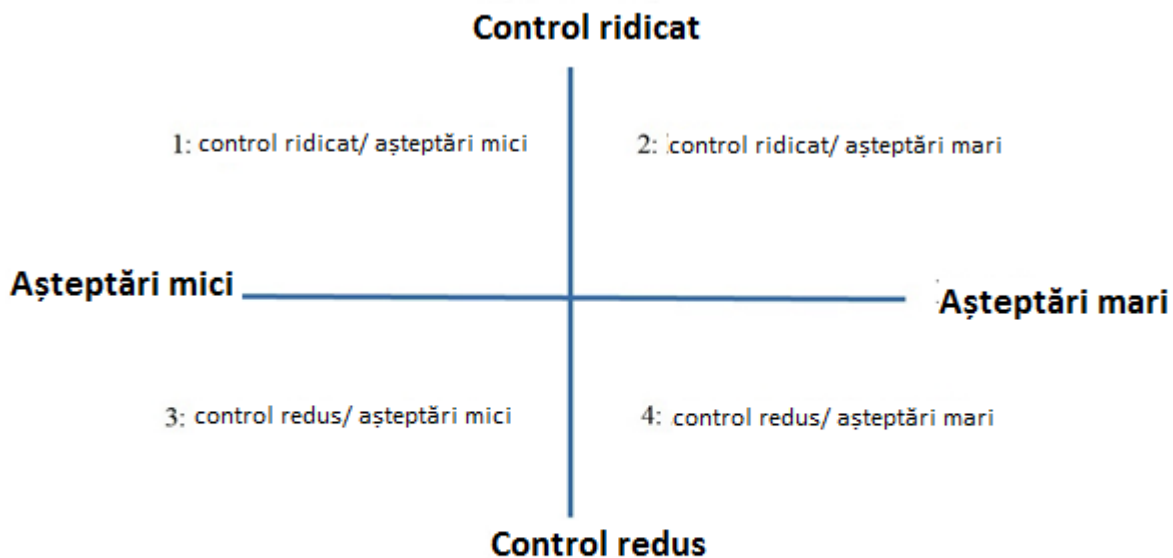
**DEZVOLTARE PERSONALĂ 3:** Evaluați nivelul de stres pe care-l presupune jobul dumneavoastră. În joburile stresante, așteptările sunt foarte mari, iar persoanele simt că au un control insuficient.

Cadranul patru (control scăzut/ așteptări mari) de mai jos este considerat mult mai stresant decât cadranul unu

(control ridicat/ așteptări mici). Cum ați evalua nivelul de stres de la jobul dumneavoastră?

Rezultatele sunt utile pentru a calibra raportul grija-pentru-ceilalți față de grija-pentru-sine.

Apoi, completați un scurt chestionar.



Chestionar: Cât de stresant este locul dumneavoastră de muncă?

Răspundeți cu DA sau NU:

	DA	NU
<b>Așteptări</b>		
Trebuie să depun un efort foarte mare .....	_____	_____
Nu mi se cere fac un volum de lucru suplimentar *.....	_____	_____
Am suficient timp să-mi finalizez treaba *.....	_____	_____
<b>Control</b>		
Trebuie să fac multă muncă repetitivă *.....	_____	_____
Trebuie să fiu creativ .....	_____	_____
Trebuie să învăț lucruri noi.....	_____	_____
Am multe de spus despre ce se întâmplă .....	_____	_____
Am foarte puțină libertate de a decide cum imi fac treaba *.....	_____	_____
<b>Sprijin social</b>		
Lucrez cu oameni care mă ajută .....	_____	_____
Lucrez cu persoane care au un interes personal în relație cu mine .....	_____	_____
Supervizorul meu îmi este de ajutor.....	_____	_____
Supervizorul este preocupat de binele meu.....	_____	_____

*Punctaj: Se calculează un punctaj separat pentru fiecare dintre cele trei părți – așteptări, control și sprijin social. Pentru fiecare parte, primiți un punct pentru fiecare răspuns “da” la întrebările care nu sunt marcate cu asterix (\*). Primiți un punct pentru fiecare răspuns “nu”*

la întrebările care sunt marcate cu asterix. Notați scorurile în spațiile de mai jos. Apoi notați cuvântul care descrie cel mai bine aceste scoruri.

Scor așteptări:

Așteptările la locul de muncă sunt \_\_\_\_\_

(Scrieți “scăzute” dacă scorul a fost 0 sau 1; “mari” dacă scorul a fost 2 sau 3)

Scor control:

Controlul la locul de muncă este \_\_\_\_\_

(Scrieți “scăzut” dacă scorul a fost 0 sau 2; “ridicat” dacă scorul a fost între 3 și 5)

Scor sprijin social:

Sprijinul social la locul de muncă este \_\_\_\_\_

(Scrieți “scăzut” dacă scorul a fost 0 sau 1; “moderat” pentru 2; “mare” dacă scorul a fost 3 sau 4)

Interpretare: Control ridicat, control scăzut și sprijin social scăzut, toate contribuie la creșterea stresului la locul de muncă. Cu cât sunt mai mulți factori de acest tip cu care vă confrunțați la locul de muncă și cu cât este mai ridicat scorul pentru fiecare factor, cu atât mai mare este și stresul la locul de muncă.

Joburile la care se resimt toate cele trei caracteristici care produc tensiuni sunt, în general, foarte stresante, în timp ce joburile cu doar două caracteristici generează un grad destul de ridicat de stres. Joburile în care este prezent un singur factor de stres pot avea un grad destul de scăzut sau moderat de stres, în funcție de cum compensează celelalte două scoruri. Cel mai puțin stresante joburi sunt cele în care se combină controlul ridicat, sprijinul social semnificativ cu așteptările scăzute.

Cu ajutorul graficului cu patru cadrane și al chestionarului descrieți nivelul de stres al jobului.

---

---

---

---

---

(Exercițiu din: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 259-260).



**DEZVOLTARE PERSONALĂ 4:** Apreciați cu ce frecvență apare fiecare situație. Pentru a înregistra punctajul dumneavoastră, folosiți o scară de la 0 la 6, unde 0 înseamnă “aproape niciodată” și 6 înseamnă “aproape întotdeauna”. Adunați valorile pentru a obține punctajul dumneavoastră.

#### Volumul de lucru

1. Mă aflu în sediul companiei mai mult de 50 de ore pe săptămână. \_\_\_\_\_
2. Îmi iau de lucru acasă și/ sau primesc apeluri legate de muncă atunci când sunt acasă. \_\_\_\_\_
3. Cerințele de la serviciu nu îmi permit să planific vacanțele. \_\_\_\_\_
4. Mi se solicită să îndeplinesc sarcini suplimentare fără a avea la dispoziție resurse suplimentare.. \_\_\_\_\_
5. Departamentul din care fac parte nu are suficiente resurse pentru a gestiona un volum de lucru normal. \_\_\_\_\_

#### Munca propriu-zisă

6. Jobul meu presupune un grad ridicat de intensitate mentală și presiune (de exemplu, forțe interne/externe, obiective de producție, clienți iritați, excesul de informații). \_\_\_\_\_
7. Responsabilitățile mele nu sunt clare, nu am control asupra stabilirii priorităților, a metodelor de lucru și a utilizării resurselor. \_\_\_\_\_
8. Conținutul este neplăcut (de exemplu, plictisitor, neimportant, nu îmi solicită abilitățile, condițiile de lucru sunt nesatisfăcătoare). \_\_\_\_\_
9. Procesul de lucru nu îndeplinește cerințele referitoare la cantitate și/ sau calitate pe care ar trebui să le realizez. \_\_\_\_\_
10. Feedback-ul pe care îl primesc referitor la performanța mea este neadecvat sau injust. \_\_\_\_\_
11. Îmi fac griji cu privire la cariera mea (de exemplu, siguranța locului de muncă, lipsa șanselor de avansare, a compensației financiare). \_\_\_\_\_

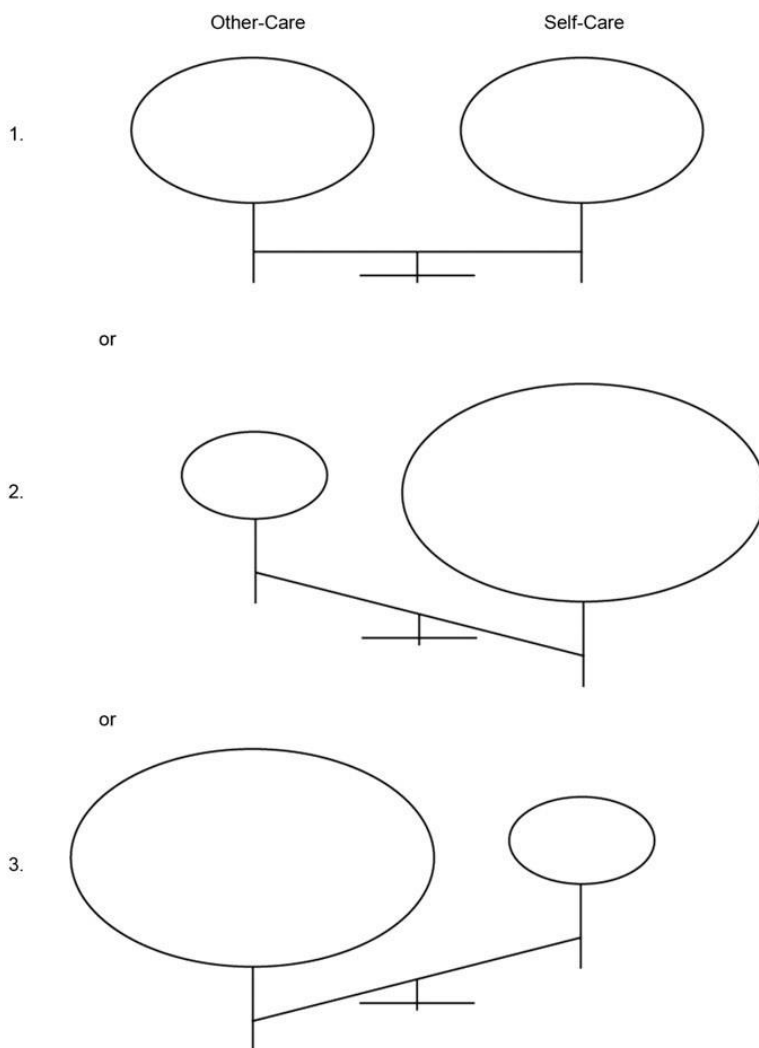
#### Organizația

12. În mod frecvent, necesarul de personal din domeniul meu de lucru nu este acoperit timp de două sau mai multe luni. \_\_\_\_\_
13. Angajații demisionează din cauza volumului mare de lucru sau din alte motive legate de nemulțumirea la locul de muncă. \_\_\_\_\_
14. Cooperarea între angajați este insuficientă. \_\_\_\_\_
15. Încrederea și respectul între reprezentanții managementului și angajați sunt insuficiente. \_\_\_\_\_
16. Organizația nu ține cont de exigențele la locul de muncă vs. exigențele familiei. \_\_\_\_\_

<b>PUNCTAJ</b>	<b>SITUAȚIE VOLUM DE MUNCĂ</b>
0 la 32 moderat:	Luați măsuri preventive pentru a nu agrava situația volumului de lucru.
33 - 64 grav:	Aționați pentru a reduce substanțial volumul de lucru în următoarele câteva luni.
65 - 96 critic:	Dacă volumul de lucru nu poate fi redus substanțial în următoarele câteva luni, căutați imediat un alt loc de muncă

(Exercițiu din: F. M. Gryna, 2004, 9-10).

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 5:** Evaluați echilibrul dintre grija pentru ceilalți - grija față de sine. Indicați scorul: 50–50, 10–90, 90–10, 70–30 sau 30–70?



Care este scorul aferent raportului grijă pentru ceilalți – grijă pentru sine? \_\_\_\_\_ -

Persoanele cu responsabilități de îngrijire sunt adeseori orientate către îngrijirea celorlalți decât către îngrijirea de sine. Un anumit dezechilibru poate fi bun. Când devine această direcție prea mult pentru dumneavoastră?

---

---

---

---

---

---

---

---

(Exercițiu din: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 261-262).

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 6:** Subiectul 4, partea A prezintă dimensiunile îngrijirii de sine. În ce măsură vă cultivați și îngrijiți de fiecare aspect al sinelui? Ce faceți pentru a cultiva fiecare parte a sinelui dumneavoastră? Ce activități puteți face pentru a dezvolta părțile unde sunt necesare îmbunătățiri?

Îngrijire fizică: \_\_\_\_\_

---

---

---

Îngrijire emoțională: \_\_\_\_\_

---

---

---

Îngrijire socială: \_\_\_\_\_

---

---

---

Îngrijire spirituală: \_\_\_\_\_

---

---

---

(Exercițiu adaptat după: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 264-265)

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 7:** În Subiectul 4, partea B, sunt indicate modalitățile și strategiile de a reduce factorii majori de stres profesional în cazul unui debutant. Evaluați modul în care utilizați fiecare metodă și indicați punctajul obținut de la 0 – deloc la 6 – foarte bine.

Confruntarea cu ambiguitatea și lipsa de control: \_\_\_\_\_

Reducerea așteptărilor nerealiste: \_\_\_\_\_

Reducerea anxietății și fricii de performanță: \_\_\_\_\_

Rezolvarea volumului de lucru excesiv: \_\_\_\_\_

Găsirea sprijinului social profesional: \_\_\_\_\_

Menționați trei cele mai importante domenii de reducere a stresului profesional și trei domenii care necesită îmbunătățiri, descriind pe scurt activitățile corespunzătoare.

Cele mai importante domenii în care trebuie redus stresul profesional:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Domenii de îmbunătățit pentru a reduce stresul profesional:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

(Exercițiu adaptat după: T. M. Skovholt & M. Trotter-Mathison, 2016, 262-264)

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 8:** În Subiectul 4, partea C, ați citit despre metode sănătoase de a gestiona stresul. Evaluați în ce măsură folosiți fiecare metodă și indicați scorul de la 0 – deloc la 6 – foarte bine.

Găsirea unui echilibru între viața profesională și cea personală: \_\_\_\_\_

Auto-observarea sursei de stres: \_\_\_\_\_

Schimbarea perspectivei: \_\_\_\_\_

Prezența simțului umorului: \_\_\_\_\_

Căutarea sprijinului social: \_\_\_\_\_

Îmbunătățirea gestionării timpului: \_\_\_\_\_

Indicați trei domenii în care utilizați aceste metode de gestionare a stresului și trei domenii care necesită îmbunătățiri, descriind pe scurt activitățile corespunzătoare.

Domeniile în care folosiți metodele sănătoase de gestionare a stresului:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Domeniile care necesită îmbunătățiri în utilizarea metodelor sănătoase de gestionare:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 9: Exerciții de respirație pentru reducerea stresului

- Expirați profund.
- Apoi inspirați încet, pe nas.
- Acționați diafragma/ umflați abdomenul pentru ca aerul să ajungă în partea inferioară a plămânilor.
- Pe măsură ce plămâni se umplu cu aer din jos în sus, umflați pieptul.
- La final, ridicați umerii pentru a mări volumul.
- Opriți scurt respirația.
- Apoi relaxați-vă și lăsați aerul să iasă ușor pe gură.
- Trageți stomacul pentru a scoate tot aerul.
- Bucurați-vă de senzația de gol preț de câteva secunde.
- Apoi reluați respirația.

- Repetând etapele respirație de câteva ori, acordați atenție sunetului și senzațiilor pe care le simțiți în timpul respirației. Dacă simțiți că amețiți, respirați normal.

(Exercițiu din: V. Joshi, 2005, p. 177)

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 10: Relaxarea progresivă a mușchilor

- Faceți-vă comod. Nu este necesar să vă întindeți pentru a vă relaxa progresiv mușchii, ci este suficient dacă vă așezați pe scaun. Asigurați-vă totuși că sunteți într-un loc unde nu vă distrage nimic. Închideți ochii dacă vă simțiți mai bine.
- Respirați. Inspirați adânc pe nas, dilatând abdomenul care se umple cu aer. Apoi, expirați pe gură, trăgând buricul spre coloană. Repetați de trei până la cinci ori.
- Începând cu picioarele, încordați și relaxați mușchii. Strângeți degetele și apăsați calcâiul pe podea. Strângeți timp de câteva respirații, apoi relaxați. Întindeți piciorul, cu vârful îndreptat în sus, spre cap. Mențineți câteva secunde, apoi relaxați.
- Continuați să lucrați fiecare grupă de mușchi din corp, încordând și relaxând în ordinea următoare: picioare, fesieri, abdomen, spate, mâini, brațe, umeri, gât și față. Încercați să încordați fiecare grupă de mușchi timp de câteva respirații, apoi relaxați ușor. Repetați în zonele unde simțiți mușchii încordați.
- Finalizați fiecare exercițiu cu câteva respirații adânci și observați atitudinea mult mai calmă și mai relaxată pe care o aveți.

(Exercițiu extras din: <https://www.verywellmind.com/progressive-muscle-relaxation-pmr-25840970>)

Exersând zilnic sau de câteva ori pe săptămână, puteți deveni mai conștient de stările tensionate sau relaxate. Când sunteți sub tensiune, anxietatea și stresul cresc, iar exercițiile de relaxare și respirație vă ajută să eliberați tensiunea.

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 11: Exerciții de vizualizare: propria grădină privată

- Închideți ochii. Simțiți-vă confortabil. Începeți cu câteva respirații adânci pe nas și expirații pe gură, relaxându-vă corpul. Lăsați toată greutatea corpului pe scaun, continuând să respirați și să vă relaxați.
- Cu ajutorul imaginației, vizualizați-vă mergând pe o cărare. Este o cărare frumoasă, de orice natură doriți. Este o zi plăcută, sunteți relaxat și fericit. Simțiți căldura și energia soarelui pe piele. În curând veți ajunge la o poartă. Știți că această poartă duce spre un loc unde vă simțiți binevenit, în siguranță și confortabil. Deschideți poarta și intrați în propria dumneavoastră grădină privată.
- Grădina este plină de lucrurile dumneavoastră preferate. Orice vă aduce plăcere poate fi găsit în această grădină. Posibil să fie flori, copaci, animale, păsări, apă sau chiar muzică. Uitați-vă în jur și observați ce se află în grădină. Priviți toate culorile și



obiectele care sunt în acest loc. Observați cât sunt de frumoase. Priviți formele și varietatea lor. Priviți pământul, priviți cerul și linia în care se întâlnesc. Grădina dumneavoastră este calmă și liniștită. Toate co-există pașnic în grădină. În timp ce priviți, luați cunoștință de cum ar putea să se simtă lucrurile în acest loc privat al dumneavoastră. Explorați acest loc prin atingere. Poate unele lucruri sunt moi și calde, iar altele fine și reci. Petreceți ceva timp doar explorând, folosindu-vă simțul tactil și simțindu-vă calm și confortabil. Observați cum este aerul; este rece sau cald? Bate briza sau nu bate deloc vântul? Luați-vă răgazul să simțiți pacea și liniștea în acest loc privat.

- Pe măsură ce continuați să explorați grădina cu privirea și emoție, ascultați sunetele din grădina dumneavoastră. Sunetele sunt plăcute și foarte reconfortante. Posibil să fie liniște în grădină sau poate se aud câteva sunete. Unele sunete pot fi abia perceptibile, altele pot fi mai puternice. Relaxați-vă și ascultați-le să vedeți dacă puteți identifica diferitele sunete din grădină. În timp ce sunteți atent la sunetele, identificați mirosurile pe care le-ați putea simți. Respirați profund și observați ce miresme simțiți. Unele pot fi familiare, iar altele necunoscute. Mirosurile sunt plăcute și liniștitoare. Luați-vă răgaz și bucurați-vă de vizita în grădină, așa cum doriți. Petreceți cât timp este necesar pentru revitalizare și grijă față de sine.
- Când sunteți pregătit să plecați, îndreptați-vă încet spre poarta grădinii. V-ați bucurat de vizita în grădină, vă simțiți relaxat și mulțumit. Acest sentiment de bine va rămâne tot restul zilei. Împingeți poarta și reveniți la cărarea care v-a purtat spre grădină. Pe măsură ce vă întoarceți la cărare, la prezent, amintiți-vă că puteți reveni la grădina privată oricând, prin intermediul imaginației. Vizitați grădina oricând doriți să vă relaxați, să vă simțiți în largul dumneavoastră sau doar să vă bucurați de frumusețea acesteia. Acum sunteți pregătit să vă reluați activitatea. Întindeți-vă ușor, deschideți ochii, sunteți proaspăt și alert.

(Exercițiul extras din: [https://www.mirecc.va.gov/cih-visn2/Documents/Patient\\_Education\\_Handouts/Visualization\\_Guided\\_Imagery\\_2013.pdf](https://www.mirecc.va.gov/cih-visn2/Documents/Patient_Education_Handouts/Visualization_Guided_Imagery_2013.pdf))

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 12: Meditație de explorare conștientă a corpului

1. Întindeți-vă pe spate într-un loc confortabil, ca de exemplu pe o saltea întinsă pe podea sau în patul dumneavoastră (amintiți-vă că, pentru acest exercițiu, trebuie să rămâneți treaz, nu să adormiți). Asigurați-vă că vă este suficient de cald. Dacă în cameră este frig, vă puteți acoperi cu o pătură sau să folosiți un sac de dormit.
2. Închideți ușor ochii.
3. Cu fiecare inspir și expir, simțiți cum abdomenul se dilată și se comprimă.
4. Câteva momente, simțiți-vă corpul ca pe un întreg, de la cap la vârful degetelor de la picioare, simțiți-vă pielea și senzațiile din contactul cu podeaua sau patul.
5. Îndreptați-vă atenția spre degetele de la piciorul stâng și încercați să vă canalizați, îndreptați respirația către acestea, astfel încât să simțiți că respirați și expirați prin degete. Vă poate lua

ceva timp până vă obișnuiți. Vă poate ajuta să vă imaginați respirația curgând prin corp de la nas, în plămâni, în abdomen și până la piciorul stâng, la degete și apoi din nou, în sens invers, până la nas.

6. Simțiți orice senzație din vârful degetelor, făcând distincție între acestea și urmărind fluxul de senzații din această regiune. Dacă nu simțiți nimic, este în regulă. Dați-vă voie să nu simțiți nimic.

7. Când sunteți pregătit să continuați, respirați profund și conștient cu tot corpul, până la degetele picioarelor, iar pe expirație lăsați-le să se "dizolve" în "ochii minții". Concentrați-vă pe câteva respirații, cel puțin, apoi continuați cu talpa piciorului, călcâiul, partea superioară a piciorului, apoi cu glezna, inspirând și expirând până la fiecare parte a corpului, în timp ce observați senzațiile pe care le experimentați, apoi continuați.

8. De fiecare dată când vă pierdeți concentrarea, reveniți la respirația conștientă și la partea corpului pe care o aveți în vedere.

9. Astfel, continuați ușor cu piciorul drept și restul corpului în timp ce vă concentrați pe respirație și pe conștientizarea părților corpului, când ajungeți la ele, respirați odată cu ele, apoi treceți la altă parte.

10. Dacă nu puteți rămâne treaz, încercați să explorați corpul ținând ochii deschiși.

(Exercițiu extras din: J. Kabat-Zinn, 2005, p. 92-93)

Practicați explorarea corpului cel puțin o dată pe zi. La început, se recomandă să înregistrați instrucțiunile și să le ascultați pentru a vă respecta cu exactitate exercițiul.

Notați-vă în jurnal observații referitoare la cum v-ați simțit, senzațiile, ideile, gândurile și orice considerați interesant.

DEZVOLTARE PERSONALĂ 13: Ascultați acest fișier audio ce conține un exercițiu de autohipnoză pentru consolidarea încrederii și a stimei de sine: <https://www.youtube.com/watch?v=9YxA91BeiDk>. Puteți asculta acest fișier audio zilnic sau o dată pe săptămână.

Notați-vă observațiile în jurnal: Cum v-ați simțit? Vedeți vreo diferență de la o zi la alta? Cum vă simțiți și care sunt gândurile după hipnoză? Ați găsit ceva surprinzător sau interesant?

## EVALUAREA SECȚIUNII

1. Indicați patru semne ale epuizării.
2. Descrieți pe scurt doi factori de stres major pentru un practician începător în domeniile asistenței medicale, sociale sau în profesorat.
3. Ce înseamnă epuizarea în raport cu împlinirea personală?
4. Indicați patru activități de autoîngrijire emoțională.
5. Explicați pe scurt ce puteți face pentru a reduce așteptările nerealiste pe care le poate avea un practician începător în domeniile asistenței medicale, sociale sau în profesorat.
6. Indicați trei metode sănătoase de a gestiona stresul.
7. Explicați pe scurt de ce prezența conștientă este eficientă în reducerea nivelului de stres.

## REFERENCES

- Gryna, Frank M. (2004). *Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Joshi, Vinay. (2005). *Stress. From burnout to balance*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Kabat-Zinn, John. (2005). *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World through Mindfulness*. New York: Hyperion.
- Leiter, Michael P. & Maslach Christina. (2005). *Banishing Burnout. Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Neckel, Sighard, Schaffner, Anna Katharina & Wagner, Greta. (2017). *Burnout, Fatigue, Exhaustion. An Interdisciplinary Perspectives on a Modern Affliction*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Skovholt, Thomas M. & Trotter-Mathison, Michelle. (2016). *The resilient practitioner. Burnout and compassion fatigue prevention and self-care strategies for the helping professions* (Third Edition). London, New York: Routledge.
- Staten, Adam & Lawson, Euan. (2018). *GP wellbeing. Combatting burnout in general practice*. Boca Raton: CRC Press.
- Mental Illness Research, Education and Clinical Centers and Centers of Excellence, *Visualization exercise: The private garden*: [https://www.mirecc.va.gov/cih-visn2/Documents/Patient\\_Education\\_Handouts/Visualization\\_Guided\\_Imagery\\_2013.pdf](https://www.mirecc.va.gov/cih-visn2/Documents/Patient_Education_Handouts/Visualization_Guided_Imagery_2013.pdf)  
<https://www.verywellmind.com/>

## SECȚIUNEA 5: Gândirea critică și nediscriminarea la locul de muncă

<b>CUNOȘTINȚE TEORETICE</b>	<p><b>Subiectul 1: Gândirea critică la locul de muncă</b></p> <p>Tema gândirii critice a fost tratată în cursul online de mentorat, cu toate acestea, este oportun să reamintim structura de bază a gândirii critice.</p> <p><b>Ce este gândirea critică?</b></p> <p>În general, putem presupune că abordarea metodologică a gândirii critice este ancorată în perspectivismul filosofic sau în varianta sa pedagogică, multiperspectivism.</p> <p>Activitățile din program se concentrează și se bazează pe premisa că “toate cunoștințele au inevitabil o anumită perspectivă, adică enunțurile cognitive și evaluarea acestora se încadrează întotdeauna într-un cadru ce asigură mijloacele conceptuale prin care lumea este descrisă și explicată” (Fay, 2004).</p> <p><b>Care sunt caracteristicile gândirii critice?</b></p> <p>Perspectivismul atrage atenția asupra faptului că, indiferent cine suntem și unde ne aflăm, nu putem percepe realitatea ca un întreg, direct, indirect, lipsiți de presupunerile, cunoștințele, opiniile, limitările sau prejudecățile noastre. Noi, ființe individuale, suntem cei care susținem o poziție și suntem într-o anumită situație. Stimulii și informațiile pe care le asimilăm (fie în mod automat, fie reflectat) corespund unor cadre conceptuale care ne asigură înțelegerea acestora și a lumii care le înconjoară. Perspectivismul nu distinge care perspectivă este corectă sau adevărată și nu permite dovezi obiective.</p> <p>Perspectivismul se bazează pe existența a numeroase interpretări ale unui singur fenomen sau situații, fiecare dintre acestea bazându-se pe perspectiva unică a observatorului (Cajthamlová, Dítko, 2019).</p> <p>Gândirea critică presupune efortul de a analiza cunoștințele și credințele. Este un mod autodisciplinat de a gândi, analiza, examina și evalua o problemă sau un aspect specific, pentru a crea o judecată sau o decizie informată. Gândirea critică constă din:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gândire rațională</li> <li>- Cercetare logică</li> <li>- Integritate</li> <li>- Credibilitate</li> <li>- Simțul justiției</li> <li>- Precizie</li> <li>- Relevanță</li> <li>- Încredere în rațiune</li> <li>- Argumente rezonabile</li> <li>- Profunzime</li> <li>- Generozitate</li> <li>- Empatie</li> </ul>
---------------------------------	---

- Comunicare eficientă
- Capacități de rezolvare a problemelor
- Rezistența față de egocentrismul unei persoane
- Privirea unui aspect din diferite puncte de vedere

### Cum să gândești critic?

#### Întrebări pe care și le pune un gânditor critic



### Povestire și discurs

Vedem lumea din jurul nostru prin povești – narațiuni. Este vorba despre o narațiune scrisă sau vorbită, motivată și stilizată în mod subiectiv. O poveste descrie un eveniment sau o problemă și scoate la iveală cauzele și posibilele consecințe ale situațiilor prezente. Cu toate acestea, întotdeauna, punctul de vedere este al unui anumit narator (sau al ascultătorilor) care împărtășește punctul său de vedere asupra anumitor fapte. Un alt narator poate folosi o poveste complet diferită pentru a descrie aceeași situație și care va avea, de asemenea, audiență.

Sușinătorii ambelor versiuni ale aceleași povești cred că doar versiunea lor este cea adevărată.

Povestea se discută la două nivele. Se analizează ce se spune (planul poveștii) și cum se spune (planul discursului). În planul poveștii, ne interesează evenimentele, caracteristicile personajelor și mediul în care are loc acțiunea. Planul discursului include succesiunea poveștii, pe ce se pune accentul sau, dimpotrivă, ce este ascuns și o formă a narațiunii (limbajul sau coloritul emoțional).

De asemenea, narațiunea și partea sa de discurs ne vorbesc despre cum construiește naratorul însuși (Cajthamlová, Dítko 2019).

### **Grupuri sociale și narațiuni diferite**

Savantul american, John Bullock (2015) subliniază că opiniile exprimate nu reflectă neapărat convingerile adevărate ale celor care le susțin. Nici măcar acuratețea factuală nu este importantă, iar povestea poate conține informații aparent false. Prin aceste povestiri, naratorii și ascultătorii se înscriu într-un anumit grup social față de care își arată loialitatea. Dacă cineva dorește să combată opinia lor declarată sau să o corecteze, acesta este perceput ca o amenințare la propria lor persoană, grupul respingând complet pozițiile sociale și criticismul, chiar dacă acesta este justificat. (Cajthamlová, Dítko 2019: 26)

### **Când și cum să gândești critic la locul de muncă?**

Vezi partea de exerciții practice. Exercițiul nr 1 și Exercițiul nr 2.

### **Subiectul 2: Putere, ajutor și responsabilitate la locul de muncă**

În profesiile care presupun asigurarea ajutorului, puterea și responsabilitatea merg mână în mână. Este esențial să fiți conștient de acele intersecții și de înțelegerea interacțiunii dintre acestea. Profesiile care oferă ajutor au ca specific conștientizarea și puterea de gestionare:

- Asistenții sociali, profesorii, asistenții medicali dețin pur și simplu puterea de a schimba situația clienților/beneficiarilor/elevilor
- Mai multe informații/ abilități înseamnă mai multă putere pentru asistenții sociali, profesori, asistenții medicali
- Puterea ar putea fi integrată chiar în profesie. De exemplu, unii medici sunt priviți aproape ca niște Dumnezei, poziția lor și a profesioniștilor din domeniul sănătății fiind considerată superioară față de poziția personalului de îngrijire, a asistenților sociali, a doctorilor etc. "În general, medici se percep ca 'lideri' și 'factori de decizie' în domeniul sănătății, în timp ce asistenții medicali, terapeuții și alte profesii (de exemplu: farmaciștii, nutriționiștii, asistenții sociali) se văd ca 'membri ai unei echipe' care tind să adopte o abordare holistică a îngrijirii" (Baker et al. 2011: 100).
- Abuzul de putere este foarte tentant, îndrumarea clientului, preluarea controlului asupra vieților lor ar putea duce la maltratare, rele tratamente și abuz.
- Puterea și responsabilitatea trebuie să fie atent echilibrate și să facă subiectul gândirii critice în timpul asigurării îngrijirii/ predării/ îngrijirii medicale.

### **Autoritatea în profesiile care asigură ajutor**

Profesiile care asigură ajutor, precum asistență socială, profesorat și asistență medicală se bazează pe distribuția neuniformă a puterii între profesionist și client. "Un profesionist în domeniu este deja autoritar prin faptul că oferă ajutor (sau, cel puțin, promite că ajută) unui client neputincios,



sporindu-si astfel mai mult autoritatea" (Kopřiva 2016: 40). Relația dintre un asistent social și un client este disproporționată, pentru că primul nu este doar mai activ, dar are și autoritate asupra celui din urmă: toate abilitățile și cunoștințele.

Kopřiva (2016) face distincție între autoritatea „atribuită instituțional” și „autoritatea generată în cadrul relației de asigurare a ajutorului”. „Autoritatea atribuită instituțional” se leagă de dreptul unui asistent social de a lua decizii referitoare la aspecte, acțiuni și intervenții care îl pot ajuta, dar și leza pe client.

„Autoritatea generată în cadrul relației de asigurare a ajutorului” apare în afara unor responsabilități definite formal, doar din simplu fapt că un client acceptă consilierea din partea unei autorități (asistent social/ profesor/ asistent medical).

**Vezi partea de exerciții practice. Exercițiul nr. 3.**

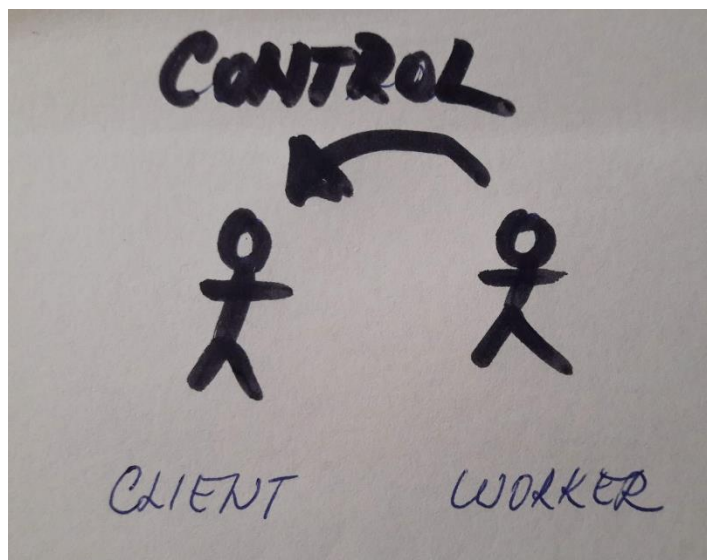
#### **Ajutor și control/ verificare**

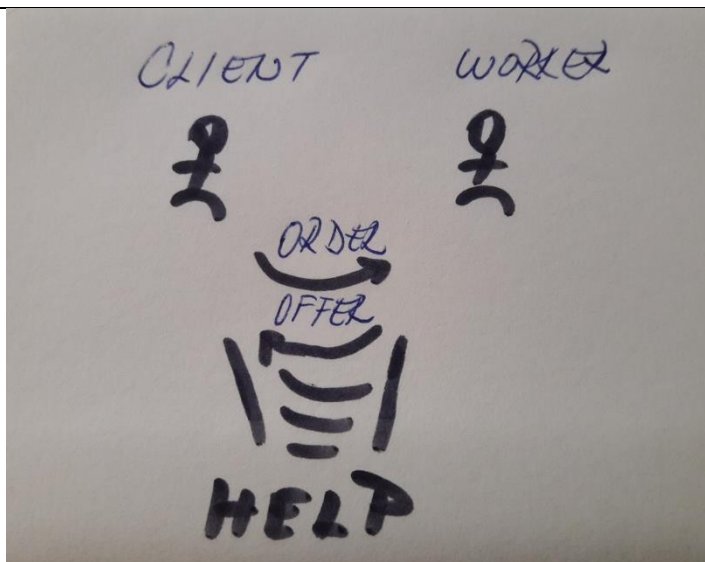
Rolul de „autoritate care guvernează” poate fi acceptat activ de către profesionist (asistent social, asistent medical, profesor) și chiar necesar ca o condiție de consolidare a relației și cooperării.

Abordarea contrară constă în situația în care clientul pune autoritatea în mâinile profesionistului. Clientul se așteaptă ca, în relația de asigurare a ajutorului, autoritatea să fie de partea profesionistului, în calitate de expert.

Úlehla (1996) abordează pe larg fenomenul autorității în profesiile care asigură ajutor.

Acesta se bazează pe „abordarea sistemică” care face distincție între „ajutor” și „control (verificare)”. Conform acestei abordări, este necesar să se distingă între situația în care un client este ajutat în urma negocierii și cooperării reciproce și când acesta este controlat/ verificat.





(Adaptat după Úlehla 1996)

Imaginea de mai sus prezintă o secvență de interacțiuni specifice situațiilor de a oferi și de a solicita ajutor, respectiv de a cere ajutor formulând un „ordin”.

Pe durata relației de asigurare a ajutorului, profesionistul combină ambele abordări – control și ajutor. Profesionistul trebuie să le cunoască pe amândouă. Pentru a putea fi capabil să facă acest lucru, profesionistul trebuie să poată distinge clar între obiectul activității sale și motivația sa. Asigurarea autonomiei pentru client prin oferirea ajutorului are propriile limitări în raport cu normele și codurile sociale. Controlul este necesar pentru a respecta normele unei organizații, societăți, precum și standardele profesionale. O abordare similară poate fi identificată la locul dumneavoastră de muncă.

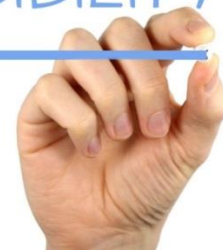


### Responsabilitate

Cuvântul provine din cuvântul latin “respondere” care înseamnă “a răspunde”. Ideea de a răspunde este legată de sensul de a da socoteală. În primul rând, responsabilitatea înseamnă că o persoană este răspunzătoare pentru propriile acțiuni, dar încorporează, de asemenea, și **conotațiile de încredere, obligație și fiabilitate** (Mattone, 2017).



## RESPONSIBILITY



Spre deosebire de autoritate, responsabilitatea implică consecințe. Diferența dintre “Îți solicit să finalizezi raportul până la ora 4 p.m.” și “Trebuie să te ocupi de raportul final. Cât de repede poți să-l pregătești și să fii sigur de calitatea acestuia?” este egală cu diferența dintre lipsa de încredere și încrederea în abilitățile unei persoane.

Responsabilitatea implică și încrederea în ceilalți. Dacă am încredere că tu vei finaliza o sarcină de lucru și nu o faci, eu sunt responsabil pentru că am avut încredere în tine și poate n-ar fi trebuit să am. A avea responsabilitate și a delega responsabilitate necesită o relație bazată pe înțelegere și încredere (Mattone, 2017).

### Organizație neierarhică

În tipul de organizație neierarhică, aspectul autorității în management și organizație este abordat cu multă sensibilitate. În principal, abordarea încearcă să ștergă inegalitățile în ceea ce privește accesul la procesul de luare a deciziilor și autoritate. Toți membrii grupului (muncitori/ colegi) sunt implicați în procesul decizional, vocea fiecăruia este auzită. De obicei, responsabilitatea nu este asumată de o persoană sau de câteva persoane, ci de întregul grup, în mod egal. Absența managementului de top și a dispozițiilor conduce la îmbunătățirea creativității colective, la diversificarea ideilor, așadar la obținerea unor soluții mai bune. Pentru echipă este ușor să asimileze deciziile luate, de vreme ce toți membrii au participat în procesul decizional (Bakošová et al. 2017).

Riscul principal al acestui tip de organizație este încorporat în natura fiecărui angajat. Nu toți angajații sunt pregătiți să își asume, în mod egal, responsabilitatea și drepturile și voturile în procesul decizional. Printre beneficiile stilului de organizație neierarhică se numără:

- Încurajarea diversității funcționale între diferite funcții sau departamente din cadrul unei organizații. Oricine poate participa la un proiect și își poate aduce contribuția.
- Încurajarea creativității individuale în locul funcțiilor și atribuțiilor fixe.
- Încurajarea flexibilității, astfel încât organizația să poată împărți sau adapta liber resursele pentru a face față condițiilor în schimbare.

### Când și cum să îți exerciți autoritatea în activitate și la locul de muncă?

Vezi partea de exerciții practice. Exercițiile nr. 4 și nr. 5.

### Subiectul 3: Discriminarea și antidiscriminarea la locul de muncă

Conform celor expuse în subiectul anterior, relația de autoritate se poate exercita și la locul de muncă. Membrii unui grup nu sunt neapărat egali – în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile sau experiența; în ceea ce privește situația, aceștia provin din diferite grupe de vârstă, de sex etc. Toate aceste experiențe ne determină să reflectăm asupra diversității, egalității și potențialului de practici discriminatorii la locul de muncă.

#### Discriminarea la locul de muncă

Beneficiile gestionării cuprinzătoare a diversității sunt menționate mai târziu. În orice caz, cel mai mare obiectiv și avantaj al bunei gestionări a diversității constă în eradicarea discriminării directe sau indirecte la locul de muncă.

Prin **discriminare directă** se înțelege tratamentul diferențial (mai puțin favorabil) bazat pe caracteristicile specifice.

Prin **discriminare indirectă** se înțelege orice prevedere, criteriu sau practică aparent neutre, persoanele aflate în categoriile discriminate fiind dezavantajate în comparație cu alte grupuri.

Discriminarea are un impact major asupra echipei, precum și asupra organizației/ angajatorului. Tendința de a discrimina nu este întotdeauna necesară, pentru că există și discriminare indirectă. După cum se indică și în imaginea de mai jos, pierderea mediului discriminatoriu este imensă: se reflectă în procesul de recrutare, reținere, performanță la locul de muncă, în strategia de marketing, precum și în procesul de litigiu.

#### Discriminarea și dolarii

Discriminarea persoanelor gay și transgender la angajare aduc un prejudiciu important activităților comerciale, care suferă de pe urma ineficiențelor și a costurilor ce reduc profiturile și subminează profitul net și pierderile.

**COSTURILE ECONOMICE ALE DISCRIMINĂRII** VS **BENEFICIILE FINANCIARE ALE ECHITĂȚII**



Angajare

Dacă angajatorii angajează persoane pe baza unor caracteristici irelevante pentru job, precum orientarea sexuală și identitatea de gen, forța de lucru va fi una sub standard, iar capacitatea afacerilor de a genera profituri consistente va fi diminuată.



Reținere

Discriminarea exclude inutil de la angajare persoanele gay și transgender, calificate în mod normal, și presupune introducerea unor costuri direcționate spre înlocuirea angajaților care pleacă – costuri care ar fi putut fi folosite pentru operațiuni de bază.

**COMPANIILE CARE NU PROTEJEAZĂ ȘI NU SPRIJINĂ ANGAJAȚII GAY ȘI TRANSGENDER SUNT PROFUND ÎN DEZACORD CU MAJORITATEA CORPORAȚIILOR DIN AMERICA:**





**Performanța și  
productivitatea  
la locul de  
muncă**

Discriminarea și ostilitatea îndreptate spre angajații gay și transgender reprezintă o distragere inutilă de la îndeplinirea activităților de bază la locul de muncă.



**Marketing  
pentru  
consumatori**

Dacă companiile discriminează și permit manifestarea inechității la locul de muncă, acestea riscă îndepărtarea piețelor de consum reprezentate de persoanele gay și transgender, ce cumulează o putere de cumpărare de aproape 1 trilion \$.



**Litigii**

Discriminarea la locul de muncă expune activitatea la posibile procese costisitoare, mai ales în statele care au declarat ilegală discriminarea persoanelor gay și transgender la locul de muncă.

**Costuri de retenție**

**Costuri pentru înlocuirea  
altor angajați**



**UNA DIN PATRU PERSOANE**

care trec prin experiența abuzului la locul de muncă spune că experiența lor îi descurajează profund să recomande angajatorul altor posibili candidați.



**TARIF**

**LUCRĂTOR:**

Costuri cuprinse între 5000 \$ și 10000 \$ pentru înlocuirea unui angajat care pleacă.

**DIRECTOR  
EXECUTIV cu  
SALARIU de  
100000 \$:**

Costuri cuprinse între 75000 \$ și 211000 \$ pentru înlocuirea unui angajat care pleacă.



**FIECARE COMPANIE** din lista prezentată în revista *Fortune*, Cele mai bune 100 de companii în care să lucrezi, include orientarea sexuală în politica de nediscriminare.

**MAI MULT DE JUMĂTATE** din aceste companii include identitatea de gen.

**Beneficii mai bune  
Retenție mai bună**

**Politicile de  
nediscriminare  
sunt  
importante**



În comparație cu 19 procente din angajații heterosexuali, 43 procente din angajații gay și lesbiene au declarat că ar fi rămas la fostul loc de muncă dacă li s-ar fi oferit beneficii mai bune.

Șaizeci și șapte procente din angajații gay și transgender au spus că este important să lucrezi pentru o companie care are politici de nediscriminare. Doar 49 procente din angajații heterosexuali și non-transgender au declarat acest lucru.

**POLITICI CORECTE PENTRU  
PROMOVAREA PERFORMANȚEI LA  
LOCUL DE MUNCĂ**



Dacă persoanele gay și transgender sunt primite la locul de muncă, acestea devin mai productive, de încredere, loiale, cu spirit antreprenorial și mulțumite de cariera lor. De asemenea, sunt mai sănătoase din



Sources: "Cumulative spending power of nearly \$1 trillion" Witeck Combs Communications, "Buying Power of U.S. Gays and Lesbians to Exceed \$835 billion by 2011," Press release, January 25, 2007, available at [http://www.witeckcombs.com/news/releases/2007/01/25\\_buyingpower.pdf](http://www.witeckcombs.com/news/releases/2007/01/25_buyingpower.pdf). "One in four individuals who experienced unfairness..." Level Playing Field Institute, "The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness in the Workplace," [http://www.kornferriyinstitute.com/files/pdf1/Corporate\\_Leavers\\_Study1.pdf](http://www.kornferriyinstitute.com/files/pdf1/Corporate_Leavers_Study1.pdf). "Turn-over related costs" Gail Robinson and Kathleen Dechant, "Building a business case for diversity," Academy of Management Executive 11 (3) (1997): 21-31. "Better benefits = better retention Level Playing Field Institute, "The Cost of Employee Turnover Due Solely to Unfairness in the Workplace," [http://www.kornferriyinstitute.com/files/pdf1/Corporate\\_Leavers\\_Study1.pdf](http://www.kornferriyinstitute.com/files/pdf1/Corporate_Leavers_Study1.pdf). Nondiscrimination policies are important Out & Equal, Harris Interactive, and Witeck Combs Communications, "Out & Equal Workplace Culture Report," (2008). <http://www.witeckcombs.com/pdf/out-equal-workplace-culture-report-2008.pdf>

## Gestionarea diversității în profesiile care asigură ajutor

Ca și în cazul activităților private, gestionarea diversității în profesiile care asigură ajutor reprezintă o provocare: piața de muncă joacă un rol important. Politica 'Hire and fire' (angajat - concediat) nu mai funcționează – nici în sectorul privat, nici în domeniul sănătății/ asistenței sociale. În prezent, managerii trebuie să fie mai responsabili în relațiile cu angajații. Un manager responsabil, care activează în domeniul public sau privat, se concentrează pe grija față de angajați, pe bunăstarea acestora și pe gestionarea responsabilă a resursei umane.

În cazul profesiilor care oferă ajutor, gestionarea diversității este o provocare datorată, în principal, caracterului dual al diversității: diversitatea clienților și diversitatea profesioniștilor. „Această diversitate se reflectă în biografiile personale ale studenților la asistență socială, precum și în experiențele ulterioare de discriminare personală și ale clienților, pe parcursul practicii profesionale.” (Boehler, Randall 2012: 15).

Diversitatea la locul de muncă se referă la varietatea de diferențe între indivizii dintr-o organizație. Diversitatea include rasa, sexul, grupurile etnice, vârsta, religia, orientarea sexuală, cetățenia etc.

Pentru a conduce un colectiv divers, gestionarea resurselor trebuie să se facă în mod transparent și corect, prin susținerea și îngăduirea diversității și prin abordarea individualizată a fiecărui angajat, în funcție de nevoile acestuia.

În principal, angajatorul/organizație ar trebuie să:

- Promoveze o cultură a toleranței (înțelegerea diferitelor medii),
  - o Încurajeze angajații să lucreze în colective diverse
  - o Să fie deschiși
- Promoveze o comunicare deschisă (să depășească barierele lingvistice și culturale prin traducerea materialelor și utilizarea imaginilor și a simbolurilor, unde este cazul)
  - o Stabilească criterii și reguli transparente și corecte
  - o Creeze strategii de gestionare a conflictului pentru a rezolva problemele care pot apărea.
- Ofere sprijin individualizat (să se concetreze pe meritele individuale și să ofere feedback individual)

**Vezi partea practică. Exercițiul nr. 5.**



### Sfaturi pentru gestionarea resurselor umane

De pe urma gestionării cu succes a diversității la locul de muncă ar putea beneficia nu numai angajatorul, ci și angajații.

În cazul angajatorului, sprijinirea diversității:

- Consolidează reputația și creează o campanie bună de PR
- Creează un avantaj în fața concurenței și atrage angajații care apreciază un stil de conducere echitabil
- Ajută la stabilirea diverselor grupuri de clienți
- Îmbunătățește creativitatea echipei
- Reduce rotația personalului



Sursă: Talentlyft.com

Printre beneficiile pentru angajați se numără:

- Atmosfera deschisă din organizație
- Dezvoltarea unui simț al corectitudinii în organizație
- Abordarea individuală de către superiori și conducere
- Concentrare pe echilibrul dintre viața profesională și viața personală

Tendințele prezente în managementul diversității sunt indicate în următoarea imagine.



Sursă: Talentlyft.com

### Vezi partea practică. Exercițiul nr. 6

#### Sfaturi pentru consolidarea egalității în profesiile care oferă ajutor

##### Sprijin colegial –sfaturi pentru profesori

Aproape toți cei care predau știu că elevii din clasă sunt de ambele părți ale unei activități: participă sau nu participă deloc în activități. În timpul orei, profesorii reușesc să vorbească cu unii copii, iar cu alții, nu.

Sprijinul colegial se poate baza pe analiza interacțiunilor educaționale. O foarte bună ocazie de a începe este să vă concentrați pe feedback și pe analiza interacțiunii educaționale (Babanová, Smetáčková, Štěpánová 2019).

##### Asistență socială critică – sprijin pentru asistența socială

Astfel de abordări iau în considerare „asistența socială tradițională” care se concentrează pe cazul individual al clientului. Reducerea la lucrul exclusiv cu clientul și nu cu mediul structural a ajuns să fie percepută ca un instrument de menținere a unei ordini sociale nedrepte. Prin urmare, asistența socială critică încurajează procesul de reflecție asupra celui care încredințează asistentului social autoritatea de a influența viața clientului, asupra motivului pentru care asistentul acceptă această autoritate, în ce condiții și pentru ce scop.

Vezi: <https://www.youtube.com/watch?v=VlkHBG66dAU>

Această abordare permite discutarea diferitelor forme de persecuție și acționare în direcția eliminării acestora. În cadrul acestor abordări putem enumera:

- Asistența socială radicală
- Asistența socială antirasistă și multiculturală
- Diferite forme de asistență socială feministă
- Diferite modele de muncă în comunitate
- Asistență socială marxistă
- Asistență socială structurală
- Abordare participativă la cercetare (Janebová 2014)

#### **Subiectul 4: Fenomene negative la locul de muncă**

Atunci când vorbim despre nediscriminare și folosirea relativă a autorității, trebuie să conștientizați situația negativă: abuzul de putere și discriminarea. Ambele pot apărea în cazul profesiilor care asigură ajutor, acestea nefiind protejate de acest fenomen negativ în ciuda naturii umanitare. Pe de altă parte, concentrarea pe client creează un gol în concentrarea asupra asistenților și profesioniștilor, iar protecția acestora este la fel de relevantă ca protecția clienților și beneficiarilor.



Sursă: <http://soteriasafetybydesign.com/which-job-was-victim-to-a-nearly-double-increase-in-workplace-violence/>

#### **Nediscriminarea în timpul perioadei de angajare**

A nu discrimina, pur și simplu, în mod voluntar, nu este suficient. Așa cum s-a arătat mai sus, discriminarea involuntară este tot discriminare. În consecință, ar trebui să se facă eforturi mai mari pentru a aborda problema nediscriminării. Managerul departamentului de resurse umane ar trebui să fie pregătit și instruit, pentru că aceasta va fi persoana care va prelua subiectul nediscriminării la

locul de muncă și în timpul proceselor de angajare. Discriminarea îndreptată împotriva angajaților nu este acceptabilă, și nici discriminarea față de clienți/ beneficiari. Pentru ilustrare, luați în considerare procesele de angajare la fața locului, unde poate apărea discriminarea.

Cu o atitudine deschisă gândiți-vă la posibilele semne ale practicilor de discriminare:

1. Practicile îndoielnice de angajare și desfășurare a interviului ar putea fi un semn.

De exemplu, vă puteți întâlni cu o întrebare precum:

- Aveți copii? Aveți de gând să faceți copii?
- Câți copii aveți?
- Sunteți însărcinată sau aveți planuri în acest sens?
- Cine are grijă de copil cât timp sunteți la serviciu?

2. Limbajul care indică favorizarea ilegală poate fi un semn.

Comentarii precum:

- După ce devin mame, femeile nu mai muncesc la fel de mult.
- Toți membrii unei anumite rase sunt leneși și nu le place să muncească.
- Nu am încredere în membrii unui anumit grup religios.
- Muncitorii în vârstă nu sunt potriviți pentru job.

3. Promovările nejustificate sau alocările neechilibrate de sarcini pot fi semne.

Dacă angajații bărbați mai puțin pregătiți sunt promovați în detrimentul candidaților femei mai bine pregătite, angajatorul ar putea fi implicat într-o practică ilegală de discriminare de sex a femeilor.

4. Diferențele de remunerare ar putea fi un semn.

Dacă angajații mai în vârstă sunt plătiți mai puțin decât colegii mai tineri, aflați în aceeași poziție.

Dacă femeile sunt mai prost remunerate decât bărbații aflați în aceeași poziție.

5. Supozițiile referitoare la planurile sau abilitățile angajatului ar putea fi un semn.

- O femeie angajat însărcinată nu se va mai întoarce la serviciu după concediul de creștere a copilului
- O femeie angajat însărcinată nu va mai fi interesată să lucreze la noi proiecte pe durata sarcinii sau nu va fi capabilă să își îndeplinească sarcinile curente de serviciu (aceste decizii aparțin angajatei însărcinate și/ sau medicului acesteia, și nu angajatorului).
- Un angajat mai în vârstă se va pensiona automat la o anumită vârstă și nu va mai dori să muncească (O astfel de decizie va fi luată de însuși angajatul mai în vârstă, nu va fi impusă de ceilalți).

6. Aplicarea dispartată a disciplinei sau politicilor ar putea fi un semn.

De exemplu:

- Beneficiile nu sunt disponibile femeilor aflate în concediu de creștere a copilului.
- Bărbații sau persoanele care nu au copii nu pot utiliza programul de lucru flexibil (ambele pot fi cazuri indirecte de discriminare).

#### 7. Represaliile ar putea fi un semn.

- O persoană care își exercită drepturile va fi demisă.

(Sursă: <https://themomatlaw.com/2018/03/05/workplace-discrimination/>)

#### **Modalitatea de a proteja angajații:**

După cum se va explica în continuare, este necesară implementarea unei politici active a nediscriminării, care să nu se bazeze doar pe dorința de a nu discrimina. În consecință, angajatorul, managementul ar putea și ar trebui să facă pași în această direcție prin instruirea întregului personal. Iată câteva sugestii:

- Abordați sistematic chestiunea autorității și a lipsei acesteia în profesie
- Puneți la dispoziția tuturor angajaților cursurile referitoare la subiecte conexe precum:
  - o cum să aplicați principiile nediscriminării și egalității la locul de muncă, luând în calcul toate părțile implicate?
  - o cum să evitați dezumanizarea beneficiarilor și să asigurați acces egal pentru toată lumea?
  - o cum să gestionați violența la locul de muncă (a colegilor, superiorilor, beneficiarilor etc.)?
  - o care sunt drepturile angajaților și cum le putem proteja?
- Stabiliți regulile clare ale organizației și limitele sprijinului oferit
- Stabiliți regulile și procedurile legate de mediul echitabil de lucru și procesele referitoare la resursele umane (recrutare transparentă, concedieri transparente, remunerare corectă, tratament egal la locul de muncă etc.)
- Asigurați un management bun și profesionist al departamentului de resurse umane pentru a crea condiții bune de lucru angajaților (inclusiv remunerare corectă, sistem de beneficii, sprijin în carieră, formare complementară, echilibru viață profesională – viață personală, forme flexibile de lucru, etc.)
- Asigurați regulat activități de supervizare sau intervizare – pentru a putea aborda fenomenele negative și a vă concentra pe progresul pozitiv din organizație.

#### **Fenomene negative la locul de muncă**

**Hărțuirea** este parte a fenomenului discriminării și este interzisă prin lege. Este definită ca un comportament nedorit în raport cu un motiv de discriminare, cu scopul sau efectul de violare a demnității unei persoane și/ sau de creare a unui mediu intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensator.

În general, hărțuirea se leagă de motivul protejat al discriminării – sex sau identitate sexuală. Acestea nu reprezintă singurele cazuri de hărțuire. Putem vorbi, de asemenea, despre bullying.



## Statistici despre fenomenul de **BULLYING** la locul de muncă

Conform unui sondaj realizat în 2014 de CareerBuilder, cele mai des întâlnite forme de bullying și procentul angajaților care le-au raportat sunt:

- Acuzarea pe nedrept de greșeli pe care angajatul nu le-a făcut **43%**
- Comentariile au fost ignorate, respinse sau neacceptate **41%**
- În cazul lucrătorului s-a aplicat un set diferit de standarde sau politici **37%**
- Se vehiculează bârfe despre lucrător **34%**
- Este constant criticat de către șef sau colegi **32%**
- În timpul ședințelor au fost făcute comentarii înjositoare cu privire la activitatea persoanei **29%**
- Țipete adresate persoanei de către șef în fața colegilor **27%**
- Excludere intenționată din proiecte sau ședințe **20%**
- Meritele pentru munca persoanei nu au fost recunoscute **20%**
- Muștrări pe motive de rasă, sex, aspect sau alte atribute personale **20%**

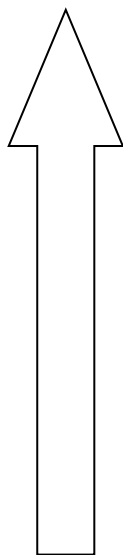
SURSA: CAREERBUILDER

Bullying-ul este un fenomen negativ, pentru că mediul creat este unul negativ și ostil nu numai între victimă și autor, ci și asupra întregii echipe. Atmosfera toxică astfel creată ar putea avea un impact asupra condițiilor de lucru ale tuturor. În imaginea următoare sunt structurate și rezumate rezultatele principale ale bullying-ului la locul de muncă.

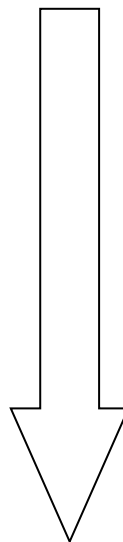
**Ce înflorește într-o cultură a bullying-ului la locul de muncă?**

**Ce dispare într-o cultură a bullying-ului la locul de muncă?**





- Depresia
- Anxietatea
- Descurajarea
- Sănătatea fizică
- Absenteismul
- Prezenteismul
- Rulajul personalului
- Activități răzbunătoare
- Plângerile clientului
- Timp pierdut
- Politica biroului
- Plângerile lucrătorilor
- Asigurarea de sănătate
- Litigii



- Calitatea muncii
- Productivitatea
- Stima de sine
- Satisfacția la locul de muncă
- Loialitatea față de companie
- Satisfacția clientului
- Numărul clienților
- Reputația companiei
- Relațiile interne
- Comunicarea
- Abilitățile de luare a deciziilor
- Inovația și învățarea
- Implicarea angajaților
- Capacitatea de a atinge obiective
- Profitul

Sursa: Civility Partners LLC

Bullying-ul poate fi înțeles și în funcție de poziția autorului și a victimei în structura organizațională. Când bullying-ul este adresat:

- Colegilor – vorbim despre “mobbing”
- Șefului - vorbim despre “staffing”
- Angajaților – vorbim despre “bossing”

**Vezi partea practică. Exercițiul nr. 7**

Mulți profesioniști privesc bullying-ul ca pe un eșec al poziției de lider. Când atmosfera de hărțuire persistă mai mult timp, mediu nu mai este unul deschis, iar șeful își pierde poziția de actor important.

Cum să devii un lider bun? Să fii responsabil și să vii cu o soluție la fenomenul negativ de la locul de muncă, ceea ce înseamnă că e necesar să cunoști bine echipa și interacțiunea dintre membrii acesteia, să asculți și să înțelegi ce este și ce nu este auzit.

**Vezi partea practică. Exercițiul nr. 8**

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 1:**

**Exercițiul nr. 1.**

Gândiți-vă la situația de la locul de muncă. Acolo ați întâlnit mulți oameni diferiți, cu opinii diverse referitoare la numeroase subiecte.

**PRACTICAL  
EXERCISES**

Gândiți-vă la următoarea situație: clienta dumneavoastră vorbește mult despre situația actuală a imigrării.

Aduce în discuție poveștile oribile despre cum imigranții bărbați vin în Europa cu scopul de a viola femeile creștine și de a converti lumea la religia islamică. Clienta este convinsă de adevărul ei și dorește să vă convingă și pe dumneavoastră să-i împărtășiți opiniile referitoare la amenințările reprezentate de imigranți.

Cum ați reacționa?

.....

Cum ați proteja gândirea critică în partea clientului/ beneficiarului/ pacientului dumneavoastră?

.....

.....

**Exercițiul nr. 2**

Gândiți-vă și răspundeți la următoarele întrebări:

Care sunt locurile/ situațiile în care gândirea critică la locul de muncă nu sunt prevăzute?

.....

.....

Există posibilitatea de a da feedback cu privire la diferite povești despre subiecte importante (zona socială, asistență medicală, învățământ), pe care le-ați auzit de la colegi?

.....

.....

Când veți oferi feedback despre aceasta?

.....

.....

Și în ce mod? Care va fi abordarea dumneavoastră?

.....

.....

Sau veți omite situația și nu veți reacționa? De ce?

.....

.....

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 2: Exercițarea autorității și a responsabilității**

**Exercițiul nr. 3**

Pentru a înțelege cum funcționează autoritatea, ar trebui să avem cunoștințe despre nivelul de:

- Activitate,
- Cunoștințe,

- Abilități,
- Rețeaua socială (formală și informală)
- Comunicare.

Definiți autoritatea care v-a fost „atribuită instituțional”

.....  
.....

Definiți „autoritatea generată în cadrul relației de asigurare a ajutorului” în cazul dumneavoastră.

.....  
.....

În care dintre zonele menționate vă simțiți plini de autoritate și în care, neputincioși?

.....  
.....

Cum este autoritatea integrată în personalitatea dumneavoastră?

.....  
.....

Urmăriți video-ul următor și indicați dacă se face referire la autoritate ca fiind „atribuită instituțional sau generată din relația de asigurare a ajutorului.

Pentru asistenți medicali:

<https://www.youtube.com/watch?v=65woayNegM>

Pentru profesori:

<https://www.youtube.com/watch?v=AyogyD7vXbw>

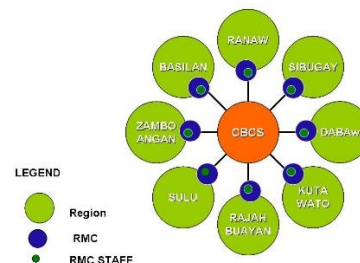
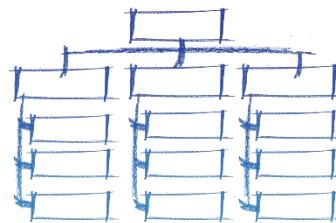
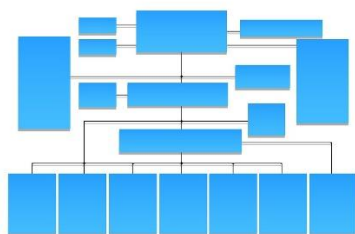
Pentru asistenți sociali:

<https://www.youtube.com/watch?v=eK1bk6iYN4c>

.....

#### Exercițiul nr. 4

Când și cum să vă exercitați autoritatea la locul de muncă și în relațiile de muncă. Analizați organigrama companiei dumneavoastră sau inspirați-vă din exemplele de mai jos.



Analizați organigrama companiei dumneavoastră. Cum se stabilesc relațiile de autoritate formală?

.....  
.....

Cum funcționează relațiile formale și informale în raport cu autoritatea în cadrul companiei dumneavoastră?

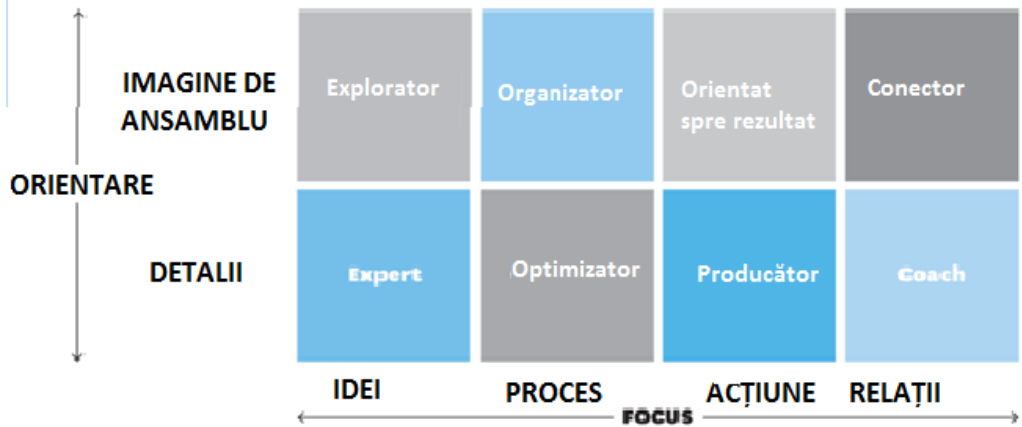
.....  
.....

Care este stilul dumneavoastră de gândire conform prezentării propuse de Bonchek and Steel din imaginea de mai jos? Unde se plasează autoritatea și responsabilitatea în stilul de gândire ales?

.....  
.....

### Care este modul de gândire la locul dumneavoastră de muncă?

Mai întâi, alegeți-vă domeniul de interes. Apoi, realizați corespondența dintre domeniul de interes și tipul orientării: de ansamblu sau în detaliu.



SOURCE MARK BONCHEK AND ELISA STEELE

©HBR.ORG

### Exercițiul nr. 5: Beneficii rezultate din echilibrul dintre autoritate și responsabilitate

Există situații în care exercitarea autorității este adecvată. Gândiți-vă la un martor al unui accident auto. Oamenii se adună în mod inevitabil, iar răspunsul adecvat este de a da ordine specifice, mai degrabă decât să recurgi la analiză și cântărirea opțiunilor. “Dumneavoastră, doamna îmbrăcată în bleu, sunați la 911. Domnul în haină maro, am nevoie de haina dumneavoastră să-i țină de cald persoanei rănite. Domnul cu motocicletă, puteți, vă rog, dirija traficul până la sosirea poliției?”

Situații similare pot apărea și la locul de muncă, atunci când există un caz de încălcare a securității sau când apare o defecțiune a unui echipament. Descrieți pe scurt situațiile de la locul dumneavoastră de muncă.

.....  
.....

**DEZVOLTARE PERSONALĂ 3:**

**Exercițiul nr. 6 Diversitatea în profesiile care asigură ajutor**

Vizionați video-ul și gândiți-vă la următoarele întrebări.

<https://www.youtube.com/watch?v=4UglVT-LCq0>

Cum este diversitatea clienților integrată în diversitatea angajaților?

.....  
.....

Care sunt limitele – sau cu ce provocări vine diversitatea membrilor unei echipe?

.....  
.....

Care este experiența dumneavoastră cu privire la gestionarea diversității la locul de muncă?

.....  
.....

**Exercițiul nr. 7 Fenomene negative la locul de muncă**

V-ați confruntat cu fenomene negative la locul de muncă? Cu care?

- Bullying
- Mobbing
- Staffing
- Bossing

Ați știut cum să le rezolvați? Care este prima persoană pe care ați contactat-o/ ați fi contactat-o pentru ajutor?

.....  
.....

Aveți încredere în șeful dumneavoastră că vă va sprijini și va fi deschis pentru a găsi soluții adecvate?

.....  
.....

**Exercițiul nr. 8. Sarcină pentru lideri să reflecteze la atmosfera din cadrul echipei:**

1. Faceți liniște și ascultați.
2. Cereți feedback proactiv de la toate nivelurile.
3. Înțelegeți impactul pe care îl are neacceptarea responsabilității (asumați-vă responsabilitatea și vina, nu gloria).
4. Fiți conștient de faptul că integritatea profesională va juca un rol important în reputația profesională.
5. Învățați să dați un exemplu bun echipei dumneavoastră.
6. Aliniați-vă misiunea și scopul pentru binele suprem.
7. Permiteți echipei dumneavoastră să se descurce.

	<p>8. Urmăriți-vă angajamentele și respectați-vă promisiunile. (pe baza Forbes Coaches Council)</p>
<p><b>EVALUAREA SECȚIUNII</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce vă vine în minte referitor la locul dumneavoastră de muncă atunci când analizați conceptul de gândire critică?</li> <li>2. Ce înseamnă termenul narațiune?</li> <li>3. Cum se exercită autoritatea în profesiile care asigură ajutor?</li> <li>4. Care este diferența între „ajutor“ și „control“?</li> <li>5. Ce este managementul diversității?</li> <li>6. Definiți hărțuirea.</li> </ol>
<p><b>REFERENCES</b></p>	<p>Babanová, Anna, Irena Smetáčková a Markéta Štěpánová. 2019. <i>Kolegiální podpora: rozmanitost, respekt a rovnost</i>. Gender Studies, o.p.s.: Praha.</p> <p>Bakošová, Barbora, Havlíková, Petra, Marková, Irena a Hana Zoor Svačinková (eds.). 2017. <i>Kdo tady šéfuje? Aneb nehierarchické řízení v praxi</i>. Brno: Nesehnutí. ISBN: 978-80-87217-30-6</p> <p>Doris Boehler, Matthiew Randall. 2012. <i>Diversity training and social work. An insight to theory, methodology and practice</i>. In: ERIS web journal 1/2012. P. 15-25.</p> <p>Bullock, J. a kol. 2015. <i>Partisan Bias in Factual Beliefs about Politics</i>, Quarterly Journal of Political Science 10 (2015), p. 519–578.</p> <p>Tereza Cajthamlová, Jan Dítko. 2019. <i>Demokracie, pravda a média. Aneb jak se vyznat ve složitém světě</i>. MKC Praha: Praha.</p> <p>David Clutterbuck. 2002. What every diversity mentor should know about stereotyping. P. 114-120. In: David Clutterbuck and Belle Rose Ragins (eds.). 2002. <i>Mentoring and Diversity. An international perspective</i>. Butterworth Heinemann: Oxford. ISBN 0-7506-4836-8. P. 120</p> <p>Clutterbuck, David. 2004. <i>Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation</i>. London: CIPD Enterprises.</p> <p>Clutterbuck, David &amp; Megginson, David. (2005). <i>Techniques for coaching and mentoring</i>. Oxford: Elsevier.</p> <p><i>Coaching and mentoring. A tool for equal opportunities</i>. International Expert Meeting Mixed 8-9 December 2003. Amsterdam</p> <p>Fay, B. 2002. <i>Současná filosofie sociálních věd: Multikulturní přístup</i>, Praha: SLON.</p> <p>Radka Janebová. 2014. <i>Kritická sociální práce</i>. Gaudeamus: Hradec Králové.</p> <p>Jana Kargerová, Eva Lukavská. 2010. <i>Zkušenosti s kolegiální podporou (mentoringem) v programu Začít spolu</i>. Kritické listy [online]. 2010, 36.</p> <p>Karel Kopřiva. 2016. <i>Lidský vztah jako součást profese</i>. Portál: Praha. ISBN 978-80-262-1147-1</p> <p>Kate Ludeman. 2009. Coaching with women. P. 237-254. In: Jonathan Passmore (ed.). 2009. <i>Diversity in coaching. Working with gender, culture, race and age</i>. Kogan Page Limited, UK. ISBN 978-0-7494-5079-3.</p> <p>Joe Mattone, 2017: <i>Leadership, power and responsibility: A delicate balancing act</i></p> <p>Ragins (eds.). 2002. <i>Mentoring and Diversity. An international perspective</i>. Butterworth Heinemann: Oxford. ISBN 0-7506-4836-8.</p>



Stan Paul. 2017. Power and Powerlessness in Social Work. Available at: <https://luskin.ucla.edu/power-powerlessness-social-work/>

Ivan Úlehla. 1996. Umění pomáhat. Učebnice metod sociální praxe. Renesance: Písek.

## SECȚIUNEA 6: Dezvoltarea personală și planificarea carierei

### CUNOȘTINȚE TEORETICE

#### Subiectul 1: Sugestii pentru atingerea obiectivelor în carieră

Gestionarea carierei individuale este un proces de planificare, de coordonare cu alte arii ale vieții, de implementare și control al muncii și experienței de învățare a unei persoane. Pe piața actuală a muncii, extrem de schimbătoare și în continuă dezvoltare, individul trebuie să fie foarte activ și responsabil în legătură cu cariera sa, întrucât orice greșeală este resimțită de acesta. Taxele mari și joburile prost plătite duc la un status profesional și social scăzut. Este necesar să vă creați oportunități de muncă, fără a aștepta să vi se ofere un anumit loc de muncă sau o ocazie de a învăța. Prin urmare, în procesul de gestionare a carierei profesionale, individul este nevoit să considere și să cântărească foarte bine deciziile legate de locul de muncă și de învățare, cu consecințe pe termen lung.



Obiectivele într-o carieră sunt lucrurile pe care v-ați propus să le îndepliniți. Acestea pot fi pe termen lung sau scurt. Cele pe termen lung sunt cele care necesită cel puțin 10 ani pentru a fi îndeplinite, iar cele pe termen scurt sunt realizabile într-o perioadă mai scurtă de timp și sunt privite adesea, în perspectivă, ca fiind mai exacte și mai clare. Cum să identificați și să stabiliți obiectivele în carieră? Acest lucru poate fi realizat prin diverse metode. O modalitate este proiectarea viziunii de viitor asupra principalelor aspecte ale vieții.

Atunci când stabiliți obiectivele în carieră, acestea trebuie să fie:

- Concrete. Este important să indicați cât mai exact rezultatele preconizate.
- Măsurate. Cum știți că obiectivul dumneavoastră a fost îndeplinit? Rezultatul care va indica realizarea obiectivului trebuie să fie clar identificat și stabilit. Obiectivul trebuie să fie formulat astfel încât, în orice moment, să puteți monitoriza evoluția în realizarea obiectivelor.
- Reale. În timpul stabilirii unui obiectiv este necesar să vă evaluați posibilitățile personale și să luați în considerare toate circumstanțele. Posibilitățile fiecărei persoane sunt diferite, astfel că depinde numai de ce este sau nu este realizabil.
- Semnificative. Un obiectiv trebuie să fie important și să inspire la acțiune. Trebuie să fie legat de sensul vieții. Atingerea unui obiectiv trebuie să reprezinte un pas înainte.

- Disponibile într-un timp limitat. Este necesară furnizarea unei limite reale de timp pentru obținerea obiectivului.



Niște sfaturi despre cum să vă scrieți obiectivele:

1. Definiți ce vreți să obțineți. Ce se va schimba când vă veți atinge obiectivul? Cine va avea beneficii?
2. Formularea obiectivului trebuie să fie pozitivă (de exemplu: „Instalează un nou sistem” etc.)
3. Când vă formulați un obiectiv, scrieți ce vreți să obțineți și nu ce trebuie să faceți ca să vă obțineți obiectivul (cum ar fi informații suplimentare).
4. Scopul trebuie să fie specific (de exemplu: „Implementează proiectul până pe 1 iulie conform bugetului”).
5. Obiectivul trebuie să fie măsurabil (cum o să măsurați obiectivul)?
6. Intervalul de timp țintă trebuie să fie stabilit (pentru că la finalul anului trebuie să considerați nu numai dacă obiectivul a fost atins, dar și dacă a fost atins la timp pentru a evalua performanța angajatului).
7. Evaluați dacă obiectivele sunt relevante activității în funcție de prioritatea activității? Atingerea scopurilor va duce la obținerea unor rezultate mai bune?
8. Evaluați dacă obiectivele sunt importante, adică sunt ele legate de activități pe care persoana nu le-a efectuat încă (posibilități noi de dezvoltare - proiect nou, proces etc.)? Atingerea obiectivului va necesita niveluri de competență noi sau superioare (caz în care acțiunile necesare ar trebui să fie incluse în curriculum)? Scopul are legătură cu inovația, o nouă abordare? Aveți nevoie de mai puține resurse pentru atingerea obiectivului (eficiență)?

## Subiectul 2: Planificarea carierei

Planificarea carierei are loc pe parcursul întregii vieți, pe măsură ce o persoană se dezvoltă, explorează mediul, își stabilește noi obiective, aspiră la o mai bună calitate a vieții. Un plan al carierei este un set de pași care vă ajută să vă atingeți scopurile în carieră și în viață. Crearea unui plan nu vă ajută doar să vă cunoașteți mai bine sub aspectul atitudinilor, așteptărilor, personalității, valorilor în viață și în muncă, aspirațiilor și dorințelor, ci să cunoașteți și lumea (Ghid și orientare pentru cursanții adulți, 2016).

Alegerea unei profesii este una dintre cele mai presante probleme de care depinde creșterea bunăstării personale. Alegerea unei profesii trebuie făcută în cadrul școlii. De aceea, este important ca cea dintâi decizie a unui școlar să fie conștientă, să aibă un scop bine definit, astfel încât persoana tânără să înțeleagă că adaptarea pe piața muncii și echilibrul interior depind de o decizie corectă. Cu aproape un secol în urmă, fondatorul orientării profesionale, F. Parson, a formulat trei principii de bază pentru succesul deciziilor luate în carieră: o bună cunoaștere de sine,

înțelegerea lumii profesiilor și coordonarea acestor cunoștințe (Parson, 1909). Analizând problemele de alegere a profesiei și orientare profesională, el a subliniat că principalul scop al consilierii este să determine corespondența dintre cerințele personale și piața forței de muncă. Acest lucru poate fi atins printr-un studiu integrat al individului și al pieței forței de muncă.



Astăzi, orientarea vocațională este înțeleasă ca un proces permanent, pe parcursul întregii vieți, care încurajează indivizii să caute noi oportunități prin sistemul modern de ghidare vocațională. Orientarea vocațională are rolul de a sprijini indivizii să-și aleagă drumul în educație, formare și angajare indiferent de vârstă și viață și să se dezvolte activ în cariera profesională. Este o pregătire consecventă și utilă a personalității pentru a alege o profesie, rezonabil și conștient. Persoanele se concentrează pe învățarea unei profesii în funcție de dorințele personale, preferințele, talentele, luând în considerare cerințele și perspectivele pieței muncii. Orientarea profesională optimă durează o viață întreagă.

Planificându-și cariera, Kučinskienė (2003) afirmă că este adecvat să distingem următoarele aptitudini cheie de management al carierei:

1. Abilitățile auto-cognitive care ajută la identificarea valorilor personale prezente și viitoare, a abilităților, așteptărilor ș.a.m.d. Acestea sunt aptitudini esențiale în alegerea și asumarea diferitelor roluri sociale în decursul vieții.
2. Aptitudinile cognitive în piața muncii bazate pe cunoștințele fundamentale ale sistemului economic național, garantând înțelegerea, respectarea și funcționarea eficientă în cadrul acestuia, conștientizarea dinamicii și diversității pieței muncii și a alegerilor profesionale. Este important să înțelegem sistemul și schimbarea de carieră, factorii socio-economici și ocupaționali, să identificăm spectrul de oportunități în carieră și alternativele pentru a le atinge.
3. Aptitudinile de adaptare ce reies din sistemul de valori la locul de muncă, acceptabile din punct de vedere social, ce determină dorința de a lucra, aptitudinile de căutare și păstrare a locurilor de muncă, obiceiurile profesionale ce garantează productivitatea la locul de muncă, aptitudinile necesare pentru umanizarea locului de muncă în funcție de nevoile personale.
4. Aptitudini de învățare pe tot parcursul vieții sau aptitudini de dezvoltare continuă necesare în optimizarea oportunităților de exprimare profesională într-un anumit context social și profesional.
5. Aptitudini de autonomie, incluzând procese de dezvoltare, corectare și implementare a strategiilor profesionale bazate pe aptitudini de auto-cunoaștere și cognitive.

Așadar, înainte de a începe o planificare bună a carierei, trebuie să te cunoști pe tine însuși, să-ți cunoști obiceiurile, activitățile, hobby-urile, să îți stabilești un scop, să decizi ce zonă te interesează și să creezi un plan de carieră, să anticipezi anumite acțiuni și mișcări și să acționezi. Nu este nevoie să te oprești în carieră, deoarece cariera este un proces care are loc pe parcursul întregii vieți și este

oricând posibil să evoluezi, să cauți sau să descoperi noi oportunități și să le implementezi. Totuși, dacă este dificil să iei o decizie legată de o profesie, este recomandat să iei în considerare piața muncii, ce profesii sau activități există deja, dacă sunt suficiente sau există un excedent. Acest lucru nu ajută doar în alegerea unei profesii sau a unui domeniu, ci și în dezvoltarea, creșterea și extinderea unei cariere (Juodytė, 2018).



### Subiectul 3: Decizii adecvate în carieră

Valoarea fundamentală a omului este libertatea și unul dintre principalele semne ale libertății este abilitatea de a învinge, a rezolva pentru propria persoană. De fiecare dată când oamenii sunt capabili să facă față cu puține alternative, aceștia sunt fericiți să fie liberi. Totuși, libertatea de a lua decizii aduce și responsabilitatea pentru deciziile luate și îngrijorarea legată de dreptatea și obiectivitatea acestora. Prin urmare, uneori poate părea mai simplu să renunți la libertatea de a alege decât să faci o alegere și să îți asumi responsabilitatea deciziilor. Totuși, a refuza să decizi înseamnă să renunți la a-ți croi propriul drum în viață. Pentru a evita această situație, este necesar să învățăm cum să luăm decizii.

Soluția este alegerea între două sau mai multe alternative. Este necesar să înțelegem că deciziile în carieră trebuie luate în mod regulat pentru a putea reevalua corectitudinea deciziei precedente în următoarea etapă a carierei (de exemplu: cu ocazia continuării studiilor) și pentru a lua o nouă decizie.

În termeni ai comportamentului uman, exista trei modele de a lua decizii în dezvoltarea profesională:

- Modelul rațional este special întrucât persoana se bazează pe logică și rațiune în luarea deciziilor. O persoană hotărâtă în mod rațional își asumă responsabilitatea pentru corectitudinea deciziei și a posibilelor consecințe (emoțiile nu dispar, anxietatea existențială rămâne, fiind doar diminuată de rațiunea bunului simț).
- Modelul intuitiv este bazat mai mult pe sentimente, fantezii, situații imaginare decât pe analiza rațională a situațiilor și pe calcule. În cazul unei soluții intuitive, rațiunea logică este copleșită de emoții, persoanei fiindu-i de multe ori greu să justifice soluția, dar aceasta simțind clar: acesta este drumul și este cel corect. Soluția intuitivă este de multe ori luată fără a se gândi spontan pe termen lung.
- Modelul dependent este special deoarece persoana nu își asumă responsabilitatea pentru deciziile luate, aceasta fiind transferată altor persoane sau unor evenimente ocazionale.



Cei cinci pași ai procesului decizional profesional:

Primul pas. Punctul luării unei decizii este atins atunci când o persoană se simte gata sau deja a luat o decizie profesională. Acest prim pas al construirii unei cariere poate naște sentimente de curiozitate, interes și entuziasm asemănătoare cu cele ale unui călător într-un tărâm necunoscut. Din păcate, pot apărea și sentimente de angoasă, anxietate, neajutorare, frica de a face o greșeală.

Al doilea pas. Studiul. Prima parte a etapei a doua - cunoașterea de sine - este un proces complex care durează o viață întreagă. Totuși, să te cunoști pe tine însuși în cadrul luării unei decizii profesionale înseamnă să recunoști și să identifici trăsăturile de caracter, interesele, preferințele profesionale, valorile. Este foarte important ca o decizie profesională să nu contrazică stilul de viață, deci trebuie să identifici la ce aspiri. Partea a doua a celei de-a doua etape este Studiul Oportunităților Profesionale. Dacă decizi să continui într-o direcție, trebuie să aduni și să sistematizezi informațiile despre oportunitățile de studiu în domeniul de interes. Dacă decizi unde să lucrezi, trebuie să aduni și să sistematizezi informațiile despre joburile asemănătoare locului tău de muncă. Dacă decizi în ce direcție să îți schimbi drumul în carieră, deoarece situația curentă nu te mai mulțumește, trebuie să aduni și să sistematizezi informațiile despre alternativele ce îți stârnesc interesul.

Pasul al treilea. Evaluarea alternativelor și luarea deciziei. Având la dispoziție informațiile de care ai nevoie despre tine și perspectivele profesionale, trebuie să evaluezi toate alternativele posibile. După evaluarea alternativelor, se va lua decizia profesională. Cu atât mai bine dacă există mai multe alegeri acceptabile. Apoi, trebuie diferențiat între cea mai bună decizie și variantele de rezervă.

Pasul al patrulea. Activitățile. Anumiți pași sunt destinați implementării unei decizii profesionale. Din păcate, nu există soluții fără risc sau fără elemente necunoscute. Al patrulea pas este de a verifica dacă decizia unei persoane este corectă, dacă el/ea se ridică la înălțimea așteptărilor. Dacă nu, mergi înapoi la planul de rezervă. La acest moment, un plan de acțiune ar trebui stabilit cu cele mai specifice obiective și intervale de timp, dându-ți oportunitatea de a măsura progresul personal și direcția de mers. Este necesar să anticipezi posibilele obstacole și modalitățile de a le depăși. Totodată, resursele și suportul extern ar trebui mobilizate în această etapă, ceea ce este crucial în planificarea carierei.

Pasul al cincilea. Analiza deciziei. Trebuie menționat că soluția nu este un raționament scris în piatră. Poate fi schimbat (câteodată fiind chiar necesar) dacă se dovedește a fi greșit. Din când în când, trebuie să te oprești și să evaluezi dacă decizia luată este cea mai bună. Se recomandă să faci asta la fiecare șase luni după ce ai început studiile într-un program nou sau ai început să lucrezi la un job nou, pentru că în timpul acesta aduni destule informații și experiență pentru a analiza decizia luată.

Luarea deciziilor în carieră.

Este necesar să vorbești cu o persoană apropiată despre deciziile personale.

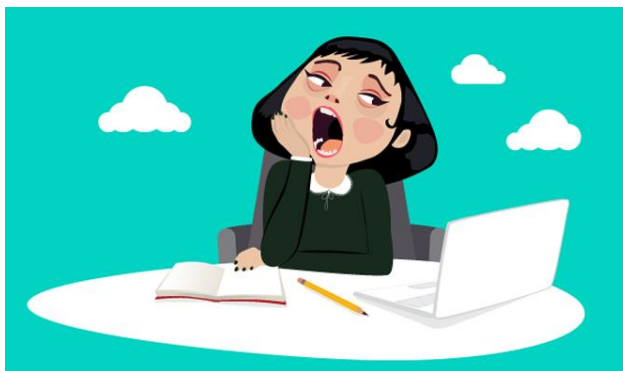




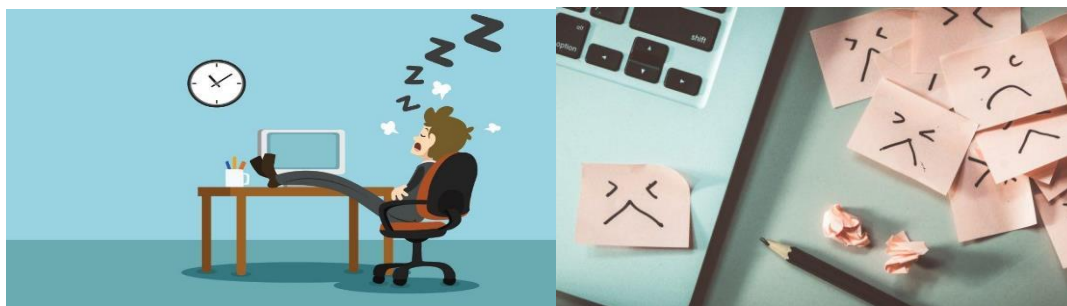
Întrebări de interviu care vor facilita conversația:

- Când ai luat prima decizie profesională sau educațională? Cum te-ai simțit?
- Ce ți-a influențat prima decizie în carieră? Crezi că ai evaluat-o destul de mult? Ai evaluat toate opțiunile? Ce ai face acum?
- Cum ai luat decizia? Ai studiat ceea ce ți-ai dorit sau ai obținut jobul visat? A fost cumva "Planul B"?
- Cum ai luat decizia în carieră? Poate pe baza slăbiciunilor soluției ulterioare studiului sau muncii? Ai realizat cumva că a fost o greșeală? Ce ai făcut atunci?
- Când a fost din nou nevoie să iei o altă decizie? Câte decizii importante în carieră a trebuit să iei până acum?

#### Subiectul 4: Plictiseala profesională. Problema lipsei de schimbare în activitatea profesională



Plictiseala profesională este o pasivitate neplăcută în care angajații își pierd interesul în munca lor și le este greu să se concentreze. În timpul ultimului deceniu, cercetarea legată de plictiseala la locul de muncă a luat amploare (Vodanovich și Watt, 2016). Plictiseala la locul de muncă este acum recunoscută ca un factor negativ pentru angajați. De multe ori, se spune că un angajat plictisit este un angajat rău. Cu adevărat, este plictisitor când activitatea prestată nu este la același nivel cu abilitățile existente. De aceea, sarcinile uzuale pot fi plictisitoare, așadar pentru mulți oameni munca este, de asemenea, plictisitoare. Poate fi plictisitor atunci când o persoană are calități înnăscute și dacă nu folosește ceea ce are, subconștientul trimite un semnal că ceva trebuie schimbat. O descoperire importantă făcută de cercetători este că plictiseala este o formă de stres. Precum alte tipuri de stres, aceasta afectează partea prefrontală a cortexului cerebral, ceea ce influențează abilitatea de a construi și păstra informațiile în memorie. Judy Willis, un neurolog și educator american care a comentat asupra studiului, spune că plictiseala afectează și partea din creier care este responsabilă cu emoțiile, ceea ce îi face pe cei plictisiți să se simtă obosiți, anxioși și depresivi, încercând să se separe de alții.



Pe parcursul ultimilor trei decenii, importanța plictiselii în ocupația profesională a fost explorată din ce în ce mai mult. Un studiu de Malachowski (2005) arată că aproape o treime din angajați petreceau două ore din ziua de muncă pentru nevoi personale pentru că erau plictisiți. Plictiseala la locul de muncă poate fi o problemă serioasă pentru angajați. Conform Heijden, Schepers și Nijssen, plictiseala la locul de muncă reprezintă o stare emoțională neplăcută, o lipsă de capacități fizice și cognitive. Majoritatea studiilor despre plictiseala la locul de muncă au scos la iveală factorii care cauzează plictiseala.

Monotonia a fost de multe ori considerată cel mai important factor în explicarea plictiselii. De asemenea, este știut că unele persoane sunt mai plictisitoare decât altele. Persoanele cu joburi și cerințe similare experimentează plictiseala în mod diferit în funcție de specificul angajatului. Cu alte cuvinte, unele persoane sunt mai predispuse să fie plictisite decât altele. Este greu de identificat plictiseala la locul de muncă. Mulți angajați nu spun că sunt plictisiți, pentru că le este frică să nu-și piardă locul de muncă sau să primească mai multe lucruri de făcut. Există strategii pentru a reduce plictiseala. Acestea includ diversificarea, rotația joburilor și comunicarea activă dintre administrație și angajați. Autorii spun că lipsa diversității sarcinilor și limitarea oportunităților de învățare creează plictiseală la locul de muncă. Cu cât un angajat se simte mai plictisit, cu atât caută activitate mai multă, distrageri și indiferență. Plictiseala poate cauza mult stres, ceea ce duce la lipsa productivității. Din cauza lipsei inițiativei, angajații se pot simți neliniștiți, pentru că sunt mai atenți la propria inactivitate. Gestionarea timpului nu este doar o abilitate importantă de auto-reglare pentru a contracara efectele negative ale plictiselii la locul de muncă, ci și o modalitate de a preveni plictiseala angajaților. Capacitatea de a planifica sarcini, a stabili țelurile și a organiza munca îi permite angajatului să fie implicat.

Conform psihologului LaBier, abilitatea de a recunoaște starea de plictiseală și de a găsi metode de a o depăși este foarte necesară pentru oricare persoană adultă, atât la locul de muncă, precum și în viața personală. Dacă nu ai această abilitate din copilărie, va fi mult mai greu să o ai ca adult, dar nu este niciodată prea târziu. Pentru adulți plictiseala la muncă poate fi și mai periculoasă decât suprasolicitarea. Plictiseala la locul de muncă, la fel ca stresul, împiedică manifestarea creativității și a dorinței de a concura. Acest lucru subminează direct productivitatea companiei. Conform lui LaBier, există trei surse de plictiseală la locul de muncă. Primul este sentimentul de „Nu sunt aici”, chiar dacă nu sunt reproșuri din partea managerilor sau a organizației. În această situație, se recomandă să nu renunțăm la sentimentele despre situația curentă, să ne distanțăm de rutina comportamentală și să ne analizăm reacția la situație. Acest lucru ajută la diferențierea dintre persoană și munca pe care aceasta o prestează. „Angajat - invizibil” este a doua cauză a plictiselii la muncă, când o persoană se simte nevrednică și incapabilă să își exploateze punctele forte.

Pentru a rezolva această situație, nu este necesar să aștepti o rezolvare din partea unei persoane din exterior, trebuie să nu-ți mai plângi de milă și să ceri tot ceea ce lipsește - unelte, oportunități,

provocări, sarcini. Al treilea motiv al plictiselii descris de psiholog este starea resimțită de angajat atunci când acesta "are nevoie de mai mult spațiu". În lumea modernă, angajații vor mai multe oportunități să învețe, să se dezvolte și pleacă dacă nu le este oferită această oportunitate. Trebuie să te concentrezi pe căutarea de sine și să nu-ți fie frică să preiei sarcini care îți depășesc abilitățile existente, pentru a ți le însuși. Există metode de a trece peste plictiseală: să faci o pauză creativă, să te uiți la tine însuși, să ceri oportunități și să nu-ți fie frică să cauți provocări. Chiar dacă provocările și responsabilitățile sunt stresante, ele mențin concentrarea și ritmul constant de muncă. Dacă te simți plictisit, cel mai probabil provocările au devenit prea ușoare și zona de responsabilitate nu a mai fost provocatoare de ceva vreme. Este foarte important să înțelegem nevoia pentru anumite responsabilități. Privește sarcinile uzuale dintr-un alt unghi. Se recomandă să te gândești la metode de a crește eficiența muncii și spiritul de inovație. Pentru sarcinile mai plictisitoare, mai mult interes poate fi generat prin schimbarea dinamicii acestora într-un context uman. Dacă sarcinile sunt făcute individual, poți să le transformi în lucru de echipă.

Abordarea umană a cunoștințelor și experienței este nelimitată. Așadar, este natural ca, în absența oportunităților în carieră, interesul și concentrarea pentru muncă să scadă. Chiar poți învăța cum să te lupți cu plictiseala. În cele din urmă, este posibil să schimbăm orice dezavantaj fără să așteptăm să vină cineva să facă asta pentru noi.



### **Subiectul 5: Importanța competențelor profesionale în carieră**

O persoană care caută o schimbare profesională trebuie să înțeleagă că nu este de ajuns să aibă doar competențele de bază, ci și patru aptitudini profesionale.

1. Competențe de comunicare excelente. Indiferent de locul de muncă, abilitatea de a comunica cu cei din jurul tău este cea mai importantă competență de care ai nevoie. Aceasta este abilitatea de a-ți exprima gândurile clar și de a comunica cu alte persoane. Aptitudinile de comunicare impecabilă cu un candidat pentru un post poate ajuta angajatorii să-și formeze o opinie despre stilul de muncă al acestuia/acesteia.



2. Renumele personal. Dacă cineva într-o rețea de socializare anunță ceva ce ar putea discredita o persoană, acest lucru va fi vizibil celor din jur. Angajații trebuie să fie siguri că brandul lor este atractiv și reflectă interesele angajatorului. .
3. Flexibilitate. Abilitatea de a răspunde într-un timp scurt la cerințele schimbătoare este de importanță deosebită, deoarece organizațiile încearcă să răspundă instant la întrebări sau probleme. De aceea, cel mai important lucru este abilitatea de a-ți însuși abilități noi.
4. Productivitate crescută. Cea mai bună metodă de a ieși în evidență este de a fi un angajat proactiv. Companiile care plănuiesc să mărească numărul de angajați le cer angajaților să-și mărească productivitatea.

O carieră de succes provine dintr-o atitudine pozitivă. Pozitivitatea este necesară deoarece cei ce au o carieră ascendentă sunt un exemplu de pozitivitate, încredere în sine, optimism. Pentru ca persoanele să muncească cu succes, acestea trebuie să-și asume munca. Și să facă un efort la fel de mult ca cei care lucrează pentru ei înșiși. Există o vorbă care spune că trebuie să te tratezi pe tine însuși ca o companie și pe superiorul tău ca pe cel mai bun client.

Așadar, cel mai bun client este cel concentrat, cel mai bun serviciu, cel mai mare efort ș.a.m.d. Învățarea și dezvoltarea continuă sunt importante pentru fiecare angajat. În domeniul ei (și nu numai), fiecare persoană trebuie să fie interesată de orice, să fie la curent cu toate noutățile. Așadar, în lumea modernă, oamenii trebuie să contribuie semnificativ și să se dezvolte continuu.



Totuși, îmbunătățirea continuă și învățarea ne ajută să fim la curent cu inovațiile. Pentru a urma o carieră, este necesar să facem mai mult decât munca de la serviciu. Este nevoie de pregătire suplimentară, de manifestarea interesului pentru inovație în domeniul profesional. Interesul, învățatul, dezvoltarea și cititul sunt aspecte ce deosebesc un profesionist de un amator sau un angajat oarecare. Pentru a dezvolta o carieră, trebuie să fii pregătit să faci față provocărilor

profesionale. Dacă persoanele renunță după primele dificultăți, nu vor reuși în carieră. Așadar, dificultățile trebuie văzute drept lecții. Nu renunțați și nu vă panicați, data viitoare puteți face mai mult decât aveți nevoie și vă puteți depăși așteptările.



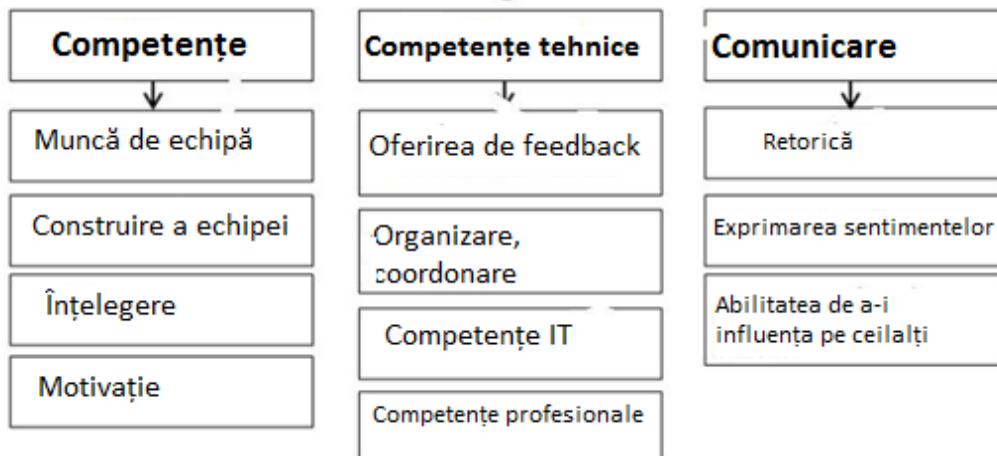
### **Subiectul 6: Folosirea unui „brand” personal în carieră**

O „marcă” personală se poate defini ca o persoană, nume, termen, semn, simbol sau o combinație a acestora. Cercetătorii lituanieni și străini au subliniat importanța rolului sectorului privat în sectorul ocupațional. Pentru îndeplinirea proiecțiilor, achiziția și dezvoltarea curajului și fermității sunt cu atât mai importante în domenii precum: producție, sport, poliție, cultură, business și știință. Educația și munca pentru a câștiga bani reprezintă motorul care ne îmbunătățește calitatea vieții.

Disfuncția apare și din cauza incertitudinilor. Susținând Cheney și colab. (2005) descrie termenul „produs” ca fiind un subiect, așa cum este definit în scopurile prezentei invenții. ardere. Este o idee bună să vă asigurați că o persoană profită la maximum. Am folosit o metaforă a lumânării pentru a face „prezentarea”. După ce am analizat căldura degajată, am rămas cu esența – piatra prețioasă, adică cu ceea ce putem numi „brand”, deseori înțeles ca o proiecție a bunăstării unei persoane (aceasta se remarcă) ce caută să atingă obiectivele unor înțelepți atemporalii.

Crearea unei mărci personale este posibilă prin formarea competențelor și schimbarea comportamentală. După Tijūnaitienė et al. (2010), alegerea elementelor corecte este foarte importantă pentru crearea unei mărci bune. Cel mai mult, se pune accent pe următoarele componente ale unei mărci personale: nume, aspect și comportament. Majoritatea cercetătorilor (Hosiini, Doori, Ghuochani, Moghadam, Saemian, 2014, Arai, Jae Ko, Kaplanidou, 2013) cred că cele trei părți componente principale, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile joacă un rol crucial în formarea competenței. Totuși, Hossini et al., (2014) subliniază că un brand trebuie să conțină aptitudinile specializate din graficul de mai jos.





Aptitudinile necesare în crearea unui brand personal

*Sursă:* Hossini et al., 2014

Astăzi, este un lucru comun ca o persoană să nu aibă cunoștințele necesare pentru a-și administra propria marcă și pentru a o folosi în carieră și, totuși, să o facă. Chiar fără să realizați acest fapt, vă puteți crea propriul brand în viața de zi cu zi, câteodată intenționat, uneori haotic. Brandul nu se rezumă doar la aspectul fizic, îmbrăcămintea, competențele sau talentele, ci include și personalitatea, comportamentul, activitatea unei persoane. Așa cum a spus fondatorul Amazon, Jeff Bezos, marca personală este „ceea ce oamenii vorbesc despre noi când se închide ușa”.

Îmbunătățirea conștientă și consistentă a brandului personal contribuie la extinderea relațiilor de comunicare. Nu este doar o schimbare cantitativă, ci și una calitativă în momentul în care alegi cu cine lucrezi. Acest lucru nu include doar partenerii și investitorii, ci și oamenii din jurul tău. Schimbarea este cu atât mai evidentă când vine vorba de a forma echipe creative. Deși astăzi cele mai mari cerințe vin din lucrul pe piețele internaționale, efectul mărcii personale este deja măsurat de cei a căror ocupație depinde, în mare măsură, de numărul de contacte și relațiile puternice (Sakalauskiene, 2019).

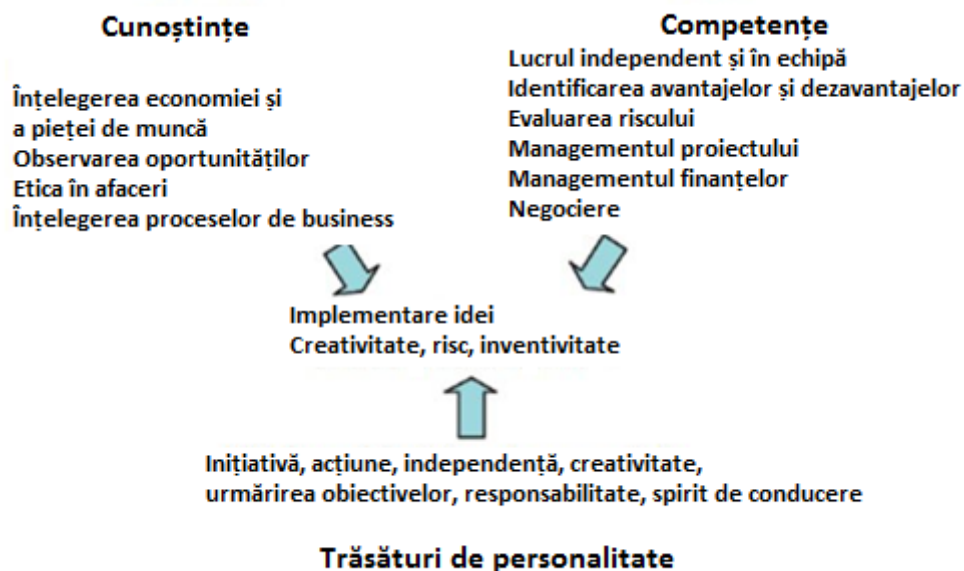
### **Subiectul 7: Importanța dezvoltării aptitudinilor antreprenoriale în carieră**

Business-ul reprezintă o abordare a vieții. Dacă nu este cazul, nu veți deveni antreprenor. Afacerile există peste tot: în viața de zi cu zi, în orice situație obișnuită.

Dezvoltarea abilităților antreprenoriale actuale are ca scop consolidarea competențelor antreprenoriale ale tuturor elevilor și studenților, precum și ale adulților. Abilitățile antreprenoriale contribuie, de asemenea, la o mai bună înțelegere a afacerilor și antreprenorilor, sporesc aprecierea inițiativei antreprenoriale. Pe baza acestui fapt, oamenii, în general, vor fi mai bine pregătiți pentru a participa eficient în societate, în calitate de cetățeni mai activi. Dezvoltarea abilităților antreprenoriale ale oamenilor are ca scop principal să le ofere acestora posibilitatea de a-și concretiza ideile, de aceea este



important să dezvolți creativitatea, ingeniozitatea și curajul pentru a-ți asuma riscuri, dar trebuie să fii în măsură să sistematizezi, să planifici și să gestionezi aceste procese.



## EXERCIȚII PRACTICE

### DEZVOLTARE PERSONALĂ 1:

#### Exercițiul nr. 1

Acest exercițiu vă ajută să aprofundați cunoștințele despre scopurile în carieră și viață. Formulați scopurile pe termen lung (mai mult de zece ani) pentru fiecare dintre domeniile de viață.

Carieră:.....

*(de exemplu, după 10 ani să conduci propria casă de ajutor pentru copii).*

Familie:.....

*De exemplu (Întemeiază o familie bazată pe iubire și valori creștine).*

Competențe noi:.....

Prieteni:.....

Casă:.....

Evaluați scopurile pe termen lung, răspunzând la toate întrebările și gândiți-vă la așteptările dumneavoastră.

1. Cum se îmbină viziunile dumneavoastră despre diferitele zone ale vieții? Care dintre acestea necesită cel mai mic efort?

2. Pe care zonă vă veți concentra? De ce? Care este legătura cu valorile dumneavoastră?

3. Obiectivele dumneavoastră sunt specifice, măsurabile, realiste, semnificative și accesibile într-o perioadă de timp stabilită?
4. Obiectivele dumneavoastră sunt compatibile și nu se contrazic? Cine îți poate ajusta obiectivele pe termen lung? Vă doriți cu adevărat să le îndepliniți?
5. Pentru ce scop sunt suficiente hotărârea, voința și munca perseverentă? Care sunt ceilalți factori importanți pentru atingerea scopurilor?
6. Vorbiți despre obiectivele personale și profesionale cu persoanele adulte apropiate (părinți, bunici, rude sau vecini). Cum și-au atins ei scopurile? Au fost formulate clar?

## Exercițiul nr. 2

Acest exercițiu vă ajută să vă îmbunătăți competențele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale și personale. Descrieți fiecare zonă a vieții.

Viață	Realitate	Ce am de făcut	Viziune de viitor
Carieră			
Familie			
Prieteni			
Sănătate			
Timp liber			
Casă			

### De reflectat:

- Obiectivele dumneavoastră sunt specifice, măsurabile, realiste, semnificative și accesibile într-o perioadă de timp stabilită?
- Obiectivele dumneavoastră sunt compatibile și nu se contrazic? Cine vă poate ajusta obiectivele pe termen lung? Vă doriți cu adevărat să le îndepliniți?
- Pentru ce scop sunt suficiente hotărârea, voința și munca perseverentă? Care sunt ceilalți factori importanți pentru a vă atinge scopurile?
- Vorbiți despre obiectivele personale și profesionale cu persoanele adulte apropiate. Cum și-au atins ei scopurile? Au fost formulate clar?

## DEZVOLTARE PERSONALĂ 2

### Exercițiul nr. 3

Acest exercițiu se lucrează individual. Scopul acestuia este să vă creați propriul plan în carieră (completați tabelul de mai jos). Un plan în carieră ar trebui să vă ajute să vă analizați alegerile și obiectivele.

<b>Profilul meu psihologic</b>			
Calități personale	● ● ●		
Abilități (tipul de inteligență dominant)	● ● ●		
Valori	● ● ●		
Interese în carieră	● ● ●		
Competențe	● ● ●		
Puncte forte	● ● ●		
Puncte slabe	● ● ●		
<b>3 motive pentru care îmi doresc o carieră în acest domeniu</b>			
1.			
2.			
3.			
Obiective	Sarcini	Măsuri	Termeni
1.			
2.			
3.			
4.			

### Exercițiul nr. 4.

Acest exercițiu trebuie făcut individual sau în grupuri mici (1-3 persoane). Este necesar să selectați și să notați profesia care vă interesează în exercițiu. Apoi completați tabelul de mai jos.

Profesia este.....

Care este subiectul muncii și care sunt sarcinile zilnice în această profesie? Detaliați cât de mult puteți.	
În ce condiții veți lucra?	
Ce instrumente folosești la muncă?	
De ce abilități personale are nevoie un angajat?	
Ce educație trebuie să aibă angajatul?	
Ce fel de profesii sunt similare cu cea aleasă?	

**Rezultat:** Informațiile din tabel pot fi comparate cu informațiile din manuale și de pe Internet pentru a analiza discrepanțele și similaritățile.

### Exercițiul nr. 5

Împărțiți câte o foaie de hârtie fiecărei persoane pe care să descrie o situație negativă/problematică sau o chestiune legată de planificarea carierei pe care a rezolvat-o sau experimentat-o. Toate foile trebuie împăturite și puse pe masă și fiecare persoană trebuie să aleagă o foaie. După 5 minute de gândire, toată lumea are ocazia să-și împărtășească gândurile și ideile legate de situații diferite.

Acest exercițiu în care toată lumea își exprimă opinia poate ajuta un grup de persoane să-și găsească anumite interese, gânduri și decizii comune. Această discuție ar fi echivalentă cu situația în care toată lumea ar experimenta probleme diferite la care ar avea soluții individuale.

### Exercițiul nr. 6.

Planul carierei personale

Acest plan te va ajuta să înțelegi ce pași trebuie făcuți în carieră pentru a decide viitorul profesional și a ajunge la o viziune personală asupra carierei.

1. Sunt pregătit să iau o decizie legată de carieră. Am decis.....
2. Informații despre cine sunt. Interesele mele sunt.....  
 Îmi place să lucrez cu (de exemplu: persoane, informații sau lucruri) .....

Punctele forte ale intelectului meu sunt .....

Deja știu că am aptitudinile .....

3. Evaluați situația pieței muncii. Informați-vă cu privire la cerințele pieței muncii, luați în considerare toate opțiunile posibile. Faceți o listă a joburilor posibile:

1.....

2.....

3.....

4. Indicați pașii pentru a anticipa implementarea unei decizii și pașii ce trebuie parcurși. Indicați pașii principali în implementarea decizii.

1.....

.

2.....

.

3.....

.

4.....

.

5.....

.

6.....

.

7.....

.

8.....

.

9.....

.

10.....

.

(Puteți alege numărul de pași).

5. Faza de autoevaluare. Analizați ce ați realizat deja. Dacă este necesar, reveniți asupra soluției. Evaluați progresul, adaptați planul și acțiunile.

### DEZVOLTARE PERSONALĂ 3

#### Exercițiul nr. 7

Pregătiți zece (10) bucăți de hârtie și un pix pentru fiecare persoană. Participanții trebuie să noteze pe hârtie un obiectiv în viață sau carieră pe care intenționează să îl realizeze în viitor sau dacă este un job nou, bine plătit sau satisfăcător etc. Adunați foițele, împăturiți-le, amestecați-le și puneți-le deoparte pe o masă. De azi înainte, fiecare trebuie să își urmărească scopurile. Luați o foaie și citiți mesajul. Ceea ce este scris pe aceasta va fi motorul unei vieți pline de vise. Când au mai rămas 9 foi, luați-le acasă și folosiți-le în momentele în care simțiți că nu veți putea duce la bun sfârșit ceea ce scria în foaia

precedentă. În acest fel, vă veți putea îndeplini obiectivele treptat, concentrându-vă pe un singur scop.

#### DEZVOLTARE PERSONALĂ 4

##### Exercițiul nr. 8.

Estimarea ratei de epuizare. Epuizarea poate fi tratată ca plictiseală profesională la locul de muncă sau în carieră. Acest exercițiu vă ajută să verificați nivelul de epuizare. Vă permite să analizați cum vă simțiți la muncă, ce experiențe aveți ca să puteți înțelege dacă suferiți de epuizare.

Rata de epuizare?					
În dreptul fiecărei afirmații, alegeți răspunsul care vi se potrivește cel mai bine. După ce răspundeți la toate afirmațiile, calculați scorul total și citiți descrierea corespunzătoare rezultatului obținut.					
Afirmație	Niciodată	O dată pe an	O dată pe lună	O dată pe săptămână	Zilnic
	1	2	3	4	5
Mă simt obosit, fără putere fizică și emoțională					
Am gânduri negative despre munca mea					
Mă port dur și nu sunt empatic cu persoane care ar merita un comportament mai bun					
Chiar și problemele mici, colegii și echipa mă enervează					
Mă simt neînțeles și sunt neapreciat de colegi					
Simt că nu vreau să vorbesc cu nimeni					
Simt că primesc mai puțin decât merit					
Simt o presiune incomodă cu privire la succesul și rezultatele la muncă					
Simt că nu primesc ceea ce-mi doresc de la muncă					
Mă simt într-un loc de munca nepotrivit sau într-o profesie greșită					
Sunt dezamăgit de anumite părți ale muncii mele					
Simt că politica organizațională și birocrăția mă împiedică să-mi fac treaba bine					
Simt că politica organizațională și birocrăția îmi fac munca mai grea					
Simt că nu am timp să fac multe lucruri care sunt importante pentru calitatea muncii					
Simt că nu am timp să planuiesc pe cât aș vrea					



	Rezultat	Descriere
	15-18	Niciun semn de epuizare.
	19-32	Mici semne de epuizare, în lipsa unor factori severi sau complecși.
	33-49	Aveți grijă, intrați în grupul cu risc de epuizare. Mai ales dacă ai 4-5 puncte pentru anumite afirmații.
	50-59	Aveți un risc serios de epuizare, acționați imediat.
	60-75	Aveți un risc deosebit de mare de epuizare. Acționați imediat.
<b>Evaluarea Secțiunii</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce împiedică planificarea cu succes a carierei unei persoane?</li> <li>2. Ce ar trebui inclus în obiectivele în carieră?</li> <li>3. Cât de repede vă atingeți scopurile?</li> <li>4. Care este scopul ghidării vocaționale?</li> <li>5. Care este primul lucru pe care trebuie să-l faceți pentru planificarea carierei?</li> <li>6. Care sunt abilitățile de management personal?</li> <li>7. Care este valoarea umană fundamentală și de ce?</li> <li>8. Cum puteți descrie plictiseala la locul de muncă?</li> <li>9. Care sunt principalele cauze ale plictiselii la locul de muncă?</li> <li>10. Ce cauzează plictiseala la locul de muncă?</li> <li>11. Care sunt cele patru aptitudini profesionale necesare pentru a avea o carieră de succes?</li> <li>12. Care sunt etapele procesului de formare a unei mărci personale?</li> <li>13. Care sunt elementele unei mărci bune?</li> <li>14. Ce abilități de specialitate trebuie să aibă o persoană pentru a-și crea o marcă personală?</li> <li>15. Care este rolul unei mărci personale în crearea unei imagini?</li> </ol>
<b>REFERENCES</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carlson, D. B., Donovan, T. 2013. <i>Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification</i>. <i>Journal of Sport Management</i>. <a href="https://www.researchgate.net/publication/281286022_Human_Brands_in_Sport_Athlete_Brand_Personality_and_Identification">https://www.researchgate.net/publication/281286022_Human_Brands_in_Sport_Athlete_Brand_Personality_and_Identification</a>.</li> <li>2. Carlson, D. B., Donovan, T., Cumiskey, K. J. 2009. <i>Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification</i>. <i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</i>. <a href="https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550910948592">https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550910948592</a>.</li> <li>3. Cheney, G., Lair, D. J., Sullivan, K. 2005. <i>Marketization and the Recasting of the Professional Self</i>. <i>Management Communication Quarterly</i>. <a href="https://www.researchgate.net/publication/258170724_Marketization_and_the_Recasting_of_the_Professional_Self_The_Rhetoric_and_Ethics_of_Personal_Branding">https://www.researchgate.net/publication/258170724_Marketization_and_the_Recasting_of_the_Professional_Self_The_Rhetoric_and_Ethics_of_Personal_Branding</a>.</li> <li>4. <i>Guidance and Orientation for Adult Learners</i>. 2016. <i>Karjeros planavimo metodikų aplankas</i>. <a href="https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2016/02/Karjeros-planavimo-metodiku-aplankas_GOAL.pdf">https://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2016/02/Karjeros-planavimo-metodiku-aplankas_GOAL.pdf</a>.</li> <li>5. Harju K., Schaufeli B., Hakanen J. <i>A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting</i>. 2017. <a href="https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/485.pdf">https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/485.pdf</a>.</li> </ol>

6. Heijden G., Schepers J., and Nijssen E. *Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences*. 2012.  
[http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20-%20Vd%20Heijden,%20Schepers,%20Nijssen%20\(2012\)%20-%20Boredom.pdf](http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20-%20Vd%20Heijden,%20Schepers,%20Nijssen%20(2012)%20-%20Boredom.pdf).
7. Hosiini, M. S., Doori, B., Ghuochani, F., Moghadam, H. A., Saemian, S. 2014. *The Effect of Specialized Components on Personal Brand Model Based on Individual Competencies*. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*.
8. Jonikas, D., Juščius, V., Navickas, V. 2006. Santykių marketingo empiriniai tyrimai: jų vaidmuo užsienio šalyse ir Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (49).
9. Juodelytė, U. 2018. *Kam ir kaip galime planuoti savo karjerą?*  
<https://www.youtube.com/watch?v=3PGB2GUnPWE>.
10. Keller, K. L., Kotler, Ph. 2007. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
11. Sakalauskienė, G. 2019. *Vadovo asmeninis prekės ženklas: reikėjo vakar*.  
[https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/guoda-sakalauskiene-vadovo-asmeninis-prekes-zenklas-reikejo-vakar.d?id=80880733&fbclid=IwAR1G4RHxHK5jxAxbRXE36yW6U4gQ20\\_1o\\_s-G0c13r8wjMOypd-d9IUyBII](https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/guoda-sakalauskiene-vadovo-asmeninis-prekes-zenklas-reikejo-vakar.d?id=80880733&fbclid=IwAR1G4RHxHK5jxAxbRXE36yW6U4gQ20_1o_s-G0c13r8wjMOypd-d9IUyBII) Tijūnaitienė, R., Vaicekauskaitė, A., Bersėnaitė, J., Petukienė E. 2010. *Asmens prekės ženklo formavimo ypatumai muzikos rinkoje (Lietuvos muzikos atlikėjų pavyzdžiu)*. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367176229718/J.04~2010~1367176229718.pdf?fbclid=IwAR3gxj8TDzr9JvfbBWNrNNt50X2CUtm4wy648LOW5vPey5Da0Lncw0bcAE8>
12. Tijūnaitienė, R., Vaicekauskaitė, A., Bersėnaitė, J., Petukienė E. 2010. *Asmens prekės ženklo formavimo ypatumai muzikos rinkoje (Lietuvos muzikos atlikėjų pavyzdžiu)*.  
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367176229718/J.04~2010~1367176229718.pdf?fbclid=IwAR3gxj8TDzr9JvfbBWNrNNt50X2CUtm4wy648LOW5vPey5Da0Lncw0bcAE8>