

CONSOLIDAREA REZILIENȚEI PRIN EFORT COMUN

ÎNGRIJIREA DE SINE CA FUNDAMENT
AL GRIJII PENTRU CEILALȚI



Ghid privind consolidarea rezilienței
pentru angajații Inspectoratului
General pentru Migrație al Ministerului
Afacerilor Interne al Republicii Moldova

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

CONSOLIDAREA REZILIENȚEI PRIN EFORT COMUN

**Îngrijirea de sine ca fundament
al grijii pentru ceilalți**

Ghid privind consolidarea rezilienței
pentru angajații Inspectoratului
General pentru Migrație al Ministerului
Afacerilor Interne al Republicii Moldova

Autor:
Sabiha Husić, doctor în studii de gen

Ediția engleză:
Building Resilience Together
Self-care as the foundation for caring for
others

*Opiniile exprimate în prezenta lucrare
constituie responsabilitatea autorului(ilor) și
nu reflectă, în mod necesar, politica oficială a
Consiliului Europei.*

Reproducerea extraselor (până la 500 de
cuvinte) este autorizată, cu excepția
scopurilor comerciale, atât timp cât este
păstrată integritatea textului, extrasul nu
este utilizat în afara contextului, nu oferă
informații incomplete sau nu induce în
eroare în alt mod cititorul, datorită naturii,
domeniului sau conținutului textului. Textul
sursă trebuie întotdeauna menționat după
cum urmează

„© Consiliul Europei, anul publicării”. Toate
celelalte solicitări privind reproducerea/
traducerea integrală sau parțială a documen-
tului trebuie adresate Direcției Publicații și
Identitate Vizuală, Consiliul Europei
(F-67075 Strasbourg Cedex sau
publishing@coe.int).

Acest ghid a fost elaborat în cadrul
proiectului Consiliului Europei “Consolidarea
protecției drepturilor omului ale refugiaților
și migranților din Republica Moldova: faza II”,
implementat în cadrul Planului de acțiune al
Consiliului Europei pentru Republica
Moldova 2025-2028.

Copertă și machetă:
SC Promo Profit SRL

Tipărit de:
SC Promo Profit SRL

Imagine copertă / Imagini interior:
Inspectoratul General pentru Migrație al
Republicii Moldova; © Shutterstock
© Consiliul Europei, 2026

■ Consiliul Europei și-a consolidat sprijinul în domeniul azilului și migrației, precum și în ceea ce privește protecția refugiaților și migranților din Republica Moldova, inclusiv în contextul situației persoanelor refugiate din Ucraina.

Proiectul „Consolidarea protecției drepturilor omului ale refugiaților și migranților din Republica Moldova: faza II” continuă realizările proiectului „Consolidarea protecției drepturilor omului ale refugiaților și migranților din Republica Moldova” (octombrie 2022 - decembrie 2024) și urmărește să contribuie la o protecție mai eficientă a refugiaților, solicitanților de azil și migranților din Republica Moldova, prin îmbunătățirea capacităților autorităților naționale. Aceasta se va realiza prin dezvoltarea unor sisteme de migrație, azil și primire pe termen lung mai eficiente și bazate pe respectarea drepturilor omului, precum și prin oferirea unui sprijin personalizat țării pentru a răspunde nevoilor refugiaților, solicitanților de azil și migranților.

Proiectul se bazează pe trei piloni:

1. Sprijinirea îmbunătățirii cadrului legislativ și de politici în conformitate cu standardele europene și internaționale.
2. Consolidarea capacităților diversilor profesioniști și ale instituțiilor de a aplica o abordare bazată pe drepturile omului privind protecția refugiaților, solicitanților de azil și migranților.
3. Facilitarea accesului refugiaților, solicitanților de azil și migranților la servicii de sprijin, asistență psihologică și programe de integrare.

Asigurarea accesului la servicii psihologice pentru migranți și refugiați, precum și consolidarea rezilienței profesioniștilor care activează în acest domeniu, sunt esențiale.

■ Aceste acțiuni reflectă faptul că protecția drepturilor omului depășește cadrul juridic: persoanele strămutate se confruntă adesea cu traume psihologice, stres și izolare, care le pot afecta capacitatea de a-și exercita drepturile și de a se integra în societate. Prin promovarea rezilienței, a îngrijirii de sine și a dezvoltării unei culturi organizaționale sensibile la stres, Consiliul Europei contribuie, de asemenea, la promovarea unei abordări informate de traumă în activitatea instituțiilor-cheie din domeniul migrației, asigurând că specialiștii sunt mai bine pregătiți să ofere servicii bazate pe drepturile omului.

Ghidul este destinat angajaților Inspectoratului General pentru Migrație și are ca scop dezvoltarea abilităților acestora de a gestiona situații stresante și de criză, contribuind totodată la consolidarea unei culturi organizaționale capabile să funcționeze eficient în contexte solicitante și volatile.

Pe lângă această publicație, proiectul a elaborat și alte resurse practice, utile pentru practicienii din domeniu.

■ „Jurnalul rezilienței pentru adolescenți” se adresează tinerilor cu vârste cuprinse între 12 și 18 ani, inclusiv refugiaților, migranților și tinerilor din comunitățile gazdă. Acesta își propune să îi sprijine în recunoașterea și gestionarea emoțiilor, în consolidarea încrederii în sine, în dezvoltarea abilităților de comunicare și în identificarea modalităților prin care pot solicita sprijin.

[Jurnalul rezilienței pentru adolescenți este disponibil în limba română.](#)

Cuprins

Glosar	8
CAPITOLUL 1. CUM SE UTILIZEAZĂ GHIDUL	10
Obiectivele Ghidului	10
Cine poate utiliza Ghidul	10
Structura ghidului	11
Reziliența – cheia unei acțiuni durabile și umane	11
CAPITOLUL 2. ÎNȚELEGEREA STRESULUI ȘI RECUNOAȘTEREA SITUAȚIILOR STRESANTE LA LOCUL DE MUNCĂ	12
2.1. Ce este stresul?	12
2.2. Cum reacționează corpul la stres?	13
2.3. Ce sunt factorii de stres?	13
Exercițiu – Stresul meu la locul de muncă	15
Exercițiu – Ce port pe umeri?	17
2.4. Semne timpurii ale stresului	18
Exercițiu – Recunoașterea semnelor de stres	18
Exercițiu – Balonul ca oglindă a stresului	20
2.5. Strategii de gestionare a stresului	21
Exercițiu – Harta resurselor	24
Exercițiu – Planul meu personal pentru consolidarea rezilienței	25
2.6. Stresul și trauma – diferențe fundamentale	26
Exercițiu – Tehnica de respirație 4–6	27
Exercițiu – Ancorare	28
Exercițiu – Activități de mișcare rapidă pentru reducerea stresului	28
CAPITOLUL 3. PREVENIREA EPUIZĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ	30
3.1. Epuizare profesională (Burnout-ul)	30
Exercițiu – Sunt expus riscului de epuizare profesională?	31
3.2. Recunoașterea și menținerea propriei ferestre de toleranță	32
3.3. Angajații Inspectoratului General pentru Migrație în fereastra de toleranță	33
Exercițiu – Recunoașterea și menținerea propriei ferestre de toleranță	34
Exercițiu – Eliberarea rapidă a tensiunii	36
Exercițiu – Grădina emoțiilor mele	37
3.4. Strategii de prevenire a epuizării profesionale	39
Exercițiu – Metoda socratică de punere sub semnul întrebării a gândurilor disfuncționale	39

Exercițiu – Tehnica de conținere	41
Exercițiu – Autoevaluarea zilnică	42
Exercițiu – Observarea gândurilor	42
CAPITOLUL 4. DEZVOLTAREA REZILIENȚEI ȘI A ÎNGRIJIRII DE SINE LA LOCUL DE MUNCĂ	44
4.1. Reziliența în acțiune	44
4.2. Factori de reziliență	45
4.3. Modelul BET (Corp – Emoții – Gânduri) în consolidarea rezilienței	45
Exercițiu – Respirația șarpelui și tehnica de tapping (bătăi ușoare)	47
4.4. Chestionare de îngrijire de sine și autoevaluare pentru angajați	48
Exercițiu – Trei metode rapide de eliberare a tensiunii	53
Exercițiu – Rutina micro-pauzelor	54
Exercițiu – Gestionarea timpului	55
Exercițiu – Un mic succes	56
Exercițiu – Steaua cosmică – Motivația mea la locul de muncă	57
CAPITOLUL 5. ROLUL LEADERSHIPULUI ÎN DEZVOLTAREA UNEI CULTURI ORGANIZAȚIONALE SENSIBILE LA STRES LA LOCUL DE MUNCĂ	58
5.1. Cultura organizațională sensibilă la stres	58
Exercițiu – Recunoașterea propriei puteri la locul de muncă (puterea asupra altora, puterea împreună cu alții, puterea de a acționa și puterea interioară)	60
5.2. Abilități de comunicare și comunicare asertivă – cheia colaborării eficiente în echipă	62
Exercițiu – Diferența dintre mesajele de tip „eu” și mesajele de tip „tu”	65
Exercițiu – Reformularea stilurilor de comunicare	66
5.3. Intervizarea – consolidarea înțelegerii reciproce și identificarea unor noi perspective	68
5.4. Supervizarea – un element esențial în consolidarea unei culturi organizaționale sensibile la stres	73
Exercițiu – Verificarea lunară a echipei	76
Exercițiu – Copacul: „De ce fac această muncă?”	76
CAPITOLUL 6. PAȘI ZILNICI PENTRU CONSOLIDAREA REZILIENȚEI	78

Prezentul glosar oferă definiții ale termenilor-cheie utilizați în cadrul ghidului, în vederea facilitării înțelegerii conceptelor fundamentale legate de stres, criză, traumă, reziliență, autoîngrijire și dezvoltarea unei culturi organizaționale sensibile la stres.

Termenii sunt prezentați într-o succesiune logică, care reflectă procesul de consolidare a rezilienței – de la recunoașterea stresului până la dezvoltarea capacităților individuale și organizaționale necesare pentru menținerea stării de bine.

Termen	Definiție
Stres	Reacție naturală a organismului și a psihicului la provocări, cerințe sau presiuni din mediul înconjurător. Pe termen scurt, stresul poate avea un rol adaptativ, mobilizând resursele interne; însă, pe termen lung, expunerea prelungită la stres, în absența recuperării, poate conduce la epuizare și la deteriorarea stării de sănătate.
Factor de stres	Stimul, eveniment, provocare, cerință sau presiune, de natură internă ori externă, care declanșează starea de stres.
Stres cronic	Expunere continuă și de lungă durată la stres.
Criză	Perioadă de stres intens sau de instabilitate, în care mecanismele obișnuite de adaptare devin insuficiente. Criza poate fi de natură personală, profesională sau organizațională și necesită intervenții și măsuri de stabilizare.
Traumă/Traumă psihologică	Experiență extrem de intensă și copleșitoare (dureroasă, înfricoșătoare sau profund tulburătoare), care depășește capacitatea unei persoane de a face față. Se referă la rănille psihologice rezultate în urma unor evenimente extreme sau care pun viața în pericol (violență, accidente, pierderea unei persoane dragi, etc.). Expunerea la experiențe traumatice poate fi: directă – atunci când viața unei persoane este pusă în pericol; indirectă – atunci când persoana asistă la un astfel de eveniment; sau secundară – atunci când află că evenimentul s-a produs unei persoane apropiate ori prin expunerea profesională repetată la materiale traumatice (mărturii, fotografii, videoclipuri).
Fereastră de toleranță	Interval optim de activare emoțională și fiziologică în care o persoană poate funcționa eficient, poate comunica adecvat și își poate regla emoțiile.
Epuizare profesională (Burnout)	Stare de epuizare emoțională, fizică și mintală, determinată de stresul profesional prelungit. Se manifestă prin diminuarea energiei, scăderea motivației și reducerea eficienței la locul de muncă.
Strategii de gestionare a stresului (coping)	Ansamblu de mecanisme conștiente și inconștiente prin care persoanele gestionează stresul, emoțiile și situațiile dificile. Acestea pot fi orientate spre problemă (identificarea cauzelor și acțiune) sau spre emoții (reglarea reacțiilor emoționale). Strategiile eficiente contribuie la menținerea sănătății mintale și la consolidarea rezilienței.

Asertivitate (comunicare asertivă)	Capacitatea de a exprima clar și respectuos gândurile, emoțiile și nevoile proprii, menținând totodată respectul față de ceilalți. Comunicarea asertivă contribuie la reducerea stresului și la dezvoltarea unor relații profesionale constructive.
Modelul BET B – Corp E – Emoții T – Gânduri	Model conceptual utilizat pentru înțelegerea interacțiunii dintre gânduri, emoții, senzații corporale și comportamente. Acesta îi ajută pe oameni să își dezvolte conștientizarea de sine și să înțeleagă modul în care aceste elemente se influențează reciproc în situațiile cotidiene.
Autosusținere	Modalități conștiente și intenționate prin care o persoană se sprijină pe sine în situații de stres, tensiune emoțională sau criză, prin recunoașterea propriilor nevoi și limite, utilizarea unor strategii simple de calmare și stabilizare și apelarea la sprijinul altora atunci când este necesar.
Îngrijire de sine	Ansamblu de activități și practici intenționate prin care o persoană își menține sănătatea fizică, emoțională și mintală. Aceasta include odihna, stabilirea limitelor, căutarea sprijinului și menținerea unui echilibru între viața profesională și cea personală.
Reziliență	Capacitatea unui individ, a unei echipe sau a unei organizații de a se adapta, de a se recupera și de a continua să funcționeze eficient în condiții de stres, schimbare sau criză. Aceasta se dezvoltă prin sprijin, învățare și introspecție.
Cultură organizațională sensibilă la stres	Mediu de lucru care recunoaște impactul stresului asupra angajaților și răspunde activ prin politici, practici și comportamente ce promovează sănătatea mintală, sprijinul reciproc și comunicarea deschisă.
Intervizare	Proces participativ în cadrul căruia colegii fac schimb de experiențe și oferă sprijin reciproc în gestionarea provocărilor profesionale. Se bazează pe egalitate, învățare reciprocă și identificarea în comun a soluțiilor, într-o atmosferă de încredere și confidențialitate.
Supervizare	Proces profesional structurat în cadrul căruia un specialist cu experiență (supervizor) oferă sprijin și ghidare angajaților (supervizați), în vederea asigurării calității activității, dezvoltării competențelor profesionale și a încrederii în sine, reducerii stresului și prevenirii epuizării, asigurând totodată un spațiu pentru reflecție și procesare emoțională. Supervizarea contribuie, de asemenea, la consolidarea muncii în echipă, la dezvoltarea profesională și la menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală.



CAPITOLUL 1.

Cum se utilizează ghidul

Angajații Inspectoratului General pentru Migrație (IGM) din cadrul Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova se confruntă zilnic cu provocări care necesită un nivel înalt de profesionalism, stabilitate emoțională și capacitate de adaptare rapidă. Activitatea în domeniile migrației, azilului, integrării resortisanților țărilor terțe și în alte domenii sensibile implică adesea presiuni semnificative și situații complexe.

Indiferent de funcție, rol sau responsabilități, toate persoanele au în comun un element esențial: sunt oameni care simt, reacționează și își asumă responsabilități. Fiecare zi aduce noi provocări – luarea deciziilor, grija față de ceilalți, echilibrarea vieții profesionale cu cea personală, precum și gestionarea schimbărilor sau a situațiilor de criză.

Grija față de sine este o condiție esențială pentru menținerea stabilității, eficienței și empatiei. Acest ghid a fost elaborat pentru a oferi sprijin tuturor angajaților – celor din prima linie, din birouri, din management, din teren sau din administrație. Mesajul său este simplu, dar esențial: reziliența nu este o trăsătură înăscută, ci o capacitate care se dezvoltă. Prin acțiuni mici, dar consecvente – precum respirația conștientă, reflecția, dialogul deschis și sprijinul reciproc – capacitățile individuale se consolidează și contribuie la crearea unui mediu de lucru mai uman.

Un element central al dezvoltării rezilienței îl constituie recunoașterea și respectarea limitelor personale. Acestea ajută la identificarea situațiilor în care este necesar să spunem „da” sau „nu”, protejând energia și bunăstarea mintală. Stabilirea limitelor nu reprezintă un semn de slăbiciune, ci o expresie a responsabilității și a respectului de sine. În absența unor limite clare, riscul de epuizare profesională crește considerabil. Recunoașterea propriilor limite reflectă respectul față de sine și față de ceilalți.

De asemenea, femeile și bărbații pot experimenta diferit stresul la locul de muncă, în funcție de contextul cultural și de așteptările sociale. Femeile se confruntă adesea cu presiuni legate de echilibrarea responsabilităților personale și profesionale, în timp ce bărbații pot resimți presiunea de a părea permanent puternici și neafecțați emoțional. Aceste tipare pot amplifica nivelul de stres și tensiunea emoțională.

Ghidul sprijină consolidarea rezilienței personale, recunoscând totodată diversitatea nevoilor și experiențelor individuale. Fiecare persoană este unică, iar caracterul flexibil al ghidului permite adaptarea conținutului la diferite contexte și preferințe.

Ghidul este destinat angajaților IGM și are ca obiectiv consolidarea rezilienței acestora în fața stresului și a situațiilor de criză. Diversitatea și complexitatea sarcinilor, precum și interacțiunea constantă cu persoane și grupuri vulnerabile expun personalul IGM la factori de stres și sporesc riscul de epuizare și de afectare a sănătății mintale. În acest context, dezvoltarea rezilienței angajaților devine nu doar utilă, ci esențială pentru funcționarea eficientă a instituției.

— Obiectivele ghidului

- ▶ Furnizarea de instrumente practice pentru recunoașterea, gestionarea și prevenirea stresului și a epuizării profesionale;
- ▶ Consolidarea rezilienței la nivel individual și de echipă, la toate nivelurile instituției;
- ▶ Promovarea unei culturi organizaționale sensibile la stres prin consolidarea rezilienței, care să susțină bunăstarea angajaților și să le sporească eficiența.

— Cine poate utiliza ghidul

- ▶ **Personalul din prima linie** – angajați care lucrează direct cu migranți, solicitanți de azil și alte grupuri vulnerabile, adesea în condiții dificile din punct de vedere emoțional și psihologic;

- **Personalul administrativ și tehnic** – angajați care asigură funcționarea instituției și care pot fi expuși la stres organizațional, ca urmare a volumului de muncă, a presiunilor procedurale sau a schimbărilor organizaționale;
- **Managerii și șefii de departamente** – responsabili de coordonarea echipelor și de promovarea unui climat organizațional sănătos, inclusiv prin asigurarea bunăstării angajaților, menținerea eficienței activității și promovarea unei culturi organizaționale favorabile și sensibile la stres.

— Structura ghidului

Ghidul se bazează pe o combinație de explicații teoretice și tehnici aplicate, prezentate printr-o serie de exerciții practice. Această abordare permite o mai bună înțelegere a stresului, a epuizării profesionale și a rezilienței la locul de muncă. Partea teoretică oferă clarificări conceptuale, iar exercițiile pun la dispoziție instrumente concrete pentru recunoașterea și gestionarea stresului, prevenirea epuizării profesionale, consolidarea rezilienței și dezvoltarea unei culturi organizaționale sensibile la stres.

Exercițiile sunt ușor de aplicat, atât individual, cât și în cadrul muncii în echipă și al sprijinului reciproc. Se acordă o atenție deosebită rolului leadershipului și modalităților practice prin care managementul poate contribui la crearea unui climat organizațional pozitiv, inclusiv în situații de stres și de criză. Ghidul are un caracter flexibil, iar exercițiile pot fi utilizate în funcție de nevoile personale și în orice ordine potrivită individului sau echipei.

Această abordare oferă angajaților resurse practice pentru consolidarea rezilienței, atât la nivel individual, cât și colectiv.

— Reziliența – cheia unei acțiuni durabile și umane

Consolidarea rezilienței reprezintă atât o necesitate profesională, cât și o responsabilitate morală. Prin investiția în bunăstarea, sănătatea mintală și stabilitatea emoțională a angajaților, Inspectoratul General pentru Migrație își asigură eficiența pe termen lung, protejează demnitatea umană și dezvoltă o cultură organizațională bazată pe compasiune, integritate și profesionalism.

Acest ghid încurajează reflecția și atenția față de sine și față de ceilalți, subliniind că reziliența nu este specifică doar liderilor sau celor care oferă sprijin altora, ci reprezintă o capacitate umană comună, prezentă în fiecare dintre noi.

REȚINEȚI!

Consolidarea propriei reziliențe este un proces și o responsabilitate a fiecărei persoane, atât în viața personală, cât și în cea profesională. Reziliența se dezvoltă treptat, prin pași mici, consecvenți, realizați zilnic, prin îngrijirea de sine și grija față de ceilalți. Acest ghid nu oferă soluții prestabilite; el pune la dispoziție repere de bază, orientări sensibile și pași practici care vă pot ajuta să faceți o pauză, să respirați și să vă ascultați.

Este important să vă recunoașteți atât punctele forte, cât și limitele. Atunci când provocările depășesc capacitățile individuale, este firesc și responsabil să solicitați sprijin suplimentar din partea colegilor, a membrilor echipei sau a superiorilor. Dacă starea de ușurare nu apare și dificultățile persistă, disponibilitatea de a apela la sprijin profesional din partea psihologilor, psihoterapeuților sau a altor specialiști calificați reprezintă un semn de profesionalism și grijă față de sine.

Solicitarea de ajutor nu indică slăbiciune sau lipsă de competență profesională ori tehnică. Dimpotrivă, reflectă asumarea responsabilității pentru propria stare de bine, menținerea funcționării profesionale și calitatea relațiilor cu ceilalți. Astfel, avem grijă nu doar de noi înșine, ci și de familie, colegi, echipe, organizații și comunitatea în care activăm.

Reziliența nu se referă doar la lideri sau la cei care au grijă de ceilalți. Este o capacitate umană pe care o împărtășim cu toții și pe care o dezvoltăm prin îngrijirea de sine, înțelegere reciprocă și practică zilnică. Permiteți-vă mai întâi să vă familiarizați cu acest ghid și să îl explorați, inclusiv prin instruirii dedicate aplicării sale, apoi, pas cu pas, prin îngrijire și susținere de sine, să îl aplicați și să îl adaptați în viața de zi cu zi și la locul de muncă, în ritmul propriu, în funcție de nevoile dumneavoastră și de ceea ce este cel mai necesar în fiecare moment.

CAPITOLUL 2.

Înțelegerea stresului și recunoașterea situațiilor stresante la locul de muncă

Acest capitol oferă o prezentare generală a stresului, a modului în care acesta influențează corpul, procesele cognitive, emoțiile și comportamentul, precum și a diferențelor dintre stres și trauma psihologică. O atenție deosebită este acordată factorilor de stres specifici mediului profesional al Inspectoratului General pentru Migrație, fiind incluse exemple practice și exerciții care sprijină recunoașterea nivelului individual de stres.

Prin această abordare, se creează o bază pentru înțelegerea reacțiilor în situații stresante și de criză, contribuind la consolidarea rezilienței și la dezvoltarea unui mediu profesional sănătos.

2.1. Ce este stresul?

Stresul reprezintă reacția naturală a organismului la provocări, cerințe sau situații din mediul înconjurător. Modul în care aceste situații sunt percepute poate varia – de la amenințătoare sau copleșitoare, până la stimulatoare și generatoare de satisfacție. Felul în care este resimțit stresul depinde de natura factorului de stres. Unele situații stresante sunt percepute ca stres negativ (de exemplu, cele care generează disconfort, teamă sau tristețe), în timp ce altele pot fi resimțite ca stres pozitiv (de exemplu, situații care stimulează motivația și oferă satisfacție). În ambele cazuri, reacția organismului expus la stres implică componente fiziologice, emoționale și cognitive, ansamblul acestora fiind definit drept stres.

— Există două tipuri de stres:

- **Eustresul** – stare de activare și tensiune asociată cu emoții pozitive. Este un tip de stres benefic, care poate stimula performanța și poate genera satisfacție și împlinire (de exemplu, a fi îndrăgostit, nașterea unui copil, finalizarea unui proiect).
- **Distresul** – reacții ale organismului la situații percepute ca amenințătoare, periculoase sau neplăcute, însoțite de emoții negative intense, precum anxietatea, tensiunea neuromusculară sau frica accentuată.

Stresul face parte din viața cotidiană și este inevitabil atât în mediul profesional, cât și în cel personal. În anumite situații, cum ar fi schimbarea locului de muncă, rotația posturilor, redistribuirea orelor de lucru sau asumarea unor noi sarcini și responsabilități, este firesc ca o persoană să resimtă stres. Reacția la stres depinde însă de percepția individuală, de capacitatea de adaptare și de starea emoțională.

Este importantă implicarea într-un proces de auto-reflecție, pornind de la întrebări precum: *Cum mă simt la locul de muncă?*

Recunoașteți-vă emoțiile, reacțiile corporale și modalitățile prin care faceți față stresului – de exemplu, stresului la locul de muncă. Citiți întrebarea, alegeți unul sau mai multe răspunsuri și marcați-le în casetă.

Recunoașterea emoțiilor, a reacțiilor corporale și a strategiilor de coping reprezintă un prim pas esențial în gestionarea eficientă a stresului.



Întrebare	Culoarea care descrie sentimentele mele	Cum reacționează corpul meu?	Ce mă ajută într-o situație stresantă?
Cum mă simt la locul de muncă?	☐ Galben – energic(ă) și curios/curioasă ☐ Albastru – calm(ă) și stabil(ă) ☐ Roșu – tensionat(ă), sub presiune ☐ Verde – echilibrat(ă) ☐ Violet – inspirat(ă) ☐ Gri – obosit(ă), demotivat(ă)	☐ Respirație rapidă ☐ Tensiune în umeri ☐ Mâini reci ☐ Respirație calmă ☐ Senzație de greutate în stomac ☐ Amețeli ☐ Respirație lentă ☐ Energie în mișcare	☐ Respirație profundă ☐ Plimbare scurtă ☐ Discuții cu colegii ☐ Pauză de cafea/ceai ☐ Ascultarea muzicii ☐ Exerciții ușoare de întindere

Corpul uman dispune de un sistem fiziologic înăscut, care îi permite să răspundă și să se adapteze la factorii de stres din mediul înconjurător.

2.2. Cum reacționează corpul la stres?

Răspunsul la stres începe la nivelul creierului. Acesta colectează informații prin intermediul simțurilor (ceea ce vedem, auzim sau anticipăm) și evaluează dacă o situație este stresantă. Dacă este identificat un factor de stres, se activează o zonă din baza creierului, conectată cu întregul corp prin intermediul sistemului nervos simpatic.

Sistemul nervos simpatic acționează în coordonare cu alte organe ale corpului – precum inima, plămânii și mușchii – pregătind organismul pentru acțiune în situații stresante.

Aceasta înseamnă că organismul intră într-o stare de alertă, fiind eliberați hormoni de stres, precum adrenalina și cortizolul. Acești hormoni furnizează energie suplimentară și cresc capacitatea de concentrare. Procesul are loc automat și se desfășoară în câteva secunde. Pe termen scurt, este util, deoarece sporește nivelul de pregătire; însă, pe termen lung, poate avea efecte negative asupra sănătății. Din acest motiv, este necesară utilizarea unor tehnici de relaxare care să faciliteze revenirea la echilibrul sistemului nervos parasimpatic.

Sistemul nervos parasimpatic funcționează în complementaritate cu sistemul nervos simpatic, contribuind la restabilirea echilibrului organismului prin calmarea acestuia după activare.

Rolul sistemului nervos parasimpatic este de a susține relaxarea, refacerea și reglarea emoțională. Activarea acestuia, prin tehnici de relaxare, este esențială pentru menținerea sănătății și pentru dezvoltarea rezilienței.

2.3. Ce sunt factorii de stres?

Un factor de stres reprezintă orice stimul intern sau extern care generează o reacție de stres, adică o situație, percepută ca o amenințare la adresa vieții, siguranței, bunurilor materiale, poziției în familie sau în comunitate ori a stimei de sine. Cu alte cuvinte, este un eveniment sau o situație care poate perturba cursul obișnuit al vieții și care este percepută ca dificil de gestionat.

Pentru angajații IGM, factorii de stres sunt, de cele mai multe ori, legați de specificul activității și pot fi grupați în trei categorii:

— Factori de stres operaționali

Aceștia sunt direct legați de sarcinile zilnice și de activitatea desfășurată pe teren.

- Intervenții în situații stresante și de criză;
- Contactul cu persoane vulnerabile care își revendică drepturile, adesea deja expuse la stres sau traumă, precum și cu persoane agresive sau aflate în suferință;
- Ture de noapte, muncă în weekenduri și în zilele de sărbătoare;
- Imprevizibilitate și risc de accidentare sau deces;
- Expunerea la condiții meteorologice variate (frig, căldură), precum și la zgomot în centrele de primire sau în birouri.

— Factori de stres organizaționali

Aceștia sunt legați de modul de funcționare internă a instituției.

- Volum excesiv de sarcini și responsabilități administrative;
- Lipsa resurselor sau a echipamentelor necesare;
- Dificultăți de comunicare cu superiorii, colegii și beneficiarii;
- Recunoaștere sau sprijin insuficient la locul de muncă;
- Instrucțiuni neclare sau contradictorii.

— Factori de stres psihosociali

Aceștia sunt legați de relațiile interpersonale și de viața personală.

- Sentiment redus de siguranță la locul de muncă;
- Traumatizare secundară – lucrul cu persoane aflate în situații de criză (traume, sărăcie, experiențe de război);
- Lipsa sprijinului din partea comunității;
- Lipsa încrederii în sistem sau sentimentul de neputință;
- Izolare socială, cauzată de natura muncii și de emoțiile neexprimate;
- Dificultăți în menținerea echilibrului între viața profesională și cea de familie.

Combinarea acestor factori pe o perioadă îndelungată poate afecta funcționarea emoțională, fizică și cognitivă (intelectuală) a angajaților, iar expunerea prelungită la stres poate conduce la stres cronic, nemulțumire la locul de muncă și la consecințe semnificative asupra sănătății.

Fiecare angajat evaluează situațiile stresante în mod diferit, în funcție de:

- Trăsăturile personale (de exemplu, o persoană mai sensibilă din punct de vedere emoțional poate reacționa mai intens la conflicte);
- Natura evenimentului (de exemplu, un incident urgent într-un centru de recepție poate fi perceput ca mai stresant decât activitățile administrative de rutină);
- Mediul de lucru (de exemplu, calitatea muncii în echipă și relațiile cu colegii).



Modalitățile personale de gestionare a stresului utilizate anterior de angajat (de exemplu, exprimarea clară a imposibilității de a finaliza un raport la timp – recunoașterea propriilor limite, solicitarea unei discuții cu colegii, luarea unei scurte pauze, etc.).

— Exercițiu – Stresul meu la locul de muncă

Obiectiv: Să sprijine angajații în identificarea surselor de stres la locul de muncă și în evaluarea intensității acestora, ca prim pas în gestionarea stresului.

Durată: 15–20 de minute.

Materiale: hârtie și stilou, agendă personală/jurnal, un mediu liniștit sau muzică ușoară.

Pași

1 Enumerați trei situații de la locul de muncă care v-au provocat recent stres:

• *Situația 1* _____

• *Situația 2* _____

• *Situația 3* _____

2 Evaluați fiecare situație: în ce măsură vă afectează emoțional, în prezent, fiecare dintre aceste situații?

3 Pentru fiecare situație, încercuiți sau marcați numărul care descrie cel mai bine starea dumneavoastră:

Utilizați o scală de la 1 la 10, unde:

- 1 = nivel foarte scăzut de stres (povară minimă)
- 10 = nivel foarte ridicat de stres (povară maximă)

Situația 1: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Situația 2: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Situația 3: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 4 Recunoașteți reacțiile emoționale și fizice, precum și gândurile care apar în situații stresante și elaborați un plan personal pentru o mai bună gestionare a stresului.

Situația 1

Ce emoții recunoașteți: _____

Care sunt reacțiile corpului: _____

Ce gânduri apar: _____

Plan personal pentru gestionarea stresului: _____

Situația 2

Ce emoții recunoașteți: _____

Care sunt reacțiile corpului: _____

Ce gânduri apar: _____

Plan personal pentru gestionarea stresului: _____

Situația 3

Ce emoții recunoașteți: _____

Care sunt reacțiile corpului: _____

Ce gânduri apar: _____

Plan personal pentru gestionarea stresului: _____

Exemplu

Ce emoții recunoașteți: furie și îngrijorare, generate de responsabilitate și de termenul scurt pentru finalizarea raportului.

Care sunt reacțiile corpului: gât uscat și tensiune în stomac.

Ce gânduri apar: „Nu voi termina la timp, va trebui să dau explicații.”

Plan personal pentru gestionarea stresului: voi număra până la șapte și, pe viitor, voi solicita stabilirea unui termen mai realist pentru finalizarea raportului.

Notă: Acest exercițiu vă ajută să înțelegeți că stresul generează reacții diverse – emoționale, fizice și cognitive (intelectuale, legate de gândire) – și că este important să le recunoașteți și să le gestionați prin elaborarea unui plan personal. Puteți reveni asupra acestui plan și îl puteți actualiza ori de câte ori este necesar.

— Exercițiu – Ce port pe umeri?

Obiectiv: Conștientizarea și eliberarea tensiunii din zona umerilor și a părții superioare a spatelui.

Durată: 5–10 minute.

Materiale: un spațiu liniștit, un scaun confortabil sau posibilitatea de a sta în picioare.

Pași

- 1 Închideți ochii, conștientizați zona umerilor și imaginați-vă stresul ca pe un rucsac greu. Inspirați, ridicați umerii spre urechi și mențineți poziția timp de 2–3 secunde, apoi expirați și coborâți-i lent. Repetați această mișcare de 2–3 ori. Scuturați ușor umerii și întindeți-i. Vizualizați cum vă eliberați de povară, lăsând-o lângă dumneavoastră. Inspirați calmul și expirați tensiunea. Rotiți umerii în cercuri lente și conștientizați-vă prezența în spațiul înconjurător.
- 2 După finalizarea exercițiului, acordați-vă un moment pentru reflecție:
 - Cum mă simt acum?
 - Unde resimt o ușurare?
 - Ce sunt pregătit(ă) să „las în urmă” astăzi?

Recunoașteți că această practică de scurtă durată contribuie la activarea sistemului nervos parasimpatic, facilitând restabilirea stării de calm și a echilibrului. Prin corelarea respirației cu mișcarea și vizualizarea, organismul învață treptat să elibereze tensiunea acumulată și să redobândească un sentiment de control și stabilitate.

Planificați integrarea acestui exercițiu în rutina zilnică:

- În ce momente ar putea fi cel mai util acest exercițiu? (de exemplu, înainte sau după ședințe, după apeluri de urgență, pe parcursul zilei, în special la finalul programului de lucru sau înaintea unei pauze)

Notă: Acest exercițiu poate fi realizat în orice moment al zilei, în special atunci când resimțiți tensiune sau aveți nevoie de o scurtă pauză mintală și fizică.

2.4. Semne timpurii ale stresului

Identificarea semnelor timpurii ale stresului îi ajută pe angajați să recunoască indicatorii inițiali ale stresului – fizici, emoționali, cognitivi și comportamentali – prin exerciții de auto-observare și autorefecție. Astfel, stresul poate fi recunoscut din timp, iar impactul negativ al acestuia poate fi redus.

Semne fizice: dureri de cap, ritm cardiac accelerat, tensiune arterială crescută, tensiune musculară, senzație de lipsă de aer sau respirație accelerată, tremurături, uscăciunea gurii, modificări ale pielii, agitație, tulburări de somn, greață, dureri abdominale, transpirație excesivă, oboseală și epuizare generală.

Semne emoționale: iritabilitate și toleranță scăzută, anxietate (neliniște interioară, îngrijorare) sau tristețe și dispoziție proastă, lipsă de voință, pierderea energiei și a motivației, sentimentul de neputință („totul este inutil – nu pot influența situația”), senzația de suprasolicitare și nemulțumire față de rezultatele obținute, preocupări frecvente legate de volumul de muncă și lipsa de timp, tendință de retragere (distanțare emoțională și evitarea contactelor sociale), nerăbdare (întreruperea comunicării în desfășurare), satisfacție redusă (pierderea interesului pentru activități care anterior aduceau bucurie), scăderea stimei de sine.

Semne cognitive (moduri de gândire): dificultăți de concentrare, dificultăți în luarea deciziilor, gândire neclară („ceață mintală”), gânduri negative persistente („nimic nu merită, nimic nu poate fi schimbat”), uitare, scăderea atenției, senzația de copleșire sau dezorientare.

Semne comportamentale: evitarea sarcinilor și responsabilităților, tendința de a acționa în grabă, senzația constantă de lipsă de timp, reducerea interacțiunilor sociale, modificări ale apetitului (mâncat excesiv sau pierderea apetitului), creșterea consumului de alcool, tutun sau medicamente, dificultăți de comunicare și apariția conflictelor la locul de muncă.

— Exercițiu – Recunoașterea semnelor de stres

Obiectiv: Recunoașterea semnelor de stres și adoptarea unor măsuri pentru reducerea acestora.

Durată: 15-20 minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 În tabelul de mai jos, bifați dacă recunoașteți semnele enumerate la dumneavoastră (**DA/NU**). Dacă recunoașteți un anumit semn, notați „**DA**”; dacă nu îl recunoașteți, notați „**NU**”. În cazul în care răspunsul este „**DA**”, indicați ce vă ajută să ameliorați aceste manifestări și planificați acțiuni concrete pe care le puteți întreprinde data viitoare când observați acest semn.

Semne și simptome		DA / NU	Ce mă ajută să ameliorez semnele?	Planul meu de acțiune
Semne fizice	Ritm cardiac accelerat, tensiune arterială ridicată			
	Dureri de cap, amețeli			
	Probleme de somn, oboseală			
	Tensiune musculară și dureri			
Semne emoționale	Iritabilitate, toleranță scăzută			
	Anxietate, neliniște interioară, nervozitate			
	Tristețe, stare depresivă			
	Sentimentul de copleșire			
Semne cognitive	Dificultăți de concentrare			
	Dificultăți în luarea deciziilor			
	Ruminare, îngrijorări persistente			
	Uitare			

Semne comportamentale	Modificări ale apetitului			
	Consum crescut de alcool, nicotină			
	Evitarea sarcinilor și responsabilităților			
	Retragerea din contactele sociale			

2 După completarea tabelului, acordați-vă câteva minute pentru a reflecta asupra răspunsurilor oferite. Pe baza acestor reflecții, notați una sau două acțiuni concrete în coloana „Planul meu de acțiune”, pe care le puteți aplica atunci când apar din nou semne similare. Aceste acțiuni ar trebui să fie realiste și ușor de pus în practică în timpul zilei de lucru.

Câteva exemple de acțiuni pe care le puteți include în rutina zilnică atunci când observați semne de stres:

- ▶ Faceți o scurtă plimbare sau ieșiți afară pentru a respira aer curat;
- ▶ Beți încet un pahar cu apă;
- ▶ Ascultați muzică sau sunete liniștitoare;
- ▶ Notați decizia și identificați două sau trei opțiuni;
- ▶ Dacă este posibil, discutați decizia cu un coleg sau cu o persoană de încredere;
- ▶ Planificați mese regulate și echilibrate pe parcursul zilei de lucru;
- ▶ Faceți o pauză înainte de a mânca și respirați profund de două ori.

Notă: Acest exercițiu vă ajută să identificați semnele personale ale stresului și să găsiți modalități individuale de gestionare a acestuia. De fiecare dată când observați aceste semne, aplicați planul de acțiune stabilit.

— Exercițiu – Balonul ca oglindă a stresului

Obiectiv: Să sprijine angajații în recunoașterea nivelului propriu de stres, în conștientizarea apropierei de limitele personale și în identificarea unor modalități de eliberare treptată a tensiunii.

Durată: 10 minute.

Materiale: un balon – se recomandă să aveți întotdeauna unul la locul de muncă.

Pași

- 1** Evaluați-vă nivelul actual de stres și reflectați:
- Cum mă simt astăzi?
 - Cu câte sarcini, termene limită sau situații dificile m-am confruntat?

Exemple: cerere urgentă pentru eliberarea unui permis de ședere; situație de criză într-un centru de cazare; conversație dificilă cu un beneficiar; pregătirea și depunerea unui raport în termen de 24 de ore; procesarea unui număr mare de cereri de prelungire a permiselor de ședere într-o singură zi; inspecție sau control neplanificat.

- 2 Umflați balonul pentru fiecare factor de stres identificat. Pentru fiecare sursă de stres legată de muncă, suflați o dată în balon. Observați cum acesta se umflă și corelați acest proces cu senzația de tensiune din corp.
- 3 Observați balonul și reflectați: *se află „balonul” (corpul) la un nivel confortabil de tensiune sau vă simțiți „supraincârcat”, aproape de limită?*
- 4 Eliberați lent o parte din aer. Imaginați-vă că, odată cu eliberarea aerului din balon, se diminuează și tensiunea acumulată. În timpul acestui proces, formulați un gând simplu și conștient, de exemplu: *„Aceasta este o situație temporară. Respir și permit tensiunii să se reducă treptat.”*
- 5 Repetați exercițiul, dacă este necesar.

Reflecție:

- Cât de „umflat” era balonul la început?
- Ce emoții au apărut pe măsură ce aerul a fost eliberat?
- Cum pot aplica această tehnică de vizualizare în momentele în care mă simt copleșit(ă)?

Notă: Acest exercițiu poate fi utilizat ori de câte ori vă confrunțați cu factori de stres din viața cotidiană. El sprijină recunoașterea limitelor personale, eliberarea conștientă a tensiunii și consolidarea capacității de autoreglare, reamintind că, după fiecare situație tensionată, există posibilitatea revenirii la o stare de calm și echilibru.

2.5. Strategii de gestionare a stresului

Modul în care stresul este resimțit, manifestat și gestionat este influențat, în multe situații, de rolurile de gen și de așteptările sociale. Normele sociale pot modela felul în care femeile și bărbații recunosc și exprimă stresul, precum și măsura în care consideră acceptabil să solicite sprijin sau să își manifeste vulnerabilitatea.

Femeile se confruntă adesea cu stres generat de cumulul rolurilor profesionale și familiale, ceea ce poate conduce la suprasolicitare și epuizare emoțională. Stresul apare frecvent din efortul de a echilibra cerințele de la locul de muncă cu responsabilitățile familiale și alte obligații, având, în timp, un impact asupra sănătății fizice și emoționale.

Bărbații, pe de altă parte, tind să manifeste stresul prin simptome fizice, precum dureri de cap, insomnie sau iritabilitate, și adesea se retrag din interacțiunile sociale. Ei se confruntă frecvent cu presiunea de a rămâne „puternici” și de a nu-și exprima emoțiile, ceea ce poate îngreuna comunicarea și înțelegerea în cadrul familiei.

În consecință, astfel de situații afectează nu doar persoana, ci și relațiile familiale, deoarece epuizarea și tensiunea acumulate la locul de muncă se transferă adesea în viața de familie, reducând calitatea timpului petrecut împreună și nivelul de sprijin reciproc.

Strategiile de gestionare a stresului (coping) sunt esențiale – ele ne ajută să ne protejăm pe noi înșine, în timp ce avem grijă de ceilalți. Există mai multe tipuri de strategii de gestionare a stresului: schimbarea a ceea ce poate fi schimbat, evitarea a ceea ce nu poate fi schimbat și acceptarea a ceea ce trebuie acceptat. Secțiunea următoare prezintă aceste strategii și modul în care pot contribui la menținerea echilibrului și a stării de bine.

1 Schimbați cauza situației stresante

Această strategie presupune să încercați să rezolvați în mod activ problema și să eliminați sursa de stres:

a) Rezolvarea problemelor:

Dacă întâmpinați dificultăți în comunicarea cu beneficiarii, colegii sau superiorii, căutați sprijin, de exemplu prin formare în domeniul abilităților de comunicare.

b) Discuții cu sursa stresului:

Dacă simțiți că stresul este legat de anumite mesaje, emoții sau de modul de interacțiune cu colegii ori superiorii, încercați să purtați o conversație deschisă și asertivă. Exprimați clar ceea ce vi se pare dificil și, dacă este posibil, propuneți soluții constructive. Comunicarea asertivă presupune exprimarea gândurilor, emoțiilor și nevoilor într-un mod clar, direct și respectuos, fără a încălca drepturile celorlalți.

c) Gestionarea eficientă a timpului:

Surse frecvente de stres sunt termenele-limită și sarcinile multiple (de exemplu, procesarea documentelor sau elaborarea rapoartelor). Utilizarea unei agende, luarea de notițe și planificarea realistă a activităților, inclusiv a timpului pentru odihnă, pot contribui semnificativ la reducerea stresului.

2 Evitați situațiile stresante

Această strategie presupune prevenirea implicării într-o situație stresantă sau găsirea unei modalități de a o amâna:

a) „Un pas înapoi inteligent”:

Dacă vă aflați într-o situație conflictuală cu beneficiari, colegi sau alți funcționari și observați că acestea nu poate fi gestionată în mod constructiv, amânați conversația pentru un moment mai potrivit.

b) Stabilirea limitelor:

Fiiți pregătiți să spuneți „nu” atunci când nu puteți finaliza o sarcină în termenul stabilit. Angajații își asumă adesea mai multe responsabilități decât pot gestiona în mod realist, ceea ce conduce la stres. Învățați să vă evaluați corect capacitățile și, atunci când este necesar, solicitați sprijin sau delegați sarcini.

c) Stabilirea unor obiective realiste:

Evitați impunerea unor cerințe prea ambițioase. Ajustarea așteptărilor la propriile resurse contribuie la reducerea presiunii și a nivelului de stres.

3 Acceptați situația de astăzi, schimbați-o mâine

Uneori nu este posibil să schimbați imediat o situație stresantă. În astfel de cazuri, este important să o acceptați și să vă concentrați asupra dezvoltării unui răspuns adecvat pentru viitor, consolidând astfel reziliența.

BASIC Ph este un acronim care desemnează șase canale de resurse personale pe care oamenii le utilizează în mod natural atunci când se confruntă cu provocări. Majoritatea persoanelor tind să prefere anumite strategii. Este util să fiți conștienți de propriile modalități de a face față dificultăților, stresului, traumelor și situațiilor de criză, deoarece acest lucru vă permite să vă consolidați strategiile existente de gestionare a stresului și, în același timp, să identificați alte abordări care pot fi dezvoltate și utilizate.

BASIC Ph - Canale de resurse personale și exemple de activități

Canale	Descriere	Exemple de activități	Aplicare în viața de zi cu zi
B-Convingeri (Semnificație și valori)	Valorile personale, spiritualitatea și sensul contribuie la stabilitatea interioară și la reziliență.	Meditație, rugăciune, lectură inspirațională, reflecție asupra valorilor personale, jurnal de recunoștință.	Reamintirea scopului și a sensului muncii; conectarea sarcinilor profesionale cu valorile și motivația personală.
A – Afect (Emoții)	Recunoașterea și exprimarea emoțiilor contribuie la reducerea tensiunii și la prevenirea epuizării emoționale.	Scrierea unui jurnal, discuții cu un coleg, exerciții de conștientizare emoțională, respirație conștientă.	Exprimarea emoțiilor într-un mod sigur; căutarea sprijinului după situații stresante sau în perioade de supraîncărcare emoțională.
S – Social (Relații)	Sprijinul social oferă un sentiment de siguranță, conexiune și apartenență.	Întâlniri regulate cu familia și prietenii, mese luate împreună, pauze de ceai/ cafea, participarea la evenimente culturale (cinema, teatru), plimbări cu animalul de companie.	Menținerea relațiilor cu familia și colegii; lucrul în echipă; conversații de sprijin în timpul pauzelor.
I – Imaginație (Creativitate și exprimare)	Activitățile creative contribuie la eliberarea tensiunii și facilitează exprimarea emoțională.	Pictură, lectură, scris, muzică, umor, dans, activități creative, plimbări cu animalul de companie.	Utilizarea creativității în rezolvarea problemelor; integrarea artei și a umorului în activitățile de echipă sau în momentele de relaxare.
C – Cogniție (Gândire și învățare)	Înțelegerea și analizarea situațiilor contribuie la gestionarea stresului și la învățarea din experiențe.	Planificarea zilei, gândirea pozitivă, reflecție după evenimente stresante.	Elaborarea unor planuri zilnice; ținerea unui jurnal de reflecție privind factorii de stres și strategiile de gestionare; valorificarea învățării din experiențe.
Ph – Fizic (Corp și sănătate)	Îngrijirea corpului susține echilibrul fizic și emoțional.	Mers pe jos, exerciții fizice ușoare, timp petrecut în natură, exerciții de respirație.	Pauze scurte pentru respirație sau stretching; mers pe jos; respirație conștientă în momentele de stres.

— Exercițiu – Harta resurselor

Obiectiv: Recunoașterea resurselor personale și organizaționale de sprijin care contribuie la gestionarea situațiilor stresante și la consolidarea rezilienței.

Durată: 10-15 minute.

Materiale: hârtie sau agendă.

Pași

1 Desenați un cerc mare în mijlocul foi de hârtie și reprezentați-vă în centru. În jurul acestuia, desenați cercuri mai mici și notați în ele canalele dumneavoastră de resurse personale. Utilizați tabelul BASIC Ph – canale de resurse personale – ca sursă de inspirație. În aceste cercuri, includeți toate resursele care vă ajută să gestionați situațiile stresante și să vă consolidați reziliența.

2 Priviți harta și acordați-vă câteva momente pentru reflecție.

Întrebați-vă:

- Care dintre aceste resurse le folosesc cel mai frecvent?
- Care resurse le folosesc rar, dar pe care aș putea să mă bazez mai mult?
- Ce surse noi de sprijin au apărut recent în viața mea sau la locul de muncă?
- Cum solicit, de obicei, ajutor: cu ușurință sau cu dificultate?

Notați pe scurt observațiile dumneavoastră referitoare la sursele de sprijin. Conștientizarea propriului sistem de sprijin vă ajută să identificați atât resursele evidente, cât și pe cele mai puțin vizibile, precum și modalitățile prin care le puteți activa atunci când este necesar.

3 Reflectați asupra semnificației mai profunde a ceea ce ați cartografiat.

Întrebați-vă:

- Cum mă ajută diferitele forme de sprijin (emoțional, practic, profesional) să gestionez stresul?
- Ce indică acest lucru despre modul meu de a face față dificultăților?
- Ce valori sau convingeri influențează modul în care ofer și primesc sprijin?

4 Utilizați harta în viața de zi cu zi. Ori de câte ori vă simțiți copleșit sau stresat, reveniți la aceasta pentru a vă reaminti că nu sunteți singur. Actualizați-o periodic, adăugați noi resurse de sprijin și marcați schimbările apărute. Alegeți o acțiune mică, concretă, pe care o puteți realiza în această săptămână pentru a vă consolida rețeaua de sprijin.

Exemple de acțiuni:

- Discutați cu un coleg despre o situație stresantă;
- Mergeți la o plimbare cu un prieten sau cu un membru al familiei;
- Programați o pauză scurtă sau o activitate de relaxare;
- Exprimați-vă recunoștința față de o persoană care vă oferă sprijin.

5 Dacă exercițiul se desfășoară în grup sau echipă, acordați 5–10 minute pentru discuții și schimb de opinii:

- Care sunt sursele de sprijin comune pentru mai mulți membri ai echipei?
- Care sunt punctele forte și valorile comune ale echipei noastre?

Exemplu:

„Echipa mea mă ajută să îmi îndeplinesc sarcinile. Îmi pot consolida reziliența petrecând timp cu animalele de companie sau ieșind la plimbare cu cei dragi. Fiecare dintre noi dispune de o rețea de sprijin, care poate fi vizibilă sau mai puțin evidentă, formală sau informală.”

Notă: Harta resurselor poate fi utilizată și ca exercițiu de echipă, sprijinind colegii în identificarea resurselor comune, recunoașterea punctelor forte individuale și colective, precum și în consolidarea încrederii reciproce și a cooperării.

— Exercițiu – Planul meu personal pentru consolidarea rezilienței

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în alegerea unor strategii adecvate (schimbare, evitare, acceptare) pentru consolidarea rezilienței.

Durată: 20 – 30 minute.

Materiale: hârtie și stilou sau agendă.

Pași

1 Identificarea surselor de stres și a strategiilor

Notați situațiile din viața profesională și personală care vă provoacă cel mai frecvent stres:

Situația 1: _____

Situația 2: _____

2 Alegerea unei strategii

Pentru fiecare situație, notați:

- Pot schimba această situație? Dacă da, ce pot face concret?
- Pot evita situația sau îi pot reduce impactul? Dacă da, cum?
- Dacă nu pot schimba nimic în acest moment, cum pot accepta mai bine situația și cum îi pot reduce impactul asupra mea?

Situația 1:

- Schimbare: _____
- Evitare: _____
- Acceptare: _____

Situația 2:

- Schimbare: _____
- Evitare: _____
- Acceptare: _____

3 Elaborarea unui plan personal

Alegeți o acțiune concretă pentru fiecare situație, pe care o veți aplica în săptămâna următoare.

Exemple:

- ▶ **Schimbare:** Organizați o discuție cu superiorul pentru a clarifica prioritățile sarcinilor.
- ▶ **Evitare:** Învățați să spuneți „nu” atunci când sarcinile depășesc capacitatea dumneavoastră de gestionare.
- ▶ **Acceptare:** Includeți în rutina zilnică 10 minute de exerciții de respirație sau o scurtă plimbare în timpul pauzei, pentru a reduce tensiunea.

4 Evaluarea propriilor strategii

Reflecțai asupra următoarelor întrebări:

- Ce strategii mi se potrivesc cel mai bine în acest moment – schimbarea, evitarea sau acceptarea?
- Ce obstacole ar putea îngreuna aplicarea acțiunilor alese și cum le pot depăși?
- Cum va contribui aplicarea acestui plan la consolidarea rezilienței și la menținerea stării mele de bine?

5 Reflecție după o săptămână

După o săptămână, acordați-vă câteva minute pentru a reflecta asupra experienței:

- Ce am învățat despre mine și despre strategiile mele de gestionare a stresului?
- Ce voi face diferit data viitoare când mă voi confrunta cu o situație similară?

Notă: Această fișă de lucru vă ajută să alegeți în mod conștient strategii de adaptare (coping) și să vă dezvoltați treptat reziliența în fața provocărilor din viața profesională și personală.

2.6. Stresul și trauma – diferențe fundamentale

Stresul reprezintă o reacție normală la presiuni sau cerințe. Acesta ajută persoana să se adapteze și să răspundă provocărilor cotidiene. Totuși, atunci când este intens sau de lungă durată, stresul se poate transforma în stres cronic, cu efecte negative asupra sănătății fizice și mintale.

Stresul cronic apare ca urmare a expunerii prelungite la factori de stres și a neglijării îngrijirii de sine. Recunoașterea timpurie a semnelor de stres și aplicarea unor strategii pozitive de gestionare contribuie la prevenirea acestuia.

Este important de reținut că situațiile stresante sunt percepute și tolerate diferit, în funcție de resursele interne și externe ale fiecărei persoane. Capacitatea de gestionare a stresului nu este fixă, ci se modifică în funcție de context, de sprijinul disponibil și de strategiile personale utilizate.

Termenul „*traumă*” provine din limba greacă și înseamnă „rană”. Inițial, în medicină, acesta era utilizat pentru a descrie leziunile fizice, însă în prezent se referă și la rănille psihologice provocate de evenimente extreme sau care pun viața în pericol. Astfel de experiențe pot include violența, accidentele, pierderea unei persoane apropiate, violența sexuală, abuzul, experiențele de război (rănire, captivitate, violență sexuală) sau dezastrele naturale.

Expunerea la evenimente traumatice poate fi:

- **directă** – atunci când viața persoanei este amenințată în mod direct;
- **indirectă** – atunci când persoana este martoră a unui astfel de eveniment;
- **secundară** – atunci când persoana află despre un eveniment traumatic trăit de o persoană apropiată sau este expusă în mod repetat, în context profesional, la materiale cu conținut traumatic.

În timpul unor experiențe extreme, sistemul de apărare al organismului activează reacțiile de tip luptă, fugă sau îngheț. Acesta reprezintă un răspuns fiziologic acut la o amenințare severă sau la o situație de neputință. Trauma nu reflectă o slăbiciune a persoanei, ci un răspuns adaptativ la un factor de stres extern care depășește capacitatea individuală de adaptare.

Manifestările traumei psihologice pot varia de la frică intensă, anxietate, tristețe sau furie, până la flashbackuri, amintiri intruzive, coșmaruri, dificultăți de concentrare, amorțeală emoțională, retragere socială și tulburări de somn.

Dacă apar simptome ale traumei psihologice în urma unor evenimente extreme sau care pun viața în pericol, ori ca rezultat al expunerii profesionale la experiențele traumatice ale altor persoane, este important să fie solicitat sprijin specializat din partea unui psiholog sau psihiatru. Doar profesioniștii instruiți pot oferi evaluarea și intervenția necesare pentru restabilirea sănătății mintale și consolidarea rezilienței personale.

Prin urmare, este important să înțelegem și să distingem faptul că nu orice formă de stres reprezintă o traumă. În acest context, prezentul ghid se concentrează pe consolidarea rezilienței individuale, contribuind la o mai bună înțelegere de sine și la gestionarea situațiilor stresante și de criză.

— Exercițiu –Tehnică de respirație 4–6

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în reducerea tensiunii și în inducerea unei stări de calm prin respirație controlată.

Durată: 5 minute.

Materiale: nu sunt necesare.

Pași

- 1 Așezați-vă într-o poziție confortabilă și închideți ochii, dacă vă simțiți confortabil, sau concentrați-vă privirea asupra unui punct din jur.
 - Inspirați lent pe nas, numărând până la patru;
 - Expirați lent pe gură, numărând până la șase;
 - Repetați această tehnică de trei ori, concentrându-vă asupra ritmului respirației.

Observați mișcarea ușoară a pieptului și a abdomenului, precum și senzația de calm care apare cu fiecare expirație.

- 2 După câteva cicluri de respirație, reflectați asupra experienței:
 - Cum mă simt după practicarea tehnicii de respirație 4–6?
 - Am observat vreo schimbare în starea mea fizică?

Exemple: ritm cardiac mai lent, relaxarea mușchilor, claritate mintală crescută.

- 3 Conștientizați efectele respirației controlate asupra corpului și minții:
 - Expirația prelungită activează răspunsul de relaxare al organismului și reduce tensiunea;
 - Conștientizarea respirației contribuie la reglarea emoțională și la îmbunătățirea concentrării.
- 4 Integrați acest exercițiu în rutina zilnică:
 - Utilizați-l înaintea ședințelor sau după momente dificile.

Notă: Tehnica de respirație 4–6 este o metodă simplă, dar eficientă, de reglare a emoțiilor și de prevenire a acumulării stresului.

— Exercițiu – Ancorare

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în recăpătarea concentrării și a stării de calm prin conștientizare senzorială.

Durată: 3 – 5 minute.

Materiale: nu sunt necesare.

Pași

- 1 Așezați-vă într-o poziție confortabilă și respirați lent. Concentrați-vă atenția asupra simțurilor:
 - Numiți trei lucruri pe care le puteți vedea;
 - Numiți două lucruri pe care le puteți auzi;
 - Numiți un lucru pe care îl puteți simți prin atingere.

Exemplu: Văd un scaun, un stilou și o fotografie pe perete; aud colegii vorbind și sunetul tastaturii; simt spătarul scaunului.

- 2 După ce ați parcurs pașii, acordați-vă un moment pentru a observa:
 - Cum se simte corpul meu acum, comparativ cu înainte?
 - Observ vreo schimbare în nivelul de tensiune sau în capacitatea de concentrare?
- 3 Conștientizați faptul că tehnica de ancorare utilizează informațiile senzoriale pentru a reconecta corpul și mintea la momentul prezent, contribuind astfel la reducerea anxietății și la recăpătarea stabilității.
- 4 Aplicați acest exercițiu ori de câte ori vă simțiți copleșit sau distras:
 - În timpul unei ședințe stresante sau după un apel telefonic dificil;
 - Înainte de a începe o sarcină complexă sau o prezentare;
 - Atunci când vă simțiți copleșit sau distras.

Notă: Tehnica de ancorare vă ajută să reveniți în momentul prezent, să reduceți anxietatea și să vă recăpătați claritatea mintală.

— Exercițiu – Activități de mișcare rapidă pentru reducerea stresului

Obiectiv: Exersarea unor mișcări simple care contribuie la reducerea rapidă și eficientă a stresului.

Durată: 5–10 minute.

Materiale: nu sunt necesare.

Pași

- 1 Efectuați mișcări fizice scurte pentru a elibera tensiunea. Așezați-vă într-o poziție confortabilă, ridicați-vă în picioare și pregătiți-vă să vă mișcați corpul în mod conștient. Observați cum se simte corpul înainte de a începe mișcarea.
 - Mișcări circulare ale brațelor – relaxați umerii și efectuați mișcări circulare;
 - Întinderea încheieturilor și a mâinilor – întindeți ușor degetele și efectuați mișcări circulare;
 - Ridicări de genunchi – ridicați alternativ genunchii;
 - Rotirea umerilor – rotiți umerii înainte și înapoi;
 - Ridicarea călcâielor – ridicați-vă pe vârfuri și reveniți lent;
 - Scuturarea corpului – scuturați brațele, picioarele și corpul pentru a elibera tensiunea;

- Flotări la perete – sprijiniți palmele de perete și împingeți ferm;
- Eliberarea unei greutate imaginare – imaginați-vă că lăsați pe podea un obiect greu, expirând lent.

2 Faceți o scurtă pauză și reflectați:

- Cum mă simt după mișcare, comparativ cu înainte?
- Care dintre mișcări mi-a oferit cea mai mare senzație de ușurare?

3 Conștientizați faptul că mișcările fizice scurte stimulează circulația sângelui, reduc tensiunea și activează răspunsul de relaxare al organismului.

4 Integrați una sau două dintre aceste mișcări înaintea ședințelor sau după apeluri telefonice stresante.

Notă: Chiar și câteva minute de mișcare pot contribui la restabilirea concentrării, a energiei și a echilibrului emoțional.

CAPITOLUL 3.

Prevenirea epuizării la locul de muncă

Acest capitol prezintă semnele timpurii ale epuizării profesionale, riscurile asociate și strategiile practice care contribuie la menținerea energiei și a sensului activității în condiții de muncă solicitante. Epuizarea profesională nu înseamnă doar oboseală, ci o stare profundă de epuizare fizică, emoțională și profesională, care poate afecta semnificativ funcționarea persoanei.

Prin urmare, prevenirea epuizării profesionale nu reprezintă o intervenție singulară, ci un proces continuu, pe termen lung, care necesită conștientizare, introspecție și grijă constantă atât față de sine, cât și față de ceilalți.

Înțelegerea epuizării profesionale, recunoașterea semnelor timpurii și utilizarea unor instrumente precum „fereastra de toleranță” îi ajută pe angajați să identifice din timp momentele în care își pierd echilibrul. Exercițiile prezentate în acest capitol oferă modalități practice de reglare emoțională, clarificare mintală și restabilire a stabilității interioare.

Prevenirea epuizării profesionale și dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe reziliență sunt posibile doar prin îmbinarea grijii față de sine cu sprijinul reciproc, astfel încât fiecare angajat să se simtă recunoscut, valorizat și susținut.

3.1. Epuizare profesională (Burnout-ul)

Epuizarea profesională (burnout) reprezintă o consecință gravă a stresului cronic, care afectează funcționarea fizică, emoțională și profesională a angajaților. Aceasta este strâns legată de volumul și natura solicitărilor de la locul de muncă. În literatura de specialitate, termenii „burnout”, „epuizare profesională” și „supraîncărcare” sunt utilizați frecvent pentru a descrie acest fenomen.

Epuizarea profesională este definită ca un sindrom caracterizat prin trei dimensiuni principale:

- **Epuizarea emoțională:** sentiment persistent de oboseală extremă, suprasolicitare și tendință de evitare a contactului interpersonal;
- **Depersonalizarea:** diminuarea sensibilității emoționale, amorțeală afectivă și atitudine cinică față de beneficiari sau colegi;
- **Reducerea sentimentului de realizare personală:** percepția scăderii competenței și eficienței profesionale, care poate conduce la diminuarea stimei de sine și, în unele cazuri, la depresie.

Epuizarea profesională are consecințe negative atât la nivel individual, cât și organizațional, incluzând creșterea absenteismului, fluctuația de personal, reducerea productivității, scăderea satisfacției profesionale și diminuarea angajamentului față de activitatea profesională.

Un risc crescut îl prezintă angajații foarte motivați și idealști, care pot dezvolta burnout ca urmare a discrepanței dintre așteptări și realitatea profesională. De asemenea, riscul este mai mare atunci când angajații își pierd sensul și scopul activității sau manifestă trăsături precum sensibilitate emoțională ridicată, nemulțumire generală față de viață și sociabilitate redusă.

Stresul vs. Burnout

Fiecare persoană își poate monitoriza reacțiile corpului, emoțiile, gândurile și comportamentele. Ascultarea semnalelor transmise de corp permite evaluarea eficienței strategiilor utilizate pentru prevenirea epuizării profesionale, precum și dezvoltarea unor noi modalități de adaptare.

Cum poate fi diferențiat stresul de epuizarea profesională?

Stres	Epuizare profesională (Burnout)
Tensiune și presiune ocazionale	Senzație cronică de epuizare
Sentiment de anxietate și nervozitate	Sentiment de disperare și gol interior
Reacție la provocări specifice	Consecință a ignorării prelungite a stresului
Poate motiva spre acțiuni pozitive	Epuizează energia și capacitatea de implicare

— Exercițiu – Sunt expus riscului de epuizare profesională?

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în evaluarea riscului personal de epuizare profesională și în identificarea primilor pași pentru solicitarea sprijinului și aplicarea măsurilor preventive.

Durată: 10–15 minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Marcați DA sau NU pentru fiecare afirmație:

Afirmație	DA	NU
Mă simt frecvent epuizat(ă) fizic, chiar și după odihnă.		
Am dificultăți de concentrare și de memorie.		
Evit tot mai des contactul cu colegii sau familia.		
Mă simt frecvent anxios/anxioasă, tensionat(ă) sau iritabil(ă).		
Am probleme de somn (insomnie, treziri frecvente).		
Simt că munca mea și-a pierdut sensul.		

2 Reflectați asupra următoarelor întrebări:

- Care sunt cauzele acestor sentimente sau comportamente?
- Cum îmi afectează aceste manifestări energia, relațiile sau motivația?
- Ce situații sau condiții de muncă mă conduc cel mai frecvent la aceste stări?

Recunoașterea propriilor tipare mă ajută să înțeleg ce pot schimba pentru a-mi proteja starea de bine.

3 Alegeți o acțiune concretă pe care o puteți realiza în următoarele cinci zile pentru a reduce riscul de epuizare profesională.

Scrieți aici acțiunea aleasă:

Următorul meu pas către recuperare și echilibru (corp, emoții și gânduri):

Exemple:

- Programați o scurtă plimbare zilnică sau o pauză pentru stretching.
- Opriți notificările după programul de lucru.
- Planificați o activitate relaxantă sau plăcută după serviciu.

4 Monitorizați aplicarea planului de acțiune.

Am reușit să pun în practică acțiunile planificate?

☐ Da ☐ Nu ☐ Parțial

Ce schimbări am observat în modul meu de gestionare a stresului?

Notați observațiile în jurnalul personal.

Notă: Acest exercițiu vă ajută să vă dezvoltați conștientizarea de sine atunci când identificați semnele timpurii de avertizare, să planificați măsuri preventive și să evaluați impactul acestora asupra stării dumneavoastră de bine.

3.2. Recunoașterea și menținerea propriei ferestre de toleranță

Fereastra de toleranță reprezintă intervalul optim de activare și energie în care o persoană își poate îndeplini sarcinile, poate comunica eficient și își poate regla emoțiile. Diferite situații pot conduce la stări de hiperactivare sau hipoactivare. Conștientizarea acestor fluctuații contribuie la consolidarea rezilienței și la menținerea echilibrului emoțional, chiar și în contexte stresante sau în situații de criză imprevizibile.

Fereastra de toleranță descrie starea în care o persoană poate:

- ▶ funcționa eficient și își poate îndeplini sarcinile;
- ▶ gândi clar și lua decizii;
- ▶ rămâne conectată cu ceilalți și manifesta empatie;
- ▶ gestiona emoțiile fără a fi copleșită de acestea;
- ▶ comunica sentimentele, gândurile și nevoile;
- ▶ să se simtă calmă și relaxată din punct de vedere fizic, menținându-și totodată starea de alertă.

Conceptul de fereastră de toleranță evidențiază diferitele stări prin care poate trece o persoană. Atunci când aceasta se află în interiorul ferestrei, înseamnă că reușește să gestioneze eficient situațiile stresante, iar strategiile de adaptare utilizate sunt adecvate. Totuși, anumite evenimente pot depăși capacitatea de reglare și pot scoate persoana din fereastra de toleranță, determinând fie o creștere, fie o scădere accentuată a nivelului de activare.

În afara ferestrei de toleranță – hiperactivare (peste limită)

Această stare este caracterizată prin energie și tensiune excesivă și poate include:

- ▶ furie intensă, iritabilitate și tensiune;
- ▶ senzație accentuată de pericol (hipervigilență);
- ▶ dificultăți de concentrare și de luare a deciziilor;
- ▶ ritm cardiac accelerat, respirație superficială și transpirație;
- ▶ neliniște și insomnie;
- ▶ reacții impulsive;
- ▶ regret față de anumite comportamente sau cuvinte rostite;
- ▶ creșterea conflictelor și a reactivității emoționale.

În afara ferestrei de toleranță – hipoactivitate (sub limită)

Această stare este caracterizată prin scăderea nivelului de energie și senzația de „blocaj” și poate include:

- ▶ oboseală accentuată și lipsa motivației;
- ▶ senzație de gol interior sau lipsă de speranță;
- ▶ încetinirea mișcărilor și a respirației;
- ▶ retragere din activitățile sociale;
- ▶ indiferență față de ceilalți;
- ▶ pierderea interesului pentru activități care anterior ofereau plăcere;
- ▶ dificultăți în a se ridica din pat și a merge la serviciu.

Sistemul nervos autonom activează automat aceste stări ca mecanisme de adaptare la stres sau amenințare. Deși reacția inițială nu poate fi întotdeauna controlată, putem învăța strategii care ne ajută să revenim la o stare de echilibru și să reintrăm în fereastra de toleranță.

3.3. Angajații IGM în fereastra de toleranță

Angajaților li se oferă spațiu și timp pentru a-și recunoaște poziția și starea în cadrul ferestrei de toleranță, precum și pentru a evalua modul în care se simt și funcționează atunci când se află în această zonă.

Atunci când se află în interiorul ferestrei de toleranță, angajații beneficiază de claritate în organizarea sarcinilor, comunică eficient și resimt sprijin din partea celor din jur. În fața dificultăților, reușesc să gestioneze situațiile într-un mod constructiv, datorită rezilienței personale.

Totuși, este important ca persoana să conștientizeze momentele în care iese din acest spațiu de echilibru și intră în stări de hiperactivare sau hipoactivare.

În cadrul ferestrei de toleranță:

- ▶ lucrul în echipă se desfășoară în condițiile respectării proceselor convenite și ale unei comunicări clare;
- ▶ sarcinile zilnice sunt planificate și distribuite echilibrat, fără suprasolicitare;
- ▶ interacțiunile cu colegii sau beneficiarii se desfășoară într-un climat de control, siguranță și sprijin.

Situații care pot duce la hiperactivare:

- ▶ situații de criză neașteptate în centrele de primire;
- ▶ conflicte sau tensiuni intense cu beneficiarii serviciilor sau cu colegii;
- ▶ presiune generată de termene scurte de raportare, asociată cu un volum mare de muncă.

Situații care pot duce la hipoactivare:

- ▶ expunere prelungită la situații dificile din punct de vedere emoțional, fără oportunități de procesare a experiențelor;
- ▶ sentimentul că eforturile depuse nu sunt recunoscute sau că nu există perspective de schimbare;
- ▶ activitate desfășurată în izolare, fără sprijin sau feedback adecvat.

Reacții comune ale angajaților în situații stresante:

În contexte de stres, angajații recurg adesea la tipare comportamentale deja consolidate. Aceste „reacții obișnuite” pot include:

- ▶ asumarea unui număr excesiv de responsabilități pentru a demonstra implicare;
- ▶ evitarea conflictelor și retragerea din discuții pentru a menține armonia;
- ▶ acceptarea deciziilor fără întrebări, chiar și în condiții de suprasolicitare.

Aceste tipare pot menține, uneori, persoana în afara ferestrei de toleranță, îngreunând revenirea la o stare optimă de funcționare și echilibru.

— Exercițiu – Recunoașterea și menținerea propriei ferestre de toleranță

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în identificarea propriei ferestre de toleranță, a semnelor care indică faptul că se află în interiorul sau în afara acesteia, precum și a resurselor și strategiilor care îi ajută să revină la o stare optimă de funcționare.

Durată: 15-20 minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Acordați-vă câteva minute pentru a vă aminti situații în care v-ați simțit echilibrat, precum și situații în care v-ați simțit copleșit. Apoi, răspundeți la întrebările de mai jos. Notați răspunsurile în spațiul liber de sub fiecare întrebare.

Ce observ în gândurile, emoțiile, senzațiile corporale și comportamentul meu atunci când mă aflu în interiorul ferestrei mele de toleranță?

Ce observ atunci când depășesc fereastra mea de toleranță (hiperactivare)?

Ce observ atunci când sunt sub fereastra mea de toleranță (hipoactivare)?

Ce abilități, forme de sprijin și resurse mă ajută să revin în fereastra mea de toleranță?

2 Recunoașterea nivelului de stres vă ajută să reacționați la timp. Ce puteți face chiar acum pentru a reveni în fereastra dumneavoastră de toleranță (de exemplu, stretching, respirație profundă, un pahar cu apă)? Aplicați această acțiune ori de câte ori este necesar și observați modul în care reacționează corpul și emoțiile dumneavoastră.

3 Reflectați asupra gândurilor, emoțiilor, senzațiilor corporale și comportamentelor dumneavoastră utilizând modelul BET (Corp - Emoții - Gânduri).

Cum se utilizează modelul BET

În fiecare zi, acordați-vă câteva momente pentru dumneavoastră. Opiți-vă, respirați profund de câteva ori și îndreptați-vă atenția către propriile trăiri. În orice situație, încercați să observați și/sau să notați legătura dintre corp, emoții și gânduri.

Apoi, acordați-vă un moment pentru reflecție, evaluați situația și decideți care este un pas mic și concret pe care îl puteți face.

Exemplu:

Corp: Ce observ la nivelul corpului meu?

Emoții: Cum mă simt în acest moment?

Gânduri: Ce gânduri îmi trec prin minte?

Evaluare: Are această stare legătură cu stresul? Am nevoie de o pauză, de odihnă, de delegarea unor sarcini sau de o discuție cu un superior?

Îngrijire personală – un pas mic: Alegeți un gest simplu și realizabil de autoîngrijire (de exemplu: o scurtă plimbare, o discuție cu un coleg, un exercițiu de respirație sau o pauză de relaxare).

Reflecție

Acordați-vă câteva momente pentru a reflecta asupra experienței și asupra lucrurilor învățate în cadrul acestui exercițiu. Observați schimbările apărute la nivelul corpului, emoțiilor și gândurilor și analizați cum puteți aplica aceste observații în activitatea zilnică și în îngrijirea de sine.

Cum mă simt după acest exercițiu? Scrieți:

Ce mi-a fost cel mai util în acest proces? Scrieți:

Cum pot utiliza acest exercițiu în activitatea mea de zi cu zi? Scrieți:

Notă: Acest exercițiu vă poate ajuta să deveniți mai conștient de propriile limite de toleranță și să vă reamintească importanța reacțiilor timpurii. Dacă observați că depășiți frecvent aceste limite, luați în considerare solicitarea unui sprijin suplimentar, prin discuții cu colegii sau prin accesarea ajutorului specializat.

— Exercițiu – Eliberarea rapidă a tensiunii

Obiectiv: Exersarea unor tehnici simple și rapide de eliberare a tensiunii și de calmare a corpului prin respirație și mișcare.

Durată: 5 minute.

Materiale: nu sunt necesare.



Pași

Inspirați natural pe nas, apoi expirați lent, cu un suspin lung și audibil. Repetați de 2–3 ori.

Declanșați intenționat un căscat (chiar și simulat) în timp ce ridicați brațele deasupra capului. Mențineți întinderea timp de câteva secunde.

Ridicați-vă în picioare și scuturați ușor brațele, umerii și picioarele timp de 20–30 de secunde.

Reflecție

- Cum mă simt după aplicarea acestor tehnici scurte, comparativ cu starea mea inițială?
- Care dintre aceste tehnici pot fi utilizate în timpul pauzelor scurte la locul de muncă?

Notă: Utilizați aceste tehnici ori de câte ori aveți nevoie de o pauză rapidă, în special în zilele aglomerate sau atunci când vă simțiți copleșit(ă).

— Exercițiu – Grădina emoțiilor mele

Obiectiv: Sprijinirea recunoașterii și reglării emoțiilor în situații de stres intens și încărcătură emoțională ridicată, precum și exersarea gestionării sentimentelor.

Durată: 15–20 minute.

Materiale: un spațiu confortabil și liniștit.



Pași

1 Imaginați-vă grădina emoțională

- Găsiți un loc liniștit și confortabil, unde să nu fiți deranjat, și acordați-vă câteva momente pentru dumneavoastră. Așezați-vă comod, închideți ochii și respirați profund de câteva ori.
- Imaginați-vă că toate emoțiile dumneavoastră cresc într-o grădină mare – „Grădina emoțiilor”. Cum arată această grădină? Are flori, copaci sau alei? Este calmă, colorată și luminoasă? Creați o imagine care vă oferă un sentiment de siguranță.
- Imaginați-vă că fiecare emoție este reprezentată de o plantă diferită. Bucuria poate fi o floare în culoarea preferată, tristețea – o plantă aflată la umbră, furia – un tufiș spinos, iar speranța – un copac tânăr care crește tot mai puternic. Fiecare emoție își are locul ei în grădina dumneavoastră.
- Aceasta este grădina dumneavoastră interioară. Dumneavoastră alegeți de ce plantă vă apropiați și cât timp petreceți cu ea. Apropiați-vă de emoția care vă preocupă cel mai mult în acest moment (de exemplu: stres, frică sau furie). Observați-o: cum arată? Ce culoare, formă sau „textură” are? Petreceți câteva momente cu această emoție, recunoscând-o în mod conștient.
- Când vă simțiți pregătit, mulțumiți acestei emoții pentru faptul că v-a arătat cum vă simțiți. Dacă este prea intensă, imaginați-vă că o îndepărtați ușor sau că o așezați într-un loc mai potrivit din grădină, unde nu vă mai copleșește.
- După ce ați explorat o emoție dificilă, apropiați-vă de o plantă care simbolizează o emoție plăcută (bucurie, speranță, liniște). Petreceți câteva momente cu aceasta și observați energia pe care o transmite.
- Imaginați-vă că părăsiți treptat grădina, lăsând emoțiile la locul lor. Inspirați și expirați profund, deschideți ochii și reveniți treptat la activitățile zilnice.

Reflecție

Acordați-vă câteva momente pentru a reflecta asupra experienței trăite în „grădina emoțiilor”. Observarea modului în care apar și se transformă emoțiile vă poate ajuta să înțelegeți mai bine propriile tipare emoționale și factorii care contribuie la menținerea echilibrului interior.

Care emoții ocupă cel mai mult spațiu în grădina mea? Alegeți culori care simbolizează aceste emoții. Scrieți culorile și explicați semnificația fiecăreia:

Ce am simțit atunci când m-am apropiat de emoția dificilă? Scrieți.

Cum a reacționat corpul meu în timpul exercițiului, atunci când mă aflu în grădină? Scrieți.

2 Scrieți o acțiune concretă pe care o puteți realiza pentru a cultiva calmul și emoțiile pozitive.

Ce acțiune mică pot întreprinde în această săptămână pentru a aduce mai multă liniște sau bucurie în „grădina mea interioară”?

Practicați acest exercițiu în următoarele zile și observați efectele asupra emoțiilor și reacțiilor corpului.

Notă: Acest exercițiu poate fi repetat periodic pentru a monitoriza schimbările stărilor emoționale și pentru a consolida echilibrul interior.

3.4. Strategii de prevenire a epuizării profesionale

Pentru a reduce riscul depășirii ferestrei de toleranță și pentru a preveni epuizarea profesională, angajații pot dezvolta strategii de consolidare a rezilienței atât la nivel individual, cât și organizațional. Exemple de astfel de strategii includ:



Strategii individuale:

- ▶ **Stabilirea limitelor:** definiți limite clare între viața profesională și cea personală.
- ▶ **Pauze regulate:** acordați-vă pauze scurte pe parcursul zilei pentru recuperare și refacere.
- ▶ **Exerciții de mindfulness:** utilizați tehnici simple de respirație sau ancorare pentru reglarea emoțională.
- ▶ **Rețea personală de sprijin:** apelați la colegi, prieteni sau membri ai familiei pentru sprijin emoțional.
- ▶ **Reflecție personală:** țineți un jurnal al gândurilor și emoțiilor pentru a crește conștientizarea propriilor stări interioare.
- ▶ **Tehnici de relaxare:** integrați în rutina zilnică exerciții de respirație, stretching sau meditație.

Strategii organizaționale:

- ▶ **Stabilirea unor limite realiste:** comunicați clar prioritățile și capacitățile existente pentru a preveni suprasolicitatea.
- ▶ **Întâlniri de intervizare:** organizați întâlniri regulate în echipă pentru împărtășirea experiențelor și identificarea unor soluții comune la provocările întâlnite.
- ▶ **Recunoaștere și feedback:** valorizați eforturile angajaților pentru a susține motivația și implicarea profesională.
- ▶ **Supervizare:** atunci când este posibil, organizați sesiuni regulate de supervizare cu specialiști sau experți externi. Acestea oferă un spațiu sigur și confidențial pentru reflecție asupra situațiilor solicitante din punct de vedere emoțional, contribuind la consolidarea rezilienței profesionale și la prevenirea epuizării.
- ▶ **Formare și dezvoltare profesională:** participați la cursuri și ateliere dedicate dezvoltării abilităților de gestionare a stresului și consolidării rezilienței.
- ▶ **Promovarea unei culturi a sprijinului:** încurajați un mediu de lucru în care discuțiile deschise despre stres și dificultăți sunt acceptate și susținute, contribuind astfel la bunăstarea angajaților.

— Exercițiu – Metoda socratică de punere sub semnul întrebării a gândurilor disfuncționale

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în recunoașterea și contestarea gândurilor disfuncționale, precum și în dezvoltarea unor modele de gândire mai echilibrate.

Durată: 20 de minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Metoda socratică de punere sub semnul întrebării presupune formularea unor întrebări profunde și deschise, care încurajează gândirea critică, autorefecția și o înțelegere mai profundă a propriei experiențe. Reflecțați asupra unei situații dificile de la locul de muncă care vă provoacă îngrijorare sau stres, de exemplu: „Dacă fac o greșeală în raport, înseamnă că nu sunt bun în ceea ce fac.” Notați acest gând.

2 Observați emoțiile și senzațiile fizice care apar atunci când vă gândiți la această situație. Acordați-vă câteva momente pentru a conștientiza modul în care aceste reacții influențează activitatea profesională sau relațiile cu ceilalți. Încercați să observați experiența interioară fără a vă judeca.

3 Adresați-vă câteva întrebări socratice, alegând dintre următoarele:

- Ce mă face să cred că acest gând este adevărat?
- Care sunt dovezile care susțin acest gând și care sunt dovezile care îl contrazic?
- Îmi bazez acest gând pe fapte sau pe emoții?
- Există o altă modalitate de a privi această situație?
- Cum ar interpreta această situație o persoană în care am încredere?
- Ce i-aș spune unui coleg care ar avea acest gând?
- Îmi imaginez cel mai grav scenariu posibil? Care este scenariul cel mai probabil?
- Ce gând mai echilibrat și mai util ar putea înlocui acest gând?

4 Notați noile emoții și senzații fizice apărute după formularea unui gând mai echilibrat.

Cum s-a schimbat experiența mea emoțională după ce am pus sub semnul întrebării acest gând?

Care dintre noile gânduri mi se pare cel mai convingător și mai util?

Cum pot aplica această tehnică data viitoare când mă voi confrunta cu o situație dificilă?

Pe viitor, atunci când observați apariția unui gând similar, utilizați una sau două întrebări socratice pentru a-l analiza în timp real.

Planificați o situație din zilele următoare în care veți aplica această tehnică și observați efectele asupra emoțiilor și reacțiilor dumneavoastră.

Notă: Acest exercițiu contribuie la dezvoltarea conștientizării de sine și a gândirii critice și poate ajuta la reducerea încărcăturii emoționale negative.

— Exercițiu – Tehnica de conținere

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în punerea temporară deoparte a gândurilor sau imaginilor copleșitoare și în recăpătarea sentimentului de control.

Durată: 15 minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Imaginați-vă cutia dumneavoastră mintală

Imaginați-vă o „cutie” mintală sau un spațiu sigur în care puteți depozita temporar gândurile tulburătoare.

Vizualizați cum așezați aceste gânduri în cutie și o închideți în siguranță. Spuneți-vă: „Voi reveni la aceste gânduri atunci când voi fi pregătit; pentru moment, le pun temporar deoparte.”

Dacă doriți, puteți desena această „cutie” pe hârtie și puteți nota gândurile pe care le depozitați temporar. De asemenea, puteți scrie unul sau două gânduri stresante pe o foaie de hârtie, pe care să o împăturiți și să o puneți într-un plic, într-o cutie sau într-un sertar, ca gest simbolic de a le lăsa deoparte pentru moment.

2 Recunoașteți-vă reacțiile

- ▶ Care gânduri sau imagini mi-a fost cel mai dificil să le pun deoparte?
- ▶ Cum m-am simțit în timpul acestui exercițiu?
- ▶ M-au ajutat vizualizarea sau actul fizic de a pune gândurile deoparte să reduc intensitatea disconfortului?

3 Planificați următoarele acțiuni

- ▶ Cum aș putea utiliza acest exercițiu în situațiile stresante din viața de zi cu zi?
- ▶ Alegeți o situație concretă din această săptămână în care veți practica acest exercițiu — fie prin vizualizare, fie prin scrierea și punerea deoparte a gândurilor — și notați când și cum l-ați utilizat.

Data viitoare când vă simțiți copleșit, imaginați-vă din nou această cutie și folosiți-o pentru a pune temporar deoparte gândurile stresante.

Notă: Acest exercițiu nu presupune suprimarea permanentă a gândurilor, ci vă ajută să le „puneți deoparte” temporar, reducând sentimentul de copleșire și restabilind senzația de control.

— Exercițiu – Autoevaluarea zilnică

Obiectiv: Sprijinirea angajaților în recunoașterea și monitorizarea propriilor stări emoționale, pentru o gestionare mai eficientă a stresului.

Durată: 5 minute.

Materiale: hârtie sau jurnal.

Pași

- 1 În fiecare zi, întrebați-vă: „Cum mă simt astăzi?”. Evaluați-vă starea actuală pe o scală de la 1 (copleșit) la 10 (echilibrat).
- 2 La sfârșitul fiecărei zile, acordați-vă câteva minute pentru a vă revizui notițele și pentru a reflecta:
 - Ce a influențat starea mea emoțională astăzi?
 - Ce tipare observ pe parcursul săptămânii?
- 3 Monitorizarea zilnică a stărilor emoționale contribuie la creșterea conștientizării modului în care experiențele influențează nivelul de stres. Recunoașterea acestor tipare vă permite să anticipați stresul și să adoptați măsuri preventive.
- 4 Atunci când scorul zilnic scade sub 5, aplicați o tehnică scurtă de relaxare, respirație sau ancorare.
 - Revizuiți săptămânal notițele pentru a identifica factorii declanșatori și pentru a planifica mici ajustări ale rutinei sau ale volumului de muncă.

Notă: Monitorizarea în timp a stărilor emoționale contribuie la creșterea conștientizării de sine și susține autoreglarea emoțională.

— Exercițiu – Observarea gândurilor

Obiectiv: Dezvoltarea conștientizării momentului prezent și reducerea tensiunii emoționale.

Durată: 10 minute.

Materiale: un loc confortabil în care să vă puteți așeza.

Pași

- 1 Așezați-vă într-o poziție confortabilă, închideți ochii și concentrați-vă asupra respirației.
- Observați gândurile pe măsură ce apar și dispar — priviți-le ca pe niște nori care trec pe cer. Dacă atenția vă este distrasă, reveniți cu blândețe la respirație. Conștientizați faptul că nu sunteți gândurile dumneavoastră, ci observatorul acestora.
- 2 Reflectați asupra sentimentelor și gândurilor apărute în timpul exercițiului:
 - Cum m-am simțit în timpul exercițiului?
 - Ce gânduri mi-au revenit cel mai frecvent în minte?
 - Mi-a fost dificil să rămân concentrat asupra respirației?

- 3 Observarea gândurilor fără a le judeca ajută la crearea unei distanțe psihologice față de acestea.
- Atunci când observăm gândurile fără a ne identifica cu ele, consolidăm reglarea emoțională și reducem reactivitatea;
 - Acest proces dezvoltă conștientizarea de sine și susține capacitatea de a face o „pauză” înainte de a reacționa în situații stresante.

- 4 Încercați să utilizați această practică înainte unei întâlniri importante sau atunci când observați că tensiunea crește.

Folosiți 2–3 minute de observare conștientă în timpul pauzelor pentru a vă calma mintea.

Notați pe scurt momentele în care acest exercițiu v-a ajutat și modul în care l-ați utilizat în situațiile cotidiene.

Notă: Practicarea regulată a observării gândurilor fără judecată contribuie la reglarea emoțiilor, consolidarea concentrării și dezvoltarea clarității mintale. În timp, această practică poate deveni o strategie naturală pentru menținerea calmului interior.

CAPITOLUL 4.

Dezvoltarea rezilienței și a grijii de sine la locul de muncă

Acest capitol subliniază faptul că reziliența reprezintă o competență esențială pentru angajați, contribuind la menținerea sănătății mintale, a eficienței profesionale și a unei abordări empatică în activitatea cu grupurile vulnerabile și în procesele de management. Îngrijirea de sine, prin exerciții scurte de respirație, reflecție zilnică sau aplicarea modelului BET (Corp – Emoții – Gânduri), îi ajută pe angajați să gestioneze mai eficient stresul și să mențină echilibrul dintre viața personală și cea profesională.

Consolidarea rezilienței individuale contribuie, totodată, la întărirea rezilienței colective a organizației, favorizând un mediu de lucru mai stabil, mai sănătos și mai eficient.

Este important de reținut că reziliența nu reprezintă un obiectiv atins definitiv, ci un proces continuu, care se construiește și se dezvoltă în timp.

4.1. Reziliența în acțiune

Acest subcapitol explică modul în care reziliența se manifestă în contextul specific al Inspectoratului General pentru Migrație (IGM) și de ce reprezintă o competență esențială pentru angajații care activează în medii dinamice și solicitante din punct de vedere emoțional.



De asemenea, subcapitolul evidențiază modul în care activitățile cotidiene, leadershipul orientat spre sprijin și practicile psihosociale contribuie la bunăstarea pe termen lung, la stabilitatea profesională și la dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

Prin înțelegerea și consolidarea conștientă a acestor aspecte, angajații pot nu doar să gestioneze mai eficient stresul, ci și să își mențină motivația, empatia și eficiența în activitatea profesională.

Pentru angajații IGM, reziliența are o importanță deosebită, deoarece aceștia lucrează zilnic cu migranți, refugiați și alte grupuri vulnerabile, se confruntă cu situații solicitante din punct de vedere emoțional și sunt nevoiți să ia decizii sub presiune. În acest context, grija față de sine devine o condiție esențială pentru funcționarea profesională eficientă și pentru menținerea sănătății mintale.

Reziliența se reflectă în capacitatea de a face față dificultăților și de a continua să funcționezi eficient chiar și în condiții solicitante. Ea presupune dezvoltarea unor resurse interne și externe care permit adaptarea fără efecte negative semnificative asupra sănătății. Acest proces este susținut prin conștientizarea constantă a emoțiilor, nevoilor și limitelor personale, prin reflecția asupra relației dintre corp, emoții, gânduri și comportamente, precum și prin cultivarea unor relații interpersonale pozitive.

În timp, aceste procese contribuie la o îngrijire personală eficientă, la echilibrarea responsabilităților profesionale și la menținerea sănătății mintale și fizice — aspecte esențiale pentru satisfacția profesională pe termen lung.

Reziliența reprezintă capacitatea unei persoane, a unei echipe sau a unei organizații de a se adapta, de a se recupera și de a-și continua activitatea în pofida stresului, a schimbărilor sau a situațiilor de criză. Aceasta se dezvoltă și se consolidează prin sprijin, învățare continuă și introspecție.

Reziliența se dezvoltă prin:

- ▶ **Conștientizare de sine** – recunoașterea și acceptarea propriilor emoții, nevoi și limite;
- ▶ **Îngrijire de sine** – menținerea sănătății fizice și mintale și cultivarea echilibrului dintre corp, emoții și gânduri, contribuind astfel la armonizarea responsabilităților profesionale cu timpul destinat odihnei și recuperării;
- ▶ **Flexibilitate și adaptabilitate** – dezvoltarea capacității de a schimba perspectivele, de a identifica soluții noi și de a solicita sprijinul colegilor, al echipei sau al specialiștilor atunci când este necesar.

4.2. Factori de reziliență

O serie de factori esențiali contribuie la capacitatea persoanelor și a echipelor de a face față provocărilor, de a depăși stresul și de a-și menține funcționarea eficientă pe termen lung. În contextul activității angajaților IGM, înțelegerea acestor factori sprijină consolidarea resurselor personale și profesionale.

Factori de reziliență

- ▶ **Factori individuali** – contribuie la recunoașterea și reglarea emoțiilor, la valorificarea capacităților personale, a punctelor forte și a valorilor proprii, la dezvoltarea abilităților de comunicare asertivă și de soluționare nonviolentă a conflictelor, precum și la practicarea constantă a grijii față de sine.
- ▶ **Factori sociali** – joacă un rol important în consolidarea sprijinului reciproc, atât din partea familiei și a prietenilor, cât și la locul de muncă, în special din partea colegilor și a superiorilor.
- ▶ **Factori organizaționali** – stau la baza dezvoltării unei culturi organizaționale sensibile la stres, care promovează autoîngrijirea și implementează măsuri dedicate consolidării resurselor umane, precum intervizarea, formarea profesională și supervizarea, contribuind astfel la bunăstarea angajaților.

Interacțiunea dintre acești factori le permite angajaților să își mențină funcționarea eficientă și productivitatea pe termen lung, chiar și în contexte profesionale solicitante și cu un nivel ridicat de stres.

4.3. Modelul BET (Corp – Emoții – Gânduri) în consolidarea rezilienței

Comunicarea asertivă și constructivă permite exprimarea propriilor nevoi și susținerea propriului punct de vedere fără a afecta drepturile sau demnitatea celorlalți. A fi asertiv înseamnă să ai grijă de propriile nevoi într-un mod pozitiv și echilibrat, fără a-i răni pe ceilalți.

Asertivitatea poate contribui la consolidarea stimei de sine, la câștigarea respectului celor din jur și la deschiderea unui dialog autentic. De asemenea, aceasta sprijină gestionarea situațiilor stresante și reducerea stresului, în special în cazul persoanelor care întâmpină dificultăți în a spune „nu” și ajung frecvent să își asume nu doar propriile responsabilități, ci și pe cele ale altora.

Participarea activă la menținerea și îmbunătățirea propriei sănătăți presupune fiecare acțiune intenționată orientată spre îngrijirea corpului, emoțiilor și gândurilor (modelul BET: Corp – Emoții – Gânduri). Acest proces înseamnă, totodată, să vă tratați pe dumneavoastră înșivă ca pe o persoană demnă de grijă și atenție și să dezvoltați conștientizarea importanței echilibrului și a conexiunii dintre diferitele dimensiuni ale stării de bine.

Exercițiile de îngrijire personală și schimbările generale ale stilului de viață pot contribui la gestionarea simptomelor asociate diferitelor dificultăți și, implicit, la consolidarea rezilienței personale.

Modelul BET este un instrument simplu, dar eficient, care îi ajută pe angajați să își dezvolte capacitatea de autorefecție, să se înțeleagă mai bine, să își recunoască propriile nevoi și să își consolideze reziliența în fața stresului și a situațiilor de criză. Acesta este utilizat pentru monitorizarea reacțiilor la nivelul corpului (**B – Corp**), emoțiilor (**E – Emoții**) și gândurilor (**T – Gânduri**) în diferite situații.

Aplicarea regulată a modelului BET îi ajută pe angajați să:

- observe reacțiile interne la provocările cotidiene și la cerințele de la locul de muncă;
- conecteze senzațiile corporale, emoțiile și gândurile cu propriul comportament;
- recunoască semnele timpurii ale stresului și epuizării;
- învețe să ia decizii conștiente privind modul de reacție în situații dificile.

Modelul BET contribuie la monitorizarea reacțiilor personale și la dezvoltarea conștientizării asupra a ceea ce se întâmplă la nivelul corpului, emoțiilor și gândurilor, precum și asupra modului în care acestea se reflectă în comportament.

Atunci când o persoană este copleșită de volum mare de muncă, de cerințe multiple, termene limită, diversitatea sarcinilor sau conflicte cu colegii, devine important să își observe și să își înțeleagă propriile reacții.

Câteva exemple pot include:

- **Corp:** tensiune, rigiditate, durere;
- **Emoții:** furie, frică, incertitudine;
- **Gânduri:** gânduri negative sau copleșitoare, care pot conduce la comunicare distructivă, conflicte sau chiar la evitarea îndeplinirii sarcinilor.

În astfel de situații, este esențial să faceți o scurtă pauză, să evaluați starea care a generat aceste reacții și să adoptați măsuri concrete de îngrijire personală.

Cum se utilizează modelul BET

În fiecare zi, acordați-vă câteva momente pentru dumneavoastră. Opiți-vă, respirați profund de câteva ori și îndreptați-vă atenția către interior. În orice situație, încercați să observați sau să notați legătura dintre corp, emoții și gânduri. Apoi, acordați-vă un moment pentru reflecție, evaluați situația și decideți asupra unui pas mic și concret pe care îl puteți face.

Exemplu:

Corp: Ce observ la nivelul corpului meu?

Emoții: Cum mă simt în acest moment?

Gânduri: Ce gânduri îmi trec prin minte?

Evaluare: Are această stare legătură cu stresul? Am nevoie de o pauză, de odihnă, de delegarea unor sarcini sau de o discuție cu un superior?

Îngrijire de sine – un pas mic: Alegeți o acțiune simplă și practică de îngrijire personală (de exemplu: o scurtă plimbare, o discuție cu un coleg, un exercițiu de respirație sau o pauză de relaxare).

Pentru o mai bună înțelegere și aplicare a modelului BET, exemplele de mai jos ilustrează utilizarea acestuia în diferite contexte profesionale, indiferent de funcție sau tipul activității desfășurate.

Supraîncărcare la locul de muncă, sarcini multiple și solicitări din partea altora

Concentrați-vă asupra corpului, emoțiilor și gândurilor dumneavoastră, apoi adoptați o măsură de îngrijire personală.

- ▶ **Corp:** senzație de strângere în piept, respirație accelerată, amețeli;
- ▶ **Emoții:** anxietate, nervozitate;
- ▶ **Gânduri:** „Nu voi reuși să finalizez totul.”
- ▶ **Îngrijire de sine – un pas mic:** faceți o pauză de 5 minute, practicați respirația profundă și stabiliți prioritățile sarcinilor.

Conflict cu un coleg la locul de muncă

Concentrați-vă asupra corpului, emoțiilor și gândurilor dumneavoastră, apoi adoptați o măsură de îngrijire personală.

- ▶ **Corp:** tensiune la nivelul maxilarului, pumni încheștați;
- ▶ **Emoții:** furie, frustrare;
- ▶ **Gânduri:** „Nimeni nu mă înțelege.”
- ▶ **Îngrijire de sine – un pas mic:** întrerupeți conversația și amânați-o pentru un moment mai potrivit, luați o pauză și utilizați tehnici de relaxare musculară.

Semne ale apropiării epuizării profesionale

Concentrați-vă asupra corpului, emoțiilor și gândurilor dumneavoastră, apoi adoptați o măsură de îngrijire personală.

- ▶ **Corp:** oboseală, dureri de cap, dureri de spate;
- ▶ **Emoții:** epuizare, lipsă de energie și motivație;
- ▶ **Gânduri:** „Nu mai pot continua în acest ritm.”
- ▶ **Îngrijire de sine – un pas mic:** planificați-vă ziua incluzând pauze regulate și solicitați sprijinul unui superior sau al unui coleg.

— Exercițiu – Respirația șarpelui și tehnica de tapping (bătăi ușoare)

Obiectiv: Activarea răspunsului de calm al organismului (sistemul nervos parasimpatic) pentru reducerea tensiunii și restabilirea stării de echilibru și ancorare.

Durată: 5–10 minute.

Materiale: un loc confortabil.

Pași

1 Pregătire – Găsiți un loc liniștit și confortabil. Așezați-vă sau rămâneți în picioare, relaxați umerii și detensionați corpul. Înainte de a începe, acordați-vă câteva momente pentru a observa cum vă simțiți — respirația, nivelul de energie și senzațiile din corp.

- Respirația șarpelui – inspirați pe nas sau pe gură, alegând varianta care vă este mai confortabilă.
- La expirație, scoateți lent sunetul „ssssss”, asemenea unui șarpe, prelungind expirația atât cât vă simțiți confortabil.
- Repetați exercițiul de câteva ori, concentrându-vă asupra senzației de relaxare care apare în corp la fiecare expirație.

Adăugați tapping-ul (bătăile ușoare):

- Sub clavicula stângă: formați un pumn lejer cu mâna dreaptă și bateți ușor sub clavicula stângă în timp ce expirați cu sunetul „ssssss”;
- Sub clavicula dreaptă: schimbați mâinile și repetați bătăile ușoare sub clavicula dreaptă în timpul expirației;
- Pe stern: așezați o mână în mijlocul pieptului și aplicați bătăi ușoare în timpul expirației.
- Repetați secvența (clavicula stângă – clavicula dreaptă – stern) încă de două ori, în ritmul propriu.

- 2 După finalizarea exercițiului, faceți o pauză și reflectați:
- Ce am observat în corpul meu în timpul exercițiului?
 - În ce moment am simțit cea mai mare schimbare sau ușurare?
 - Mă simt acum mai calm, mai relaxat sau mai confortabil în corpul meu?

3 Acest exercițiu ajută organismul să treacă de la starea de stres (activarea sistemului nervos simpatic) la starea de calm (activarea sistemului nervos parasimpatic). El susține reglarea emoțională, contribuie la eliberarea tensiunii musculare și readuce atenția în momentul prezent prin respirație și atingere.

Puteți practica acest exercițiu ori de câte ori simțiți tensiune, neliniște sau nevoia unei scurte pauze. El poate fi realizat discret la locul de muncă, înainte de culcare sau după o conversație stresantă. Încercați să îl integrați o dată pe zi, de exemplu după o ședință sau înaintea unei sarcini importante, pentru a observa modul în care corpul dumneavoastră răspunde în timp.

Notă: Este important să vă mișcați lent, să respirați conștient și să vă concentrați asupra conexiunii dintre respirație și atingerea ușoară. Prin practică regulată, corpul va învăța să revină mai ușor la o stare de calm și echilibru.

4.4. Chestionare de îngrijire de sine și autoevaluare pentru angajați

Autoevaluarea oferă posibilitatea de a reflecta asupra propriei dezvoltări personale, de a recunoaște punctele forte și de a identifica domeniile în care reziliența necesită consolidare, fără a recurge la comparații cu alte persoane.

Chestionarele vizează patru domenii principale: sănătatea fizică și mintală, relațiile interpersonale, îngrijirea de sine la locul de muncă și nivelul general de satisfacție față de viață. Rezultatele obținute pot ajuta persoana să identifice domeniile în care este necesară consolidarea rezilienței.



Pe baza acestor rezultate, fiecare persoană își poate stabili unul sau două obiective realiste, care să poată fi atinse într-o perioadă de timp determinată. Din acest motiv, se recomandă completarea chestionarelor de mai multe ori pe an (cel puțin de trei ori), pentru a monitoriza evoluția și schimbările din domeniile menționate.

Instrucțiuni: Evaluați fiecare comportament în funcție de frecvența cu care îl practicați:

0 = Nu fac niciodată acest lucru

1 = Fac acest lucru rar

2 = Fac acest lucru ocazional

3 = Fac acest lucru frecvent

După completarea evaluării, utilizați ultima coloană — „Cum pot îmbunătăți acest comportament” — pentru a reflecta și a nota acțiuni mici și concrete care v-ar putea ajuta să consolidați acest domeniu. Puteți scrie cuvinte-cheie sau desena simboluri simple care să vă reprezinte ideile.

Îngrijirea sănătății fizice

COMPORTAMENTE	Evaluare	Cum pot îmbunătăți acest comportament
Beau suficientă apă în mod regulat.		
Mănânc la ore regulate.		
Mănânc alimente sănătoase.		
Îmi monitorizez și mențin o greutate corporală sănătoasă.		
Fac pauze regulate pentru stretching în timpul zilei de lucru.		
Utilizez în mod regulat pauzele de la locul de muncă.		
Fac exerciții fizice în mod regulat.		
Dorm suficient.		
Practic activități fizice recreative.		

Îngrijirea sănătății mintale

COMPORTAMENTE	Evaluare	Cum pot îmbunătăți acest comportament
Reușesc să mă deconectez de la telefon, e-mail și internet.		
Îmi acord timp pentru reflecție personală.		
Îmi ascult experiențele și nevoile interioare.		
Practic tehnici de relaxare (exerciții de respirație, autoreflecție).		

Citesc cărți care nu au legătură cu activitatea profesională.		
Depun eforturi pentru reducerea stresului.		
Îmi dedic timp hobby-urilor.		
Mă apreciez atunci când fac ceva bine.		
Particip la activități care îmi aduc bucurie și mă fac să râd.		
Petrec timp cu persoane pozitive, într-un mediu relaxant.		
Meditez atunci când simt nevoia.		
Spun „nu” când este necesar.		
Îmi acord timp pentru activități personale.		
Caut sprijin profesional când este nevoie.		

Relații interpersonale

COMPORTAMENTE	Evaluare	Cum pot îmbunătăți acest comportament
Mențin legătura cu prietenii.		
Îmi împărtășesc emoțiile cu persoanele apropiate.		
Permit celorlalți să mă ajute.		
Îmi dezvolt și extind rețeaua socială.		
Îmi acord timp pentru obligațiile și relațiile personale.		
Accept invitațiile la evenimente importante (nunți, aniversări, zile de naștere).		
Discut cu colegii de la locul de muncă.		
Discut cu superiorul despre volumul de muncă.		
Particip la cursuri de formare și ateliere.		

Îngrijire de sine la locul de muncă

COMPORTAMENTE	Evaluare	Cum pot îmbunătăți acest comportament
Îmi acord timpul necesar pentru pauze.		
Îmi organizez activitatea în funcție de priorități.		
Îmi exprim clar nevoile.		
Stabilesc limite clare în relația cu ceilalți.		
Îi apreciez și îi felicit pe colegi pentru reușitele lor.		
Fac pauze regulate la locul de muncă.		
Solicit sfaturi sau sprijin atunci când este necesar.		

Chestionar privind satisfacția față de viață

Evalueți fiecare afirmație pe o scală de la 1 la 5, unde:

1 = total dezacord

2 = mai degrabă în dezacord

3 = nici acord, nici dezacord

4 = mai degrabă de acord

5 = total acord

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
1	În majoritatea aspectelor, viața mea este apropiată de idealul meu	1	2	3	4	5
2	Condițiile vieții mele sunt foarte bune	1	2	3	4	5
3	Sunt mulțumit(ă) de viața mea	1	2	3	4	5
4	Până în prezent, am realizat lucrurile importante pe care mi le-am dorit în viață	1	2	3	4	5
5	Dacă aș putea să-mi trăiesc viața din nou, nu aș schimba aproape nimic	1	2	3	4	5
6	Per ansamblu, mă consider o persoană foarte fericită	1	2	3	4	5
7	Viața mea îmi oferă multă satisfacție	1	2	3	4	5
8	În general, mă simt bine	1	2	3	4	5
9	Cred că sunt o persoană fericită	1	2	3	4	5

10	În general, mă simt mai puțin fericit(ă) decât alte persoane *	1	2	3	4	5*
11	Mă simt frecvent(ă) deprimat sau trist(ă) *	1	2	3	4	5*
12	Cred că sunt cel puțin la fel de fericit(ă) ca ceilalți oameni	1	2	3	4	5
13	Privesc viitorul cu optimism	1	2	3	4	5
14	Sunt mulțumit(ă) de modul în care îmi ating obiectivele	1	2	3	4	5
15	Indiferent de situație, reușesc să văd și partea pozitivă a lucrurilor	1	2	3	4	5
16	Îmi place viața pe care o trăiesc	1	2	3	4	5
17	Simt că viața mea are sens	1	2	3	4	5
18	M-am simțit mulțumit(ă) pentru că am realizat ceva important	1	2	3	4	5
19	M-am simțit mulțumit(ă) pentru că am simțit iubirea și aprecierea celorlalți	1	2	3	4	5
20	M-am simțit pe deplin fericit(ă)	1	2	3	4	5

Interpretarea rezultatelor

Adunați punctajele pentru toate afirmațiile.

Itemii **10** și **11** (*) se punctează invers, ceea ce înseamnă că, pentru aceste afirmații, un scor mai mare indică un nivel mai scăzut al satisfacției față de viață.

Prin urmare, pentru acești itemi, valorile se inversează astfel:

- 5 → 1

- 4 → 2

- 3 → 3

- 2 → 4

- 1 → 5

Scor total: Un scor total mai ridicat indică un nivel mai mare de satisfacție față de viață și un nivel mai ridicat de reziliență.

Interpretarea orientativă a rezultatelor:

- **80–100 puncte:** nivel foarte ridicat de satisfacție față de viață;
- **60–79 puncte:** nivel moderat spre ridicat de satisfacție față de viață;
- **40–59 puncte:** nivel scăzut de satisfacție față de viață, posibil asociat cu anumite dificultăți;
- **Sub 40 de puncte:** nivel foarte scăzut de satisfacție față de viață; se recomandă sprijin suplimentar.

Aceste chestionare sunt destinate exclusiv autoevaluării. Ele vă ajută să identificați comportamentele pe care doriți să le consolidați sau să le introduceți pentru a vă îmbunătăți grija față de sine și pentru a vă dezvolta abilitățile personale și profesionale.

După completarea chestionarelor, utilizați coloana „Cum pot îmbunătăți acest comportament” pentru a nota pași concreți pe care intenționați să îi realizați în perioada următoare, în vederea consolidării abilităților și a practicilor de îngrijire personală. Este recomandat să stabiliți și un termen orientativ pentru realizarea acestora.

Rezultatele sunt destinate exclusiv utilizării personale și au rolul de a sprijini dezvoltarea dumneavoastră profesională și personală.

REȚINEȚI!

- Reziliența reprezintă capacitatea de adaptare și de recuperare în urma unei situații de stres sau de criză.
- Reziliența reflectă modul în care reacționați în situații stresante și capacitatea de a reveni la echilibru.
- Reziliența presupune dezvoltarea abilităților necesare pentru a face față stresului și situațiilor de criză.
- Reziliența vă ajută să vă calmați, să comunicați eficient și să identificați soluții după experiențe stresante sau provocări.

— Exercițiu – Trei metode rapide de eliberare a tensiunii

Obiectiv: Activarea mecanismelor naturale de calmare ale organismului și eliberarea rapidă a tensiunii, pentru restabilirea echilibrului, a concentrării și a stării de bine în situațiile cotidiene de muncă.

Durată: 5 – 10 minute.

Materiale: nu sunt necesare.

Pași

Înainte de a începe, acordați-vă câteva momente pentru a observa cum se simte corpul dumneavoastră în acest moment — umerii, respirația și nivelul general de energie.

- 1** Suspînul conștient
 - Inspirați natural pe nas.
 - La expirație, lăsați să iasă un suspîn lung și audibil — „ahhhh” sau orice alt sunet care vi se pare confortabil și natural.
 - Repetați de 2–3 ori, permițând corpului să se relaxeze cu fiecare expirație.
- 2** Căscatul cu întindere
 - Deschideți larg gura și provocați intenționat un căscat, chiar dacă acesta este inițial artificial.
 - În același timp, întindeți brațele deasupra capului. Puteți adăuga un sunet sau amplifica mișcarea — acest lucru este încurajat.
 - Coborâți apoi brațele și relaxați umerii, lăsând corpul să se destindă.
 - Repetați exercițiul de 2–3 ori, permițând apariția căscatului spontan, dacă acesta apare.
- 3** Respirația diafragmatică
 - Așezați o mână pe abdomen, dacă vă simțiți confortabil să faceți acest lucru.
 - Inspirați lent și profund, observând cum abdomenul se ridică ușor.
 - Expirați lent, lăsând abdomenul să coboare în mod natural.
 - Continuați cu trei cicluri de respirație lente și profunde, permițând expirației să dureze puțin mai mult decât inspirația.

După finalizarea exercițiului, acordați-vă câteva momente pentru reflecție și, dacă este posibil, notați:

- Cum mă simt după exercițiu?
- Care dintre aceste exerciții mi-a fost cel mai util?
- În ce parte a corpului am simțit cea mai mare eliberare sau ușurare?
- În ce momente ale zilei de lucru aș putea utiliza aceste micro-pauze?

Puteți nota impresii scurte, simboluri sau cuvinte care descriu starea dumneavoastră (de exemplu: calm, ușurare, căldură, relaxare).

4 Aceste reacții naturale ale corpului activează sistemul nervos parasimpatic — „modul de calm” al organismului. Ele contribuie la reglarea respirației, la eliberarea tensiunii musculare și la restabilirea sentimentului de siguranță și control.

Suspînul, căscatul și respirația profundă sunt instrumente simple, dar eficiente, de autoreglare, care pot fi practicate oricând pentru susținerea rezilienței și a stării de bine.

5 Aceste exerciții pot fi utilizate între ședințe, în timpul pauzelor de lucru, în mașină sau înainte de culcare. Alegeți una dintre cele trei tehnici și practicați-o o dată pe zi pe parcursul acestei săptămâni, în special atunci când simțiți tensiune sau aveți nevoie să vă reîncărcați energia.

În timp, veți observa că organismul începe să se relaxeze mai rapid și mai natural atunci când utilizați aceste scurte pauze de reglare.

Notă: Practicarea regulată a momentelor scurte de respirație conștientă sau de întindere pe parcursul zilei de lucru contribuie la prevenirea acumulării tensiunii. Prin utilizarea acestor exerciții naturale, creați pauze mici, dar valoroase, care susțin calmul, claritatea mintală și reziliența pe durata întregii zile.

— Exercițiu – Rutina micro-pauzelor

Obiectiv: Reducerea tensiunii fizice și mintale pe parcursul zilei de lucru și dezvoltarea conștientizării conexiunii dintre corp și minte.

Durată: 3-4 minute la fiecare 90 de minute.

Materiale: nu sunt necesare.

Pași

- 1** La fiecare 90 de minute, faceți o scurtă pauză:
 - Ridicați-vă și întindeți ușor umerii, brațele și gâtul;
 - Priviți pe fereastră sau către un obiect aflat la distanță, pentru a relaxa ochii;
 - Respirați lent și profund de trei ori pe nas, apoi expirați ușor pe gură.
- 2** După fiecare pauză sau la sfârșitul zilei, reflectați:
 - Cum mă simt după introducerea micro-pauzelor?
 - Observ vreo schimbare în nivelul de concentrare sau în starea mea de spirit?
- 3** Observați ce vă transmite această experiență despre corpul și mintea dumneavoastră:
 - Ce semne îmi arată că am nevoie de o pauză?
 - Ce se întâmplă atunci când ignor aceste semnale?
- 4** Planificați modul în care puteți integra micro-pauzele în rutina de lucru:
 - Setați un memento sau împărtășiți această practică cu colegii.

Notă: Pauzele scurte și regulate contribuie la prevenirea acumulării tensiunii, îmbunătățesc concentrarea și susțin reziliența pe parcursul zilei de lucru.

— Exercițiu – Gestionarea timpului

Obiectiv: Îmbunătățirea organizării activității și reducerea sentimentului de suprasolicitare.

Durată: 3 minute pe zi pentru reflecție (plus scurte pauze de lucru pe parcursul zilei).

Materiale: agendă, caiet sau foi de hârtie.



Pași

1 Organizarea activității zilnice este importantă și trebuie alternată cu pauze scurte. Încercați următoarea metodă:

- Folosiți un ritm de lucru–pauză: 25 de minute de lucru concentrat urmate de 3 minute de pauză scurtă;
- Împărțiți sarcinile în funcție de priorități: „Trebuie să fac” – „Ar trebui să fac” – „Pot face mai târziu”.

2 La sfârșitul zilei, reflectați:

- Observ mai puțin stres atunci când îmi organizez sarcinile în funcție de priorități?
- Cum îmi pot îmbunătăți planul zilnic astfel încât să includă și timp pentru odihnă?

3 Ritmul lucru–pauză se bazează pe ideea că perioadele scurte de muncă concentrată, urmate de pauze regulate, contribuie la menținerea atenției și la prevenirea epuizării. Stabilirea priorităților crește eficiența și sprijină menținerea echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

4 Încercați să aplicați acest ritm timp de o săptămână:

- Notați momentele în care v-ați simțit cel mai concentrat și perioadele în care ați avut nevoie de pauze mai lungi;
- Ajustați durata perioadelor de lucru și de odihnă în funcție de ritmul dumneavoastră natural (de exemplu: 25/3, 50/5 sau 90/10 minute);
- La sfârșitul săptămânii, notați ce a funcționat cel mai bine și ce poate fi îmbunătățit.

Notă: Revizuirea regulată a listei de sarcini și eliminarea activităților care nu sunt prioritare contribuie la crearea unui spațiu mental necesar pentru creativitate și recuperare. Gestionarea eficientă a timpului reduce suprasolicitarea și susține productivitatea pe termen lung.

— Exercițiu – Un mic succes

Obiectiv: Consolidarea motivației prin recunoașterea zilnică a micilor reușite.

Durată: 10 minute.

Materiale: hârtie sau jurnal.

Pași

- 1 La sfârșitul fiecărei zile, notați un lucru pe care l-ați realizat cu succes.
- 2 Reflectați asupra modului în care această mică reușită a contribuit la activitatea dumneavoastră sau la sentimentul de productivitate. Întrebați-vă:
 - Cum m-am simțit atunci când am realizat acest lucru?
 - Ce a făcut ca acest moment să fie satisfăcător?
- 3 Reflectați asupra următoarelor întrebări:
 - Ce îmi arată acest exercițiu despre ceea ce mă motivează la locul de muncă?
 - Observ anumite tipuri de sarcini care îmi oferă un sentiment mai mare de satisfacție?
- 4 Planificați o acțiune mică pentru ziua următoare, care v-ar putea oferi un sentiment similar de satisfacție, de exemplu:
 - finalizarea mai devreme a unei sarcini mici;
 - oferirea de ajutor unui coleg.

Notă: Acest exercițiu contribuie la reducerea sentimentului de productivitate scăzută și consolidează motivația pentru activitățile viitoare.

— Exercițiu – Steaua cosmică – Motivația mea la locul de muncă

Obiectiv: Sprijinirea participanților în identificarea motivelor personale pentru care își desfășoară activitatea și în conștientizarea impactului pozitiv al muncii lor.

Durată: 15-20 minute.

Materiale: hârtie sau un simbol tipărit al stelei cosmice și un creion.



Pași

- 1** Găsiți un loc liniștit și respirați profund de câteva ori. Priviți simbolul stelei și imaginați-vă că fiecare colț al acesteia strălucește datorită motivelor, valorilor și influenței dumneavoastră pozitive.
 - În centrul stelei, scrieți trei motive care v-au determinat să alegeți această profesie;
 - În jurul centrului, în stele mai mici, notați trei momente în care ați avut un impact pozitiv asupra altor persoane.
- 2** Reflectați asupra următoarelor întrebări:
 - Activitățile mele actuale reflectă în continuare aceste motive?
 - Ce pot face în această săptămână pentru a-mi menține „steaua” strălucitoare?
- 3** Priviți din nou steaua și comparați motivele din centru cu activitatea dumneavoastră actuală.
 - Ce valori sau obiective au rămas constante?
 - Ce aspecte ar putea avea nevoie de reînnoire sau reconectare?
- 4** Notați o acțiune mică pe care o puteți realiza în săptămâna următoare pentru a „menține strălucirea stelei” (de exemplu: exprimarea aprecierii, oferirea de ajutor unui coleg sau acordarea unei pauze conștiente).

Puteți păstra aceste „stele” pe parcursul anului, pentru a crea propriul „cer al realizărilor” și al momentelor semnificative.

Notă: Steaua simbolizează lumina pe care o răspândiți în jurul dumneavoastră. Fiecare reflecție contribuie la consolidarea conștientizării rolului și impactului dumneavoastră pozitiv.

CAPITOLUL 5.

Rolul leadership-ului în dezvoltarea unei culturi organizaționale sensibile la stres la locul de muncă

Acest capitol evidențiază faptul că reziliența individuală se consolidează atunci când leadershipul contribuie activ la dezvoltarea unei culturi organizaționale de sprijin și sensibile la stres.

Prin comunicare deschisă, exercitarea echitabilă și respectuoasă a autorității și organizarea unor întâlniri regulate de reflecție în echipă — precum intervizarea și supervizarea — această cultură contribuie la crearea unui mediu în care angajații se simt apreciați, în siguranță și echilibrați emoțional.

Intervizarea reprezintă întâlniri între colegi în cadrul cărora aceștia împărtășesc experiențe și provocări profesionale, învață unii de la alții și identifică împreună soluții, într-un cadru bazat pe sprijin reciproc și confidențialitate.

Supervizarea oferă perspective aprofundate, expertiză profesională și îndrumare din partea unor specialiști cu experiență, care îi sprijină pe angajați să reflecteze asupra activității lor, să prevină epuizarea profesională și re-traumatizarea secundară.

Încurajarea comunicării asertive contribuie la crearea unui mediu de lucru în care stresul este recunoscut și gestionat într-un mod sănătos. O astfel de cultură organizațională nu doar protejează împotriva epuizării profesionale, ci consolidează și încrederea, coeziunea echipei și satisfacția la locul de muncă. Prin propriul exemplu, liderii transmit că grija față de sine și față de ceilalți reprezintă o componentă esențială a profesionalismului și a leadershipului responsabil. În acest mod, instituția devine mai rezilientă, iar angajații se simt mai în siguranță, mai sprijiniți și mai motivați să contribuie pe deplin la activitatea organizației.

Reziliența angajaților nu trebuie privită exclusiv ca o responsabilitate individuală, ci și ca rezultat al unei culturi organizaționale favorabile și sensibile la stres, modelate prin leadership.

În medii profesionale cu un nivel ridicat de stres, precum domeniul gestionării migrației, liderii au un rol esențial în crearea unui climat de lucru în care bunăstarea, siguranța, încrederea, sprijinul și speranța reprezintă priorități.

Instrumente precum intervizarea, comunicarea asertivă, utilizarea constructivă a autorității și supervizarea contribuie la reducerea riscului de epuizare profesională, la consolidarea coeziunii echipei și la îmbunătățirea calității activității profesionale.

5.1. Cultura organizațională sensibilă la stres

Grija organizațională presupune crearea unui mediu de lucru în care bunăstarea angajaților reprezintă o prioritate. În contexte caracterizate printr-un nivel ridicat de stres, precum gestionarea migrației, această abordare contribuie, în primul rând, la protejarea personalului împotriva epuizării profesionale și, totodată, la creșterea eficienței generale, a satisfacției la locul de muncă și a calității activității desfășurate.

Cei aflați în poziții de conducere au un rol esențial în dezvoltarea unei culturi organizaționale de sprijin și sensibile la stres. Ei stabilesc tonul comunicării, promovează și aplică strategii sănătoase de gestionare a stresului și se asigură că angajații se simt apreciați, ascultați și sprijiniți.

Acest ghid îi sprijină pe lideri în dezvoltarea și menținerea unei culturi organizaționale care consolidează reziliența angajaților și contribuie la îmbunătățirea calității muncii.

În practică, o cultură organizațională sensibilă la stres recunoaște faptul că stresul reprezintă atât o experiență individuală, cât și o reflecție a relațiilor de muncă, a volumului de activitate și a valorilor promovate de organizație.

Într-un astfel de mediu, reziliența se dezvoltă prin practici zilnice, sprijin reciproc și grijă conștientă față de sine. Angajații sunt încurajați să integreze în rutina lor tehnici simple și rapide, precum respirația conștientă, exercițiile de întindere sau scurte momente de reflecție. Aceste pauze scurte contribuie la reducerea tensiunii, restabilirea concentrării și menținerea echilibrului emoțional în timpul activităților solicitante — fie la birou, pe teren sau în gestionarea situațiilor de criză.

Managerii pot susține această cultură prin inițiative simple, dar semnificative, cum ar fi amenajarea unui „**Colț pentru reziliență și echilibru**” — un spațiu sigur și primitiv în care angajații pot lua o scurtă pauză, pot reflecta și își pot reîncărca resursele emoționale. Acest spațiu poate include scaune confortabile, culori liniștitoare, mesaje inspiraționale, materiale pentru reducerea stresului sau lecturi ușoare. Scopul său este de a-i ajuta pe angajați să revină la activitate mai concentrați, mai liniștiți și mai echilibrați.

Astfel de inițiative recunosc, de asemenea, faptul că femeile și bărbații pot experimenta și manifesta stresul în mod diferit. Femeile se confruntă adesea cu dubla responsabilitate a rolurilor profesionale și familiale și pot manifesta epuizare emoțională, sentimente de vinovăție sau tensiune crescută. Bărbații resimt frecvent presiunea socială de a părea puternici și stăpâni pe sine, ceea ce poate conduce la manifestări precum simptome fizice, iritabilitate sau retragere socială.

O cultură organizațională sensibilă la stres recunoaște aceste diferențe și creează un spațiu sigur și echitabil în care fiecare persoană își poate exprima emoțiile, poate solicita sprijin și își poate restabili echilibrul. Prin integrarea unor astfel de practici, organizațiile nu doar reduc stresul și previn epuizarea profesională, ci consolidează și încrederea, empatia și cooperarea, construind un mediu de lucru în care grija față de sine, respectul și reziliența devin valori comune.

Comunicarea deschisă între angajați și lideri contribuie la reducerea stresului și la consolidarea încrederii, iar recunoașterea și aprecierea eforturilor întăresc sentimentul de valoare personală și motivația. Crearea unui mediu de lucru rezilient și orientat spre sprijin reciproc favorizează înțelegerea diferitelor forme de influență și a modului în care acestea se reflectă în exercitarea puterii în cadrul organizației, contribuind astfel la dezvoltarea unor relații profesionale sănătoase.

Utilizarea puterii „împreună cu”, „pentru” și „din interior” consolidează sentimentul de siguranță, apartenență și competență al angajaților, reducând, în același timp, efectele negative asociate exercitării puterii „asupra” celorlalți. O astfel de abordare stă la baza dezvoltării unei culturi organizaționale sensibile la stres. În acest context, instituția devine un spațiu în care atât angajații, cât și liderii au posibilitatea de a se dezvolta, se simt în siguranță și sunt încurajați să își utilizeze influența și responsabilitatea într-un mod sănătos și constructiv.

Toate persoanele din cadrul organizației - de la angajați până la cei aflați în poziții de conducere - au un rol important în consolidarea rezilienței organizaționale.

— Exercițiu – Recunoașterea propriei puteri la locul de muncă

(puterea asupra altora, puterea împreună cu alții, puterea de a acționa și puterea interioară)

Obiectiv: Explorarea modului în care diferitele forme de putere se manifestă în activitatea de zi cu zi și a modului în care acestea pot fi utilizate constructiv pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale de sprijin și sensibile la stres.

Durată: 20 de minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

Gândiți-vă la o situație recentă de la locul de muncă în care ați influențat o decizie, ați sprijinit un coleg sau ați gestionat o provocare. Păstrați această situație în minte pe parcursul exercițiului.

- 1 Citiți cele patru forme ale puterii:
 - **Puterea asupra altora** – dominare, control, constrângere sau impunerea deciziilor fără implicarea celorlalți;
 - **Puterea împreună cu alții** – împărtășirea responsabilității și a influenței, colaborare, sprijin reciproc și luarea deciziilor în comun;
 - **Puterea de a acționa** – capacitatea de a lua decizii, de a iniția acțiuni și de a produce schimbări;
 - **Puterea interioară** – forță interioară, conștientizare de sine, încredere în propriile capacități și sentimentul valorii personale.

- 2 Reflectați asupra activității dumneavoastră și completați tabelul:

Unde recunoașteți fiecare dintre aceste forme de putere și cum le utilizați deja — sau cum le-ați putea utiliza — pentru a contribui la îmbunătățirea mediului de lucru?

Tipul puterii	Cum se manifestă în activitatea mea?	Cum o folosesc pentru a îmbunătăți munca și cultura organizațională?
Puterea asupra altora		
Puterea împreună cu alții		
Puterea de a acționa		
Puterea interioară		

3 După completarea tabelului, reflectați și notați răspunsurile la următoarele întrebări:

Ce tip de putere folosesc cel mai frecvent?

Cum influențează modul în care îmi folosesc puterea ceilalți membri ai echipei?

Ce tip de putere aș dori să dezvolt mai mult pentru a contribui la un mediu de lucru mai favorabil?

Recunoașterea acestor patru forme de putere vă poate ajuta să înțelegeți modul în care acțiunile dumneavoastră zilnice influențează încrederea, siguranța și cooperarea în echipă. Utilizarea constructivă și echilibrată a puterii reprezintă un element esențial în dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente și sensibile la stres.

4 Notați o acțiune concretă pe care o puteți realiza în săptămâna următoare pentru a vă utiliza puterea într-un mod mai eficient și constructiv:

Exemple:

- Implicați un coleg în procesul de planificare sau de luare a deciziilor;
- Recunoașteți și apreciați public contribuția unei persoane;
- Oferiți sprijin sau mentorat unui membru al echipei;
- Exersați o comunicare calmă și încrezătoare într-o conversație dificilă.

Notă: Ori de câte ori vă confrunțați cu o dilemă, opriți-vă pentru un moment și reflectați dacă modul în care utilizați puterea contribuie la respect, colaborare și siguranță emoțională la locul de muncă.

Facilitarea unui mediu de lucru favorabil și sensibil la stres presupune următoarele practici de leadership:

- **Comunicare regulată cu angajații** – canalele de comunicare deschise și transparente contribuie la reducerea stresului, prevenirea neînțelegerilor și consolidarea încrederii reciproce.
- **Recunoașterea și aprecierea efortului** – valorizarea implicării și a realizărilor angajaților consolidează motivația, sentimentul de valoare personală și apartenența la echipă.
- **Susținerea echilibrului dintre viața profesională și cea personală** – oferirea flexibilității, atunci când este posibil, îi ajută pe angajați să își mențină bunăstarea personală și eficiența profesională.
- **Oferirea de instruire și instrumente pentru gestionarea stresului** – accesul la educație și resurse practice le permite angajaților să își dezvolte reziliența și strategiile de îngrijire personală.

- **Exemplul personal al liderului** – demonstrarea unor strategii sănătoase de adaptare și transmiterea mesajului că solicitarea sprijinului sau discutarea dificultăților reprezintă un semn de responsabilitate și maturitate, nu de slăbiciune.

5.2. Abilități de comunicare și comunicare asertivă – cheia colaborării eficiente în echipă

Comunicarea reprezintă baza relațiilor interpersonale și a cooperării profesionale. Este procesul prin care transmitem informații, dar și prin care construim încredere, înțelegere și sprijin reciproc.

În organizațiile care funcționează în medii solicitante și stresante — precum sistemele de protecție socială, asistența medicală sau gestionarea migrației — calitatea comunicării influențează direct reziliența angajaților, coeziunea echipei și calitatea activității profesionale.

Abilitățile de comunicare nu sunt înnăscute, ci se dezvoltă și se consolidează prin practică și reflecție continuă.

Abilitățile de comunicare bine dezvoltate contribuie la:

- reducerea neînțelegerilor, a conflictelor și a stresului;
- creșterea sentimentului de siguranță și apartenență;
- consolidarea încrederii în cadrul echipei și al instituției;
- îmbunătățirea rezilienței profesionale și a satisfacției la locul de muncă.

Investiția în dezvoltarea abilităților de comunicare este la fel de importantă ca dezvoltarea competențelor profesionale.

În interacțiunile de zi cu zi utilizăm atât comunicarea verbală, cât și comunicarea nonverbală.

Comunicarea verbală

Comunicarea verbală se referă la conținutul mesajului transmis prin cuvinte. Mesajele clare, precise și bine structurate contribuie la reducerea neînțelegerilor și susțin o comunicare eficientă și o colaborare eficientă în echipă.

Elementele principale ale comunicării verbale includ: alegerea cuvintelor, claritatea exprimării, coerența logică a mesajului, precum și tonul și ritmul vocii.

Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală include tonul vocii, contactul vizual, expresiile faciale, gesturile, postura corpului și distanța fizică dintre persoane. Modul în care un mesaj este perceput și înțeles depinde de mai multe componente:

- 7% – cuvintele utilizate;
- 38% – tonul vocii;
- 55% – semnalele nonverbale.

Acest lucru arată că modul în care spunem ceva poate avea un impact mai mare decât cuvintele propriu-zise. Comunicarea nonverbală transmite adesea un mesaj mai puternic decât comunicarea verbală.

Atunci când mesajele verbale și nonverbale nu sunt congruente, pot apărea neîncredere, neînțelegeri și situații generatoare de stres.

Tipuri de ascultare

Calitatea comunicării depinde nu doar de abilitatea de a vorbi, ci și de capacitatea de a asculta. Ascultarea activă și empatică este esențială pentru construirea încrederii și crearea unui spațiu sigur pentru comunicare.

Există diferite moduri de a asculta, fiecare reflectând un anumit nivel de atenție și înțelegere.

Ascultarea pasivă

În ascultarea pasivă, persoana aude formal ceea ce se spune, însă nu manifestă interes și nu oferă reacții relevante. Această atitudine poate crea impresia de indiferență și poate genera nesiguranță sau disconfort interlocutorului.

Ascultarea selectivă

Ascultarea selectivă presupune acordarea atenției doar acelor informații care confirmă propriile convingeri sau puncte de vedere. Acest mod de ascultare poate conduce la neînțelegeri și conflicte, deoarece informațiile importante sau perspectivele diferite sunt ignorate.

Ascultarea activă

Ascultarea activă presupune acordarea unei atenții depline interlocutorului, adresarea de întrebări, parafrizarea mesajului și utilizarea semnalelor nonverbale care arată interes și implicare.

Ascultarea empatică

Ascultarea empatică reprezintă cel mai profund nivel al ascultării. Accentul nu este pus doar pe cuvinte, ci și pe emoțiile și nevoile interlocutorului. Mesajul este înțeles și la nivel emoțional, ceea ce contribuie la construirea încrederii și la sentimentul de a fi ascultat și înțeles.

Comunicarea asertivă

Comunicarea asertivă permite fiecărei persoane să își exprime liber nevoile, opiniile și sentimentele, respectând în același timp nevoile și opiniile celorlalți. Aceasta reprezintă o abilitate esențială pentru construirea încrederii și gestionarea provocărilor dintre angajați, în cadrul echipei și al instituției.

Comunicarea asertivă consolidează colaborarea în echipă, asigurând că toți membrii grupului sunt ascultați și respectați. Ea contribuie la reducerea stresului în timpul discuțiilor, facilitează exprimarea diferitelor puncte de vedere și susține cooperarea și încrederea reciprocă, prevenind acumularea frustrărilor sau apariția reacțiilor impulsive și conflictuale.

Cum se utilizează comunicarea asertivă

- ▶ **Exprimați clar gândurile și sentimentele** – spuneți ceea ce gândiți și simțiți într-un mod sincer și direct, fără ezitare sau ascundere.
- ▶ **Acordați atenție comunicării nonverbale** – utilizați un ton al vocii și o postură care reflectă respect față de ceilalți.
- ▶ **Asigurați coerența dintre comunicarea verbală și cea nonverbală** – transmiteți un mesaj clar, în care ceea ce spuneți este în concordanță cu expresiile și comportamentul dumneavoastră nonverbal.
- ▶ **Practicați ascultarea activă** – demonstrați că înțelegeți interlocutorul, de exemplu: „Înțeleg îngrijorarea dumneavoastră...”.
- ▶ **Folosiți afirmații formulate la persoana întâi („eu”)** – concentrați-vă asupra propriei experiențe, fără a învinovăți ceilalți, de exemplu: „Mă simt copleșit când...”.
- ▶ **Concentrați-vă pe soluții** – orientați conversația spre identificarea unei soluții comune și constructive.

Comunicarea asertivă contribuie la reducerea stresului, promovează înțelegerea reciprocă și consolidează performanța individuală și de echipă, conducând la o satisfacție mai mare față de rezultatele muncii.

Aceste abilități stau, de asemenea, la baza unei comunicări eficiente în cadrul întâlnirilor de intervizare.

Mesaje de tip „tu” și mesaje de tip „eu”

În comunicarea de zi cu zi, este important să fim conștienți de tipul de mesaje pe care îl folosim cel mai frecvent: mesaje de tip „tu” sau mesaje de tip „eu”. Acestea pot contribui fie la amplificarea neînțelegerilor, a conflictelor și a stresului, fie la dezvoltarea unei comunicări bazate pe înțelegere și cooperare.

Mesajele de tip „tu” îl pot face adesea pe interlocutor să se simtă criticat, acuzat sau atacat. În schimb, mesajele de tip „eu” exprimă propriile sentimente și nevoi, favorizează înțelegerea reciprocă și încurajează asumarea responsabilității personale în comunicare.

Exemple de mesaje de tip „tu” și mesaje de tip „eu” în comunicare

Tipul de mesaj	Exemplu	Posibile consecințe
Mesaj de tip „tu”	„Nu trimiți niciodată rapoartele la timp!”	Poate genera învinovățire, reacții defensive și conflicte.
Mesaj de tip „eu”	„Mă simt copleșit(a) atunci când primesc sarcini cu termene foarte scurte. Mi-ar fi de ajutor să stabilem din timp termene realiste.”	Favorizează o comunicare deschisă, respectuoasă și constructivă.

Cum se construiește un mesaj de tip „eu”?

Un mesaj de tip „eu” începe prin exprimarea propriei experiențe și a sentimentelor legate de o situație concretă, fără a învinovăți cealaltă persoană. Ulterior, se formulează clar nevoia sau rezultatul dorit.

Exemplu:

„Mă simt copleșit atunci când primesc sarcini cu termene foarte scurte. Mi-ar fi de ajutor să stabilem din timp termene realiste.”

Formula unui mesaj de tip „eu”

Eu + sentimentul meu + descrierea situației + rezultatul dorit

Utilizarea mesajelor de tip „eu” reprezintă un element esențial al comunicării asertive, deoarece permite exprimarea clară a propriilor nevoi și sentimente, menținând în același timp respectul față de ceilalți.

Acest tip de comunicare susține dialogul deschis și constructiv, contribuie la consolidarea încrederii reciproce și facilitează gestionarea conflictelor într-un mod calm și echilibrat.

Recunoașteți-vă stilul de comunicare:

Stil	Descriere	Exemple	Posibile consecințe
Asertiv	Exprimarea clară a propriilor nevoi și opinii, cu respect față de ceilalți.	„Înțeleg îngrijorarea ta, dar este important și pentru mine să-mi exprim punctul de vedere.” „Aș dori să stabilem împreună modul în care distribuim sarcinile.” „Consider important ca și opinia mea să fie luată în considerare.”	Creșterea încrederii, reducerea stresului și îmbunătățirea cooperării.

Pasiv	Evitarea conflictelor, retragerea și neexprimarea propriilor nevoi.	<i>„Nu contează, decideți dumneavoastră.”</i> <i>„Este în regulă, chiar dacă mă deranjează.”</i> <i>„Nu voi spune nimic, ca să nu creez probleme.”</i>	Frustrare, acumularea stresului și diminuarea satisfacției personale.
Agresiv	Impunerea propriilor opinii prin critică, ton ridicat sau dominare.	<i>„Nu faci niciodată nimic cum trebuie!”</i> <i>„Se va face așa cum spun eu.”</i> <i>„Tu ești mereu problema în echipă.”</i>	Conflicte, pierderea încrederii și creșterea nivelului de stres.

— Exercițiu – Diferența dintre mesajele de tip „eu” și mesajele de tip „tu”

Obiectiv: Exersarea exprimării sentimentelor și nevoilor prin utilizarea mesajelor de tip „eu”, într-un mod clar, respectuos și constructiv.

Durată: 10 – 15 minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Mesajele de tip „eu” se concentrează asupra sentimentelor și nevoilor persoanei care le exprimă.

Exemplu:

„Mă simt stresat(ă) atunci când nu primesc raportul la timp, deoarece îmi este dificil să-mi organizez activitatea.”

Mesajele de tip „tu” au adesea un caracter acuzator și pot provoca reacții defensive.

Exemplu:

„Tu nu trimiți niciodată rapoartele la timp!”

Acum că ați înțeles structura mesajelor de tip „eu”, încercați să aplicați această formulă în propriile situații profesionale. Gândiți-vă la trei situații de la locul de muncă care reprezintă în prezent o provocare și formulați trei mesaje de tip „eu”, prin care să vă exprimați sentimentele și nevoile într-un mod mai constructiv. Dacă este posibil, împărtășiți-le colegilor.

2 Dacă aveți ocazia, discutați reflecțiile dumneavoastră cu un coleg sau în cadrul unui grup restrâns și analizați următoarele întrebări:

- Cum mă simt atunci când folosesc mesaje de tip „eu” în locul mesajelor de tip „tu”?
- Observ o diferență în reacția celorlalte persoane?
- În ce situații îmi este cel mai dificil să folosesc mesaje de tip „eu” și de ce?
- Cum ar putea utilizarea mesajelor de tip „eu” să îmbunătățească relațiile și cooperarea la locul de muncă?

Acest proces îi ajută pe participanți să învețe din experiențele celorlalți și să își consolideze încrederea în propriile abilități de comunicare.

3 După finalizarea exercițiului, citiți cu voce tare mesaje formulate, folosind un ton calm și echilibrat. Puteți face acest lucru singur, în fața oglinzii, sau împreună cu un coleg de încredere, pentru a vă crește încrederea în situațiile reale de comunicare.

În săptămâna următoare, încercați să utilizați unul dintre mesajele de tip „eu” într-o conversație reală și observați modul în care aceasta influențează interacțiunea.

Notă: Ori de câte ori este posibil, utilizați mesaje de tip „eu” în locul mesajelor de tip „tu”. Această abordare contribuie la îmbunătățirea relațiilor, la consolidarea înțelegerii reciproce și la gestionarea mai constructivă a conflictelor.

— Exercițiu – Reformularea stilurilor de comunicare

Obiectiv: Identificarea stilurilor de comunicare pasiv și agresiv și reformularea acestora într-un stil asertiv.

Durată: 20 de minute.

Materiale: hârtie și stilou.

Pași

1 Gândiți-vă la situații din activitatea profesională în care comunicarea nu a fost eficientă — o situație în care ați comunicat pasiv și una în care ați comunicat agresiv. Completați tabelul de mai jos pe baza experiențelor personale:

A. Comunicare pasivă

Situația: _____

Ce am spus / făcut: _____

Cum aș fi putut să mă exprim asertiv: _____

B. Comunicare agresivă

Situația: _____

Ce am spus / făcut: _____

2 După completarea exemplurilor, reflectați asupra propriilor obiceiuri de comunicare:

- Ce stil de comunicare folosesc cel mai frecvent (asertiv, pasiv sau agresiv)?
- Cum mă simt atunci când folosesc fiecare dintre aceste stiluri?
- Cum influențează stilul meu de comunicare relațiile cu colegii?

Dacă este posibil, împărtășiți unul dintre exemple cu un coleg sau într-un grup restrâns. Discutați despre ceea ce ați observat și despre modul în care reformularea mesajului într-o manieră asertivă poate schimba rezultatul sau tonul emoțional al interacțiunii.

3 Recunoașterea diferitelor stiluri de comunicare vă ajută să înțelegeți modul în care tonul, limbajul corporal și cuvintele utilizate îi influențează pe ceilalți. Comunicarea asertivă presupune exprimarea clară și respectuoasă a nevoilor proprii, menținând în același timp onestitatea și empatia.

Aceasta contribuie la reducerea neînțelegerilor, previne acumularea stresului și consolidează încrederea reciprocă.

4 În săptămâna următoare, alegeți o situație reală de la locul de muncă în care să utilizați în mod conștient comunicarea asertivă. După aceea, reflectați:

- Cum m-am exprimat diferit?
- Care a fost reacția celorlalte persoane?
- Cum m-am simțit după această experiență?

Notă: Este util să repetați periodic acest exercițiu, în special după situații dificile la locul de muncă, pentru a vă dezvolta conștientizarea propriilor obiceiuri de comunicare și pentru a vă consolida abilitățile interpersonale.

Comunicarea asertivă favorizează respectul reciproc, reduce neînțelegerile și sprijină gestionarea constructivă a conflictelor. Exercițiul poate fi adaptat și pentru activități de grup sau sesiuni de intervizare, în cadrul cărora membrii echipei analizează exemple practice și învață din experiențele reciproce.

5.3. Intervizarea – consolidarea înțelegerii reciproce și identificarea unor noi perspective

Intervizarea reprezintă o întâlnire între colegi și profesioniști, având ca scop dezvoltarea cunoștințelor și a competențelor în cadrul unor grupuri restrânse de angajați și manageri care se confruntă cu provocări sau situații similare în activitatea profesională.

Prin acest proces, angajații pot obține noi perspective asupra dificultăților întâlnite, beneficiind de experiența profesională și de sprijinul colegilor.

Intervizarea oferă un spațiu sigur pentru schimbul de experiențe, obținerea unor perspective diferite asupra problemelor și provocărilor profesionale și învățarea unor noi strategii de adaptare care contribuie la consolidarea rezilienței.

În practică, intervizarea reprezintă o întâlnire între profesioniști, în cadrul căreia aceștia împărtășesc experiențe, discută provocările întâlnite și caută împreună soluții la dificultățile apărute în activitatea de zi cu zi.

Pentru angajații IGM, care lucrează frecvent în contexte stresante și situații de criză, intervizarea constituie un instrument valoros pentru menținerea echilibrului profesional și a sănătății mintale. Totodată, acest proces îi ajută pe manageri să ia decizii mai bine fundamentate și să gestioneze mai eficient echipele în condiții de stres.

Intervizarea contribuie la reducerea stresului prin faptul că le oferă angajaților sentimentul de siguranță că dispun de un spațiu în care pot vorbi deschis despre dificultățile întâmpinate. Astfel, povara emoțională este diminuată, deoarece experiențele, grijile, provocările și dilemele sunt împărtășite și nu mai sunt gestionate individual.

Prin identificarea în comun a soluțiilor, sentimentul de neputință se reduce, iar sentimentul de control și competență crește. Participanții învață noi strategii și dobândesc perspective noi, ceea ce îi ajută să gestioneze mai eficient stresul profesional.

Atunci când este creat un climat pozitiv, care permite exprimarea deschisă a stresului și a dificultăților, încrederea în cadrul echipei crește, iar coeziunea echipei se consolidează.

Intervizarea poate fi organizată la nivelul unei echipe, al unui departament sau al întregii instituții, în funcție de structura și nevoile organizației. Indiferent de contextul în care se desfășoară sau de persoana care o facilitează — fie că este vorba despre un angajat care gestionează o situație dificilă în lucrul cu migranții, despre conducerea administrativă, serviciile tehnice sau management — obiectivul principal este ca procesul de intervizare să fie bine structurat, sigur și orientat spre identificarea de soluții pentru provocările apărute în situații stresante sau de criză.

Durata recomandată a unei întâlniri de intervizare este de 90–180 de minute. Departamentele care acordă prioritate sănătății mintale a angajaților — și, implicit, sănătății organizaționale — organizează sesiuni de intervizare o dată pe lună, iar în situații de criză, chiar mai frecvent.

La începutul procesului, este important să fie stabilită metoda de lucru, pe care facilitatorul o prezintă tuturor participanților. Este esențial să se sublinieze principiile de confidențialitate, ascultare activă și respect reciproc, fără judecată sau minimalizarea experiențelor colegilor. De asemenea, trebuie evidențiată importanța discreției atunci când participanții aleg să împărtășească aspecte personale care le provoacă dificultăți sau stres suplimentar.

Intervizarea presupune definirea clară a unui subiect și a unui obiectiv, de exemplu:

- ▶ „Astăzi discutăm despre modul în care gestionăm situațiile de urgență din centrele de primire”;
 - ▶ „Cum se desfășoară comunicarea dintre personalul administrativ și personalul tehnic”;
 - ▶ „Cerințele manageriale privind procesul de raportare”;
- sau orice alt subiect considerat relevant pentru discuția de intervizare.

Formularea unor întrebări clare pe parcursul întâlnirii facilitează atingerea obiectivului stabilit și menținerea discuției într-un cadru structurat și constructiv.

Utilizați întrebări clare, precum:

- ▶ Ce a funcționat bine pentru noi în perioada recentă?
- ▶ Ce provocări am întâmpinat în activitatea noastră?
- ▶ Ce strategii de reducere a stresului s-au dovedit utile în aceste situații?
- ▶ De ce avem nevoie pentru a face față mai ușor provocărilor — mai multă înțelegere, informații, sprijin, formare sau alte resurse?

La finalul întâlnirii de intervizare, este important să fie identificate soluții posibile, să se ajungă la acorduri comune și să fie selectate una sau două provocări concrete care pot fi transformate în oportunități de îmbunătățire a activității și colaborării.

Este important de reținut că întâlnirile de intervizare încep întotdeauna cu o întrebare sau o afirmație pozitivă.

Valoarea intervizării constă în faptul că oferă angajaților un spațiu dedicat pentru a împărtăși dificultățile și provocările cu care se confruntă la locul de muncă și pentru a primi feedback din partea colegilor, care pot oferi idei și sugestii utile bazate pe propria experiență.

Sugestiile și opiniile sunt exprimate prin comunicare asertivă, într-un mod care evită judecata sau critica personală. În ansamblu, acest proces contribuie la reducerea stresului profesional și la consolidarea sprijinului reciproc în cadrul echipei.

Protocolul unei întâlniri de intervizare

Protocolul întâlnirii ajută echipa să păstreze o imagine clară asupra procesului și să urmărească progresul realizat în timp.

Ce ar trebui consemnat:

- ▶ denumirea echipei;
- ▶ data întâlnirii de intervizare;
- ▶ participanții prezenți și absenți (inclusiv motivul absenței);
- ▶ obiectivele întâlnirii și subiectele planificate pentru discuție;
- ▶ metodele utilizate, de exemplu: schimb de experiență, analiză de caz, reflecție în grup, etc.;
- ▶ efectele discuțiilor și ale metodelor utilizate, cum ar fi: reducerea tensiunii, îmbunătățirea comunicării în echipă sau o mai bună înțelegere a situațiilor discutate;
- ▶ observații sau impresii importante ale membrilor echipei;
- ▶ eventualele modificări ale planului inițial și motivele acestora;
- ▶ idei și teme propuse pentru următoarea întâlnire de intervizare.

Sugestii pentru facilitatorii întâlnirilor de intervizare

- ▶ La finalul fiecărei sesiuni, realizați un „cerc de închidere”, în cadrul căruia fiecare participant să spună, pe scurt, ce i-a fost util sau ce a învățat în timpul întâlnirii. Dacă este posibil, încurajați exprimarea într-o singură propoziție.
- ▶ Învățați și utilizați tehnici rapide de relaxare, precum exerciții scurte de respirație, stretching sau pauze de un minut. Acestea pot fi practicate chiar în timpul întâlnirilor de intervizare, iar participanții pot fi încurajați să le folosească și în activitatea zilnică, ori de câte ori simt nevoia unei pauze sau a unui moment de detașare de la provocările profesionale.
- ▶ Conveniți asupra unor măsuri concrete, cum ar fi:
 - o distribuție mai echilibrată a sarcinilor;
 - reguli mai clare pentru gestionarea situațiilor de criză;
 - oferirea de feedback și recunoaștere profesională - toate acestea contribuind la reducerea presiunii și a stresului în echipă.

O bună pregătire a întâlnirilor de intervizare asigură un proces structurat, sigur și orientat spre soluții. Stabilirea unor reguli clare, definirea rolurilor și organizarea eficientă a timpului contribuie atât la calitatea procesului, cât și la sentimentul de siguranță al participanților.

Recomandări pentru pregătirea și desfășurarea ședințelor de intervizare în cadrul echipelor IGM

Elemente ale ședinței de intervizare	Recomandări
Periodicitate	O dată pe lună; în situații de criză, mai frecvent (de exemplu, o dată la două săptămâni). Durata recomandată: 90–180 de minute.
Numărul de participanți	5–10 persoane din aceeași echipă/departament sau din echipe/departamente conexe.
Acordul privind regulile și principiile de lucru	Confidențialitate, respect reciproc, ascultare activă, absența prejudecăților și a judecăților, discreție și alte principii care contribuie la crearea unui spațiu sigur pentru participanți.
Rezultate urmărite	Consolidarea rezilienței echipei, creșterea sentimentului de unitate și sprijin profesional, identificarea unor soluții practice pentru provocări concrete, reducerea tensiunii emoționale și dezvoltarea conștientizării limitelor personale.
Efect pe termen lung	Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe grija față de sine și grija față de ceilalți.
Facilitator - rol și criterii	
Facilitator	O persoană din cadrul echipei sau instituției care are cunoștințe de bază în facilitare, înțelegerea stresului, traumei, epuizării profesionale și dezvoltării rezilienței, precum și abilități de comunicare și gestionare a proceselor de grup. Rolul poate fi rotit între membrii echipei.
Criterii pentru facilitator	Empatie, experiență de lucru în echipă, capacitatea de a conduce un proces de grup structurat și interactiv, neutralitate, respect față de sine și față de ceilalți, respectarea confidențialității și capacitatea de a ghida exerciții de relaxare, reflecție și conștientizare de sine.
Ședințe de intervizare: scop și metodologie	
Scop	Intervizarea este un proces structurat de sprijin reciproc și schimb de experiență între colegi, menit să faciliteze gestionarea provocărilor profesionale și să consolideze reziliența echipei.
Rol și importanță	• Oferă un spațiu sigur pentru discutarea experiențelor dificile, fără teama de a fi judecat; • Susține prevenirea epuizării profesionale; • Dezvoltă o cultură a sprijinului reciproc și a deschiderii; • Încurajează auto-reflecția și învățarea din experiență, contribuind la dezvoltarea competențelor profesionale și a rezilienței echipei; • Consolidează coeziunea echipei și încrederea între colegi.

Metodologie	Întâlnirile de intervizare se bazează pe ascultare activă, reflecție comună și schimb de experiențe. Printre metodele utilizate se numără analiza de caz, feedbackul colegial, brainstormingul și dialogul reflexiv.
Structura ședințelor de intervizare	
Introducere	Facilitatorul reamintește regulile de lucru și clarifică scopul și cadrul întâlnirii.
Prezentarea situației/ cazului/provocării	Un participant prezintă un caz profesional, o dificultate sau o experiență relevantă.
Discuție	Grupul adresează întrebări, oferă perspective și propune modalități de abordare a situației.
Reflecție	Participanții identifică emoții, reacții și tipare comune.
Plan de acțiune	Brainstorming privind măsuri concrete și pași practici pentru gestionarea situației. Acestea pot include și acțiuni de susținere a bunăstării angajatului, precum pauze regulate, delimitarea sănătoasă între muncă și viața personală sau discuții deschise cu colegii.
Participanții la ședințele de intervizare	
Rol	Participare activă prin ascultare, împărtășirea experiențelor și sprijin reciproc.
Confidențialitate	Stabilită și respectată de comun acord; reprezintă o valoare etică fundamentală și o condiție esențială pentru desfășurarea întâlnirilor.
Responsabilitatea pentru proces	Împărtășită între toți participanții, care contribuie la atmosfera și rezultatele întâlnirii.
Nivelul de formalitate	Abordare colegială, participativă și mai puțin formală.

Ședințele de intervizare desfășurate regulat și organizate eficient contribuie la consolidarea încrederii, rezilienței și sentimentului de apartenență în rândul angajaților. Prin întâlniri structurate, dar desfășurate într-un climat cald și încurajator, echipa dezvoltă o cultură profesională bazată pe grija față de sine, față de colegi și față de beneficiarii serviciilor.

Această abordare transformă intervizarea dintr-o simplă discuție despre dificultăți într-un proces continuu de învățare, sprijin reciproc și dezvoltare profesională comună.

Exemple de ședințe de intervizare în cadrul echipelor IGM

Exemplu – Ședință de intervizare cu tema:

„Cum putem îmbunătăți cooperarea echipei din serviciile tehnice în situații de urgență?”

Facilitatorul deschide sesiunea printr-un cerc introductiv, în cadrul căruia fiecare participant oferă un exemplu din experiența profesională în care cooperarea în echipă a fost dificilă.

Scopul întâlnirii este definit clar: îmbunătățirea coordonării și a distribuirii sarcinilor în situații de criză.

Discuția include analiza unor provocări precum suprasolicitarea personalului sau lipsa sincronizării programelor de lucru, precum și identificarea unor soluții practice, de exemplu:

- elaborarea unor planuri clare de intervenție în situații de criză;
- introducerea rotației sarcinilor;
- îmbunătățirea comunicării interne în cadrul echipei.

La finalul întâlnirii, participanții stabilesc una sau două măsuri concrete pentru îmbunătățirea practicii profesionale.

Sesiunea se încheie printr-un cerc de închidere, în cadrul căruia fiecare participant formulează, într-o singură propoziție, principala concluzie sau idee utilă pe care o ia cu sine din întâlnire.

Exemplu – Ședință de intervizare cu tema:

„Rolul administrației în reducerea stresului”

Facilitatorul deschide discuția cu întrebarea:

„Cum poate sprijinul administrativ să contribuie la îmbunătățirea activității și a stării de bine a echipei?”

Angajații și managerii identifică împreună provocări precum procesarea lentă a documentelor, prioritățile neclare sau lipsa coordonării între sarcini.

În cadrul discuției, participanții formulează soluții concrete, cum ar fi:

- stabilirea unor priorități mai clare în gestionarea cazurilor;
- îmbunătățirea comunicării între departamente;
- dezvoltarea unei mai bune înțelegeri a volumului de muncă și a responsabilităților fiecărei echipe.

Grupul stabilește câteva măsuri concrete care urmează să fie aplicate până la următoarea întâlnire de intervizare.

La finalul sesiunii, fiecare participant împărtășește, într-o singură propoziție, principala concluzie sau idee valoroasă pe care o reține din întâlnire.

Exemplu – Ședință de intervizare cu tema:

„Cum pot managerii să ofere un sprijin emoțional mai eficient angajaților aflați în situații de criză?”

Întâlnirea începe prin împărtășirea de către angajați a unor experiențe în care sprijinul managerial a fost perceput ca valoros și util, precum și a unor situații în care acest sprijin a lipsit.

Participanții analizează împreună factorii care contribuie la crearea sentimentului de susținere și siguranță în echipă și identifică strategii concrete, precum:

- organizarea unor întâlniri scurte și regulate între manageri și membrii echipei;
- introducerea unor activități săptămânale scurte de relaxare și reflecție;
- explorarea posibilităților de organizare a sesiunilor de supervizare.

La finalul întâlnirii, sunt stabilite măsuri concrete pe care managerii le pot implementa imediat pentru a îmbunătăți sprijinul emoțional acordat angajaților.

Sesiunea se încheie printr-un cerc de reflecție, în cadrul căruia fiecare participant împărtășește una sau două propoziții despre principalele concluzii, idei sau gânduri pe care le-a reținut din întâlnire.

Sfaturi pentru facilitatorii întâlnirilor de intervizare

În cadrul discuțiilor din timpul întâlnirilor de intervizare, este important să fie exersate și încurajate abilitățile de comunicare asertivă, atât la începutul sesiunii, cât și pe parcursul schimbului de opinii, perspective și soluții.

Participanții sunt încurajați să:

- utilizeze mesaje de tip „eu”;
- practice ascultarea activă și empatică;
- respecte regula conform căreia, la un moment dat, vorbește o singură persoană, iar ceilalți ascultă.

Astfel, fiecare participant beneficiază de spațiu și timp pentru a se exprima, iar opiniile sunt formulate într-un mod respectuos și orientat spre identificarea de soluții constructive.

Rolul facilitatorului este de a ghida și structura procesul de grup. Pentru ca acest lucru să fie posibil, este esențială menținerea unei comunicări clare, pozitive și respectuoase, precum și stabilirea unor limite sănătoase în cadrul discuțiilor.

Facilitatorul trebuie să poată recunoaște stilurile de comunicare pasivă și agresivă și să orienteze grupul către un stil de comunicare asertiv. Acest tip de comunicare susține o discuție constructivă, reduce tensiunea, promovează respectul reciproc și permite abordarea provocărilor fără a genera stres suplimentar.

5.4. Supervizarea – un element esențial în consolidarea unei culturi organizaționale sensibile la stres

Înțelegerea și implementarea procesului de supervizare în vederea menținerii sănătății mintale a angajaților reprezintă unul dintre principiile avansate ale dezvoltării unei culturi organizaționale sensibile la stres.

Supervizarea este un proces profesional structurat, în cadrul căruia un specialist cu experiență (supervizorul) lucrează împreună cu angajații (supervizații) pentru a:

- asigura calitatea activității profesionale;
- consolida competențele profesionale și încrederea în sine;
- reduce stresul și riscul de epuizare profesională;
- oferi un spațiu sigur pentru reflecție și procesare emoțională.

Totodată, supervizarea contribuie la consolidarea colaborării în echipă, la dezvoltarea profesională continuă și la menținerea unui echilibru sănătos între viața profesională și cea personală.

Supervizarea contribuie la dezvoltarea capacității angajaților de a analiza și gestiona situații și cazuri complexe, reduce fluctuația de personal și crește satisfacția profesională. De asemenea, aceasta ajută la diminuarea sentimentului de izolare profesională și a anxietății, susține restabilirea motivației și a speranței și le oferă angajaților sprijin pentru a face față mai eficient provocărilor profesionale.

Este important să se facă distincția între:

- **supervizarea psihosocială**, care are o abordare reflexivă și este orientată spre sprijin profesional, dezvoltare și analiză a practicii, și
- **supervizarea psihologică**, care are o abordare terapeutică și analitică, axată pe procese psihologice mai profunde și pe intervenții specifice domeniului sănătății mintale.

1. Supervizarea cu abordare reflexivă (psihosocială)

- **Funcția educațională** – consolidarea cunoștințelor și a competențelor profesionale.
- **Funcția de sprijin** – susținerea bunăstării emoționale și a rezilienței angajaților.
- **Funcția administrativă** – asigurarea alinierii activității la standardele profesionale și etice.

Acest tip de supervizare poate fi realizat de profesioniști interni instruiți, care cunosc bine contextul instituțional și nevoile angajaților și care dețin competențele și cunoștințele necesare descrise în prezentul ghid.

Rolul acestora este de a contribui, cu obiectivitate și distanță profesională, la consolidarea rezilienței angajaților și la crearea unui climat de lucru favorabil și sigur.

În etapa inițială, este recomandat ca acești supervizori să lucreze sub îndrumarea unor supervizori cu experiență, pentru a-și dezvolta treptat autonomia și competențele necesare facilitării sesiunilor de supervizare.

2. Supervizarea psihologică cu abordare terapeutică și analitică

Supervizarea psihologică presupune o înțelegere aprofundată a proceselor emoționale și relaționale, inclusiv a dinamicii transferului și contratransferului care pot apărea în relațiile profesionale.

Aceasta se bazează pe diferite abordări teoretice, precum modelele psihodinamice, sistemice, psihodramatice, cognitiv-comportamentale, de terapie a realității sau pe abordări integrative și combinate.

Acest tip de supervizare este realizat de supervizori psihologici certificați, cu experiență profesională extinsă — de regulă psihoterapeuți și psihologi care au urmat formări suplimentare în domeniul supervizării și al acordării sprijinului profesional în situații emoționale și profesionale complexe.

Supervizarea a devenit un element esențial pentru menținerea rezilienței profesionale, protejarea sănătății mintale și îmbunătățirea calității și stabilității activității în cadrul instituțiilor.

Prezentare generală a două tipuri de supervizare care ar putea fi integrate în activitatea IGM

Aspect	Supervizare psihosocială	Supervizare psihologică
Definiție	Se concentrează pe aspectele emoționale, relaționale și profesionale ale activității angajaților, oferind sprijin, reflecție și consolidarea rezilienței.	Se concentrează pe înțelegerea aprofundată a proceselor emoționale, precum și a fenomenelor de transfer și contratransfer în activitatea profesională.
Număr de participanți	Poate fi individuală sau de grup (3-10 participanți).	Poate fi individuală sau realizată în grupuri mici de profesioniști cu profil similar.
Supervizor	Profesionist intern instruit în supervizare, beneficiind inițial de mentorat.	Psihoterapeut sau psiholog certificat, cu formare formală în supervizare.
Criterii pentru supervizor	Formare în dezvoltarea rezilienței, cunoștințe privind procesul de supervizare și înțelegerea contextului organizațional și a activității angajaților.	Psiholog sau psihoterapeut certificat, cu experiență profesională de minimum 3–5 ani și formare specializată în supervizare.
Scop	Consolidarea competențelor profesionale, a rezilienței și a sprijinului în echipă.	Înțelegerea aprofundată a proceselor emoționale și a funcționării profesionale.

Structura sesiunii	Introducere, împărtășirea experiențelor, analiza situațiilor, reflecție, concluzii și acorduri.	Analiza cazurilor și a proceselor, cu accent pe dinamica emoțională și procesele înconștiente.
Frecvență și durată	O dată pe lună; 60–90 de minute.	În funcție de necesități, de regulă la fiecare 2–4 săptămâni; aproximativ 60 de minute.
Interval dintre sesiuni	4–5 săptămâni.	2–6 săptămâni, în funcție de complexitatea situațiilor și disponibilitatea supervisorului.
Rolul participanților	Participare activă, împărtășirea experiențelor, reflecție și sprijin reciproc.	Analiza aprofundată a propriilor reacții, emoții și modele comportamentale.
Metodologie	Dialog reflexiv, analiză de caz, învățare reciprocă și metode de sprijin.	Analiză clinică și interpretarea proceselor emoționale și relaționale.
Rezultate	Creșterea rezilienței, îmbunătățirea comunicării și consolidarea coeziunii echipei.	Dezvoltarea autocunoașterii și aprofundarea dezvoltării profesionale.
Responsabilitatea pentru proces	Împărțită între facilitator și participanți.	Responsabilitatea principală revine supervisorului, în calitate de specialist.
Nivelul de formalitate	Moderat, cu accent pe sprijin și reflecție.	Ridicat, structurat și ghidat de standarde profesionale.
Confidențialitate	Stabilită și respectată în cadrul echipei, prin acord comun la începutul procesului.	Strict reglementată și obligatorie conform codurilor etice profesionale.

— Exercițiu – Verificarea lunară a echipei

Obiectiv: Susținerea echipei în evaluarea stării de bine, identificarea provocărilor și oferirea sprijinului necesar într-un timp util.

Durată: 15–20 de minute, o dată pe lună.

Materiale: chestionar scurt sau spațiu dedicat discuției în echipă.

Pași

- 1 Organizați o întâlnire lunară a echipei sau distribuiți un scurt chestionar care să includă întrebări precum:
 - Cum ne simțim în această perioadă?
 - Ce ne îngreunează cel mai mult activitatea?
 - Ce ne-a ajutat să gestionăm stresul?
- 2 Realizați un rezumat al principalelor idei și împărtășiți-l cu echipa. Reflectați împreună asupra următoarelor întrebări:
 - Membrii echipei s-au simțit în siguranță și confortabil să vorbească deschis?
 - Ce am putea îmbunătăți pentru întâlnirile viitoare?
- 3 Verificările regulate contribuie la identificarea timpurie a semnelor de stres și la îmbunătățirea comunicării în echipă. Acestea consolidează încrederea, empatia și capacitatea de a găsi împreună soluții la provocările întâlnite.
- 4 Planificați următoarea verificare la finalul fiecărei luni sau mai frecvent, dacă situația o impune.
 - Recapitulați punctele esențiale discutate;
 - Conveniți asupra unei măsuri practice de îmbunătățire;
 - Urmăriți progresul la următoarea întâlnire.

Notă: Mențineți un climat încurajator și lipsit de judecată, astfel încât fiecare persoană să se simtă în siguranță să împărtășească experiențe și dificultăți. Verificările scurte și constante contribuie la consolidarea spiritului de echipă și a unei culturi organizaționale bazate pe grijă și sprijin reciproc.

— Exercițiu – Copacul: „De ce fac această muncă?”

Obiectiv: Sprijinirea participanților în identificarea, într-un mod creativ, a valorilor, abilităților, motivației, rezultatelor și provocărilor care îi susțin în activitatea profesională și consolidarea sentimentului de sens și apartenență.

Durată: 20–30 de minute.

Materiale: hârtie, creion sau markere.

Pași

- 1 Imaginați-vă că sunteți un copac puternic, bine înrădăcinat, care rămâne stabil chiar și în condiții dificile sau stresante.

Desenați un copac și împărțiți-l în cinci părți:
 - **Rădăcinile** – reprezintă valorile, cunoștințele, abilitățile și trăsăturile de personalitate care vă susțin în muncă (ex.: perseverență, compasiune, deschidere, curaj).
 - **Trunchiul** – simbolizează motivația personală și motivele pentru care ați ales această profesie (ex.: dorința de a ajuta, vocația personală, dezvoltarea profesională).

- **Coroana** – reflectă schimbările pozitive și calitățile dezvoltate prin experiența profesională (ex.: răbdare, flexibilitate, empatie).
- **Fructele** – reprezintă rezultatele vizibile ale muncii și satisfacția pe care acestea o aduc. Includeți atât schimbările mici, cât și cele importante pe care le-ați produs în viața altor persoane sau în comunitate, precum și sentimentele de împlinire și mândrie asociate acestora.
- **Ramurile provocărilor** – pe ramurile mai mici, notați dificultățile cu care vă confrunțați (ex.: lipsa timpului, presiune emoțională, cazuri complexe), dar și ceea ce v-ar ajuta să le gestionați mai bine (ex.: sprijinul echipei, formare suplimentară, odihnă, priorități mai clare).

2 Reflectați asupra următoarelor întrebări:

- Care parte a copacului meu este cea mai puternică în acest moment?
- Ce parte are nevoie de mai multă atenție sau sprijin?
- Care provocare îmi afectează cel mai mult activitatea în prezent?

3 Copacul simbolizează stabilitatea, creșterea și reziliența.

Conștientizarea lucrurilor care dau sens muncii dumneavoastră vă poate ajuta să vă păstrați motivația și echilibrul chiar și în perioade dificile sau stresante.

4 Alegeți un aspect pe care doriți să îl dezvoltați în „copacul” vostru în luna următoare (ex.: răbdarea, colaborarea în echipă, timpul pentru odihnă).

- Discutați în perechi sau în grup despre ceea ce vă ajută să faceți față momentelor dificile.
- Reveniți ulterior asupra desenului pentru a observa cum s-a schimbat „copacul” vostru în timp.

Notă: Acest exercițiu ajută la vizualizarea resurselor personale și la consolidarea legăturii dintre sens, motivație și reziliență profesională.

REȚINEȚI!

Reziliența se construiește prin pași mici și consecvenți. De fiecare dată când practicați conștientizarea, respirația conștientă sau oferiți și primiți sprijin, vă consolidați capacitatea de a rămâne calmi, de a cultiva relații sănătoase și de a contribui la un mediu de lucru echilibrat.

Fiecare zi oferă o nouă oportunitate de a face un pas spre mai multă liniște, putere interioară și echilibru — atât pentru voi înșivă, cât și pentru cei din jur.

Aleg să am grijă de mine pentru a putea avea grijă de ceilalți pe termen lung, cu calm, conștientizare și compasiune. Prin momente mici de reflecție și practici blânde de autoîngrijire, îmi consolidez reziliența pas cu pas, revenind la echilibru și conexiune.

Grija față de sine nu este un lux, ci o responsabilitate profesională și morală. Numai astfel pot fi prezent pentru ceilalți cu empatie, claritate și continuitate.

Emoțiile mele îmi aparțin. Le recunosc, le accept și învăț să le armonizez cu gândurile și reacțiile corpului meu.

Capitolul 6.

Pași zilnici pentru consolidarea rezilienței

Acest capitol oferă instrumente practice și accesibile pentru aplicarea unor exerciții simple, menite să sprijine consolidarea rezilienței în situațiile dificile ale vieții cotidiene.

Exercițiile pot fi utilizate ori de câte ori este nevoie de o pauză, de distanțare emoțională sau de auto-susținere — în situații stresante, în momente de criză sau în activitatea desfășurată cu migranți și alți beneficiari vulnerabili.

Totodată, aceste exerciții sunt concepute ca intervenții rapide și eficiente pentru sprijin și stabilizare emoțională, respectând pe deplin deciziile, limitele și nevoile individuale ale fiecărei persoane.

PAȘI SEMNIFICATIVI PE CARE ÎI POT FACE PENTRU MINE

Respirația – restabilirea sentimentului de control și regăsirea calmului

„Nu mai pot continua. Mă simt nervos, frustrat și furios.”

În astfel de momente, îmi îndrept atenția către corp și către respirație. Inspir lent pe nas și expir ușor pe gură. Repet acest proces de câteva ori, într-un ritm care mi se pare confortabil și liniștitor.

Ancorarea în corp – revenirea la prezent

Îmi îndrept atenția către tălpile mele pe podea sau către corpul sprijinit de scaun. Simt contactul și sprijinul de sub mine și îmi spun în gând:

„Sunt aici, acum, și îmi simt corpul.”

Reformularea gândurilor copleșitoare

Când apare gândul:

„Nu mai pot face față”, încerc să îl reformulez conștient astfel:

- „Este o situație dificilă și am nevoie de o scurtă pauză.”
- „Voi întreba un coleg ce îl ajută în situații similare.”
- „Voi vedea cine din echipă îmi poate oferi sprijin suplimentar.”

Recunoașterea și numirea propriilor emoții

În situații dificile, îmi recunosc și numesc emoțiile și senzațiile din corp — de exemplu tensiunea, frica sau oboseala.

A le observa și accepta poate reduce intensitatea lor și mă poate ajuta să îmi recapăt echilibrul.

Evaluarea impactului stresului

Îmi evaluez nivelul de stres pe o scară de la 1 la 10:

- **1** – nivel redus de stres, pe care îl pot gestiona prin propriile resurse și strategii de adaptare;
- **10** – nivel foarte ridicat de stres, care indică atingerea limitelor personale și nevoia de sprijin imediat.

Pași mici, dar importanți pentru starea mea de bine

Mă întreb:

„Ce lucru mic pot face chiar acum pentru a-mi fi puțin mai bine?”

Acest lucru poate însemna:

- o scurtă pauză;
- o plimbare;
- câteva exerciții de stretching;
- schimbarea poziției corpului;
- un pahar cu apă;
- o conversație cu cineva de încredere.

O frază de auto-susținere

Îmi pot oferi o propoziție simplă de încurajare, mai ales în momentele de îndoială sau la finalul zilei:

- „Fac tot ce pot în acest moment.”
- „Am făcut tot ceea ce am știut și am putut.”

Exercițiile și recomandările prezentate mai sus reprezintă doar câteva dintre numeroasele modalități prin care poate fi consolidată reziliența. Exercițiile descrise detaliat în capitolele acestui ghid pot fi aplicate ușor și adaptate nevoilor fiecărei persoane.

Fiecare persoană este încurajată să își descopere și să își dezvolte propriile modalități de consolidare a rezilienței, în funcție de nevoile, resursele și creativitatea sa.

Această abordare contribuie la întărirea rezilienței personale și ajută, în același timp, la recunoașterea momentelor în care dificultățile devin prea intense sau de durată și este important să fie solicitat sprijin profesional.

EXEMPLE DE INTERVENȚII ÎN ACTIVITATEA CU MIGRANȚI ȘI ALȚI BENEFICIARI VULNERABILI

În activitatea de zi cu zi, situațiile stresante fac parte din realitatea profesională. Exemplele de mai jos, inspirate din contextul migrației, evidențiază intervenții centrate pe siguranță, demnitate și sprijin practic.

Situație din practică	Posibile semne de stres/criză	Ce face membrul personalului	Ce se oferă beneficiarului	Următorii pași
Primirea și primul contact într-un centru de migrație (înregistrare, timp de așteptare, aglomerație)	Tensiune vizibilă, iritabilitate, conflicte în timpul așteptării	Comunicare asertivă; conștientizarea propriului nivel de stres (scara 1–10)	Înțelegere, posibilitatea de alegere și informații clare; întrebări despre ce ar putea reduce disconfortul	Crearea unui spațiu sigur; furnizarea unor informații clare și concise despre proceduri și drepturi; implicarea echipei
Copil neînsoțit	Plâns, panică, agresivitate, retragere, căutarea părinților	Ton calm; stabilizare fizică și emoțională; implicarea colegilor	Alegeri simple; sentiment de stabilitate și siguranță; validarea emoțiilor („Este firesc să te simți astfel într-o asemenea situație.”)	Implicarea tutorelui și a serviciilor de protecție a copilului

Discuții despre violență, epuizare sau neîncredere	Lacrimi, rușine, vorbire dezorganizată, tensiune corporală	Empatie; menținerea limitelor profesionale; implicarea echipei	Întrebări despre nevoi și așteptări	Referire către serviciile de sprijin disponibile; informații clare despre proceduri și drepturi
Suspiciune de trafic de persoane/ exploatare	Evitarea contactului vizual, teamă, informații contradictorii	Accent pe siguranță și confidențialitate; aplicarea procedurilor	Discuție individuală; evaluarea siguranței („Siguranța dumneavoastră este importantă. Cât de în siguranță vă simțiți pe o scară de la 1 la 10?”)	Activarea mecanismelor de protecție; acces la asistență medicală și psihologică; evaluarea siguranței; cazare sigură; referire către servicii specializate
Violența bazată pe gen / violența în familie	Frică, retragere, control exercitat de partener, leziuni	Ascultare activă; menținerea limitelor profesionale	Empatie și informații despre serviciile și resursele de sprijin disponibile	Activarea mecanismelor de protecție; asistență medicală și psihologică conform protocoalelor; evaluarea siguranței; cazare sigură; referire către servicii de sprijin
Conflict între beneficiari	Amenințări, panică, comportament violent	Evaluare rapidă a siguranței; comunicare asertivă; implicarea personalului de securitate și a echipei	Instrucțiuni scurte de calmare („Observ că situația este tensionată. Violența nu rezolvă conflictul.”); exerciții simple de respirație	Aplicarea protocolului de siguranță; evitarea implicării directe în conflict; oferirea de timp și spațiu pentru discuție și sprijin

Chiar și măsurile aparent simple, aplicate în momente de stres, criză sau incertitudine, pot avea un impact semnificativ.

Reziliența nu înseamnă să înduri orice cu orice preț, ci să îți recunoști propriile limite, să cauți sprijin atunci când ai nevoie și să îți oferi ție însuși — dar și celorlalți — timp pentru pauză și recuperare.

În activitatea cu migranți și alți beneficiari vulnerabili, la fel ca în grija față de propria persoană, este esențial să ne amintim că siguranța, demnitatea și dreptul la alegere trebuie să fie întotdeauna prioritare.

Fiecare persoană — fie migrant, beneficiar al serviciilor sau profesionist — are nevoie, în anumite momente, de sprijin uman, înțelegere și prezență autentică. Atunci când povara devine prea mare, solicitarea sprijinului reprezintă o parte firească a unei practici responsabile, profesionale și profund umane.

www.coe.int

Consiliul Europei este organizația lider în domeniul drepturilor omului pe continentul european. Aceasta include 46 de state membre, inclusiv toate statele membre ale Uniunii Europene. Toate statele membre ale Consiliului Europei au semnat Convenția Europeană a Drepturilor Omului, un tratat conceput să protejeze drepturile omului, democrația și preeminența dreptului. Curtea Europeană a Drepturilor Omului supraveghează punerea în aplicare a Convenției în statele membre.

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE