



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# **PROIECT:**

## **PRO-MOTION. Sensitive career management**

**Call: EACEA/34/2019: Social inclusion and common values: the contribution in the field of education and training, project number: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN**

### **TITLUL DOCUMENTULUI:**

**Rezultatul 4.5: Model comprehensiv de suport pentru persoanele înalt sensitive pentru consilierii VET și angajatori**

### **VERSIUNE ÎN LIMBA ROMÂNĂ**

**Autori: Monika Baryła-Matejczuk, Wiesław Poleszak, Monika Wawrzeńczyk -Kulik, Maria Fabiani, Rosario Ferrer- Cascales, Nicolás Ruiz- Robledillo, Lovisa Ulfarsdottir, Armand Veleanovici, Eliana Romanenko**

**Partener: Universitatea WSEI**

## **Model comprehensiv de suport pentru persoanele înalt senzitive adresat consilierilor VET și angajatorilor**

### **PRESUPUNERI DE BAZA**

Înțelegem un model ca un sistem de ipoteze, concepte și relații între ele care să permită descrierea într-un mod aproximativ a unui aspect al realității - în cazul proiectării carierei și managementului carierei unor persoane înalt senzitive (imaginea oportunităților potențiale de îmbunătățire a calității funcționării profesionale a persoanelor înalt senzitive pe piața muncii). Modelul este dezvoltat ca parte a proiectului PRO-MOTION și tratează posibilitățile de sprijinire a persoanelor înalt senzitive în designul carierei și managementul carierei. Modelele sunt introduse în știință datorită utilității lor atunci când construiesc soluții. În conformitate cu aceasta, au fost colectate rapoarte din cercetări și consultări sociale pentru a le prezenta într-un mod consolidat și implementabil.

Pentru a dezvolta ipoteze pentru sprijinirea eficientă a persoanelor înalt senzitive pe piața muncii, au fost întreprinși o serie de pași pentru a baza abordarea pe cunoștințele existente (revizuire sistematică), precum și pentru extinderea acestora cu cercetările curente (cercetare calitativă folosind focus grupuri). pentru angajatori din diverse domenii și angajați înalt senzitivi; cercetare cantitativă). Construcția a adoptat abordări bine cunoscute în domeniile diferențelor individuale, psihologia muncii și managementului; abordarea psihologiei pozitive (abordare holistică în lumina psihologiei umaniste) și conceptul factorilor de risc și de protecție.

### **SENSIBILITATEA CRESCUTĂ**

Baza abordării oferite sunt ipotezele teoriei Sensibilitatea mediului (ES) ca un concept umbrelă pentru altele, care explică sensibilitatea diferită la stimulii de mediu. Potrivit acestora, Sensibilitatea procesării senzoriale (SPS) este o trăsătură moștenită a temperamentului, a cărei intensitate este importantă pentru funcționarea fizică, mentală și socială. Această importanță este vizibilă în special în situațiile în care persoanele înalt senzitive se adaptează la condițiile

de muncă și de viață. Persoanele care se caracterizează printr-o intensitate ridicată a acestei trăsături sunt denumite în mod obișnuit oameni extrem de sensibili. Sensibilitatea de procesare senzorială este, așadar, definită ca o trăsătură care descrie diferențele interpersonale de sensibilitate la stimulii proveniți din mediu, atât pozitivi, cât și negativi (Aron, Aron și Jagiellowicz, 2012; Greven et al., 2019) . Studiile efectuate până în prezent sugerează (a.o. Acevedo, Aron, Pospos și Jessen, 2018; Lionetti et al, 2018) că SPS este o trăsătură ereditară a temperamentului care este asociată cu riscul de psihopatologie atunci când o persoană crește, se dezvolt și locuiește în condiții/mediu neadecvat, negativ (Brindle, Molding , Bakker și Nedeljkovic , 2015; Homberg, Schubert, Asan și Aron, 2016; Liss , Mailloux și Erchull , 2008). În plus, această trăsătură este asociată cu beneficii specifice (inclusiv o mai mare conștientizare, răspunsuri la intervenții) atunci când o persoană crește, crește și locuiește în condiții/medii pozitive (Acevedo et al., 2014; Nocentini , Menesini , & Pluess , 2018). ; Pluess , Boniwell , Hefferon și Tunariu , 2017). Fenomenele SPS au fost aduse în atenția și popularizate de către psihologul american Elain N. Aron. Cercetările privind sensibilitatea ridicată au fost efectuate de mai bine de 20 de ani (inclusiv Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess , 2015), iar rezultatele arată potențialul inerent persoanelor cu această trăsătură. Cauzele și importanța sensibilității au fost în centrul atenției mulți cercetători din întreaga lume de ani de zile. O concluzie comună a studiilor, care au adesea rădăcini diferite, este că persoanele înalt senzitive sunt o minoritate și că sensibilitatea este asociată cu o reactivitate mai mare la stimuli și experiențe atât negative, cât și pozitive (Greven et al., 2019). Pe baza caracteristicilor trăsăturii în sine, precum și a cercetărilor efectuate până în prezent (atât studii calitative, cât și cantitative), se poate presupune că persoanele înalt senzitive sunt angajați valoroși, dar subevaluați. Sensibilitatea lor la detalii, profunzimea procesării, emoționalitatea și empatia îi fac să fie dedicați, dedicați, creativi și capabili să gândească în afara cutiei. Sunt minuțioși, meticuloși și responsabili. Cealaltă față a acestei monede este că sunt mai puțin rezistenți la stres și sensibili la condițiile nefavorabile de muncă. O privire mai atentă asupra caracteristicilor trăsăturii arată cum să faceți față unei persoane cu sensibilitate ridicată în viața profesională și să o folosiți ca un atu.

Cercetările arată că una din cinci persoane este o așa-numită persoană înalt senzitivă (HSP). Sensibilitatea ridicată este asociată cu faptul că sistemul nervos procesează toate informațiile ajungând la el cu foarte mare atenție. În mod colocvial, sensibilitatea este mai des identificată cu slăbiciune decât cu putere. Sensibilitatea, însă, nu este doar despre emoții, despre ridicarea din umeri, îngrijorarea, plânsul sau reacția cu frică. Oamenii înalt senzitivi sunt deosebit de atenți, iar corpul lor reacționează intens la stimulii externi (de ex. lumină puternică, mirosuri, modificări ale mediului) precum și la stimuli interni (de exemplu foame, durere). Indivizii înalt senzitivi sunt, de asemenea, atenți, conștiincioși și empatici (Aron, 2013; Aron și colab., 2012). Deci putem presupune, din punct de vedere evolutiv, că dacă această trăsătură nu ar fi necesară, utilă social, probabil că nu ar fi prezentă la om. Considerațiile sunt în concordanță cu tendințele de a acorda atenție neurodiversității și importanța predispozițiilor și talentelor individuale pentru calitatea muncii, atât ca beneficii ale unei companii, cât și ca bunăstare profesională și individuală a angajaților.

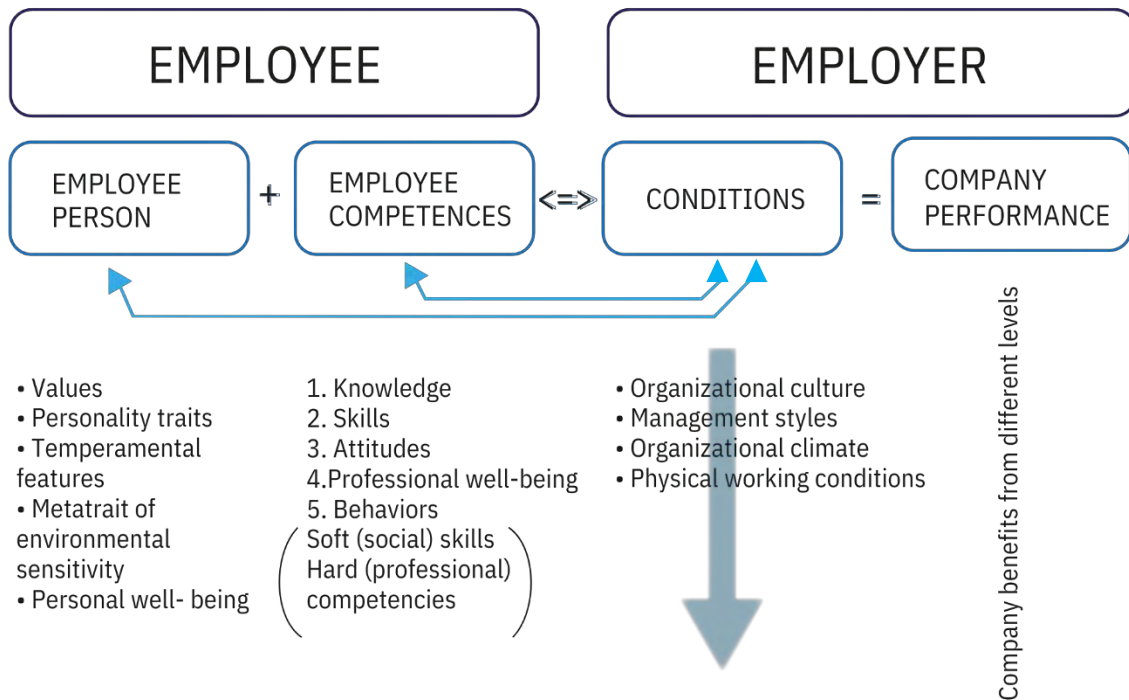
## SCOPUL ACTIVITĂȚILOR DE PROIECT DE PROMOȚIE

Potrivit cercetărilor efectuate în cadrul proiectului PRO-MOTION, există multe stereotipuri, concepții greșite despre funcționarea angajaților înalt senzitivi. Mai mult decât atât, există și un potențial surprinzător care apare în sensibilitatea însăși. Cercetarea menționată este o cercetare calitativă (interviuri și focus grupuri) realizată atât cu angajați foarte sensibili din diverse industrii și profesii înșiși, cât și cu angajatori (proprietari de afaceri, lideri, manageri, directori de întreprinderi mici și mijlocii și instituții publice și non-profit). Cercetarea a fost realizată simultan în Polonia, Spania, Portugalia, Norvegia, România și Italia. Aceasta a făcut o explorare a factorilor determinanți ai satisfacției în muncă în contextul de muncă al persoanelor foarte sensibile. Modelul s-a bazat pe cele mai recente cercetări privind SPS, efectuate cu ajutorul revizuirii sistematice, precum și a cercetării documentare efectuate în cadrul proiectului Promo-motion [PRO-MOTION. Management sensibil al carierei” 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN].

## REZULTATE

Sensibilitatea ridicată poate aduce o calitate înaltă a muncii sub formă de angajament față de implementarea sarcinilor, responsabilitate, loialitate față de angajator, conștiinciozitate și relații interpersonale pozitive la locul de muncă rezultate din competențe personale ridicate și profunzime de prelucrare caracteristică caracteristicilor SPS. Condițiile de muncă sunt deosebit de importante pentru calitatea înaltă a muncii, care includ: stilul (stilurile) de conducere și condițiile fizice de muncă. Prin urmare, sprijinul cuprinzător pentru persoanele înalt senzitive la locul de muncă ar trebui să țină cont de interacțiunea caracteristicilor acestora cu condițiile mediului.

Pentru o mai bună ilustrare, este adaptat modelul de creare a condițiilor de dezvoltare conform lui Brammer (1984). Conștientizarea de sine, a valorilor personale, a calităților, a competențelor permite să vedem punctele forte și punctele slabe ale profesiei. Identificați abilitățile deținute și lipsă acestora și, în consecință, proiectați propria dezvoltare profesională. Calitatea de auto-percepție determină direcția de auto-îmbunătățire și dacă aceasta are loc. Pentru ca acest lucru să fie posibil, este necesar să existe condițiile adecvate în care un angajat să își poată dezvolta potențialul.



### Rys . Relația dintre persoana angajatului și locul de muncă

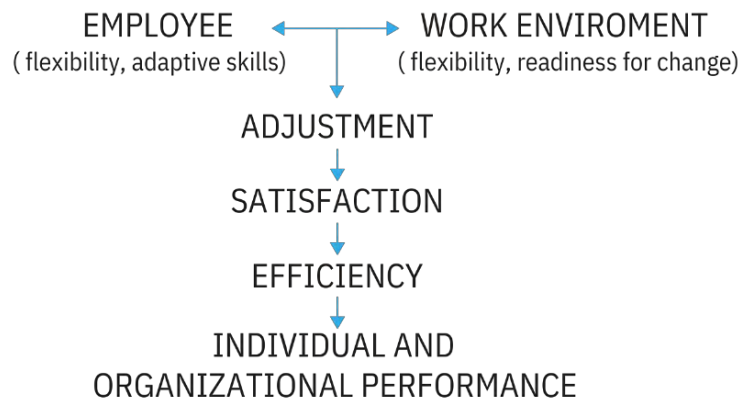
Pe lângă condițiile binecunoscute necesare dezvoltării, s-a adăugat sensibilitatea la stimulii din mediu. Deosebit de importantă pentru proiectarea locurilor de muncă și organizarea acestora într-un mod care să fie benefic atât pentru angajați, cât și pentru angajatori este, de asemenea, cunoașterea de încredere a sensibilității mediului și luarea în considerare a acesteia în managementul HSP și echipele de angajați. Flexibilitatea, autonomia, predictibilitatea și alte trăsături ale locurilor de muncă sănătoase sunt deosebit de benefice și creează condiții pentru manifestarea potențialului profesional rezultat din intensificarea caracteristicii sensibilității la mediu.

Caracteristicile relației dintre persoana angajatului și locul de muncă (inclusiv persoana angajatorului) astfel prezentate sunt următoarele:

- complementară profesionalismului, mai degrabă decât opusă gândirii de proiectare a carierei



- interacțiune - feedback între caracteristicile unei persoane și condițiile mediului de muncă
- limitele pe care le reprezintă aici posibilitatea de schimbare: pe de o parte, propria adaptare a angajatului, pe de altă parte, schimbări în mediu (crearea unui mediu de lucru sănătos)
- element de reconciliere între angajat și mediu - este un element de oportunități de creștere
- deplasarea focusului de la diagnosticarea/evaluarea predispozițiilor angajatului la diagnosticarea/evaluarea mediului de lucru în care putem stabili dacă mediul este favorabil



Rys . Mediul de lucru este adecvat

## CONDIȚII OPTIME DE MUNCĂ: CONDIȚII LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI MEDIUL DE MUNCĂ

Efectuarea muncii este de obicei însoțită de străduința de a se asigura că aportul optim de resurse aduce cel mai mare profit posibil sub formă de satisfacție și beneficii materiale - aceasta este esența ajustării (Andysz, 2011; Wudarzewski, 2013) .

### **Dimensiuni de ajustare:**

- asemănarea sau compatibilitatea caracteristicilor persoanei și mediului (de asemenea, valori și scopuri);
- complementaritatea – apare atunci când angajatul are ceea ce are nevoie/cere mediul de lucru și invers, mediul are ceea ce are nevoie angajatul

### **Planuri de reglare**

către organizație: valori și scopuri

la muncă: îndatoriri profesionale, abilități și oportunități necesare

la cultura organizației și climatul organizației

### **Dimensiuni și componente descriptive ale climatului organizațional**

#### **Stil de conducere:**

- stil de management preferat
- relațiile subordonat – supervisor
- suportul supervisorului

#### **Relațiile dintre colegi:**

- conflicte (nivel de conflict )
- relații amicale interpresonale

#### **Angajamentul echipei:**

- implicarea echipelor de angajati
- loialitate asociată cu locul de muncă
- cooperare
- încredere reciprocă





### **Comunicare :**

- eficienta comunicarii
- dezvaluire de informatii
- contact cu managementul de top

### **Recompensa:**

- aprecierea angajatilor
- motivație pentru muncă
- premii, salarii- sistem de evaluare

### **Standarde:**

- provocări de afaceri și profesionale
- modernitate
- gradul de presiune
- competențele angajaților- realizările organizaționale
- dezvoltarea competențelor
- efort
- rigoarea controalelor
- „spirit de profesionalism și organizare”

### **Flexibilitate :**

- deschidere către schimbări și experiențe noi
- formalizarea
- inovatie



### **Autonomie:**

- responsabilitatea
- participare
- independența
- gradul de centralizare
- dorinta de a-si asuma riscuri
- libertate
- sprijinirea ind. inițiative

### **Claritate:**

- transparența/claritatea regulilor și procedurilor
- direcția acțiunilor
- actualizarea și revizuirea obiectivelor (obiectivele actuale)

### **Situațiile și condițiile adverse se pot aplica pentru:**

- mediu fizic - **mediul fizic** si aspectele sale care genereaza stimulare excesiva, adica culorile camerelor, iluminatul, sunete; organizarea spațiului, evitarea încăperilor cu mai multe persoane și a spațiului deschis, separarea încăperilor pentru lucru conceptual, pe cât posibil, libertatea în organizarea locului de muncă de către angajat;
- timpul de lucru - presiunea timpului, slaba planificare, orele suplimentare și munca în ture duce la epuizare mai rapid decât în cazul persoanelor mai puțin sensibile; programul flexibil, neregulat, lucrul la distanță/hibrid, pe cât posibil, programul zilnic propriu și ritmul de lucru care poate fi efectuat;
- organizarea muncii – în situații neclare, nestructurate, persoanele înalt senzitive devin nervoase, pline de anxietate și le este greu să-și mențină echilibrul; acțiuni, reguli și



ritualuri repetitive, structurate; scop clar definit și simțul perceput al acțiunilor; timp și informații pentru pregătirea pentru acțiune (posibilitatea de a pune întrebări și de a vorbi)

- mediul social – activitatea socială intensă este obositoare și poate duce la izolare temporară; tensiunile din relațiile sociale provoacă un răspuns emoțional puternic; munca individuală; orientarea sarcinilor; lucrul în grupuri de lucru cu persoane cunoscute anterior, rol de sprijin în echipă în sfera relațiilor sociale; evitarea nevoii de a improviza și de a acționa în „prima linie”, mai ales în situații noi; stil de management participativ/consultativ (în funcție de maturitatea profesională) motivare prin recompense; relații bazate pe încredere; capacitatea de a articula nevoile; acces la informații; comunicare deschisă și transparentă; feedback constructiv bazat pe specific și întărire pozitivă oportunitatea de a pune întrebări (interrogative) și de a lua în considerare diferite opțiuni;
- supervizarea la locul de muncă - monitorizare managerială fără supraveghere meticuloasă, constantă; munca independentă cu posibilitatea de a conveni asupra ritmului, termenelor limită, domeniului și metodei de control; capacitatea de a se concentra pe sarcini unice, bine definite;
- schimbările organizaționale – situațiile noi și nefamiliare îi fac pe oamenii extrem de sensibili să se simtă inconfortabil; pregătirea pentru schimbări (timp și informații); evitarea surprizelor; comunicarea în avans a evenimentelor și problemelor; discutarea posibilelor soluții viitoare; odihnă și recuperare la locul de muncă; Unul dintre elementele modelării unui mediu de lucru pozitiv este, de asemenea, crearea de condiții de odihnă și regenerare la locul de muncă, pe cât posibil; pauze regulate de odihnă; pauze regulate pentru mese hrănitoare; natura și fauna la locul de muncă; camere de odihnă; exerciții scurte de mindfulness.

## CONCLUZII

Analizând conținutul interviurilor cu angajații și angajatori înalt senzitivi din diverse domenii, cunoștințele actuale ale mediului de muncă permit formularea inițială a domeniilor cheie de recomandări care pot fi implementate la locul de muncă:

1. Nu este nevoie să împărțiți lucrătorii în personae cu sensibilitate înaltă și scăzută. Cheia pentru creșterea bunăstării vieții și a muncii este adaptarea bunelor practici și a soluțiilor bine testate din construirea unui mediu de lucru sănătos. Conștientizarea diversității este crucială și ar trebui să fie în prim-planul nevoii de schimbare - angajații cu toate sensibilitățile diferite vor beneficia de condiții care sunt deosebit de favorabile pentru angajații extrem de sensibili.
2. Este deosebit de important să se definească clar sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească și să le prioritizeze. Sarcinile trebuie planificate în avans pentru a reduce elementul surpriză și pentru a permite timp pregătirii. Planificarea implementării ar trebui să ia în considerare resursele de timp pentru a elimina graba, haosul și supraîncărcarea.
3. Discuția deschisă și feedback-ul sistematic pot fi baza succesului. O potrivire bună va fi un supervisor care reprezintă un stil participativ, dar orientat spre sarcini. Un supervisor suficient de atent va putea, de asemenea, să acorde atenție unor nevoi precum condițiile fizice favorabile de lucru (limitarea numărului de stimuli) și formarea de relații sociale pozitive (abordarea constructivă a problemelor, conversația constructivă mai degrabă decât judecata). Dacă angajatorii doresc să sprijine persoanele care iau în considerare neurodiversitatea, este posibil ca aceștia să fie, de asemenea, nevoie să revizuiască unele procese de HR și modul în care sunt reglate, cum ar fi criteriile de direcționare și de evaluare a postului.
4. Bunăstarea angajaților afectează productivitatea acestora și performanța organizației. Înțelegerea nevoilor a aproximativ 20% din populație în sfera vieții lor profesionale nu poate rămâne neapreciată. Conștientizarea elementelor precum neurodiversitatea,



caracteristicile locului/mediului lor de muncă și interacțiunea dintre aceste elemente pot crea condițiile în care vor funcționa cel mai bine.

5. Condițiile de muncă nu se referă doar la locul, împrejurimile fizice - sunt și (și poate cel mai important) despre oameni, colegii de muncă. Dacă ești înconjurat de colegi care sunt rigizi în opiniile lor, principii în acțiunile lor sau agresivi în maniere, locul de muncă poate fi deosebit de dificil. Mersul la muncă va fi asociat cu stres crescut, dureri somatice, eficiență mai scăzută.
6. Experiența cercetării sensibilității de-a lungul anilor este că bunăstarea persoanelor înalt senzitive (inclusiv la locul de muncă) este de interes numai pentru persoanele înalt senzitive. Aceasta este o barieră la care merită să lucrezi. Redefinirea mitului hipersensibilității, inadaptării, plânsului, suprasensibilității este un pas către îmbunătățirea calității funcționării profesionale și, în consecință, a calității vieții.
7. O traducere a metodelor pentru a sprijini crearea unui mediu de lucru sănătos poate ajuta la prevenirea bunăstării sociale

## Bibliografie

Acevedo, B., Aron, E., Pospos, S., & Jessen, D. (2018). The functional highly sensitive brain: A review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1744). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0161>

Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>

Andysz, A. (2011). Dopasowanie człowiek – środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. In *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*. Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy.

Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Retrieved from <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>

Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>

Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>

Brindle, K., Moulding, R., Bakker, K., & Nedeljkovic, M. (2015). Is the relationship between sensory-processing sensitivity and negative affect mediated by emotional regulation? *Australian Journal of Psychology*, 67(4), 214–221. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12084>

Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: a critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98(January), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>

Homberg, J. R., Schubert, D., Asan, E., & Aron, E. N. (2016). Sensory processing sensitivity and serotonin gene variance: Insights into mechanisms shaping environmental sensitivity. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 71, 472–483. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.09.029>

Lionetti, F., Aron, A., Aron, E. N., Burns, G. L., Jagiellowicz, J., & Pluess, M. (2018). Dandelions, tulips and orchids: Evidence for the existence of low-sensitive, medium-sensitive and high-sensitive individuals. *Translational Psychiatry*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>



Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>

Nocentini, A., Menesini, E., & Pluess, M. (2018). The Personality Trait of Environmental Sensitivity Predicts Children's Positive Response to School-Based Antibullying Intervention. *Clinical Psychological Science*, 6(6), 848–859. <https://doi.org/10.1177/2167702618782194>

Pluess, M., Boniwell, I., Hefferon, K., & Tunariu, A. (2017). Preliminary evaluation of a school-based resilience-promoting intervention in a high-risk population: Application of an exploratory two-cohort treatment/control design. *PLoS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177191>

Wudarczewski, G. (2013). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej We Wrocławiu*, 1(33).