



Leadership sistemic Conectare Creștere Contribuție

INSTRUMENTAR





Acest material este realizat de Asociația Obștească „FĂCLIA” în cadrul proiectului „Abilitarea Femeilor prin Alianța de Conectare pentru Reziliență Pretutindeni în Moldova (NE PASĂ în Moldova)”, finanțat printr-un grant al Institutului pentru Raportare despre Război și Pace (IWPR) cu suportul Guvernului Regatului Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord.



1. INTRODUCERE

„Căutați mai întâi să înțelegeți, apoi să fiți înțeleși”, Stephen Covey

Femeile au un potențial important pentru societatea Republicii Moldova, dar nu este exploatat la justa valoare. Pentru ca societatea să devină sustenabilă și prosperă, femeile au nevoie de sprijin, încurajare și informare pentru a fi implicate în mod egal cu bărbații în procesul de luare a deciziilor și în rezolvarea problemelor comunității.

Astfel, prin proiectul „Abilitarea femeilor prin Alianța de Conectare pentru Reziliență Pretutindeni în Moldova” (NE PASĂ în Moldova) Asociația FĂCLIA, împreună cu partenerii săi, și-au propus să contribuie la promovarea cu succes a integrării femeilor lidere în abordarea situațiilor dificile și luarea deciziilor, permițându-le să-și împlinească întregul potențial în asigurarea păcii și securității.

Proiectul reunește organizații care vor lucra pentru creșterea incluziunii diverselor grupuri în discuțiile privind pacea și securitatea, luarea deciziilor și încurajarea rezilienței în fața adversităților.

Acesta se concentrează pe împuternicirea a peste 30 de femei lidere și reprezentante ale organizațiilor societății civile de pe ambele maluri ale râului Nistru pentru a juca un rol în promovarea securității, consolidarea păcii și rezilienței. Acest lucru va fi realizat prin implementarea unui program de instruire, coaching și mentorat privind leadershipul sistemic și etic pentru reziliență.

Pe de altă parte, eforturile sunt direcționate spre promovarea Agendei Femei Pace Securitate, deoarece credem cu tărie că femeile ar trebui să aibă un rol activ în pace și securitate - ca mediatori și negociatori - și noi putem face mai mult pentru a le sprijini în realizarea acestui obiectiv.

Asociația „FĂCLIA” și partenerii de proiect au implementat un ciclu complet de mentorat, colectând observații despre ceea ce funcționează și ce nu și reflectând asupra îmbunătățirilor care ar putea fi aduse, privind consolidarea participării femeilor și a tinerilor în construirea și susținerea păcii durabile.

Pornind de la faptul că studiile în domeniul leadership-ului sistemic atestă, că cercetarea empirică lipsește sau este limitată, Asociația Obștească „FĂCLIA” a desfășurat un studiu empiric asupra rolului femeilor în condițiile actuale și capacității lor de a răspunde la situațiilor de urgență.

Prin intermediul acestei analize ne-am propus să abordăm aspecte legate de modul în care femeile lidere din Republica Moldova acționează în comunitățile de apartenență, în organizațiile în care își desfășoară activitatea profesională și în spațiul privat, am identificat nevoile de formare și dezvoltare a femeilor lidere din diferite domenii de activitate.

Deoarece, credem cu tărie că, femeile ar trebui să aibă un rol activ în pace și securitate - ca mediatori și negociatori - și noi putem face mai mult pentru a le sprijini în realizarea acestui obiectiv, am lansat în cadrul acestui proiect și campania de colectare a poveștilor/istorioarelor cu femei ale acestui pământ. Prin această inițiativă am valorificat viața a cât mai multor femei și comunități din Republica Moldova.

Rolul nostru a fost de a consolida rolul femeilor lider în procesele de pace, stabilitate și securitate de pe ambele maluri ale Nistrului. Astfel, proiectul a fost concentrat pe înfăptuirea femeilor lider de pe ambele maluri ale râului Nistru pentru a juca un rol în promovarea securității, consolidarea păcii și rezilienței.

Împreună cu partenerii noștri lucrăm și vom continua să lucrăm pentru creșterea incluziunii diverselor grupuri în discuțiile privind pacea și securitatea, luarea deciziilor și încurajarea rezilienței în fața adversităților.

2. OBIECTIVE

Programul „Leadership sistemic - conectare, creștere, contribuție” se bazează pe 3 direcții:

1. Leadership sistemic pentru a putea facilita cu mai multă ușurință și coerență fluxul de încredere și motivație în contextele personale și profesionale;
2. Stil de leadership etic bazat pe comunicare nonviolentă;
3. Antifragilitatea prin fotografie în contexte actuale.

Obiectivele Programului de mentorat „Leadership sistemic - conectare, creștere, contribuție”:

1.

- Stabilirea cadrului de recrutare/atragere a persoanelor eligibile în programul de mentorat

2.

- Crearea unei înțelegeri comune asupra abordării procesului de mentorat și a relației mentor-mentee

3.

- Stabilirea cadrului de abordare a procesului de mentorat

4.

- Furnizarea unui set de instrumente practice de lucru pentru sesiunile de mentorat și supervizare a procesului

2.1 Stabilirea cadrului de recrutare a persoanelor eligibile în programul de mentorat

A. Conștientizarea și crearea notorietății programului cu scopul de a atrage 20 de femei mentee

1. Organizarea unei serii de evenimente de informare:

- Contactați potențialele persoane eligibile prin intermediul unor evenimente precum târguri de carieră, evenimente ale universităților, școlilor, colegiilor, firmelor și asociațiilor de meșteșugari, sau alte activități derulate în comunitate.

2. Crearea unui site web/ landing page:

- Creați un site web/ landing page care prezintă programul, obiectivele sale și cum poate cineva să se înscrie pentru a deveni mentee. Includeți informații despre beneficiile de a avea un mentor și tipurile de mentori disponibile.

3. Utilizați social media:

- Postați informații despre program pe social media, Facebook, Instagram/ Tiktok și LinkedIn. Folosiți hashtag-uri pentru a crește vizibilitatea și a încuraja utilizatorii să aplice.

4. Accesați rețeaua personală:

- Adresați-vă direct persoanelor prin intermediul rețelei dvs. Rugați-i să răspândească vestea despre program și încurajați-le cunoștințele/ colegii să aplice.

5. Promovare în mass media locală:

- Promovarea programului prin intermediul ziarelor locale, radio, și TV. Acest lucru va contribui la creșterea vizibilității și la atragerea mai multor potențiale femei mentee.

6. Colaborați cu organizațiile locale:

- Colaborați cu organizații locale, cum ar fi ONG-uri, centre comunitare și organizații caritabile, pentru a ajunge la potențiale femei mentee.

7. Oferiți motivație și încurajări:

- Faceți apel la exemple inspiraționale, motivaționale cunoscute în zonă și încurajați femeile să dea mai departe din înțelepciunea lor

B. Redactarea unui mesaj de înscriere a mentee-ilor: formular motivații și interese

C. Redactarea unui mesaj (business card/ domenii de expertiză) de promovare și contactare a mentorilor

2.2 Crearea unei înțelegeri comune asupra abordării procesului de mentorat și a relației mentor-mentee

DEFINIȚII în context

Mentoratul este un proces în care o persoană experimentată (mentor) lucrează, îndrumă și oferă sprijin celor care doresc să-și dezvolte abilități și competențe (mentee).

Odissea lui Homer este probabil sursa conceptuală a "mentoratului": Nevoit să plece din Ithaca, regele Ulise își lasă fiul, Telemachus, în grija singurului om în care are încredere, învățătorul Mentor.

Așadar, veche de când lumea, mentoratul este o formulă de interacțiune socială prin care se realizează transferul de înțelepciune de la "învățat la învățăcel"- două persoane despărțite de experiența lor de viață și unite de o **relație** de respect, bunăvoință și admirație reciprocă.

Aflat într-o tranziție de viață, de gândire sau de carieră, mentee-ul este însoțit de mentor într-un proces de învățare formalizată sau nu, cu obiectivul de a transmite mai departe **expertiza de viață sau profesională**.

În timp, cuvântul mentor a ajuns să însemne consilier de încredere, prieten, profesor și om înțelept.

Mai jos sunt câteva definiții care se aplică în organizații:

- Un mentor sponsorizează moral o persoană căreia îi oferă consultanță/ îndrumare/ instruire pe baza expertizei sale profesionale.
- Un ghid, un consilier înțelept și de încredere este acela care a acumulat ani de expertiză profesională și managerială în domeniul sau profesia mentee-ului aspirant.
- Asocierea temporară a unui angajat senior cu un angajat junior, nu într-o relație de colegialitate, ci de învățare la locul de muncă. Angajatul senior acționează în calitate de consilier și ghid pentru a permite colegului junior să înțeleagă cultura organizației și să-și dezvolte cariera.

Această metodologie urmează metodologia elaborată de către D. Clutterbuck în "Toată lumea are nevoie de un mentor" și se aliniază și cu alte instrumente de lucru pentru planificarea strategică a proiectelor de mentorat.

BENEFICII

La prima vedere, ar putea părea că doar mentee-ul beneficiază în această relație, însă, pentru succesul ei, se disting beneficii atât pentru acesta, cât și pentru mentor.

Beneficiile mentorului:

- vizibilitate în comunitatea profesională (în alte departamente ale organizației)
- dezvoltare personală (creștere prin creșterea altora și a conștientizării de sine)

- dezvoltarea abilităților de ascultare, de negociere, de coaching
- adaptarea stilurilor de management și de comunicare

Beneficiile mentee-ului:

Probabil că principalul beneficiu al mentoratului este dezvoltarea personală și a carierei. Un mentor poate să-l sprijine pe mentee în procesul de descoperire a potențialului său și desenarea propriului traseu de carieră

- creșterea încrederii în sine
- antrenarea abilităților de negociere a tranzițiilor (ex. de la stagiar la specialist)
- clarificarea obiectivelor pe termen lung și identificarea opțiunilor de realizare a acestora
- proiectarea unei perspective extinse asupra problemelor și a modului de gestionare a acestora

Un mentor, în virtutea anilor lor de experiență, poate ajuta mentee-ul în procesele de înțelegere și orientare în politicile organizaționale, oferind informații despre procesele, sistemele și structurile formale. Poate și mai important, acestea vor contribui la înțelegerea modalităților informale de a duce lucrurile la bun sfârșit și unele dintre modalitățile nescrise și nedecarate de relaționare (a se vedea, de asemenea contractul psihologic într-o relație/echipă).

ETAPE DE PROCES

1. Stabiliți premisele unei relații de mentorat: Creați un context de comunicare cu potențialul mentee în care să validați alinierea și compatibilitatea intereselor, expertizei și stilului de comunicare.

2. Stabiliți obiective: Articulați în mod clar scopul relației de mentorat pe care o veți dezvolta. Lucrați împreună pentru a stabili obiective realiste și realizabile pentru relația de mentorat.

Acest lucru vă va ajuta să creați o strategie, să rămâneți concentrat, și să măsurați progresul în mod transparent.

3. Stabiliți așteptări și limite: Comunicați-vă așteptările¹ pe care le aveți pe durata relației de mentorat și stabiliți limite pentru a vă asigura că procesul este productiv și că regăsiți valorile pe care le prețuiți: respectul, încrederea, perseverența etc.

3. Stabiliți un calendar cu întâlniri periodice: Programați întâlniri regulate cu mentee-ul pentru a verifica progresul, pentru a discuta despre provocări și succese și pentru a oferi sprijin și îndrumare. Partajați calendarul în suita Google, Microsoft Teams, Calendly etc.

¹ parte a contractului psihologic: abordați elemente care țin de valori și sigranță psihologică

4. Utilizați o varietate de metode de comunicare și îndrumare: Pe lângă întâlnirile față în față, utilizați și metode de comunicare online pentru a păstra legătura și a oferi asistență după cum este necesar.

5. Furnizați resurse și sprijin: Partajați resurse relevante, cum ar fi cărți, articole, site-uri web și alte materiale care pot ajuta mentee-ul să învețe și să crească. Puteți include recomandări de educație formală și informală, de conectare cu alți profesioniști sau experți în domeniul lor de interes. Asigurați-vă că mentee-ul are acces la resursele și sprijinul de care are nevoie pentru a reuși în ceea ce-și propune.

6. Puneți întrebări: Puneți întrebări pentru a ajuta mentee-ul să dobândească o perspectivă și o înțelegere a subiectelor discutate. Asigurați-vă că mentee-ul înțelege și capătă proprietatea termenilor sau cunoștințelor pe care le dobândește.

7. Încurajați independența: Încurajați mentee-ul să își asume responsabilitatea muncii sale, reușitelor sau eșecurilor și să-și dezvolte abilitățile și cunoștințele în mod independent.

8. Oferiți sprijin: Oferiți sprijin emoțional, moral și practic pentru mentee.

9. Oferiți feedback: Oferiți feedback regulat și constructiv pentru a ajuta mentee-ul să învețe și conștientizeze zonele de îmbunătățit în raport cu rezultatele/efectele obținute. Includeți feedback-ul de apreciere, dar și de evaluare a rezultatelor.

8. Oferiți feedforward: Evaluați rezultatul, ascultați motivațiile mentee-ului și oferiți recomandări concrete pentru îmbunătățirea rezultatelor viitoare, specificând fără echivoc ce comportamente sau abilități așteptați să se manifeste.

9. Cereți feedback: Încurajați mentee-ul să vă ofere feedback cu privire la relația de mentorat și ajustați-vă stilul în consecință.

10. Check-in în mod regulat: Check-in cu mentee în mod regulat pentru a discuta despre progres, succese, și provocări. Evaluați periodic progresul pe care îl observați la mentee și faceți ajustări ale mentoratului după cum este necesar, pentru a vă asigura că acesta răspunde nevoilor ambelor părți și ajută mentee-ul să-și atingă obiectivele.

11. Sărbătoriți succesele: Sărbătoriți succesele împreună și validați realizările, oricât ar fi de mici.

Urmând aceste etape de proces, puteți oferi în mod eficient îndrumare și sprijin pentru mentee-ul dumneavoastră, pe măsură ce capătă noi cunoștințe și își dezvoltă abilitățile, și puteți dezvolta o relație bazată pe încredere.

2.3 Stabilirea cadrului de abordare a procesului de mentorat

Pentru a-i oferi mentee-ului structură, sprijin concret și sentimentul că poate reveni/revizita procesul și după încheierea sesiunii de mentorat, dar și pentru a vă comunica așteptările și eventualele proceduri, puteți folosi fișe de lucru.

Iată câteva sugestii pentru redactarea hand out-urilor:

- Scrieți, concis, câteva idei: Evitați să includeți prea multe informații în fișele de lucru. Concentrați-vă pe cele mai importante puncte și furnizați resurse sau referințe suplimentare pentru informații mai detaliate.
- Includeți instrucțiuni clare: Dacă fișa de lucru include pași sau proceduri, asigurați-vă că sunt clare și oferă detaliile relevante.
- Utilizați elemente vizuale: diagramele, schemele sau orice imagini relevante pot contribui la consolidarea conținutului și la facilitarea înțelegerii acestuia.
- Utilizați diateza activă: Utilizați diateza activă atunci când scrieți instrucțiuni sau descrieți proceduri. Acest lucru face ca informația să fie mai ușor de asimilat (ex: exersați vs. a se exersa).
- Asigurați-vă că recitiți fișa de lucru pentru a vă asigura că este clară, concisă și fără erori.

Exemplu de hand-out privind cadrul unei sesiuni de mentorat

Titlu: Cadrul sesiunii de mentorat

În rol de mentor, este important să oferiți sprijin și îndrumare mentee-ului dumneavoastră pe măsură ce capătă noi cunoștințe și își dezvoltă abilitățile.

Iată câteva sugestii privind responsabilitățile unui mentor și câteva exemple de bune practici.

Responsabilități cheie:

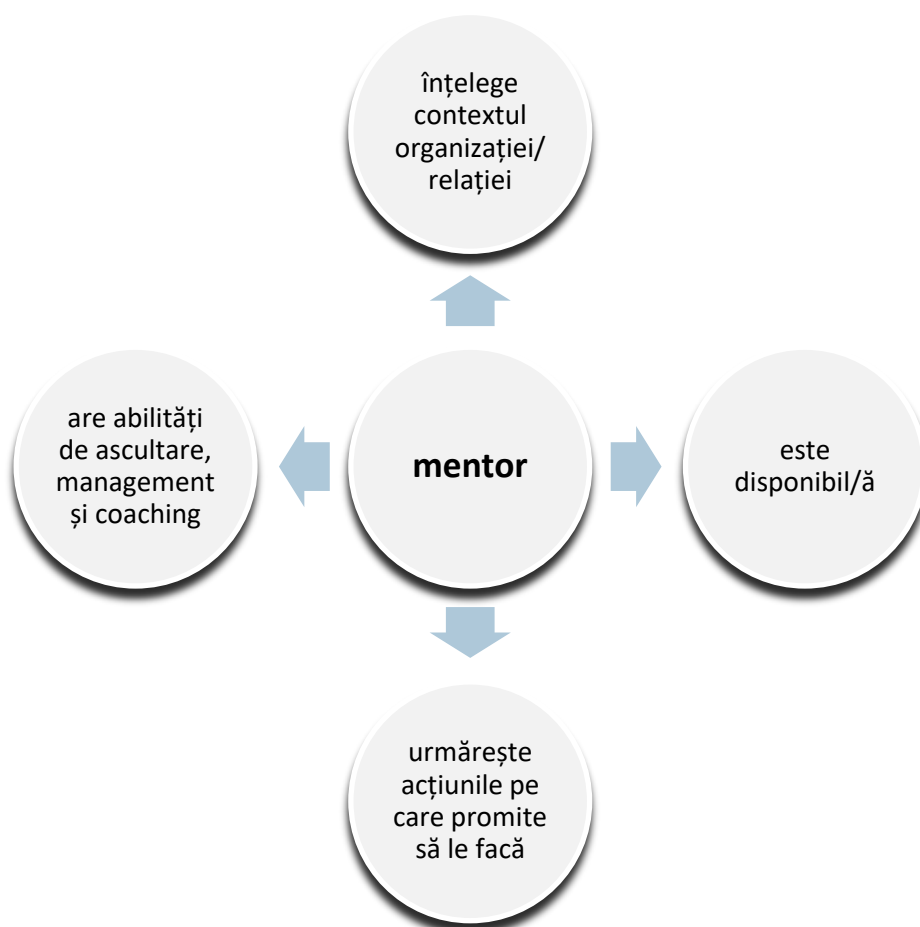
1. *Stabiliți obiectivele și așteptările:* comunicați în mod clar așteptările de performanță și de dezvoltare a mentee-ului și sprijiniți-l să-și formuleze obiectivele, precum și un plan pentru atingerea acestora.
2. *Oferiți feedback:* evaluați rezultatele și efectele comportamentelor mentee-ului și oferiți feedback constructiv și sugestii de îmbunătățire.
4. *Sprijiniți dezvoltarea mentee-ului:* încurajați-l să își asume noi responsabilități și să ofere, la rândul său, sprijin altora. Asigurați-i accesul la resurse de dezvoltare.
5. *Fiiți disponibil/ă:* programați întâlniri regulate și, în funcție de context, arătați-vă disponibil/ă pentru check-in ad hoc.

Bune practici:

- *Arătați deschidere:* încurajați mentee-ul să vă pună întrebări și să caute îndrumare.
- *Aveți răbdare:* amintiți-vă că oamenii învață în ritm diferit și pot avea nevoie de mai mult timp și sprijin pentru a înțelege noi concepte sau practici.
- *Fiți consecvent/ă:* oferiți feedback cu fiecare prilej- astfel, mentee-ul va căpăta siguranță, își va putea ajusta planul de acțiune și vă va înțelege așteptările.
- *Fiți deschiși la feedback:* încurajați-vă mentee-ul să vă ofere feedback cu privire la experiența de mentorat și la modul în care oferiți supervizare și fiți deschiși să vă ajustați stilul.
- *Încurajați independența:* încurajați mentee-ul să își asume responsabilitatea muncii lor și să-și dezvolte abilitățile în mod independent.

Ce face un mentor bun:

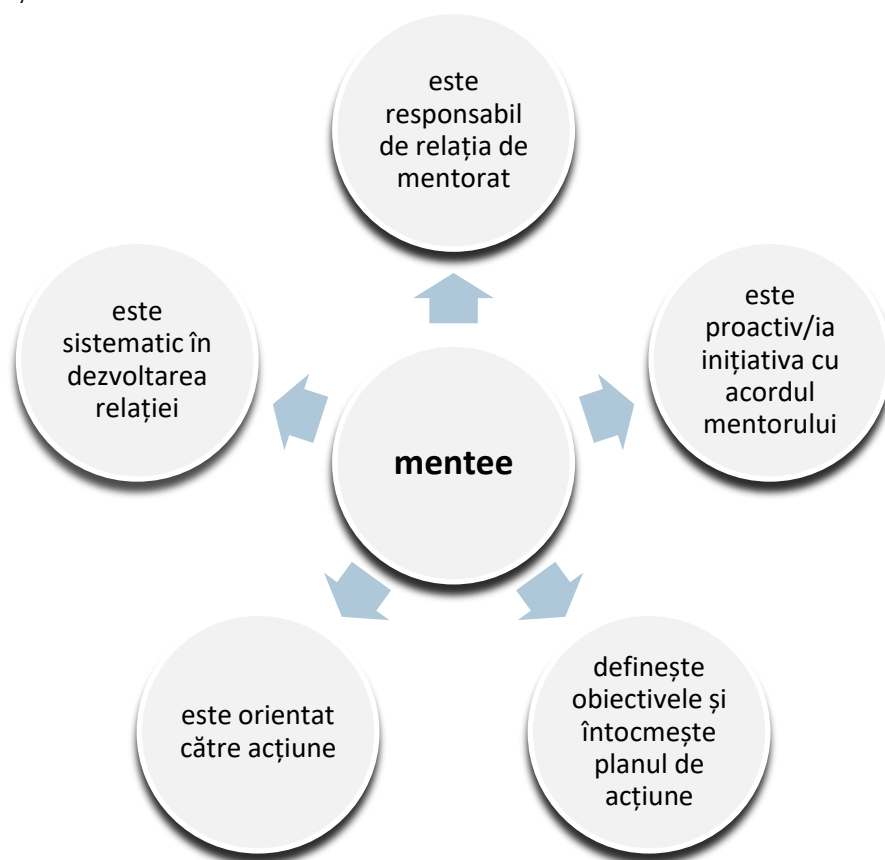
Cerința principală este intenția de a dezvolta pe alții în beneficiul organizației/relației. Pentru aceasta, mentorul:



Ce face un mentee bun:

Cerința principală este intenția de a se dezvolta și de a învăța de la mentorul său.

Pentru aceasta, mentee-ul:



2.4 Gestionarea relației de mentorat

Prima întâlnire

Prima întâlnire servește patru scopuri:

1. Pentru ca mentorul și mentee-ul să se cunoască

Creați un spațiu prietenos și deschis, ca modalitate pe armonizare și validare a compatibilităților.

2. Pentru ca așteptările să fie exprimate și convenite

Înțelegeți ce așteptări are mentee-ul și exprimați-le și pe ale dumneavoastră. Așteptările diferite sau nerealiste pot duce la eșecul procesului. Iată câteva exemple:

Mentee-ul se așteaptă ca mentorul să rezolve problemele de la locul de muncă

Mentee-ul anticipează că mentorul își va pune la dispoziție propria rețea personală de contacte

Mentee-ul se așteaptă ca mentorul să le spună ce să facă, sau mai rău, să facă ceva anume în locul lor

Mentorul se așteaptă ca mentee-ul să facă exact ceea ce le spun ei

Mentorul presupune că mentee-ul are capacitățile unui experimentat, și uită, sau nu înțelege contextul personal/educațional/cultural al mentee-ului.

3. Pentru stabilirea acordurilor și normelor de bază:

Normele de bază includ:

Frecvența sesiunilor

Durata sesiunilor

Cum vor avea loc întâlnirile (de exemplu, față în față sau prin telefon)

Comunicarea între întâlniri (deosebit de importantă dacă accesul la mentor este dificil)

Modul în care acțiunile vor fi evaluate, supervizate și revizuite.

4. Pentru clarificarea obiectivelor

Mentee-ul ar trebui să vină la întâlnire cu unele proiecte de obiective privind rezultatele pe care și le-ar dori. Acestea ar trebui discutate și clarificate cu mentorul.

CONTRACTUL

Până la sfârșitul primei întâlniri, veți fi în măsură să întocmiți un contract pe baza căruia veți lucra. Acesta acoperă câteva principii importante, cum ar fi confidențialitatea și valorile pe care le considerați importante. De asemenea, oferiți o hartă de proces pentru a vă asigura că aveți o înțelegere comună a ceea ce veți lucra.

Contractul va acoperi unele sau toate dintre următoarele:

- Frecvența întâlnirilor față în față și/sau a întâlnirilor telefonice (programarea datelor)
- Alte mecanisme de comunicare între întâlniri (de exemplu, e-mail sau telefon)
- Durata relației de mentorat

O declarație privind confidențialitatea care se aplică mentorului și mentee (de exemplu, "Înțeleg că informațiile furnizate de mentor/mentee vor fi tratate în deplină încredere și nu vor fi discutate în afara sesiunilor, cu excepția situației în care ambele părți convin altfel)

Obiective – o declarație a ceea ce sunt, plus datele de supervizare (de exemplu, lunar)

Domeniul mentoratului (de exemplu, traiectoria de carieră, dezvoltarea carierei, dezvoltarea personală); poate doriți să fiți explicit cu privire la ceea ce nu este inclus

Declarația mentee-ului privind acordul de a fi proactiv și de a gestiona relația

Data revizuirii finale și a închiderii (notă: mentorul și mentee pot decide să continue dincolo de închiderea formală).

Relația de mentorat în curs de desfășurare

Responsabilitatea principală pentru progresul relației de mentorat revine mentee-ului. Cu toate acestea, atât mentorul, cât și mentee-ul responsabilități distincte pe tot parcursul relației:

Mentorul:

- Supervizează obiectivele convenite și revizuieste rezultatele
- Participă la întâlnirile convenite și reprogramează pe cele amânate
- Evaluează acțiunile convenite
- Respectă confidențialitatea
- Ascultă, oferă feedback și coaching mentee-ului pentru a ajunge la propriile soluții

Pe măsură ce relația de mentorat progresează, mentee-ul își va spori încrederea în sine și va deveni mai sigur, începând să vină cu soluții; rolul mentorului este să facă un pas înapoi și să-și adapteze stilul pe măsură ce mentee-ul avansează.

Mentee-ul:

Deține relația și manifestă proactivitate; aceasta este o bună oportunitate de a-și exersa abilitățile de management, asigurându-se că termenii contractului sunt respectați și că întâlnirile programate au loc

Se asigură că urmărește planul de acțiune pe care îl prezintă mentorului

Pe măsură ce capătă încredere în noile abilități, își diminuează dependența și propune soluții

Cere feedback și feedforward

Este responsabil de însușirea cunoștințelor recomandate de mentor și de exersarea abilităților lucrate cu mentorul.

Pe tot parcursul relației se asigură că mentorul se bucură de beneficiile rolului său și că respectă valorile pe care acesta le prețuiește.

Agenda unei sesiuni de mentorat: dezvoltare personală

*Model de agendă pentru explorarea scopului, barierelor și posibilităților de dezvoltare
posibile întrebări*

1. Ce anume faci cu plăcere atunci când ai timp?

Observații /idei cheie	Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)

2. Ce anume îți propui să obții în viața personală?

Observații /idei cheie	Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)

3. Țintele tale sunt îndepărtate, ca o stea după care te orientezi, sau, mai degrabă apropiate, vizibile în termen scurt?

Observații /idei cheie	Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)

4. Ce anume crezi că îți stă în cale?

Observații /idei cheie	Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)

5. Cine te poate sprijini să poți obține ceea ce îți dorești?

Observații /idei cheie	Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)

6. Cu ce anume te confrunți?

<i>Observații /idei cheie</i>	<i>Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)</i>

7. Ce anume te bucură în viață?

<i>Observații /idei cheie</i>	<i>Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)</i>

8. De unde te inspiri? Cine te motivează?

<i>Observații /idei cheie</i>	<i>Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)</i>

9. Cum te vezi peste 6-12 luni de acum înainte?

<i>Observații /idei cheie</i>	<i>Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)</i>

10. Ce anume ai dori să discutăm în sesiunea următoare?

<i>Observații /idei cheie</i>	<i>Acțiuni/ comportamente (dacă se aplică)</i>

3. CONCEPTUL DE LEADERSHIP SISTEMIC

3.1. Sistemele și forțele care le susțin

Un sistem poate fi descris ca fiind un set de interacțiuni sau entități interdependente care formează un întreg. Să luăm exemplul unui nor alb și pufos care plutește pe un cer albastru într-o zi de primăvară. În interiorul norului se petrec o mulțime de interacțiuni, mișcări și interdependente. Existența sa se află într-un echilibru dinamic care este influențat de: temperatura aerului, curenți, activități ale oamenilor.

Norul este o constelație de picături și vapori de apă aflată în continuă schimbare. Fiecare picătură de apă este conectată cu altele și fiecare își modifică poziția în relație cu celelalte. O schimbare într-o parte a norului afectează celelalte părți ale acestuia.

Norul este un sistem influențat de forțe vizibile și invizibile. Sub influența unui vânt ușor norul se dispersează formând mici norisori în jurul său. Aripa unui avion trece prin nor și îl face să își schimbe forma. Soarele apune iar temperatura scade. Valuri invizibile de căldură se ridică dinspre sol și împing norul câteva sute de metri mai sus unde se unește cu un alt nor. Când aruncăm o privire ceva mai târziu, norul pare să fi fost înlocuit de un altul mai întunecat.

Un fulger străbate norul și începe să plouă. Totul s-a schimbat și continuă să se schimbe. Și totul se întâmplă pentru că sistemul mai mare din care norul este doar o mică parte încearcă să-și pastreze coerența într-un mereu schimbător echilibru dinamic. La fel se întâmplă și în cazul sistemelor organizationale. Mereu schimbătoare, pline de forțe vizibile și invizibile care le influențează și care creează între părțile care le compun dinamici și comportamente.

O organizație este un grup de oameni care au o intenție comună și care lucrează împreună pentru a crea ceva mai mare decât ar fi posibil dacă ar lucra singuri. O organizație este o încercare de a crea un întreg care este mai mare decât suma părților care-l compun. O organizație este un sistem uman în care interacționează cei care îl compun și care interacționează cu multe alte sisteme: copii, părinți, comunitatea, statul, mediul natural și antropic etc.

Atunci când conducerea organizațiilor se concentrează doar asupra indivizilor, echipelor sau departamentelor este ca și cum am încerca să conducem norul intervenind asupra picăturilor de apă care-l compun. Deși este util să ținem seama de forțele vizibile care acționează în organizații, nu este desigur suficient.

Intervențiile sistemice sunt cele care se bazează pe o privire plină de compasiune asupra întregului așa cum este și pe înțelegerea forțelor și principiilor naturale care guvernează funcționarea sistemelor umane.

3.2. Principiile organizatoare ale sistemelor

Principiile organizatoare ale sistemelor umane sunt mecanisme de auto-reglare prin care sistemele caută să obțină coerență și corectitudine. Pe scurt, putem numi aceste principii ca fiind: timp, loc și echilibru de schimb.

Atunci când aceste principii sunt ignorate sau încălcate se pun în mișcare mecanisme de auto-reglare și dinamici care vor produce încurcături și dificultăți pentru sistem și oamenii din cadrul lor.

Sistemele caută să obțină coerență și completitudine

Recunoaștere

Principiul recunoașterii a ceea ce este așa cum este constituie baza conducerii sistemice. Pentru a permite ca schimbarea să se producă în cadrul unui sistem începe prin a recunoaște ceea ce este așa cum este. Combinația între a recunoaște ceea ce este așa cum este și iluminarea a ceea ce este posibil într-un sistem ca mișcare către mai bine, eliberează energie la nivelul indivizilor, echipelor și a întregii organizații. Astfel vitalitatea și sănătatea organizațională se pot manifesta în mod durabil.

Timp

Este nevoie ca aceia care s-au alăturat primii sistemului organizațional să primească recunoaștere pentru contribuția lor mai îndelungată înainte ca aceia care au intrat ulterior în sistem să își poată găsi locul și ocupa pe deplin rolul profesional și autoritatea. Oferirea de recunoaștere celor care au contribuit primii - fondatorii, ocupantul anterior al rolului profesional, coachul anterior – generează claritate, ordine și flux în sisteme. Când un nou lider intră în sistem recunoscând că el este ultimul în ordinea naturală a timpului, autoritatea sa se poate manifesta și reușește să aibă influență. Aplicarea acestui principiu eliberează energie în sisteme și permite trecutului să stea acolo unde îi este locul – în trecut. Sistemul se poate mișca liber către viitor.

Loc

Oricine și orice a făcut parte din sistem are un drept egal de a aparține. Când acest drept este refuzat prin excludere sistemul va încerca să re-incladă ceea ce a fost exclus. Acest lucru va continua să se întâmple până când locul și contribuția celor excluși vor fi recunoscute și incluse în mod constant. Oamenii care au plecat din organizație în circumstanțe dificile, despre care nu se vorbește, în jurul cărora există un secret și a căror contribuție nu este recunoscută, lasă o încurcătură în sistemul din care au plecat și iau una cu ei în sistemul următor în care vor intra. Organizațiile cheltuiesc sume semnificative de bani și energie pentru a face uitate anumite evenimente. Excluderea scutulește sistemul de energie pentru că acesta o folosește încercând să re-incladă ceea ce sau pe cei care au fost excluși.

Schimb

Este necesar să existe un echilibru dinamic și continuu între ceea ce se oferă și ceea ce se primește atât între părțile unui sistem (departamente, echipe etc.) cât și între sistem și alte

sisteme cu care interactioneaza (furnizori, clienti etc.) pentru ca acesta sa ramana intr-o stare de flux. Acest principiu este adesea incalcat in fuziuni si achizitii si genereaza dificultati ulterioare aparent inexplicabile. Unii lideri au tendinta de a da prea mult si asta slabeste sistemele din care acestia fac parte. A-i ajuta pe oameni ii face in cele din urma neajutorati. De aceea este necesar sa fim mai curand utili, sa lucram in serviciul intregului sistem, in loc sa incercam sa ajutam.

Sănătatea organizațională

Prin sanatate organizationala intelegem trairea unei senzatii de vitalitate in cadrul acesteia. Ea apare atunci cand sunt respectate principiile organizatoare ale sistemelor umane.

Intr-un sistem sanatos toti cei care au contribuit si tot ceea ce s-a petrecut in istoria sistemului, inclusiv momentele dificile, este recunoscut, vizibil, se poate vorbi deschis despre acestea si au un loc sigur si respectat. Rolurile profesionale sunt create in conexiune cu scopul intregului sistem si contribuie la realizarea acestuia. Exista un echilibru intre ceea ce ofera si ceea ce primeste fiecare individ si fiecare echipa. Toti membri organizatiei se simt in siguranta, isi pot ocupa pe deplin autoritatea rolului lor profesional si o pot folosi spre binele sistemului.

Liderii se simt imputerniciti, respectati si utili. Fiecare membru al sistemului stie ca ocupa un loc respectat din care poate contribui la indeplinirea scopului pentru care sistemul a fost creat si isi poate manifesta potentialul de care dispune si creativitatea. Motivatia oamenilor este ridicata iar fluctuatia personalului este redusa.

Nu exista secrete si nici rusine fata de evenimente dificile din trecut si nimeni dintre cei care au contribuit nu este uitat sau exclus. Oamenii vor sa ramana in sistem si sa contribuie pentru ca stiu ca aceasta contributie este valorizata si ca impreuna pot face ceva ce nu ar putea face separat.

Leadership sistemic

Leadershipul sistemic este un mod de a fi (calitate a prezentei), a lua decizii (in acord cu principiile care guverneaza functionarea sistemelor) si a actiona (un set de practici) prin care liderii se acordeaza la principiile, pattern-urile ascunse si dinamicile invizibile care guverneaza sistemele umane si organizationale pentru a le re-armoniza astfel incat sa permita fluxurilor de sanatate, vitalitate si prosperitate sa curga prin sistemul din care fac parte.

ELEMENTELE LEADERSHIPULUI SISTEMIC

Pozitionarea interioara a liderului

Liderul sistemic lucreaza in slujba sanatatii sistemului. El nu crede ca este mai puternic decat sistemul, ca il poate stapani si conduce ci isi vede rolul ca parte a sistemului care isi asuma constient un rol de facilitare. Acest rol include ca liderul sa se utilizeze pe sine ca instrument in care sistemul si dinamicile lui se reflecta si pot fi observate constient,

inteligenta si viziunea sistemica, implicarea detasata (stare de constientizare din care ai posibilitatea de a alege mai liber de mecanismele tale automate si de presiunea rezultatelor), pozitionarea ca a fi util sistemului si membrilor acestuia in loc de a ajuta, dansul intre autoritatea proprie si renuntarea la aceasta in favoarea autoritatii sistemului, compasiunea si inclusivitatea radicala (acceptarea fata de tot ceea ce a fost sau este asa cum este, fara a incerca intr-o prima faza sa schimbe lucrurile).

Luarea deciziilor

Liderul sistemic ia decizii respectand principiile care guverneaza sistemele: apartenenta (sistemele au nevoie sa fie complete), ordinea (onorarea fondatorilor, a nivelului de competenta, responsabilitate si asumare a riscurilor, a ordinii intrarii in sistem – vechimea in organizatie, vechimea in domeniu), echilibrul de schimb in relatiile din interiorul si cu detinatorii de interese din exteriorul organizatiei, si realizarea scopului pentru care organizatia a fost creata.

Actiunea sistemica

Liderul sistemic va actiona folosindu-si constienta, inteligenta si intelepciunea sistemica pentru a pune in practica deciziile.

Constienta sistemica se manifesta de exemplu atunci cand liderul isi da seama in mod intuitiv cum s-a blocat in tipare repetitive prin care sistemul organizational se reflecta in lider si in sistemul sau de relatii. Este un mod de lucru sistemic bazat predominant pe intuitie si senzatii.

Inteligenta sistemica este capacitatea de a aplica principiile sistemice in viata de zi cu zi. Liderul intelege principiile naturale care guverneaza sistemele si are intelepciunea sa le respecte. Acesta este un mod predominant logic si rational de lucru sistemic.

Intelepciunea sistemica inseamna sa stii ce merge si ce nu merge si sa lucrezi sistemic integrand inteligenta sistemica (emisfera stanga a creierului) cu constienta sistemica (emisfera dreapta).

3.3. Practici de leadership

Iată câteva exemple de practici ale liderului sistemic:

- Onorarea fondatorilor si a istoriei organizatiei Facilitarea plecarilor si venirilor in cadrul sistemului
- Asigurarea respectarii echilibrului de schimb in interiorul organizatiei si cu mediul extern Facilitarea formarii, unificarii si dizolvării echipelor
- Intelegerea problemelor care apar in organizatie ca simptome care arata ce principii ale functionarii sanatoase a sistemelor au fost eventual incalcate (problemele sunt de fapt solutii gasite inconstient de sistem pentru a se auto-regla) si adresarea cauzelor sistemice ale problemelor

- Clarificarea explicită a regulilor de apartenență la sistem (element generativ al culturii organizației)
- Clarificarea relației dintre scopurile organizației: scopul fondator, scopul declarat, scopul real (asumat) și cel mai bun scop posibil pentru viitor
- Utilizarea curbei în formă de “U” pentru realizarea schimbărilor organizaționale (așa cum este descrisă de Otto Scharmer) în care este identificat (simțit) viitorul emergent și apoi se facilitează desfășurarea acestuia.

3.4. Scopul leadership-ului sistemic

Sanătatea organizațională

Într-o organizație sănătoasă fiecare are locul său respectat și se simte în siguranță pentru că organizația recunoaște și valorizează contribuția fiecăruia, nu doar succesul. Contribuția nu este judecată în termeni de “bine” sau “rau” ci este recunoscută ce anume aduce fiecare în dinamica întregului sistem.

Sunt recunoscute atât valoarea cât și dificultățile și provocările aduse în sistem, într-o manieră care include toate perspectivele și este orientată spre învățare - lucru care este fundamental diferit de blamarea și responsabilizarea unei persoane pentru un eșec sau o greșeală.

Fiecare înțelege care sunt regulile de apartenență la organizație, care sunt castigurile și prețul de plătit pentru a aparține și decide conștient să facă parte pentru o vreme din organizație.

Abilitățile, competențele și creativitatea oamenilor sunt văzute și apreciate.

Contribuția celor care au plecat din organizație (de bunăvoie sau concediați) este păstrată în amintire într-un mod plin de respect care permite celor prezenți să își îndeplinească rolurile cu deplină autoritate și în siguranță.

Fără contribuția individuală a fiecăruia dintre cei care au fost și a celor care sunt în continuare parte din organizație, sistemul nu ar exista astăzi în forma sa curentă.

Contribuția fondatorilor, scopul pentru care au creat organizația și chiar tehnologiile și echipamentele cu care a început organizația sunt onorate chiar dacă, în timp, a fost nevoie ca lucrurile să se schimbe. Astfel, oferirea de recunoaștere pentru ceea ce este vechi facilitează apariția noului.

Într-o organizație sănătoasă se vorbește deschis despre evenimentele dificile din trecut și din prezent, nu există secrete rușinoase și subiecte tabu. Tot ceea ce este sau a fost e recunoscut că având dreptul să aparțină și este pur și simplu recunoscut că ceea ce este fără a încerca, într-o primă etapă, să fie modificat cu orice preț.

Liderii și echipele lor acceptă să stea în dificultate în mod intenționat pentru a înțelege dinamica și rețelele invizibile formate din loialități, atașamente, motivații numai parțial

constiente si apoi, odata ce acestea sunt constientizate apare ceea ce numim schimbare emergenta in directia revitalizarii si insanatosirii intregului sistem (legea paradoxala a schimbarii).

Cei care conduc isi asuma rolul de conducere si stau in deplina lor autoritate de lideri. Exista un echilibru intre puterea si responsabilitatea pe care liderii le au in relatie cu organizatia si acest echilibru le ofera legitimitatea de a conduce.

Exista un echilibru intre ceea ce se ofera si ceea ce se primeste care limiteaza stresul si epuizarea, faciliteaza dezvoltarea celor implicati si distributia echilibrata a muncii si prosperitatii.

Oamenii vor sa ramana in organizatie si isi aduc cea mai buna versiune in rolul lor. Ei simt ca implicarea lor conteaza si contribuie la rezultat. Ei simt ca se dezvoltă, se simt apreciati si utili. Oamenii lucreaza cu claritate si usurinta. Ei experimenteaza starea de flux.

Organizatia isi intelege clientii, furnizorii, partenerii si se conecteaza la asteptarile lor. Ea isi cunoaste si isi indeplineste scopul pentru care exista si verifica ca acesta mai este util sistemului mai mare din care organizatia face parte.

Sanatatea organizatiei se reflecta in fluctuatia redusa a angajatilor, pastrarea si atragerea talentelor, absenteism redus, numar redus de zile de concediu de boala, un flux de clienti care asigura dezvoltarea, rata ridicata a inovatiei, productivitate si profitabilitate crescute. Acest nivel de sanatate organizationala este atins de liderii care inteleg importanta sistemelor si tin cont de dinamicile invizibile din organizatie si de principiile organizatoare ale sistemelor umane.

Vitalitatea organizationala

Vitalitatea se manifesta prin implinirea continua a scopului pentru care exista organizatia care ofera membrilor ei un sentiment al sensului si un flux sanatos de clienti, schimburi intense si semnificative cu mediul extern si adaptabilitate crescuta la schimbarile care apar in mediul organizatiei.

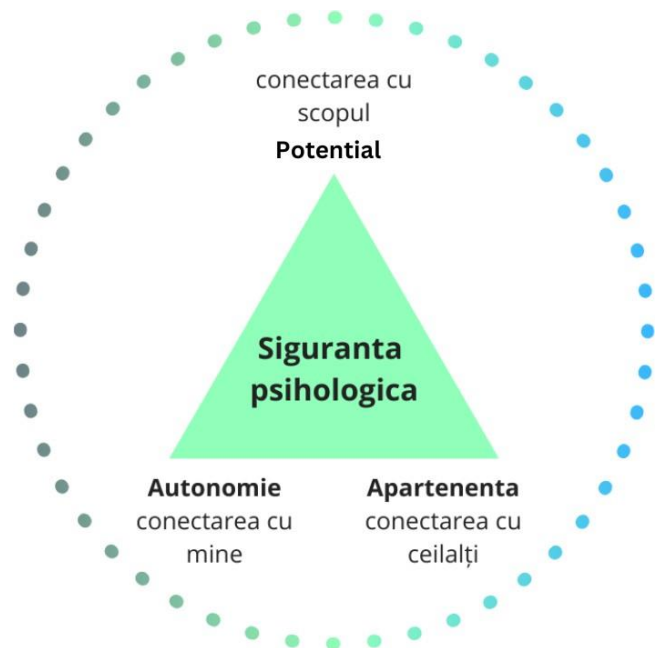
Prosperitatea organizationala

Prosperitatea durabila se produce prin intreruperea cercurilor vicioase si declansarea cercurilor virtuozitate: organizatia este tot mai armonizata cu principiile naturale care guverneaza sanatatea sistemica, ea creaza si ofera din ce in ce mai multa valoare si primeste in schimb din ce in ce mai multa recunoastere (apreciere, loialitate, recomandari, bani).

4. INSTRUMENTE

4.1 Leadership sistemic – privind întregul

- **CONECTARE:** Care sunt provocările pe care le-am întâlnit anul acesta?
- **INCREDERE:** Ce m-a ajutat să navighez aceste provocări? Ce resurse au fost utile?
- **MOTIVATIE:** Ce aș vrea să devină posibil pe viitor pentru mine în astfel de contexte?
- **OBIECTIVE:** Ce aș avea nevoie să învăț, să dezvolt la mine ca asta să devină posibil?



Principii

AUTONOMIE

ordine clară, timp individual similar, toată lumea împărtășește, toate vocile sunt ascultate

APARTENENȚA

teme comune, reflecții despre țesătura comună, obținerea acordului de grup, discutarea specifică a diferențelor, mixare oameni

SCOP

obiective clare - ce e de făcut, conectarea întrebărilor cu scopul

Atitudine

- INCLUSIVITATE: A fi în acord, nu înseamnă a fi de acord
- COMPASIUNE: Mai departe de bine și de rău
- RESPONSABILITATE: Care este contribuția mea
- AICI ȘI ACUM: a include ceea ce este așa cum este

Practici

- World Cafe
- Structuri liberalizante - Liberating Structures (carte și aplicație)
- Investigatie apreciativa
- Coaching

Șezătoarea

- vorbiți în ordinea vârstei începând cu cel mai în vârstă membru din grup
- fiecare participant are 7 min pentru a împărtăși
- în timp ce un participant împărtășește, invitația este să ascultați cu ochii, urechile și cu inima
- respectați timpul alocat și invitați următorul participant în ordinea vârstei să vorbească

Reflecție

- Gandiți-vă la generația părinților vostri și perioada în care ei au mers la școală. Ce oportunități au avut și ce n-a fost posibil pentru ei când vine vorba de învățare? Ce mesaje v-au transmis despre exprimare și despre învățare?
- Gandiți-vă la voi. Ce au însemnat pentru voi școala și profesorii? Cum v-a influențat climatul de la școala valorile personale? Când vine vorba de relația cu învățarea care sunt valorile de atunci care vă servesc și astăzi și care sunt acele convingeri care nu mai sunt utile în contextul actual?

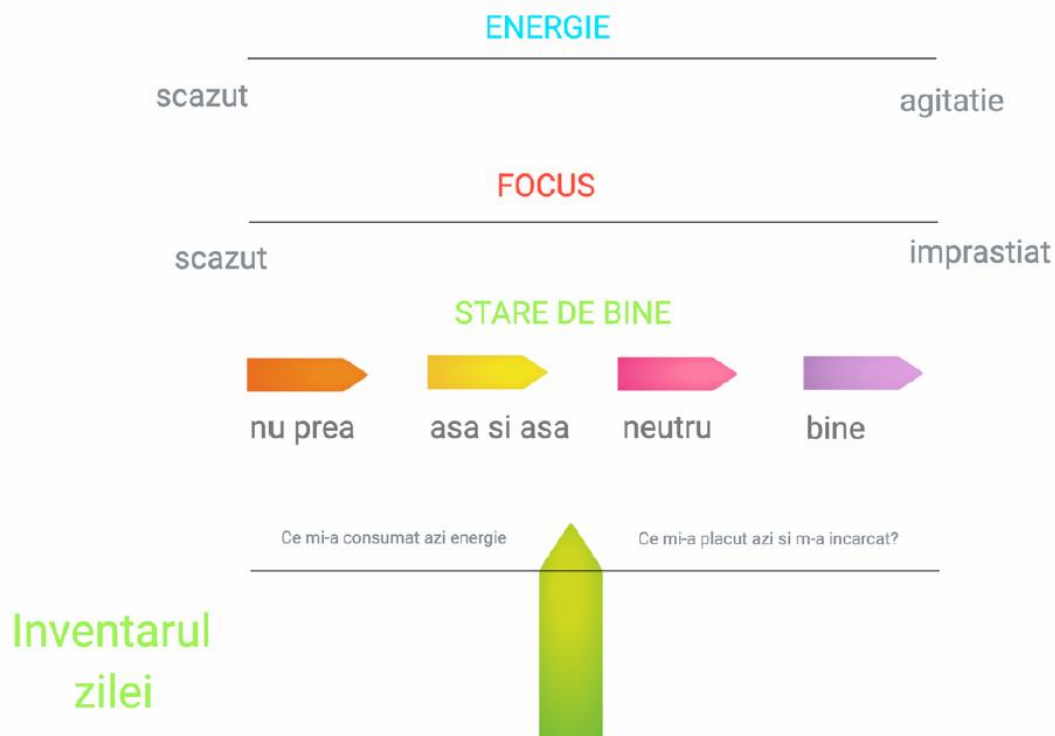
Management - Organizația ca structură	Leadership sistemic - Organizația ca sistem viu
CE: • regulament de ordine interioară • proceduri și procese • roluri și atribuții ierarhice • implementarea schimbării • resurse - bani, bunuri, oameni • managementul reputației • obiective de performanță (măsurabile)	CE: • gestionarea ciclului de venire, apartenență și plecare • gestionarea tranzițiilor - a finalurilor și a noilor începuturi • respect autentic pentru ce a fost și pentru ce este așa cum este - includere în special a ceea ce este perceput ca fiind dificil orientare către a servi scopul pentru care instituția există

CUM: Bune practici aplicate cu tact. Verbul a FACE - ce faci, cum faci, de ce faci DE CE: Focusul este despre administrarea cat mai buna a institutiei REZULTATELE SUNT MASURA PERFORMANTEI	CUM: Adulmecarea situatiilor. Verbul a FI - a fi prezent, a observa fără a judeca, a tine spațiu DE CE: Focusul este facilitarea conditiilor care hranesc siguranta psihologica si apartenenta sigura PERFORMANTA ESTE UN ATRIBUT AL SANATATII ORGANIZATIONALE
--	---

Semințe

- Putem înțelege cu adevărat lucrurile atunci când le înțelegem în contextul sistemic în care acestea au crescut – dacă un stejar este uscat, nu ne întrebăm ce e în neregulă cu stejarul, ci ne uităm să înțelegem ce favorizează asta.
- Trecutul, prezentul și potențialul co-există – precum în cazul copacilor și noi ducem atât biologic, cât și psihologic informația din sistemele în care am aparținut și aparținem.
- Pe măsură ce ne dezvoltăm percepția sistemică – a ne înțelege și a ne vedea în contextul mai largal sistemelor din care aparținem, devenim mai liberi să acționăm orientați către scop (ce e important aici și acum ținând cont de contextul prezent) și mai puțin limitați de loialități neconștientizate pentru „cum au fost lucrurile”.
- Atitudinea sistemică este de a numi lucrurile cu respect cu intenția de a le înțelege, iar asta înseamnă să ne permitem să vedem mai departe de concluziile la care am ajuns până acum.
- A fi în acord cu natura înseamnă a recunoaște că în viața noastră totul este în permanentă stare de flux și interacțiune cu mediul în care trăim.

MANAGEMENTUL ENERGIEI



ASCULTARE REZONANTA

Persoana A - impartaseste cum a fost inceputul de săptămână.

- Ce clipe de relaxare, plăcere și bucurie ati trait?
- Ce provocări ati întâlnit? Care au fost resursele pe care le-ati folosit in mod conștient în a adresa provocarile întâlnite?

Persoana B - asculta cu ochii, urechile și inima. In timp ce ascultați - observati ce se intampla in interiorul vostru.

La final impartasiti cu persoana A cum a fost sa o ascultați - cu ce ati rezonat.

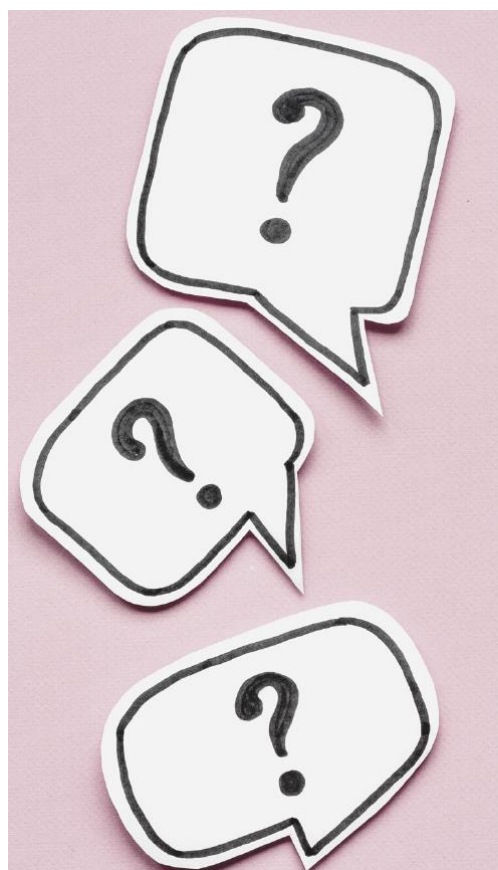


ASCULTARE ACTIVA

Persoana A - impartaseste o situatie in care are nevoie de mai multa ușurință și claritate

Persoana B - asculta cu ochii, urechile și inima. La final împărtășiți ce ați înțeles ascultând persoana A vorbind despre situația pe care o are.

Persoana A verifica cu sine și comunica care sunt aspectele pe care persoana B le-a înțeles și clarifica acolo unde persoana B nu a înțeles ce a vrut să spună



INTREBARI DESCHISE

Persoana A - impartaseste o situatie in care are nevoie de mai multa ușurință și claritate

Persoana B - asculta cu ochii, urechile și inima și își urmează curiozitatea de a afla mai multe punând întrebări deschise

Ce opțiuni ai?

Ce te-a ajutat în situații similare în trecut?

Ce resurse ai la dispoziție?

COACHING

O conversatie orientata catre explorarea de solutii

Primul pas - stabilirea a ce ne dorim sa obtinem

- Care sunt rezultatele dorite ale acestei intalniri/conversatii?
- Ce ar fi util? Cu ce sa începem?
- Daca situatia ar fi un pic mai rezolvata ce ar deveni posibil pentru tine? Cum te-ai simți diferit?



COACHING

O conversatie orientata catre explorarea de solutii

Al doilea pas - este sa exploram cum arata situatia curenta

- Care este situatia chiar acum?
Cine, ce, cum, unde, când
- Ce a functionat si ce nu a functionat pana acum?
- Cum te simți?
- Ce te opreste?



COACHING

O conversație orientată către explorarea de soluții

Al treilea pas - este să explorăm opțiunile și obstacolele

- Care sunt opțiunile tale?
- Care sunt obstacolele?
- Care este schimbarea necesară în tine pentru a acționa?
- Ce anume te-ar ajuta/ ce susținere ai nevoie?

Scop

Realitate

Opțiuni

Motivație

COACHING

O conversație orientată către explorarea de soluții

Al patrulea pas - este să explorăm motivația de a acționa către soluție

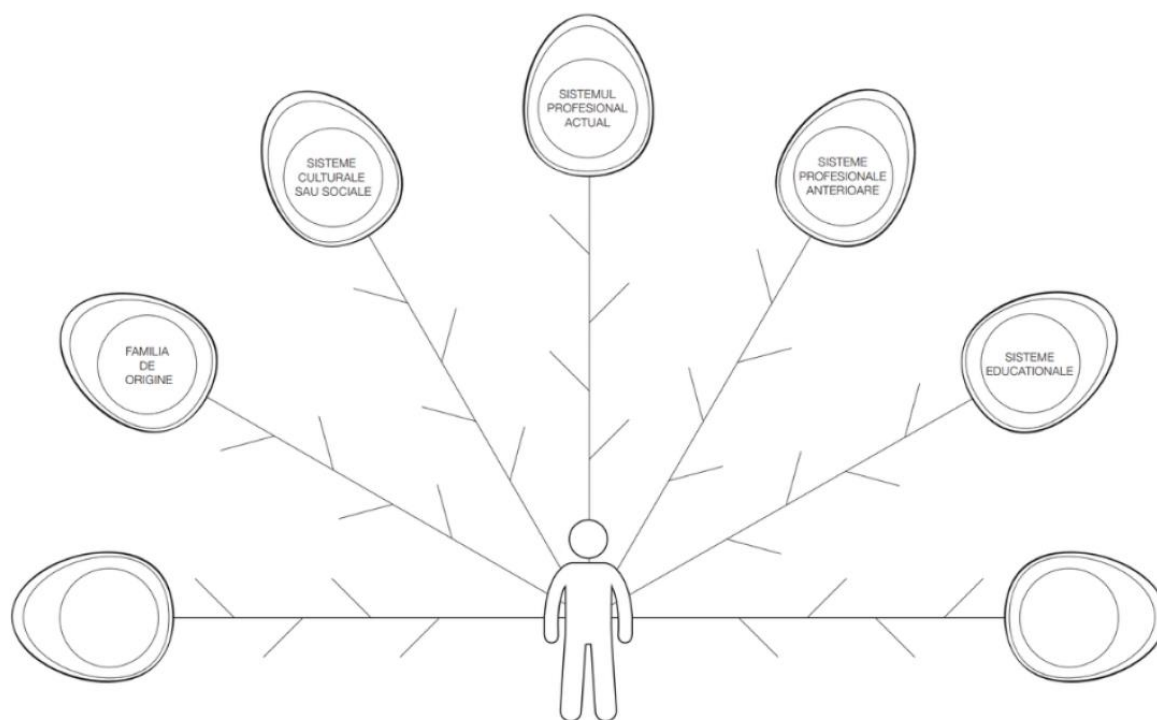
- Ce ești pregătit să faci acum?
- Ce ai nevoie în continuare?
- Ce te motivează?

Scop

Realitate

Opțiuni

Motivație



Model preluat - John Whittington, Coaching Constellations

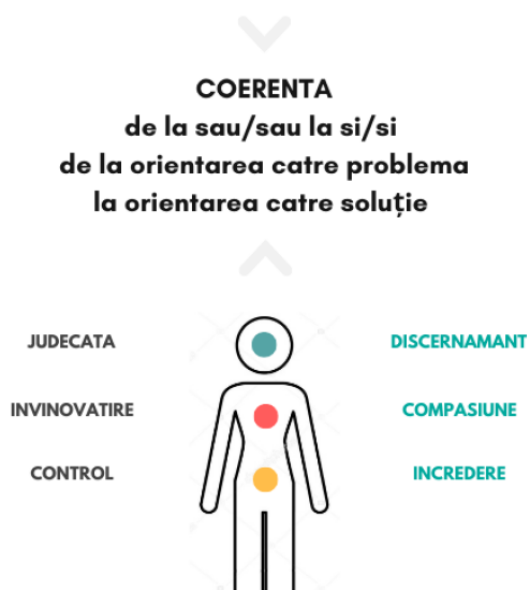
CONECTARE

APARTENENTA

Ce anume creaza o apartenenta sigura in sistemele umane?

- Cand orice si oricine a facut sau face parte din sistem are dreptul la un loc sigur si respectat
- Cand nu exista excludere (discriminare, marginalizare, eliminare din sistem in moduri lipsite de respectarea demnitatii si contributiei, secrete) ci exista o abordare si practici inclusive
- Cand simti ca esti vazut, auzit si acceptat ca fiinta umana
- Cand tot ceea ce a fost in trecut este vazut cu respect si compasiune dincolo de judecati despre bine sau rau





- Coerenta neurobiologica - o stare de aliniere interioara (ce simtim, ce gândim, cum actionam) mediata de nervul vag - ne permite sa comunicam cu rezonanta, sa avem o atitudine inclusivă și deschisă
- Starea de coerenta ne ofera posibilitatea de a raspunde la situatii, nu de a reactiona (reactivitatea semnaleaza o reactie de supravietuire influentata de nivelul de stres)
- Centrul inimii - ne vorbeste despre valorile noastre - ce ne atinge sufletul, ne simtim conectati cu noi si cu ceilalti atunci când suntem conectati la inima noastra
- Cand suntem coerenti - prioritizam conexiunea, in defavoarea reactiilor defensive; ne simtim emotiile si le comunicam intr-un mod non-violent; avem spatiu interior sa ne intrebam cum m-as simti eu daca as fi in locul acestei persoane?

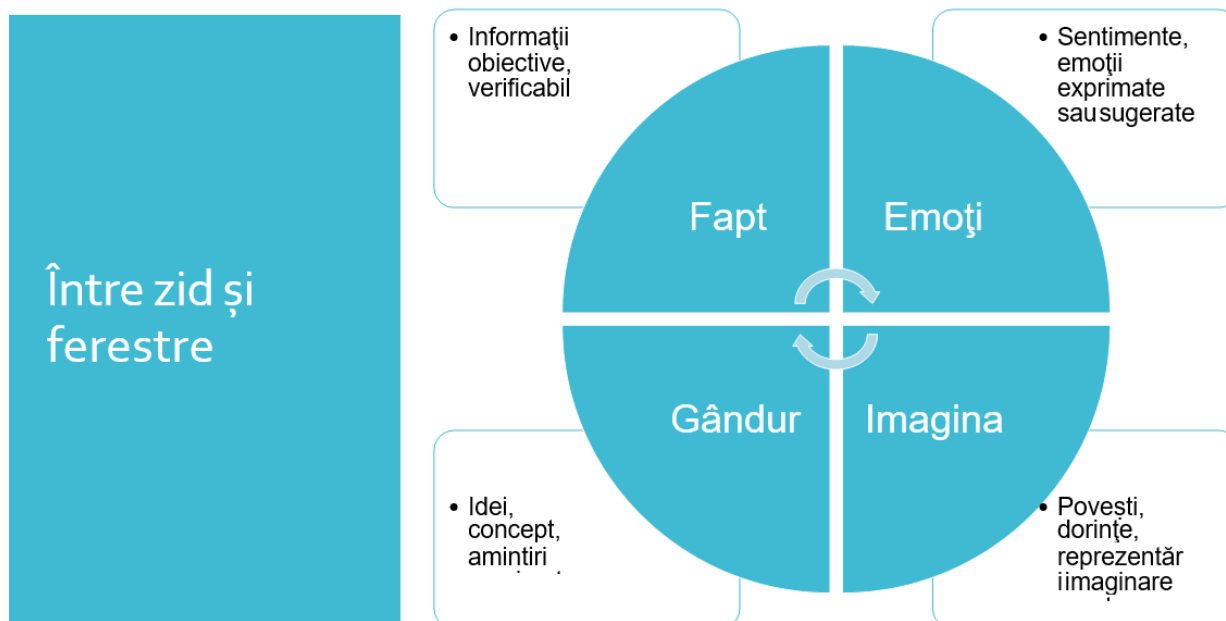
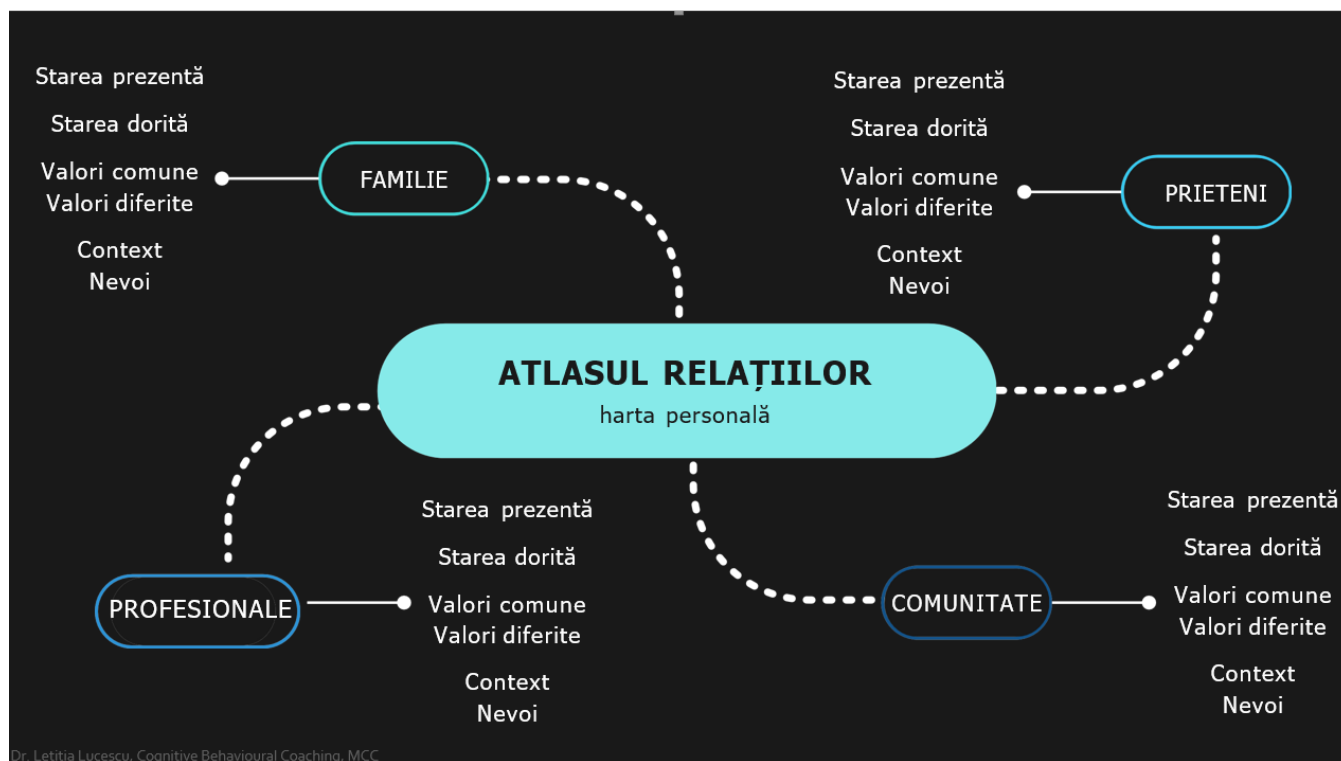
ALINIAREA CENTRELOR DE INTELIGENTA

prezenta coerenta pentru actiune si decizii inspirate

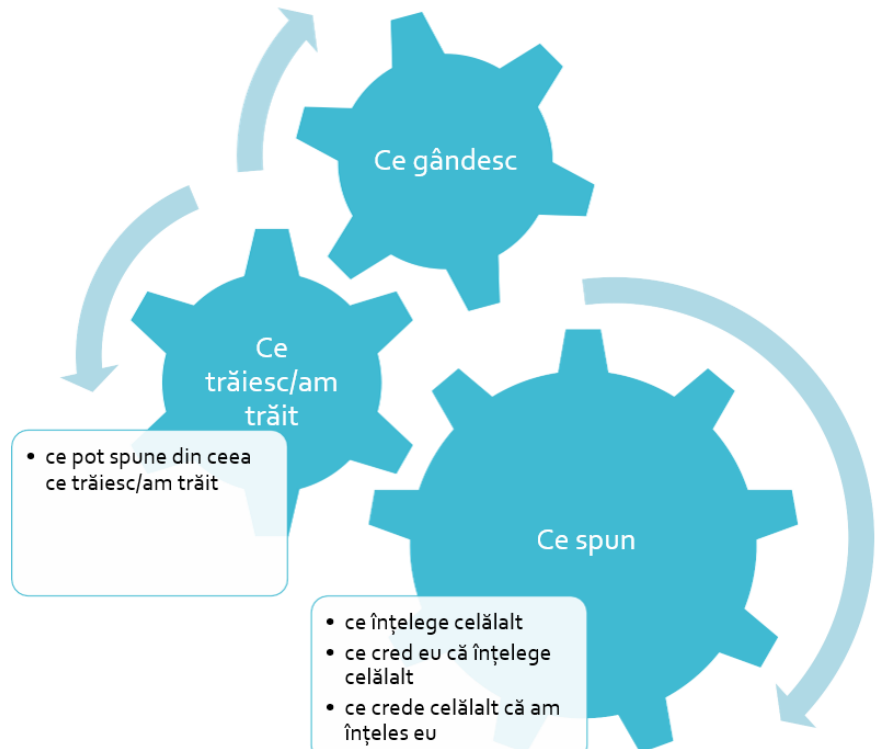
- În rolul profesional starea de coerenta ne permite sa ne conectam cu usurinta cu oamenii si sistemele din care facem parte, sa fim în acord cu ce se întâmplă (sa nu ne golim resursele și energia opunând rezistenta, judecând, criticând, ramânând in spatiul problemei); prioritizam crearea conditiilor care asigura o curgere lina a comunicarii și încrederii între oameni
- Centrul enteric - ne ofera capacitatea de a ne sustine vitalitatea, placerea pentru actiune in directia aspiratiilor; centrul sistemului imunitar - ne spune ce ne face bine, ne hraneste si este cu adevarat parte din sistemul nostru; limitele sanatoase sunt legate de relatia cu stomacul - centrul adevarului
- Cand suntem coerenti - avem energie si vitalitate pentru a actiona; stim cum sa ne hranim si sa avem grija de energia noastra, spunem cu incredere da si nu
- Centrul mintii - ne ofera capacitatea de a observa cu detasare, evaluam informatii, putem sa vedem propria perceptie ca fiind doar o perspectiva.
- Cand suntem coerenti - cautam sa înțelegem, sa descoperim legaturi, mintea clara ne ajuta sa vedem lucrurile conectate, facem distinctii utile fara sa separam lucrurile în bune si rele; ne folosim curiozitatea si creativitatea pentru a gasi solutii

4.2 Comunicare nonviolentă

Ce înseamnă să comunicăm?

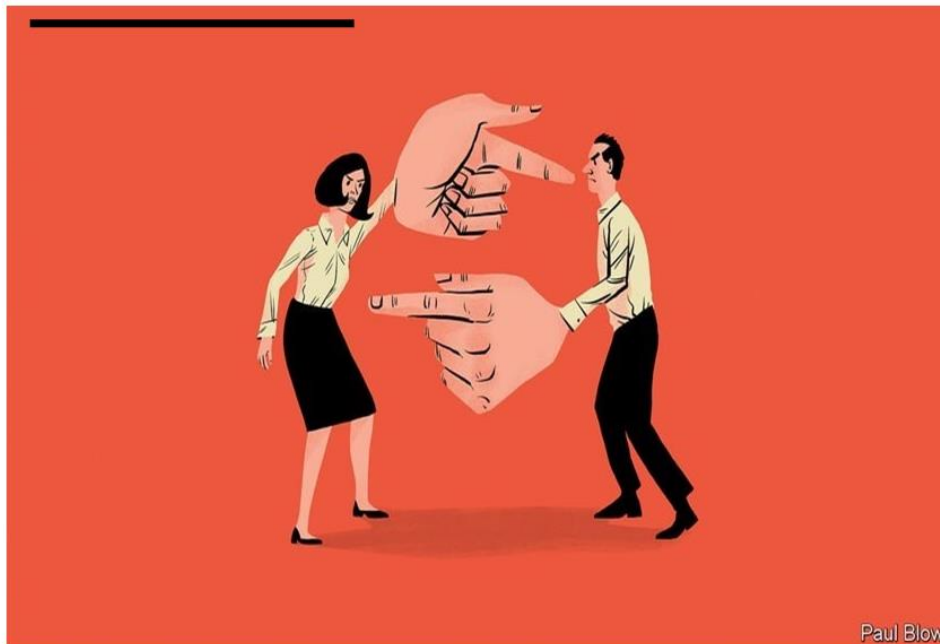


Distorsiuni



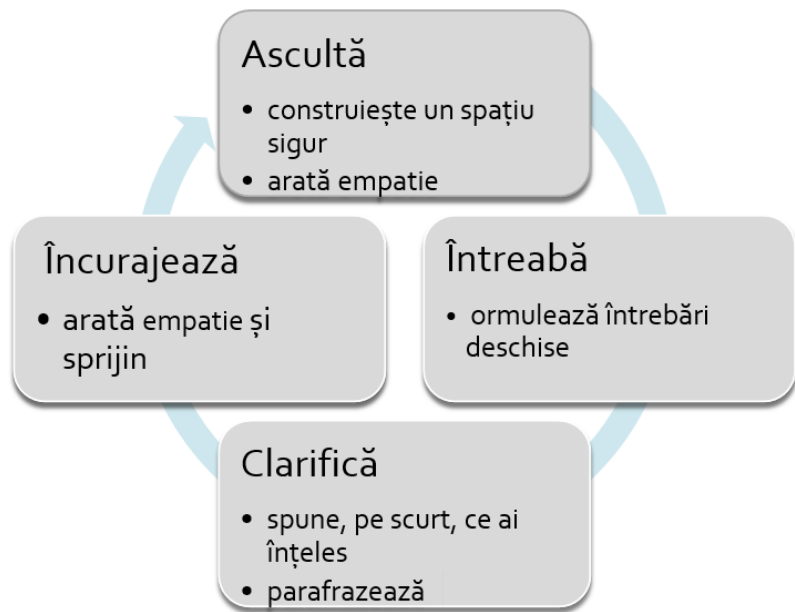
Dr. Letiția Lucescu, Cognitive Behavioural Coaching, MCC

Cine-i de vină?



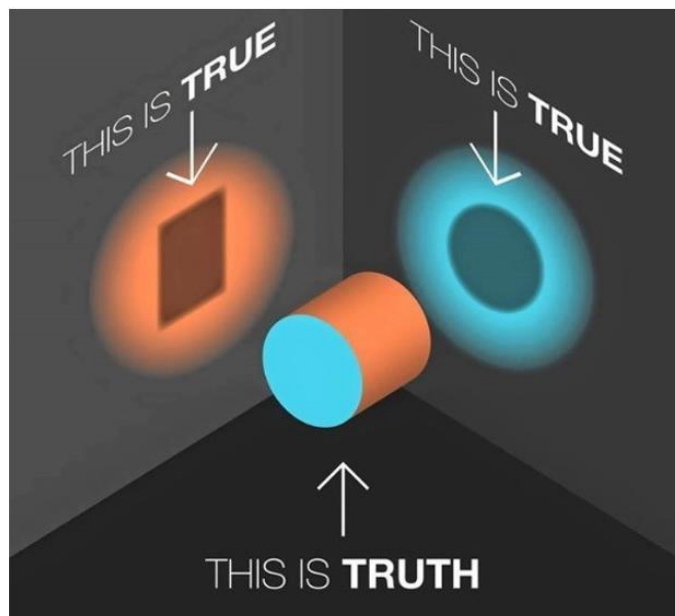
Procesul comunicării

- AICI

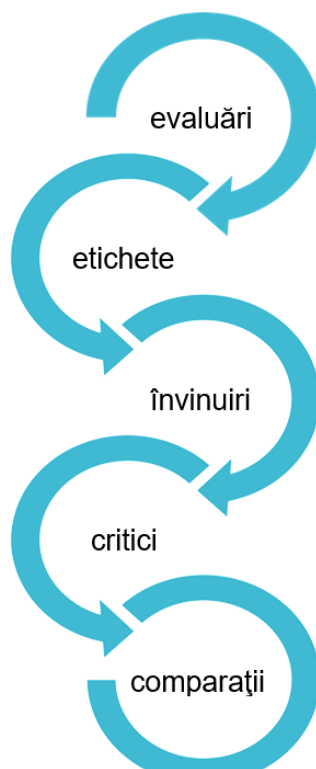


Dr. Letiția Lucescu, Cognitive Behavioural Coaching,

Cine are dreptate?

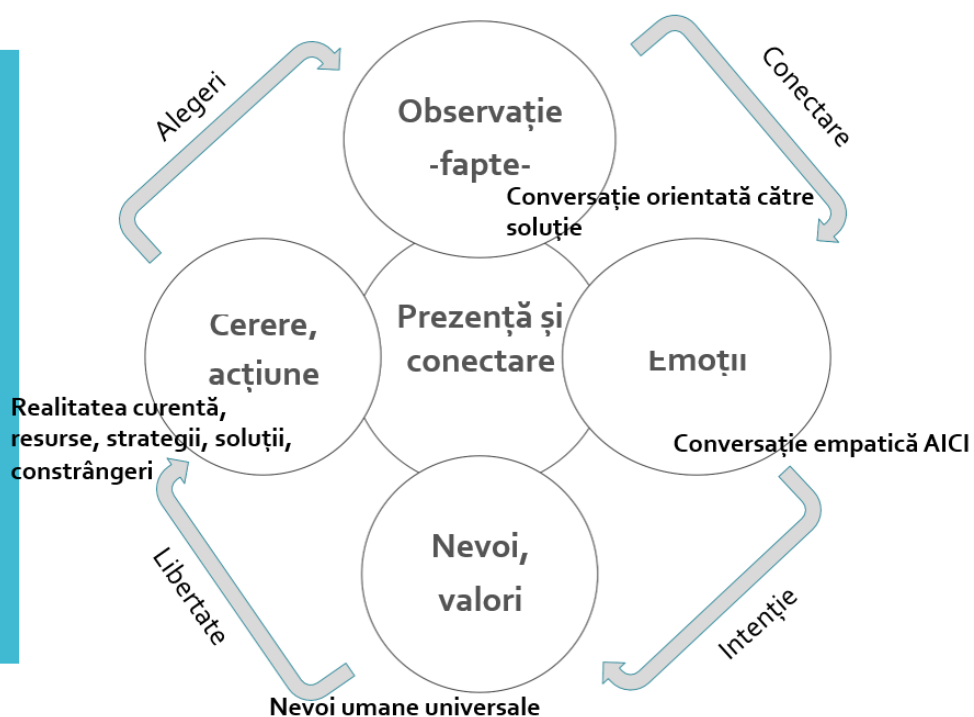


Comunicare
care creează
distanță și
blochează
compasiunea



Dr. Iulița Iucescu - Coaching Behavioural Coaching

Procesul
comunicării
nonviolente
în 4 pași



Dr. Iulița Iucescu - Coaching Behavioural Coaching

4.3 Autocunoaștere

Explorarea și înțelegerea valorilor, credințelor personale și emoțiilor. Influența asupra relațiilor personale și profesionale.

Întrebări esențiale

1. Cine sunt eu?
2. Care este sensul vieții mele?
3. De ce mi se întâmplă asta?

„Marile evenimente au loc în mintea mea” Oscar Wilde

Mintea creează povești. Eu sunt singurul care dă sens și înțeles prin sentimentele proprii și prin alegerile pe care le fac.

Mintea conștientă nu se află în centrul activității creierului și foarte puțin din viața noastră mentală se află sub controlul nostru conștient.

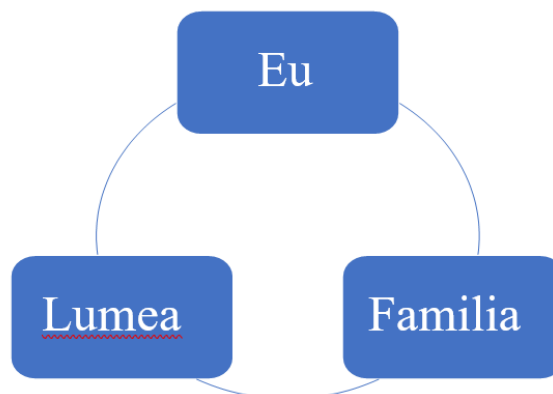
Leibniz (1646-1716) - mintea este un amestec de componente accesibile și inaccesibile.

Identificarea convingerilor personale. Credințe puternice despre noi înșine, lume și viață, care ne influențează comportamentul și deciziile.

Exemple deconvingeri:

- Nu sunt vrednic să/nu sunt în stare să.../ nu sunt suficient de bun/ă... : o convingere care poate afecta stima de sine și percepția propriei valori
- Trebuie să fiu perfect/ă: o convingere care poate duce la epuizare și presiune excesivă
- Viața este grea/ Lumea este rea: o convingere care poate duce la perspectiva negativă și evitarea provocărilor

Principiul sistemic de funcționare



Credințele influențează modul în care ne comportăm și interacționăm cu ceilalți

Plan de acțiune

1. Pe baza celor zece valori identificate, observă modul în care te influențează și înțelege influența lor asupra deciziilor tale.
2. Caută să identifice acele credințe care îți afectează stima de sine
3. Învăță să comunici clar, cu respect, în acord cu principiile comunicării nonviolente

4.4 Agilitate emoțională. Mecanisme de modelare comportamentală

- Care sunt emoțiile pe care le trăiești frecvent?
- Cum reușești să gestionezi emoțiile negative: furia, tristețea sau anxietatea?
- Când a fost ultima oară când te-ai simțit copleșită de emoții?
- Atunci când iei decizii, ce rol joacă emoțiile pe care le ai în legătură cu acea situație?
- Cât de greu/ușor îți este să înțelegi emoțiile celui alt?
- Ai avut vreo experiență în care, datorită emoțiilor, ai dat ce e mai bun în tine?
- Cum te reglezi emoțional, mai ales în situații de stres, sau dificile?
- Care este cea mai mare dificultate pentru tine atunci când ești copleșită de emoții?
- Cum ți s-au schimbat, în timp, emoțiile?
- Cum îți influențează emoțiile relațiile cu cei din jur?
- Care sunt emoțiile pe care îți dorești să le trăiești mai mult?

3 tehnici productive de agilitate personală

- ❖ **OBSERVĂ CONTEXTUL** - Este ceea ce este. Admite realitatea așa cum este, fără să faci "din țânțar armăsar".
- ❖ **IA O DECIZIE** - Nu te lăsa copleșit/ă, informează- te și ia decizii cât mai curând.
- ❖ **RĂSPUNDE ETIC** – Caută să reacționezi în acord cu principiile și valorile tale.

Procesul de educare a celor 2 / 3 din puterea personală

Identifică o
experiență
pozitivă

Îmbogățește
percepția asupra ei
(VAKOG)

Asimilează
experiența.
Reflectează.

Comunică
celorlalți

Corelează cu
alte
evenimente și
alte persoane

Plan de acțiune individuală

- ✓ Identifică-ți emoțiile de peste zi și învață să le recunoști în mod sănătos. Întocmește o listă cu emoțiile cele mai frecvente și caută să înțelegi cum te influențează
- ✓ Practică compasiunea cu tine însăși și oferă-ți/cere sprijin emoțional atunci când te confrunți cu emoții negative.
- ✓ Consultă-te cu un terapeut/coach și învață tehnici de gestionare a emoțiilor și instrumente de navigare a situațiilor dificile

4.5 Caiet de lucru – comunicare nonviolentă

Introducere

Comunicarea nonviolentă (NVC) este o metodă de comunicare dezvoltată de psihologul Marshall Rosenberg. Scopul este de a îmbunătăți comunicarea și înțelegerea între indivizi și de a promova compasiunea și empatia. NVC se bazează pe principiile nonviolentei, respectului reciproc și înțelegerii și poate fi aplicat în contexte personale, profesionale și sociale.

State of the Art

Comunicarea nonviolentă a fost utilizată pe scară largă în diverse medii, inclusiv educație, asistență medicală, afaceri și construirea comunității. Acesta a fost folosit pentru a îmbunătăți comunicarea și pentru a reduce conflictele din relații, familii și organizații. Cercetările au arătat, de asemenea, că NVC poate duce la creșterea empatiei, compasiunii și bunăstării în rândul persoanelor care o practică. Plecăm deseori de la premisa că cei care nu acționează potrivit valorilor noastre greșesc, sau fac ceva rău. Reflectăm această opinie în mesajele noastre moralizatoare: "problema ta este că ești prea..." Înviniuirile, insultele, sarcasmul, observațiile critice și comparațiile sunt toate forme de judecată și alienează partenerii de dialog.

Principiile comunicării nonviolente

- ✓ **Observarea situației:** Exprimarea observațiilor fără evaluări sau interpretări
Sentimente: Identificarea și exprimarea sentimentelor cuiva în legătură cu observația efectuată
- ✓ **Nevoi:** Identificarea nevoilor care stau la baza sentimentelor cuiva
- ✓ **Cereri:** Solicitarea a ceea ce ar ajuta într-o anumită situație

ACTIVITĂȚI PRACTICE

Jurnal

Reflectați la o interacțiune recentă în cazul în care ați fi putut folosi NVC și scrieți observațiile dumneavoastră, sentimentele, nevoile, și cererile.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Reflecțați asupra propriilor sentimente și nevoi în situații dificile:

.....

.....

.....

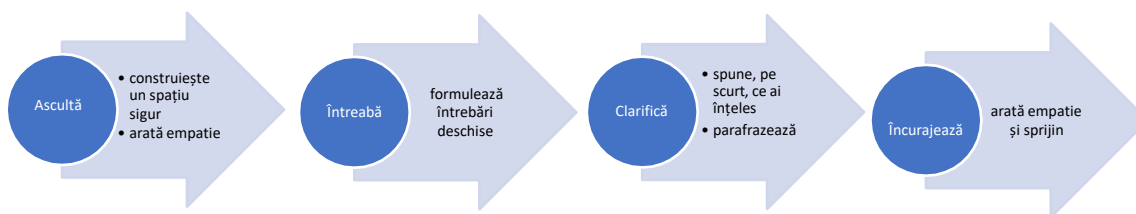
.....

.....

Ascultare - Tehnica AICI

Scopul acestui tip de ascultare este de a practica empatia și înțelegerea experienței celeilaltepersoane.

Urmați procesul comunicării AICI în conversații obișnuite cu cei de care vă pasă:



"Cine-i vinovat": Stop joc

Eu vs Tu (relații personale):

Exersați exprimarea emoțiilor și nevoilor personale fără a da vina pe ceilalți.

.....

.....

.....

.....

.....

Eu/Noi vs Tu/Voi (dinamica locului de muncă):

.....

.....

.....

.....

.....

Trezvia**Plimbare de conștientizare a mediului înconjurător:**

- ✓ Faceți o plimbare în tăcere, concentrându-vă pe respirație și pe momentul prezent.
- ✓ Pe măsură ce mergeți, acordați atenție comunicării din jurul vostru și observați orice judecăți sau evaluări care vă vin în minte.
- ✓ Când observați o judecată, încercați să o reformulați ca observație, fără evaluare.

Scopul acestui exercitiu este de a exercita observarea fără a evalua situația.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Plimbare de conștientizare a dialogului:

Faceți o plimbare afară cu un/o partener/ă și purtați o conversație. Rămâneți prezent/ă și concentrați/ă asupra conversației, acordând atenție propriilor gânduri și emoții, precum și cuvintelor și indiciilor nonverbale ale celeilalte persoane.

Scopul este de a avea un dialog care se bazează pe ascultare activă și înțelegere, mai degrabă decât pe convingere sau apărare. După plimbare, reflectați asupra modului în care practica dialogului conștient poate fi aplicată în comunicare.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Plimbare de conștientizare a corpului:

Înainte de a ieși la altă plimbare, concentrați-vă pe diferite părți ale corpului și observați orice senzații. În timpul plimbării, acordați atenție corpului și oricăror senzații fizice care apar. Recunoașteți și observați, fără judecată sau interpretare, orice senzații și observați modul în care corpul v-ar putea comunica ceva. Deveniți mai conștienți de limbajul corpului și de indiciile fizice.

.....

.....

.....

.....

.....

Jurnal reflexiv

Gândiți-vă la o situație sau la o conversație dificilă pe care ați avut-o cu o persoană de care văpasă.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Identificați-vă sentimentele pe care le aveți/le aveți și nevoile care nu sunt/nu au fost îndeplinite:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Exersați ascultarea AICI și cele patru principii ale CNV.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RESURSE - JOCURI CARTOLIN

"Puzzle emoții"

Set de cartoline cu emoții pe care le poți simți înainte de a se declanșa o situație conflictuală. Identifică ceea ce simți, precum și nevoia din spatele a ceea ce simți și recunoaște ce anume este în puterea ta și ce anume ține de celălalt. *Cartolinele antrenează atât simțul vizual, cât și pe cel kinestezic, contribuind la crearea unei experiențe articulate care sprijină reflecția și acțiunea.*

"Hai să ne împăcăm"

Acest joc implică măcar două persoane care se află într-un conflict, sau într-un conflict ipotetic. Poți intra în acest joc conversațional cu cei de care îți pasă: acasă, ori la serviciu. Jucați, pe rând, rolul celui rănit și al celui/ celei care a rănit.

Scopul este de a practica restabilirea echilibrului în relație, folosind tehnici concrete de comunicare non-violente și de a explora trei niveluri de percepție a autenticității.

Cartolinele oferă un scenariu celui/celeia rănit/e și un ghid de intervenție celui/celeia care a provocat o disfuncție și își manifestă intenția de a negocia și de a găsi o rezolvare a conflictului, restabilind echilibrul în relație.

"Războinicii mei"

Acest set de cartoline îți permite să explorezi (individual) modul în care obișnuiești să abordezi o situație dificilă și în care te porți în conflictele care se ivesc de-al lungul vieții cu cei de care îți pasă. Poți invita până la alți 4 parteneri în același proces de reflecție și reparare a relației.

Pentru acest nivel de intervenție sunt necesare cele două seturi: Puzzle emoții și "Hai să ne împăcăm"

"Acest caiet are emoții"

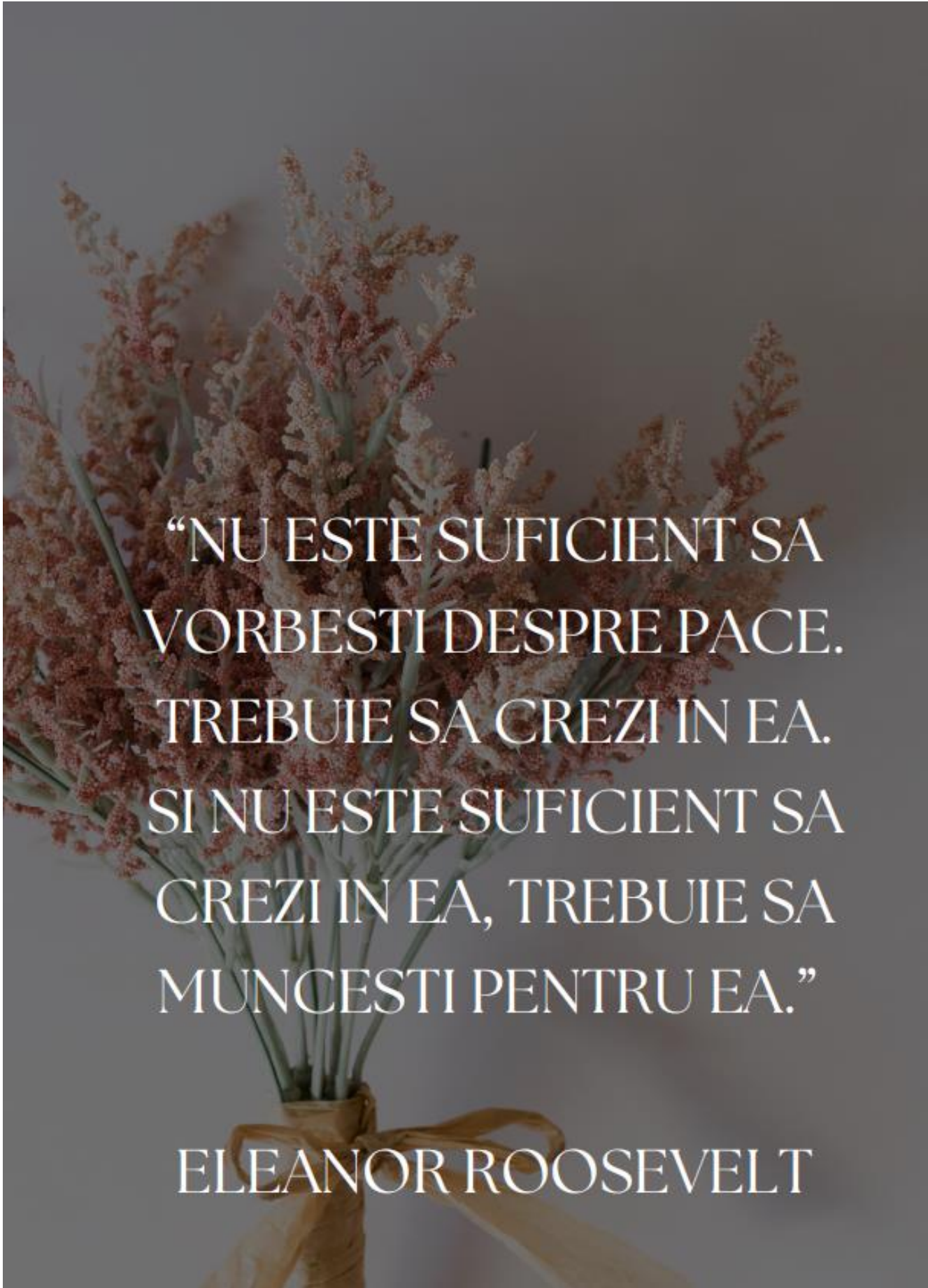
Jurnal de coaching personal, cu exerciții practice de explorare a emoțiilor și miniplanuri de acțiune.

Caietul este personalizat și joacă rolul unui coach personal pentru tine sau pentru cineva decare îți pasă.

GHID FACILITARE SEZATOAREA MODERNA



Leadership sistemic - conectare, creștere și contribuție



“NU ESTE SUFICIENT SA
VORBESTI DESPRE PACE.
TREBUIE SA CREZI IN EA.
SI NU ESTE SUFICIENT SA
CREZI IN EA, TREBUIE SA
MUNCESTI PENTRU EA.”

ELEANOR ROOSEVELT



INVITATIA

Putem regăsi rezonanța veșniciei în cuvântul sezătoare. Acest ritual social conține și acum simplitatea eternă a lucrurilor esențiale; și anume că oamenii au nevoie să simtă că aparțin și că sunt conectați cu cei din jur, că oamenii se pot baza unii pe ceilalți pentru sprijin și că pentru a crește împreună și pentru a proteja ceea ce am creat deja sub forma tradițiilor avem nevoie să ne respectăm și să învățăm unii de la ceilalți.

Odinioară în cadrul sezătorilor oamenii se strângeau cu mic, cu mare pentru a comunica și pentru a transmite mai departe tradiții importante. Deși vremurile s-au schimbat, natura umană, nevoia noastră de conectare și de apartenență nu s-a schimbat, așa că poate a venit momentul să aducem veșnicia sezătorii în prezent.

Șezătoarea modernă este un cadru de dialog care este informat de principiile leadershipului sistemic. Structura procesului ne permite să facilităm într-un mod sigur și respectuos conectarea unui grup de oameni în jurul unei teme centrale.

Prin modul în care este construită, șezătoarea este un proces care facilitează flux, încredere și coerență în comunicare pentru că facilitează crearea unui spațiu sigur și incluziv. Într-un astfel de cadru de dialog putem să celebrăm diversitatea noastră în timp ce facem spațiu pentru a descoperi umanitatea împărtășită, pentru a descoperi simplul adevăr că suntem conectați și că avem nevoie să învățăm unii de la ceilalți pentru a evolua.

Visul meu este ca acest ghid să permită oamenilor dornici de a lucra în spiritul păcii să organizeze sezatori moderne - la școală, în organizații, în comunități și de ce nu în familie. Recomand respectarea pașilor și procesului descris în acest ghid, căci în spatele fiecărei sugestii se află experiența practică de a fi oferit zeci de astfel de cadre de învățare.

OANA TANASE

FONDATOR LEADERSHIP SISTEMIC

CUM INCEPI



INVITATIA LA SEZATOARE

Incepe prin a chema oamenii la sezatoare și comunica-le la ce sa se aștepte - invitatia este sa fie deschisi sa experimenteze timp de 90 minute un dialog facilitat pe o tema comuna (relatia cu învățarea, relatia cu creativitatea, relatia cu munca si cu relaxarea etc..)



CADRUL INTALNIRII

Spatiul in care ne intalnim ne vorbeste despre ce tip de dialog putem avea. Pentru un dialog deschis, asigura-te ca organizezi sezatoarea intr-un spatiu liber in care sa ai un cerc de scaune. Timpul este important în stabilirea cadrului. Comunica cand începe si cand se termina șezătoarea.



COMUNICA ROLUL TAU

La inceputul intalnirii comunica celor prezenti care este rolul tău - ca facilitator vei urma pasii acestui proces, vei tine timpul si te vei asigura ca cei prezenti înțeleg etapele sezatorii. Invita oamenii sa respecte pasii procesului astfel incat sa se poata bucura de oun dialog util și coerent.



COMUNICA SCOPUL

La inceputul intalnirii comunica scopul sezatorii - acela de a crea un context de dialog in care sa ne ascultam cu ochii, urechile și cu inima, in care sa invatam unii de la ceilalti si la finalul careia sa ne simtim mai plini de resurse și de încredere. De asemenea comunica ca pentru a servi acest scop, procesul are cativa pasi si cateva principii simple pe care participanții sunt invitati sa le urmeze.

PRIMUL PAS

Invita oamenii sa isi gaseasca locul in ordinea vârstei într-un cerc. La ora 12 a cercului, precum ora 12 de la un ceas, invita sa se așeze persoana cea mai în varsta din grup si apoi urmatoarea persoana ca varsta si tot așa.

Dupa ce oamenii isi gasesc locul in ordinea vârstei, invita-i sa se gandeasca la originea prenumelui lor si apoi in ordinea vârstei incepand cu persoana aflata la ora 12 invita ca fiecare participant sa isi ia cateva clipe sa impartaseasca cu grupul povestea prenumelui lor.

Dupa cineva vorbește da-ti voie sa ii mulțumești pentru impartasire și invita urmatoarea persoana sa continue.

AL DOILEA PAS

Dupa ce termina toata lumea de împărtășit povestea, este momentul sa pregatesti șezătoarea. Grupurile de discutii pot avea 3 sau 4 oameni.

Da-ti voie sa aloci fiecarui om din grupul mare o cifra care sa permita mixarea oamenilor de diferite varste în grupurile mici. De exemplu daca ai un grup de 12 oameni și faci grupurile de lucru de câte 4 oameni atunci aloci numărul 1 primilor 3 oameni in ordinea vârstei, apoi următorilor 3 oameni in ordinea varstei din cerc aloci numărul 2, apoi următorilor 3 numărul 3 si apoi următorilor 3 numărul 4. Permite grupurilor mici sa se auto- organizeze oferindu-le invitatia sa formeze un grup de 4 oameni care sa aiba câte un membru cu cifra 1, 2 , 3 si 4



PRINCIPIILE SEZATORII



RESPECTAREA ORDINII NATURALE

Invitati ca în grupul de discutii oamenii sa vorbeasca in ordinea vârstei - incepand cu persoana 1, continuand apoi cu persoana 2, 3 și 4. Respectarea ordinii naturale permite ca membrii sa auda istoria vie a temei care va fi focusul sezatorii.



TIMP EGAL

Fecare participant va avea acelasi numar de minute. In functie de tema pe care o alegeti dar si in functie de numarul de participanti in grupurile mici,ca facilitator ai libertatea sa oferi între 7 si 10 minute fiecăruia.



ASCULTARE REZONANTA

Atunci cand cineva împărtășeste, rolul celorlalti este sa asculte cu ochii, cu urechile si cu inima - fara sa intrerupa cu intrebari sau comentarii. Dați-va voie sa comunicati asta explicit inainte de începerea sezatorii. Invitati oamenii sa isi respecte propriile granite de discretie si sa impartaseasca doar ce simt ca este confortabil și potrivit.



RESPECTAREA TIMPULUI

Infomati participantii ca dupa trecerea fiecarui segment de 7-10 minute, timpul dedicat fiecărei persoane pentru împărtășire, veti folosi un sunet sa le comunicati ca timpul s-a scurs si ca la auzirea sunetului, ii invitati sa pofteasca persoana următoare sa împărtășească



TEMA SEZATORII

Dupa ce grupurile de discutii sunt pregatite si dupa ce ai informat participantii cu privire la principiile sezatorii este momentul sa introduci tema sezatorii.

Oricare ar fi tema aleasa: relatia cu creativitatea, cu învățarea, cu munca și relaxarea, sezatoarea arata la fel.

Este o reflectie mai intai individuala și urmată de o impartasire in grupurile de lucru si are la baza un sir de intrebari care se pot folosi pentru orice tema aleasa.

Introducerea temei lasa libertate facilitatorului sa prezinte contextul si modul in care tema rezoneaza si este importanta pentru acest grup.

INTELEGEM VIATA PRIVIND INAPOI

Ganditi-va la generatia părinților și bunicilor voștri și perioada în care ei erau tineri.

- Ce evenimente și relații le-au influențat percepția despre ce tema sezatorii?
- Ce oportunități au avut și ce n-a fost posibil pentru ei când vine vorba de tema sezatorii?
- Ce mesaje v-au transmis despre tema sezatorii?



SI O TRAIM PRIVIND INAINTE

Ganditi-va la voi.

- Ce evenimente v-au influențat percepția despre tema sezatorii?
- Cum v-a influențat climatul de la școală și din primele organizații în care ați aparținut ce credeți și ce valorizați în privința temei sezatorii?
- Când vine vorba de tema sezatorii care sunt valorile de atunci care vă servesc și astăzi și care sunt acele convingeri care nu mai sunt utile în contextul actual?
- Care este relația voastră actuală cu tema sezatorii și care sunt resursele și punctele voastre forte în ce privește tema sezatorii?



5. ALGORITM PENTRU DESCRIEREA INIȚIATIVEI

(1) Profilul meu

Despre mine	
Ocupația mea	
Pe cine servesc	
Motto-ul meu de viață	

(2) Intenția mea

Ce? O inițiativă care mă simt motivată să o pun în practică?	
De ce? De ce sunt motivată să fac asta? Ce rezultate pot obține cu inițiativa mea?	
Cum? Cum pot să folosesc resursele de care dispun pentru a face un prim pas în a lua inițiativa?	

(3) Încep cu

Ce valori și principii mă ghidează în viață? Cum le aplic? Cum mă pot asigura că ceea ce fac se aliniază cu ceea ce prețuiesc? - ce idei ar fi în concordanță cu valorile mele, dar pe care încă nu le-am aplicat? - ce acțiuni concrete aș putea face astfel încât să trăiesc în concordanță cu ele? - ce temeri mă împiedică să-mi trăiesc viața în concordanță cu valorile mele? cum aș putea să le depășesc? cine te-ar putea ajuta să le depășesc? - cine/ce te-ar putea susține pentru a-ți trăi viața în conformitate cu valorile tale?
Ce îmi doresc să realizez în viață, și de ce? - cum m-ar ajuta această realizare să mă simt mai împlinită? - ce acțiuni concrete aș putea începe astfel încât să-mi împlinesc visul? - care sunt temerile pe care le încerc în legătură cu această inițiativă? cum aș putea să le depășesc? cine m-ar putea ajuta să le depășesc?
Ce obiective aș putea formula pe termen mediu și lung pentru a mă simți împlinită? - de unde aș începe să-mi planific acțiunile, timpul, resursele? - ce temeri am cu privire la demararea acestui plan? cum aș putea să le depășesc? cine m-ar putea ajuta să le depășesc? - cine m-ar putea sprijini să încep/continui/mențin ritmul acțiunilor care mă vor conduce la îndeplinirea obiectivelor? - cum voi ști că mi-am îndeplinit obiectivul? cum mă voi simți?

Ce schimbări îmi doresc în viață și de ce?

- *care sunt primele acțiuni pe care le-aș putea face pentru aceste schimbări?*
- *care sunt obstacolele pe care le anticipez în calea mea? cum aș putea să le depășesc? ce resurse am nevoie/cu cine? cu ce? în cât timp?*
- *ce beneficii aș avea în viața mea prin realizarea acestor schimbări?*

Ce activități îmi aduc cea mai mare satisfacție și de ce?

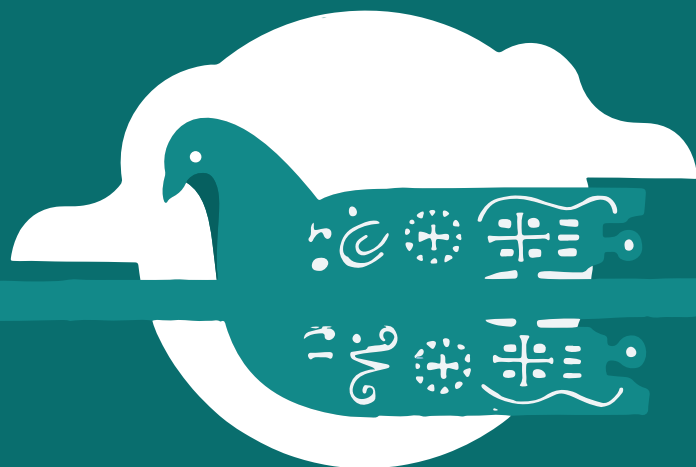
- *ce alte activități asemănătoare aș putea încerca și care ar putea să-mi placă la fel de mult?*
- *care sunt temerile pe care le am cu privire la a încerca noi activități? cum aș putea să le depășesc? cine m-ar putea ajuta să le depășesc?*
- *ce beneficii mi-ar aduce descoperirea de noi interese și activități care să-mi aducă satisfacție?*

Ce vreau să învăț sau să experimentez în viața mea și de ce?

- *ce pași trebuie să urmez pentru a învăța sau experimenta lucruri noi?*
- *care sunt temerile pe care le am cu privire la experimentarea lucrurilor noi și cum aș putea să le depășesc?*
- *cum m-ar ajuta această nouă experiență să mă dezvolt personal și să mă simt împlinită?*

Ce schimbări aș dori să fac în viața comunității mele (în familie/ în echipă/ în organizație/în locul în care trăiesc) și de ce?

- *care sunt primele acțiuni pe care le-aș putea iniția?*
- *care sunt resursele de care am avea nevoie pentru a face aceste schimbări? cine/ce m-ar putea ajuta?*
- *ce beneficii aș obține eu și comunitatea prin realizarea acestor schimbări?*
- *ce temeri am în legătură cu demararea acestei inițiative? cine/ce m-ar putea ajuta să le depășesc?*



www.faclia.md