



VICTORUPESI

Unity in diversity

Inovarea vocațională prin utilizarea noilor
tehnologii creative în cadrul traseelor de
perfecționare pentru integrare socială

Instrumente pentru managementul diversității

Project number:

2020-1-SE-KA202-078001



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

Informații editoriale:

Acest set de instrumente de management al diversității reprezintă rezultatul intelectual al parteneriatului de proiect Erasmus+ VICTORUPESI - VOCATIONAL INNOVATION USING CREATIVE NEW TECHNOLOGIES RESULTING IN UPSKILLING PATHWAYS FOR EMPLOYABILITY AND SOCIAL INTEGRATION și a fost coordonat de OZARA d.o.o. din Slovenia.

OZARA d.o.o. din Slovenia a fost organizația principală în cadrul domeniului de activitate al acestui rezultat intelectual, cu eforturi cumulate ale consorțiului de parteneriat.:

- BES Cooperativa Sociale from Italy
- Edufons from Serbia
- Fetico from Spain
- IKF Malmö - Internationella Kvinnoföreningen
- "Panait Istrati" Brăila County Library from Romania.



Srijinul acordat de Comisia Europeană pentru realizarea acestei publicații nu constituie o garanție de aprobare a conținutului, care reflectă doar punctul de vedere al autorilor, iar Comisia nu poate fi răspunzătoare pentru orice utilizare care poate fi dată informațiilor conținute în acestea.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Cuprins

1 CUVÂNT ÎNAINTE	4
2 INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII	5
2.1 CUM FUNCȚIONEAZĂ MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII	5
2.2 MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN UE	7
2.2.1 Italia	8
2.2.3 România	8
2.2.4 Slovenia	8
2.2.5 Spania	9
2.2.6 Suedia	9
3 MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN CADRUL PROIECTULUI VICTORUPESI	9
3.1 ABORDĂRI COMUNE UTILIZATE PENTRU ORIENTAREA SPRIJINULUI	10
3.2 ORIENTĂRI PENTRU DERULAREA UNUI PROGRAM DE INCLUZIUNE SOCIALĂ ȘI DE GESTIONARE A DIVERSITĂȚII	15
3.2.1 Instrucțiuni pentru gestionarea conflictelor.	16
3.2.2 Instrucțiuni de acordare a sprijinului psihosocial și de intervenție în caz de intervenție în situații de criză.	18
3.2.3 Instrucțiuni pentru motivarea participanților	19
3.2.4 Instrucțiuni privind posibilitatea de a reclama utilizatorii/participanții	20
3.2.5 Instrucțiuni de participare la program	20
3.2.6 Instrucțiuni de mentorat în cadrul programului de incluziune socială	21
3.2.7 Instrucțiuni privind metodele de lucru cu participanții (cazul persoanelor cu probleme de sănătate mintală, tulburări psihice)	22
3.2.8 Planificarea individuală a instruirii	24
3.2.9 Instrucțiuni pentru monitorizarea capacității de inserție profesională a participanților	24
4. ADAPTAREA PLANIFICĂRII MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII ÎN CADRE DIFERITE - Concluzii și recomandări	27
RESURSE	32

1 CUVÂNT ÎNAINTE

În cadrul Rezultatului intelectual - Setul de instrumente de gestionare a diversității, reunim cunoștințele și perspectivele colectate în primele etape ale proiectului, în care consorțiul a lucrat la un studiu calitativ privind legislația, politicile și strategiile, finanțarea, analiza statistică a grupurilor dezavantajate și identificarea oportunităților și provocărilor pentru o comunitate diversă (grupurile țintă ale proiectului) aflată în risc de excluziune socială.

Accentul principal al acestui document este pus pe persoanele cu dizabilități și pe persoanele cu provocări emoționale și fizice, cu toate acestea, ideea de bază a informațiilor colectate în continuare este de a servi tuturor beneficiarilor și grupurilor țintă identificate în cadrul proiectului și de a îmbunătăți alte rezultate intelectuale (IO2 și IO3). Obiectivul acestui document este, de asemenea, de a lărgi dimensiunea acțiunilor de sprijin destinate beneficiarilor, extinzând elementele de intervenție necesare pentru un proces de integrare de succes din perspectiva beneficiarilor și a profesioniștilor atunci când lucrează cu grupuri dezavantajate.

Un studiu preliminar și amplu (Rezultatul intelectual 1 - Raport european) a dezvăluit multe informații interesante, dar și alarmante, despre grupurile sociale vulnerabile și includerea acestora în viața profesională/lucrătoare. Acest raport a concluzionat, de asemenea, că, în ciuda mai multor dispoziții care modelează sistemul (sistemele) de intervenție socială (naționale) în ceea ce privește grupurile sociale vulnerabile, aceste grupuri se confruntă încă cu mai multe bariere atunci când se străduiesc să participe pe deplin la viața economică, socială și civică (extrem de îngrijorătoare sunt faptele legate de elementul de discriminare dublă sau multiplă, care pun o presiune suplimentară asupra incluziunii de succes și care au fost observate prin intermediul datelor din cadrul proiectelor privind diversele comunități/grupuri-țintă din cadrul raportului european).

Prin urmare, setul de instrumente de gestionare a diversității se străduiește să includă perspective diferite și își construiește conținutul și abordarea incluzând:

- Contextul teoretic al managementului diversității în general (medii și contexte de lucru și de învățare)
- Domeniul de aplicare al managementului diversității pentru utilizator/participant - mentor/profesionist
- Sugestii pentru înființarea/managementul unui program de incluziune socială
- Conexiunea cu raționamentul rezultatelor altor proiecte și conectivitatea cu IO4

Abordările descrise în capitolul 3 abordează mediul psihosocial și contextul necesar pentru un sprijin eficient, destinat în mod specific persoanelor cu dizabilități, astfel încât gestionarea managementului diversității în diferite medii poate beneficia de utilizarea acestor informații în pregătirea planurilor de acțiune pentru grupurile țintă în ceea ce privește:

- Conceptul de organizație care depune eforturi pentru calitatea vieții utilizatorilor/participanților.
- Conceptul de responsabilizare a utilizatorilor/participanților.



2 INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

Înțelegerea subiectului managementului diversității în cadrul proiectului aduce cu sine câteva elemente de bază și fundamentale ale acestui termen care trebuie aplicate în cadrul activităților de proiect.

În primul rând, diversitatea este un concept vast care include entități precum: diversitate, alteritate, unicitate, individualitate - ca o caracteristică immanentă a speciei umane. Definiția diversității încearcă să cuprindă toate modurile în care oamenii diferă unii de alții. Este o multitudine de diferențe individuale care ne fac pe toți unici și diferiți unii de alții. Ea se bazează pe ideea că fiecare ființă umană, în mod unic și irepetabil, contribuie la diversitatea societății. Înseamnă diferențe între indivizi; oamenii diferă în numeroase moduri, cele mai vizibile și cele mai puțin vizibile, prin care aceste diferențe apar mereu și pretutindeni. Diversitatea implică nu numai modul în care oamenii se percep pe ei înșiși, ci mai ales modul în care "noi" îi percepem pe ceilalți oameni. Elementul de "perspectivă a diversității" în sectorul ocupării forței de muncă, poate fi văzut ca un mare potențial, deoarece oferă o gamă neprețuită de oportunități; este o sursă de creativitate și inovație și un motor de progres și de dezvoltare a unei societăți mai echitabile (Gadd T., Cronin S., 2018).

Deși înțelegerea diversității este inclusă în multe aspecte ale muncii noastre de zi cu zi și în modul în care funcționează societatea prin elementele sale de bază (sectorul public și privat, sistemul educațional, piața muncii, participarea civică și altele), accentul principal al acestui document este de a înțelege modul în care aportul acestei înțelegeri este conectat în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și, într-o măsură mai mică, educația (elementele specifice ale acesteia din urmă sunt explicate mai detaliat în raportul european IO 1).

Privind din perspectiva ocupării forței de muncă, diversitatea ca entitate capătă tot mai mult interes în ultimii ani, a devenit mai importantă și este conectată și observată din ce în ce mai mult din diferite unghiuri (economice): *natura rapid schimbătoare a pieței muncii, evoluțiile și schimbările culturii organizaționale, globalizarea producției, a funcționării afacerilor și a furnizării de servicii. În acest context, termenul de management al diversității devine din ce în ce mai important.*

La nivelul UE, se poate observa că există o schimbare de înțelegere sau o așa-numită schimbare de perspectivă de la formele anterioare mai vechi de *gestionare a egalității* la *gestionarea diversității*, în care egalitatea ar putea părea depășită în prezent, deoarece se referă anterior la modelele modificate de angajare a femeilor (concediu de maternitate și întoarcere), la lucrătorii migranți și la dreptul cetățenilor. În ultimii ani, această perspectivă s-a aplicat imigrației (inclusiv solicitanților de azil), extinderii legislației pentru a include politici antidiscriminare pe motive de rasă, handicap și multe altele (luând forma unei legislații sau a unui cod de protecție). Cu toate acestea, politicile și abordările în materie de egalitate de șanse nu au avut rezultatele egale anticipate, au apărut noi modalități de gestionare a diferențelor, inclusiv managementul diversității (Point, S.; Singh, V., 2004).

2.1 CUM FUNCȚIONEAZĂ MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

Pentru a înțelege abordările de gestionare a diversității, planificarea și aplicarea acesteia în diferite sectoare, este important să se înțeleagă nivelurile de diversitate și natura sa multifacțată la nivel personal și organizațional. Statutul fiecăreia dintre următoarele 4 fațete sau straturi influențează poziția noastră personală pe piața muncii sau în cadrul procedurilor de angajare, deoarece fiecare persoană este o combinație unică a acestor elemente sau straturi (pornind de la fațeta interioară până la fațetele sau factorii externi) (Gadd T., Cronin S., 2018):



- **Personalitatea** ca dimensiune explicit individuală, care formează nucleul integrității personale a unei persoane, acoperă toate aspectele unui individ.
- **Factorii interni**, ca principale categorii care formează nucleul diversității, sunt, de asemenea, considerați ca elemente invariabile, deoarece, în principiu, nu pot fi schimbați sau sunt mai degrabă dificil de schimbat. De aceea, trebuie să fie luați în considerare cu deosebită diligență în politica de egalitate de șanse (sex, vârstă, rasă/etnie, abilități fizice sau mentale...).
- **Factorii externi** prezintă caracteristici ale capacității de schimbare, cum ar fi, de exemplu, venitul (statutul economic), educația (cunoștințe formale și informale), experiența profesională (dobândită prin muncă), starea civilă, localizarea geografică etc.
- **Factorii organizaționali** determinați de angajatori, sindicate și alții, de exemplu, funcția/poziția în ierarhie, tipul/conținutul muncii, condițiile de muncă, ramura/locația/durata angajării.

Din punct de vedere organizațional (al ocupării forței de muncă), managementul diversității funcționează ca o *legătură între factorii externi și organizaționali*, pe de o parte, și factorii interni de diversitate, pe de altă parte (Gadd T., Cronin S., 2018).

Din punct de vedere preponderent organizațional, a fost realizat un studiu interesant pentru a înțelege procedurile de gestionare a diferențelor. Acestea din urmă pot fi abordate din diverse perspective (Point, S.; Singh, V., 2004):

- **Rezistența**

Abordarea prin rezistență ignoră aspectele legate de diversitate și poate fi văzută ca o omogenitate persistentă, ceea ce înseamnă că, cel mai probabil, cei care dețin puterea vor recruta și promova oameni ca ei înșiși, prin care factorul de succes al unei persoane este garantat (presupunere) indiferent de mediul din care provine și nu este nevoie de nicio intervenție..

- **Discriminare și echitate**

Această perspectivă vede diferența ca pe o cauză a problemelor și se bazează pe protejarea celor care sunt diferiți (asimilând doar diferența). O amenințare a acestei abordări este potențiala divizare pe grupuri dominante (percepute ca o "normă") și grupuri minoritare (percepute ca "celălalt") (Gadd T., Cronin S., 2018). Este interesant faptul că, din această perspectivă, măsurile deja menționate privind egalitatea de șanse (de exemplu, măsurile de gestionare a egalității) se încadrează în această categorie, utilizând principii de "egalitate" bazate pe justiția socială (politicile privind egalitatea de șanse ca răspuns la protestele sociale privind nedreptățile de gen, rasiale și sociale care limitează accesul egal la angajare și promovare). Această abordare EO a avut cele mai bune intenții, dar prezintă un dezechilibru față de un amestec divers de alte categorii sociale neincluse în acest principiu, care rămân totuși ca fiind cele "diferite" și care beneficiază de șanse egale de a se dezvolta la potențialul lor maxim. De asemenea, în cadrul acestei perspective se înscrie și "acțiunea afirmativă" (AA), ca strategie care asigură plasarea cu succes a candidaților aparținând minorităților.

- **Acces și legitimitate**

Această perspectivă încadrează diversitatea ca fiind generatoare de oportunități - diferențele sunt apreciate, iar accentul se pune pe incluziune. Este o paradigmă, care derivă din Carta Națiunilor Unite pentru Drepturile Omului, inclusiv o tendință în direcția abordării "capacităților". Ea scoate în evidență



responsabilitatea angajatorilor de a crea astfel de locuri de muncă cu respect integrat pentru diferențe, sentimentul personal de a fi tratat în mod corect și posibilitatea de a se dezvolta până la potențialul maxim (un exemplu este elementul de echilibru între viața profesională și cea privată...). Accentul se pune aici pe sentimentul de incluziune și respect mai mult decât pe oportunitățile de exploatare a talentelor individuale.

- **Învățarea**

Această perspectivă se bazează pe un proces de aculturație sistemică, care îi privește pe toți angajații și nu doar pe minorități - învățarea (despre diversitate) este elementul central al organizației, ceea ce duce la o organizație pluralistă sau multiculturală. Aici se încadrează filosofia de gestionare a diversității și poate fi percepută și ca fiind cea mai complexă perspectivă care necesită un răspuns strategic proactiv, învățare individuală/organizațională pe termen scurt și lung, dar care, în cele din urmă și cel mai important, este aliniată cu viziunea bazată pe resurse (umane), valoarea oamenilor, elementul de capital uman.

Implementarea politicilor de diversitate

Chestiunea managementului diversității este interesantă și în cadrul percepției asupra acestui element; este un lucru când vorbim despre diferite politici (de exemplu, implementarea cartei diversității și alte practici) sau despre elementele incluse în tema diversității în sine:

- acceptarea poziției personale, împuternicirea și acțiunea orientată spre obiective din partea fiecărui grup social, funcționând în domeniile mediului legislativ/negubernamental/social național.
- acțiuni organizaționale/de mediu local pentru promovarea diversității.

În cadrul proiectului VICTORUPESI și al obiectivelor sale, acest document încearcă să preia ambele perspective, sprijinind astfel "mediile de lucru/incluziune" și elementele/căile de responsabilizare personală în vederea consolidării capacităților pentru grupurile țintă ale proiectului (atât profesioniștii, cât și grupurile țintă beneficiază de conținutul propus), după cum urmează:

- Elemente de ocupare a forței de muncă și de pregătire profesională.
- Implementarea elementelor/punctelor de vedere specifice managementului diversității ca element de abordare metodologică și de sprijin pentru grupurile țintă vulnerabile și pentru profesioniștii care lucrează cu acestea în cadrul propriilor contexte.

2.2 MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN UE

Adoptarea perspectivei în cadrul conceptului de management al diversității este crucială. În combinație cu ideea de IO4, este important să se reflecteze asupra eforturilor și abordărilor actuale, implementate în prezent la nivelul UE, pentru a înțelege mai bine punctul de vedere al țărilor partenere la proiect în cadrul consorțiului.

La nivelul UE, una dintre cele mai importante inițiative legate de managementul diversității este Platforma UE a Cartei diversității. Inițiativa a fost creată în 2010, cu sprijinul Comisiei Europene, ca parte a unui proiect mai amplu numit: „*Sprijin pentru inițiativele voluntare care promovează managementul diversității la locul de muncă*”. Aceasta este organizată ca un forum (public), un loc în care toate cartelele europene actuale (în prezent sunt deja disponibile 15 dintre ele) au șansa de a face schimb și de a-și împărtăși experiența și bunele practici. Carta în sine include un scurt text „care



stipulează o serie de măsuri care trebuie puse în aplicare pentru a promova diversitatea, nediscriminarea și egalitatea de șanse la locul de muncă" (Hajjar, L. et al. / CE, 2015).

Țările UE pot semna în mod liber Carta națională a diversității (denumită în continuare CD), întrucât aceasta este o inițiativă voluntară, deschisă oricărui tip de organizație (ONG-uri, universități, organisme publice sau întreprinderi private), indiferent de mărimea și activitatea sa. Fiind o acțiune voluntară, aceasta are totuși multe avantaje, cum ar fi: rețea de colegi, instrumente de sprijin, formalizarea și publicarea angajamentului față de gestionarea diversității, participarea la conferințe și schimbul de cunoștințe. Platforma UE a Cartei diversității funcționează prin întâlniri ale reprezentanților diferitelor cartele, prin dezvoltarea unei platforme de informare, atât internă (pentru membrii platformei), cât și externă (pentru persoanele interesate de problema diversității la locul de muncă), printr-o strategie de comunicare eficientă (site web, buletin informativ, blog, rețele sociale etc.) și prin publicarea de instrumente comune (3 Hajjar, L. et al. / CE, 2015).

Toate țările din consorțiul proiectului (cu excepția Serbiei) figurează în prezent ca semnatare ale cartelor naționale privind diversitatea. Fiecare carte a diversității are flexibilitate și este adaptată la cultura națională, la specificul țării, la prioritățile prestabilite și la alte provocări - prin urmare, nicio carte nu este la fel.

2.2.1 Italia

Carta pentru egalitate de șanse și egalitate la locul de muncă - CARTA PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'UGUAGLIANZA SUL LAVORO a fost lansată în Italia în 2009 și reprezintă o declarație de intenție, semnată în mod voluntar de companii de toate dimensiunile, pentru diseminarea unei culturi corporative și a unor politici de resurse umane incluzive, fără discriminare și prejudecăți, capabile să pună în valoare talentul în toată diversitatea sa.

Fondazione Sodalitas este partenerul de referință pentru companiile care consideră sustenabilitatea un factor distinctiv și o integrează în strategiile lor de afaceri. În prezent, aproximativ 560 de companii aderă la Cartă, la care s-au alăturat de-a lungul timpului organizații non-profit și administrații publice, precum Regiuni și autorități locale, pentru un total de 900 de membri care angajează peste 900.000 de lucrători. Mai multe informații despre Carta italiană a diversității pot fi obținute aici: <https://www.cartapariopportunita.it/>

2.2.3 România

Carta Diversității din România urmează modelele de succes existente în alte state europene și se bazează pe un set de principii generale, asumate în mod voluntar de către semnatar pentru a promova diversitatea, nediscriminarea, incluziunea și egalitatea de șanse la locul de muncă. Semnarea Cartei indică în mod logic angajamentul de a susține, proteja și dezvolta diversitatea în cadrul organizației. Astfel de documente pot fi semnate de organizații private și/sau publice.

Mai multe informații despre Carta Diversității din România pot fi găsite aici: <https://www.cartadiversitatii.ro/>

2.2.4 Slovenia

Semnatarii sloveni ai Cartei diversității integrează valorile diversității, incluziunii și egalității în modelul de afaceri al propriei organizații. Aceasta este legată de susținerea unei abordări pozitive voluntare a gestionării diversității și are ca scop încurajarea acțiunilor pozitive care reflectă valorile



diversității, incluziunii și egalității. Măsurile planificate sunt interconectate la contextul fiecărei organizații, având ca obiectiv principal promovarea incluziunii egale la locul de muncă. Semnătura este voluntară și prezintă angajamentul de a preveni toate formele de discriminare și de a crea o politică de diversitate care promovează egalitatea de șanse, incluziunea și diversitatea, recunoscând competențele individuale. Mai multe informații despre Carta slovenă a diversității pot fi găsite aici: <https://www.raznolikost.eu/>

2.2.5 Spania

Carta diversității din Spania urmează modelul unei "Scrisori de angajament de 10 principii", a cărei semnare este voluntară și gratuită și care poate fi semnată de companii și instituții din aceeași țară, indiferent de mărimea sau sectorul lor. Această scrisoare presupune și promovează angajamentul de a promova principiile fundamentale ale egalității, diversității și incluziunii, inclusiv o listă de 10 principii. Mai multe informații despre Carta spaniolă a diversității pot fi găsite aici: <https://fundaciondiversidad.com/>

2.2.6 Suedia

Carta diversității din Suedia este un punct de plecare pentru companii și alte organizații, iar punerea diversității înaintea egalității este în centrul dinamicii de gestionare a diversității. Prin semnarea Cartei diversității, organizațiile se angajează în mod voluntar să creeze și să mențină un mediu de lucru favorabil incluziunii pentru angajații lor, fără discriminare pe criterii de sex, rasă sau origine etnică, religie, vârstă, handicap sau orientare sexuală. Mai multe informații despre Carta suedeză a diversității pot fi găsite aici: <https://www.diversitycharter.se/sv/>

3 MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN CADRUL PROIECTULUI VICTORUPESI

În cadrul proiectului VICTORUPESI și al obiectivelor sale, acest document se concentrează asupra domeniului de aplicare a managementului diversității în cadrul:

- ● Elemente de ocupare a forței de muncă și de pregătire profesională (care dau sens activităților pentru beneficiari)

Implementarea elementelor/punctelor de vedere specifice ale managementului diversității ca element de abordare metodologică și de sprijin pentru grupurile țintă vulnerabile și pentru profesioniștii care lucrează cu acestea în cadrul propriilor contexte

- Explorarea opțiunilor de orientare de grup și/sau de sprijin individual în timpul fazei de pilotare a proiectului

Elementele prezentate în subcapitolele 3.1. și 3.2. servesc drept vitrină, ca fundal teoretic ce urmează a fi explorat sau luat în considerare în cadrul formării VICTORUPESI (IO2). Elementele de responsabilizare, elaborate prin exerciții concrete în cadrul **Componentei A (Module) și B (Coaching)** din cadrul formării VICTORUPESI (IO2) sunt importante pentru a pregăti terenul pentru formare, iar IO4 servește atât la:

- profesioniști pentru a-i dota cu cunoștințe elementare de bază și resurse suplimentare de cunoștințe, încercând astfel să pună teoria în practică și să permită beneficiarilor să utilizeze

întregul potențial al formării și, cel mai important, să aibă un parcurs bine gândit de învățare, să accepte poziții personale și să se simtă împuterniciți prin procesul de formare.

- Participanții, prin implementarea unor exerciții suplimentare și a unor trasee de formare cu exemple practice de elemente de dezvoltare personală și de evaluare.

3.1 ABORDĂRI COMUNE UTILIZATE PENTRU ORIENTAREA SPRIJINULUI

Prin utilizarea conceptelor descrise mai jos, organizațiile participante pot asigura bunăstarea, procesul de cooperare, nediscriminarea, egalitatea de șanse și o abordare centrată pe soluții a participanților și pot pune în aplicare conceptul de împuternicire care servește ca element al gestionării diversității.

În cadrul următoarelor 3 subcapitole din 3.1., explorăm diferite abordări ale lucrului cu oamenii. Toate abordările au legătură și cu formarea IO2 VICTORUPESI și au ca scop extinderea conținutului prevăzut în modulul II pentru cursanți și mentori/facilitatori ai formării și cercurilor de coaching. Aceasta din urmă înseamnă că, atât cursanții, cât și mentorii/facilitatorii vor putea să îmbunătățească conținuturile de formare prevăzute în IO2 pentru cursanți, să ajusteze exercițiile practice sugerate pentru munca individuală și de grup și sesiunile de recapitulare pentru ca cursanții să utilizeze instrumente suplimentare pentru munca individuală/de grup în cadrul și după încheierea părții formale a formării/pilotajului. Sugestii pentru punerea în aplicare a acestor abordări sunt inserate sub fiecare dintre abordări.

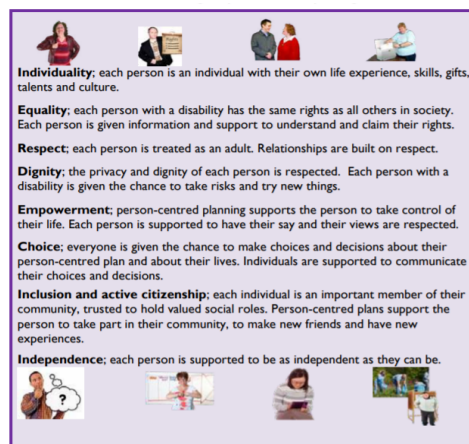
Abordarea centrată pe persoană

Abordarea centrată pe persoană (APC), atunci când se lucrează cu grupuri sociale vulnerabile (de exemplu, persoanele cu handicap), se referă la planificarea sprijinului într-un mod care să permită "persoanei să facă alegeri în cunoștință de cauză cu privire la modul în care dorește să își trăiască viața, acum și în viitor". (Gadd, Cronin, 2018, p.10).

Această abordare sprijină persoana să își identifice visele, dorințele și obiectivele, precum și cerințele necesare pentru a le face posibile. Planificarea centrată pe persoană se bazează pe o abordare bazată pe drepturi în ceea ce privește furnizarea de servicii și de sprijin. Cultura organizațională este o componentă cheie de influență a planificării centrate pe persoană. Abordarea constituie două aspecte majore (ibidem, 2018):

- Convingeri
- Fundamente

Mai jos, Credințele și Fundațiile care se află în centrul APC și al planificării, sunt următoarele:



Source:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>



Beliefs: organisations have a person-centred culture. They believe in individuality, equality, respect, dignity, empowerment, choice, inclusion and independence.

Person-centredness: services and supports are built around the needs of each person rather than a group.

Outcomes: person-centred planning is about achieving outcomes for the person. Outcomes are good changes that give each person a better life.

Planning across an organisation: person-centred planning is important at all levels of an organisation. It is part of how the whole organisation works and is not a new or separate service.

Every plan is different: every person-centred plan is a one-off. It shows the individual's strengths, needs, goals, dreams and wishes.

Listening: individuals, staff teams and managers really listen to and respect the choices that each person makes. They accept and respond to the decisions of the person, and their family where appropriate. The person decides if they want their family to be involved.

Responsibility: individuals, staff teams and managers show how they support each person to achieve their personal goals and outcomes. They answer any questions that a person may have about their supports.

Expectations: there are high expectations and hopes for each person. Person-centred planning encourages each person to believe in themselves and supports the person to be the best they can be.

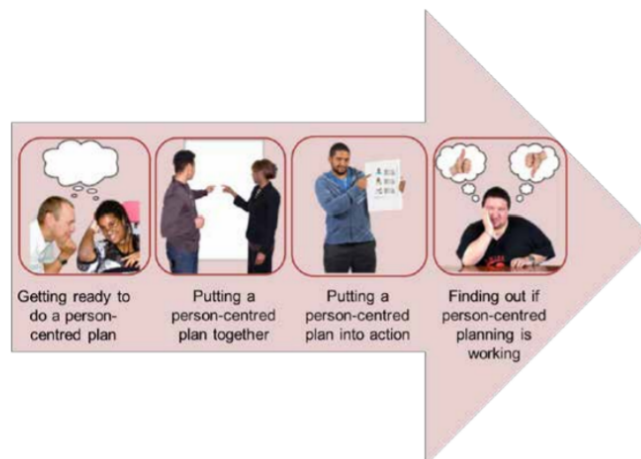
Relationships: individuals, staff teams and managers make sure that each person has the time, space and chance to build meaningful relationships.

Partnership: individuals, staff teams and managers work together with persons with a disability – this is called partnership. Power is shared and there is open communication. Each person can get the information they need to have a say in services and supports.

Sursa:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

În cadrul planificării abordării centrate pe persoană, putem vorbi despre 4 etape cruciale:



Sursa:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Abordările centrate pe persoană își au originile în sectorul persoanelor cu handicap, dar sunt utilizate în prezent în domeniul sănătății mintale, al serviciilor de îngrijire a persoanelor în vârstă, în școli, în sectorul sănătății și în sistemul de justiție penală. Practicile centrate pe persoană sunt utilizate în



echipe și organizații pentru a se asigura că accentul se pune pe ceea ce contează pentru persoanele care primesc sprijin și pentru familiile acestora și că se acordă atenție și modulului în care se sprijină personalul. Abordările centrate pe persoană asigură faptul că **vedem oamenii ca indivizi unici, cu daruri și contribuții valoroase (Guvernul NSW, s.n.)**.

Person-centred	Service/system centred
Talking with the person	Talking about the person
Planning with the person	Planning for the person
Focused on strengths, abilities, skills	Focused on labels/ diagnosis, deficits
Finding solutions that could work for anyone, preferably community based	Creating supports based on what works for people with 'that diagnosis'
Things are done that way because they work for the person	Things are done that way because they work for staff or the service
Family and community members are seen as true partners	Family members & community seen as peripheral

- Practicile centrate pe persoană pot fi văzute ca o „cutie de instrumente” sau ca o varietate de modalități de a asculta și de a colecta informații împreună cu oamenii (ibidem, n.red.). Această abordare asigură faptul că o persoană este ascultată cu adevărat și este considerată ca fiind cineva care se află "în centrul întregului proces decizional". Comparația dintre abordarea centrată pe persoană și cea centrată pe serviciu/sistem prezintă elementele distinctive (ibidem, s.n.):

- Includerea în proces (clientul ca partener egal în procesul de co-decizie).
 - Axată pe soluții în loc de etichetare/încadrare în scheme predefinite de sprijin.
 - Includerea membrilor familiei ca parteneri în găsirea soluțiilor.

Sursa: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>

În cadrul domeniului de activitate al programului de formare și pilotare VICTORUPESI (accentul pe modulul II "Responsabilizare"), această abordare poate fi utilizată într-un mod deschis - fie ca o îmbunătățire a exercițiilor existente, fie ca o alternativă.

Sugestii și opțiuni de exerciții:

- În cadrul subiectului 1 - Mediile incluzive, obiectivul principal este de a prezenta diferența dintre factorii externi și interni pentru crearea unui mediu incluziv, cu accent pe explorarea poziției/valorilor personale față de mediu/societate.
- Utilizați instrumentele de planificare ale APC și implicați cursanții în cadrul exercițiilor deja furnizate în modulul II
- Încercați instrumentele de gândire centrată pe persoană; care pot sprijini oamenii să se gândească la o serie de întrebări-cheie (Gadd, Cronin, 2018, p.97).
- Cereți cursanților să reflecteze asupra unui set de întrebări în timp ce se gândesc la mediile incluzive și la sprijinul comunității înconjurătoare în care trăiesc: Ce este important pentru dumneavoastră? Ce doriți să schimbați în ceea ce privește poziția dumneavoastră? Cum vă veți organiza sprijinul? Cum vă veți gestiona sprijinul? Cum veți rămâne în control? Ce veți face în continuare?... (ibidem, 2018)



- Poate fi utilizată în cadrul **Activității 1**: Cartografierea aspectului personal sau ca **Activitate 3** (alternativă) pentru a reflecta asupra cercurilor de sprijin personale/potențiale/cum să le abordeze/definiți următorii pași după ce finalizează experiența de pilotare.

Abordare centrată pe soluții și elemente de storytelling

Una dintre abordările contemporane în domeniul consilierii și al coaching-ului care subliniază importanța căutării de soluții, mai degrabă decât a punerii accentului pe probleme, este așa-numita abordare centrată pe soluții în terapie. Această abordare permite în mod specific oamenilor să adopte perspective diferite atunci când evaluează o situație (personală), specifică pentru sine. Perspectiva în înțelegerea relațiilor dintre trecut și viitor sau dintre antecedente și consecințe. Accentul în cadrul acestei abordări este pus pe susținerea punctelor forte personale, a rezilienței și a resurselor pe care le posedă o persoană și învață cum pot fi folosite toate aceste elemente pentru a urmări obiectivele dorite și pentru schimbări pozitive masculine (Wikipedia: Solution focused Brief Therapy, s.n.).

Abordarea terapiei scurte axate pe soluții se distinge de alte forme mai tradiționale de intervenție. Accentul se pune pe următorul aspect: **schimbarea care se urmărește este localizată într-un viitor imaginat**. Sarcina de a rezolva problemele este abordată prin încercarea de a se îndrepta spre ceea ce se dorește (viitorul preferat) în loc să se încerce să se îndepărteze de o problemă nedorită (NSPCC, 2014). În cadrul oferirii de sprijin unui client, practicianul pornește (întotdeauna) de la premisa că clientul este un expert în ceea ce privește propria sa viață. În timp ce pune/folosește întrebări specifice atunci când lucrează cu oamenii/clientii, procesul ar trebui să permită persoanei să se îndrepte spre viitorul dorit/rezultatele viitoare și să învețe și să beneficieze de abilitățile, strategiile și ideile existente. În concluzie, "Interviul centrat pe soluții nu este un proces ușor; este un proces în care terapeuții trebuie să caute la fel de mult întrebările pe cât trebuie să caute răspunsurile clienților lor." (Ratner et al, 2012, p109 în NSPCC, 2014).

Cu toate acestea, pentru utilizarea practică și punerea în aplicare a abordării SF, IO4 nu se concentrează pe relația consilier/client și pe regulile de angajare/procese și setul de întrebări care sunt specifice unei sesiuni de terapie. Beneficiile acestei abordări pot fi utilizate în cadrul exercițiilor practice din Modulul II ca îmbunătățire și/sau alternativă.

Povestirea ca atare și în cadrul proiectului VICTORUPESI trebuie înțeleasă prin modalitățile prin care o persoană structurează, articulează, verbalizează mediul din jurul său.

Totul începe cu modul în care experimentăm mediul din jurul nostru: natura și fenomenele sale, lumea animală, relația noastră cu ceilalți - și modul în care îl interpretăm și înțelegem. Toate acestea sunt date, iar numărul mare de date (și impactul lor) poate fi derutant. Avem nevoie de a le structura pentru a le stăpâni. Din perspectiva evoluției umane, omenirea a făcut mai întâi desene, iar atunci când am avut limbajul și cuvintele, am fost capabili să verbalizăm și să ne exprimăm gândurile. Povestile sunt un fenomen pur uman, au multe funcții, cu ajutorul poveștilor putem comunica diferite intenții și pot fi spuse în multe moduri diferite. Din cauza acestora din urmă, putem spune deja că cel puțin doi factori sunt importanți:

- Luarea perspectivei
- Mecanismele de comunicare a "sinelui" și de "înțelegere" a celuiilalt.

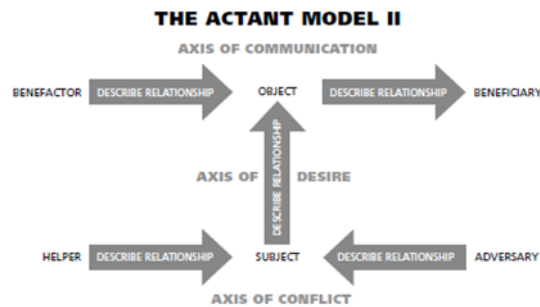
În special luarea de perspectivă conceptuală (CPT) este importantă în domeniul gestionării diversității și al căutării sau înțelegerii "sinelui" și a "celuilalt". Acest lucru este deosebit de important atunci când se lucrează cu contexte de învățare în grup - pentru a beneficia și a reflecta poziția personală și din punctul de vedere al celuiilalt. Următoarele elemente par a fi foarte importante (Frühman et. al, 2016):



- Mecanismele de preluare a percepției (Empatia - ce este, de ce avem nevoie de ea, evoluția empatiei după de Wall "păpușa rusească") sau ce influențează capacitatea noastră de a ne înțelege unii pe alții.
- Adoptarea perspectivei (Modelul **Actant al elaborării poveștilor** - pentru a sublinia oportunitatea de a spune o poveste din perspectiva unui actor diferit: "mersul în pantofii altuia"; modelul celor 4 urechi)

Un model actant este un instrument utilizat pentru a analiza acțiunea care are loc într-o poveste, fie ea reală sau fictivă. Acest model relevă rolurile structurale care se îndeplinesc în mod obișnuit în povestire. Modelul actant include 6 actanți: un subiect (erou), un obiect al căutării, de exemplu, un emițător (binefăcător care inițiază căutarea), un receptor (beneficiar), un ajutor (al eroului, persoană sau instrument) și un adversar (adversar, ticălos). Fiecare dintre aceste roluri îndeplinește o componentă integrală a poveștii. Fără contribuția fiecărui actant, povestea poate fi incompletă. Astfel, un "actant" nu este un simplu personaj într-o poveste, ci un element structural integral pe care se învârtă narațiunea. Un exemplu des folosit este Scufița Roșie (Frühman et. al, 2016):

- Expeditorul/beneficiarul este mama Scufiței Roșii,
- Obiectul este coșul cu mâncare (pentru bunica),
- Beneficiarul/receptorul este bunica,
- Eroul este Scufița Roșie,
- Adversarul/răufăcătorul este lupul, iar ajutorul este vânătorul/plugarul (în funcție de versiunea poveștii).



Source: Frühman et. al, 2016, p. 18

O aplicație interesantă (și creativă) a modelului este "luarea de perspectivă": naratorul poate alege să spună povestea din perspectiva (și din experiențele și sentimentele) diferiților actori și chiar să treacă de la o perspectivă la alta de dragul "interesului" și/sau al obiectivului de comunicare.

- Teoria minții (legătura cu creierul pe date vs. creierul pe poveste)

IMPACTUL ISTORIEI - Impactul neurologic

Poveștile personale și povestirile includ calități care conferă sens și semnificație. În ceea ce privește prima, ar trebui să ne dăm seama ce se întâmplă cu creierul nostru atunci când ascultăm date, spre deosebire de (datele implementate într-o) poveste. Mai jos puteți vedea ce zone diferite ale creierului sunt active în timp ce primim informații (date vs. poveste). În psihologie, **teoria minții se referă la capacitatea de a înțelege alte persoane atribuindu-le stări mentale (adică presupunând ce se întâmplă în mintea lor)**. Aceste stări pot fi diferite de propriile stări și includ credințe, dorințe, intenții, emoții și gânduri. Posedarea unei teorii funcționale a minții este considerată crucială pentru succesul în interacțiunile sociale umane de zi cu zi și este utilizată atunci când se analizează, se judecă și se deduc comportamentele altora. Deficitele pot apărea la persoanele cu tulburări din spectrul autist, tulburări de alimentație de origine genetică, schizofrenie, tulburare de hiperactivitate cu deficit de



atenție, dependență de cocaină și leziuni cerebrale suferite în urma neurotoxicității alcoolului; deficitul asociat cu dependența de opiacee sunt inversate după o abținere prelungită. A avea o teorie a minții este foarte asemănător, dar nu identic cu a avea capacitatea de empatie sau simpatie (Wikipedia: Teoria minții, s.n.).

Sugestii și opțiuni de exercitare:

- **În cadrul subiectului 2** - în cadrul oricărui exercițiu sau ca exercițiu suplimentar, puteți prezenta diferența dintre empatie și simpatie cu un videoclip frumos: Brene Brown, despre empatie:

<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>

- **În cadrul subiectului 4 - Structura unui plan de intervenție individualizat** abordează elemente precum comportamentele provocatoare, "amenințările" personale și planificarea intervențiilor orientate spre viitor, de care cursanții pot beneficia în cadrul formării pentru o mai bună incluziune și direcționare a acțiunilor personale în viitor. În cadrul activității 2, un cursant este invitat să verifice modelul de plan individual (a se vedea capitolul 3.2.3) pentru a-și pregăti propriul plan.
- Pentru a ușura procesul, invitați participanții la exerciții suplimentare care îi vor ajuta în elaborarea unui plan și îi vor împuternici să ușureze procesul de lucru la un astfel de plan, de exemplu, (NSPCC, 2014):

Îmi plac și punctele mele forte Instrument:

Fă un desen simplu cu tine însuși. Întrebați-vă:

- Ce vă place?
- La ce te pricepi?
- Ce trebuie să faci pentru a fi bun la asta?
- Care sunt punctele tale forte?
- De ce sunteți cel mai mândru?

Încurajați participantul să folosească desene pe lângă descriere, de asemenea, sunt binevenite decupajele din reviste și ziare pentru vizualizare (puteți face un colaj personal).

3.2 ORIENTĂRI PENTRU DERULAREA UNUI PROGRAM DE INCLUZIUNE SOCIALĂ ȘI DE GESTIONARE A DIVERSITĂȚII

Metodologia aleasă în cadrul acestui document este menită să garanteze ușurința înțelegerii și eficiența învățării, adaptată pentru ca beneficiarii să-și exprime opiniile și sugestiile. Dimensiunea socială a învățării este legată aici de "pregătirea scenei", ca să spunem așa. În ceea ce privește aceasta din urmă, în acest capitol (3.2) sunt descrise următoarele orientări pentru derularea unui program de incluziune socială. Toate elementele sunt strâns legate de lucrul cu grupul țintă al persoanelor cu dizabilități; cu toate acestea, fiecare organizație poate adapta materialele și informațiile de aici pentru a le adapta la propriile domenii..

GHIDUL DE IMPLICARE A UTILIZATORILOR se referă la diferite elemente care trebuie luate în considerare pentru a maximiza beneficiile formării pentru beneficiari. Materialul este alcătuit din elemente care pot fi combinate în funcție de nevoile fiecărui participant (TG). Ideea principală a acestui exemplu este aceea de a oferi posibilități și perspective privind opțiunile de planificare și sprijin individual în diferite contexte (a se vedea capitolul 4). **Nu există o abordare uniformă care să fie urmată, însă este important ca organizațiile să își stabilească propria cale internă de înregistrări/formulare/alte instrumente și documente de monitorizare care să fie pregătite și urmate pentru a putea vedea și monitoriza eficacitatea monitorizării generale a mentoratului și**

a creșterii personale pentru grupurile țintă cu care lucrează. Raportul european și constatările sale comunică necesitatea unei formări flexibile pentru grupurile țintă/beneficiari. Formarea flexibilă este esențială - multe dintre grupurile țintă ar putea avea nevoie ca furnizorii de formare profesională să se adapteze, să își schimbe percepția și să fie mai flexibili. Din perspectiva flexibilității formării, programele și mediile de învățare sunt legate de diferitele circumstanțe ale grupurilor țintă. *Flexibilitatea se referă la conținutul formării, dar și la metodologia utilizată.* Acest lucru este necesar deoarece grupurile-țintă sunt diverse, cu nevoi și responsabilități diferite care decurg din nivelul de educație sau din cunoștințele anterioare în domenii de interes care nu sunt definite cu precizie sau contextual.

Pe de altă parte, conținuturile IO2 sunt mai orientate spre practică, iar IO4 servește astfel la găsirea celei mai bune abordări posibile în furnizarea conținuturilor din cadrul formării IO2. În cadrul elementelor utilizate în acest 3.2. capitol, traseele/obiectivele individuale de învățare pot fi monitorizate și actualizate cu scopul ca participantul să își însușească propriile trăsături pozitive pentru o mai bună incluziune în învățare și angajare. Prin aceasta, beneficiile pentru participanți sunt de a experimenta "învățarea prin acțiune" și de a colabora/interacționa unii cu alții.

Există mai multe opțiuni pentru a face acest lucru:

- Deschiderea unui document de planificare individuală pentru participant.
- Actualizări regulate privind elementele de "verificare" după pilotarea fiecărui modul/unitate din IO2 în cadrul planului individual (luarea de notițe și observare).
- Oferirea de sprijin - pe lângă cercurile de coaching, abordarea descrisă la punctul 3.1 oferă instrumente suplimentare de responsabilizare pentru o mai bună incluziune.

3.2.1 Instrucțiuni pentru gestionarea conflictelor.

Conținutul instrucțiunilor stabilește procedura de acțiune în cazul situațiilor conflictuale apărute între participanți și asigură faptul că profesioniștii și mentorii acționează în conformitate cu principiile etice pentru o rezolvare favorabilă a situației, cu accent pe prevenirea și dezvoltarea conflictelor în cadrul grupului.

Procedura de lucru

În grup apar adesea conflicte, în principal din cauza diferențelor interpersonale mari dintre participanți în domeniile personal, emoțional și social.

În abordarea conflictelor, încercați să urmăriți principiul rezolvării continue, adică, imediat după apariția unei situații conflictuale, rezolvarea conflictelor are loc pe o perioadă mai lungă de timp sau conflictele rămân nerezolvate.

În primul rând, este necesar să se influențeze o atmosferă pozitivă în cadrul grupului și să se consolideze interacțiunea socială, încrederea reciprocă și munca în echipă. În cadrul și înainte de formare, oferiți consiliere cu privire la modalitățile adecvate de prevenire a conflictelor și la strategiile de rezolvare a situațiilor conflictuale. Este necesară o muncă intensivă pentru a consolida abilitățile sociale și pentru a dezvolta abilități de comunicare care să le permită participanților să recunoască și să abordeze conflictele.

În rezolvarea conflictelor, luați în considerare următoarele principii:

1. Încurajați-i să reflecteze asupra rezultatului conflictului.
2. Definiți dorințele sau obiectivele pentru a crește posibilitatea unui rezultat bun. Învățați-i să recunoască nevoile celorlalți, să afle ce vrea altcineva, în timp ce ascultă și verifică propriile experiențe în raport cu ceilalți. Accentul se pune pe conversația dintre cei implicați în conflict.

Țineți cont de diferențe (în ceea ce privește percepția situației, modalitățile de rezolvare a problemelor, interesele, obiceiurile, comportamentul...).

3. Încurajați să își controleze comportamentul personal (vorbire lentă, tolerantă, la un volum normal, ședere în timpul unui conflict...).
4. Introduceți până la trei opțiuni sau modalități de ieșire dintr-o situație conflictuală: acceptarea situației, schimbarea comportamentului și găsirea unei soluții, un nou model sau retragerea. Prin rezolvarea conflictului, participanții cuceresc noi modele și moduri de comportament și ajung să se cunoască pe ei înșiși.

În rezolvarea și gestionarea conflictelor, ne concentrăm pe 3 metode de bază:

1. Metode de reconciliere care atenuează situația conflictuală (invitații, sfaturi, compromisuri, atenționări, promisiuni).
2. Metodele de cooperare cel mai frecvent utilizate (discuții, întâlniri, schimburi de opinii, negocieri, jocuri de rol etc.).
3. Metode de transformare care schimbă parțial sau complet situația existentă (divizarea sau formarea unui grup, introducerea unor noi proceduri de lucru și metode de luare a deciziilor, înlocuirea membrilor sau a liderilor etc.).

Atunci când rezolvați conflictele, luați în considerare următoarele etape:

1. Definirea situației de conflict și obținerea de informații despre conflict.
2. Examinarea informațiilor și identificarea cauzelor conflictului.
3. Formularea de propuneri și luarea de decizii.
4. Planificarea punerii în aplicare în funcție de timp, loc și mod.
5. Derularea planului și constatarea a ceea ce am realizat.
6. În cazul în care nu suntem mulțumiți de realizare, repetăm procesul și încercăm să aflăm unde nu am avut succes.

Linii directe de urmat în rezolvarea conflictelor:

1. Alianța: În ciuda conflictului, se propune menținerea unei preocupări pentru bunăstarea celuilalt sau lupta împreună pentru o relație și nu unul împotriva celuilalt, deoarece astfel se menține o relație bună cu persoana cu care se află în conflict.

2. Luarea în considerare a diferențelor: Atenția ar trebui să se concentreze asupra diferențelor reciproce, care pot fi mai mult sau mai puțin vizibile, deoarece în caz contrar există adesea rezultate nedorite ale conflictului (modul de rezolvare a problemelor, diferențe de percepție a situației, viziunea asupra lumii și altele similare).

3. Asumarea responsabilității: Asumându-ne responsabilitatea pentru propriul comportament, putem folosi conflictul pentru a progresa, pentru a ne cunoaște pe noi înșine și pe ceilalți. Asumarea responsabilității înseamnă, așadar, descoperirea problemelor și găsirea de soluții, și nu dovedirea vinovăției față de celălalt.

4. Menținerea comunicării și calmarea: Este bine să menținem comunicarea și, poate, să o întrerupem doar pentru o scurtă perioadă de timp pentru a ne calma. Este important să se revină ulterior la subiectul conflictului, crescând astfel posibilitatea de a găsi o soluție adecvată.

5. Stabilizarea interacțiunii înseamnă reducerea vitezei de reacție și verificarea a ceea ce se întâmplă. Este necesar să verificăm dacă am înțeles ce se întâmplă sau ce s-a spus, dar, pe de altă parte, trebuie să ne asigurăm că și acesta din urmă a vorbit serios.

6. Raportarea în loc de influențare înseamnă că, în loc să cerem o schimbare de comportament la celălalt, începem să raportăm cum ne simțim, ceea ce face ca persoana respectivă să înțeleagă mai ușor ce se întâmplă cu noi într-o anumită situație.



7. Divizarea conflictului în părți mai mici înseamnă că, în timpul conflictului, nu îl lăsăm să se extindă în mai multe domenii ale relației, ci ne limităm la problema care a ieșit în evidență la un moment dat.

Modalități de rezolvare a conflictelor:

1. Metoda de evitare. Cei care folosesc această metodă au tendința de a se retrage dintr-o situație conflictuală sau doresc să rămână neutri. Dacă problema există cu adevărat, atunci un astfel de comportament nu este productiv. Cu toate acestea, el poate fi adecvat în alte situații, de exemplu, atunci când conflictul este de importanță minoră și este păcat să se piardă timp cu rezolvarea lui.

2. Metoda de ajustare. Un individ care acționează în acest mod, de exemplu, consideră că nu trebuie să spună nimic care i-ar putea afecta pe ceilalți. În acest fel, asigurăm bunăstarea oamenilor, dar adevărata problemă rămâne intactă și va ieși la iveală mai devreme sau mai târziu. Această metodă poate fi eficientă cel puțin pentru o perioadă scurtă de timp dacă, de exemplu, problemele sunt cu adevărat personale și nu legate de locul de muncă.

3. Modul de dominare. Este o tendință de a folosi forța pentru a controla o situație și de a-i forța pe ceilalți să consimtă la soluția oferită. Utilizarea excesivă a acestei metode este în detrimentul celeilalte părți implicate în conflict, deoarece nu se ține cont de sugestiile și nevoile acesteia. Dar, în anumite situații, această metodă poate fi adecvată, de exemplu, atunci când trebuie îndeplinite sarcini neplăcute.

4. Acceptarea compromisurilor. Înseamnă tendința indivizilor de a sacrifica unele interese și de a ajunge astfel la un acord. Mulți oameni consideră că aceasta este una dintre cele mai realiste forme de comportament în situații de conflict. Această metodă este adecvată atunci când sugestiile unei părți blochează obiectivele celeilalte părți.

5. Modalitatea de negociere. Se caracterizează prin tendința de a identifica cauzele contradicțiilor, de a furniza informații și de a găsi împreună soluții adecvate. Este important să se lucreze împreună cu dorința ca fiecare să-și atingă cât mai mult posibil obiectivele. Prin negociere, abordăm în mod deschis conflictele, le analizăm și încercăm să găsim o soluție care să convină cel mai bine tuturor celor implicați. Este important să lucrăm împreună cu dorința ca toată lumea să își atingă obiectivele cât mai mult posibil. Prin negociere, abordăm în mod deschis conflictele, le analizăm și încercăm să găsim o soluție care să convină cel mai bine tuturor celor implicați în conflict. Prin urmare, accentul se pune pe rezolvarea în comun a problemelor, pe extinderea surselor de comunicare și pe definirea și stabilirea clară a sarcinilor. În ultimă instanță, atunci când nu este posibilă o soluție de compromis, recurgem la separarea temporară a indivizilor sau a grupurilor în contextul implicării în activitățile profesionale.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: Pregătiți un plan de acțiune, împreună cu grupul dumneavoastră și discutați modalitățile de intervenție - permiteți tuturor să fie ascultați și să se ajungă la o concluzie în prealabil (gestionarea diversității începe la micro-niveluri)..

3.2.2 Instrucțiuni de acordare a sprijinului psihosocial și de intervenție în caz de intervenție în situații de criză.

Conținutul instrucțiunilor determină procedura de acordare a sprijinului psihosocial participanților și de acțiune în caz de intervenție în situații de criză și permite profesioniștilor și mentorilor să opereze în conformitate cu principiile etice și de calitate.

Furnizarea de sprijin psihosocial

Dacă este cazul, organizați sprijinul în ceea ce privește activitățile psihosociale individuale cu scopul de a responsabiliza participanții și de a dezvolta abilități sociale.

Sprijinul psihosocial are ca scop abordarea problemelor cu care participanții s-ar putea confrunța zilnic sau pe termen lung. Scopul sprijinului psihosocial este de a îmbunătăți experiența sau comportamentul



participantului și, astfel, de a îmbunătăți calitatea vieții acestuia în sensul cel mai larg. Prin intermediul conversației, participantul își dezvăluie gândurile și sentimentele, iar profesionistul sau colaboratorul îl monitorizează în diverse moduri și îl ajută să găsească calea pentru a-și rezolva mai bine problema, să decidă și să aleagă. Este întotdeauna necesar să se sprijine capacitățile de decizie ale participantului, dar niciodată să se decidă în locul lui.

Sprejiniul psihosocial este utilizat ca formă de ajutor pentru probleme însoțite de suferință emoțională moderată, probleme de funcționare zilnică, etape de decizie privind schimbări importante în viață, probleme care apar în cadrul programului. Activitățile psihosociale se desfășoară individual sau în grup.

Grupuri tematice legate de subiecte de actualitate care apar în prim-planul intereselor indivizilor (doar câteva dintre ele, ar putea apărea în diferitele grupuri țintă ale proiectului):

- examinarea și analiza evenimentelor actuale din țară și din lume (citirea ziarelor, revistelor, discuții polemice...), dialog intercultural, subiecte importante din mediul meu micro și macro, discuții pe tema relațiilor interpersonale, discuții pe tema dinamicii de grup, discuții despre animalele de companie, discuții despre petrecerea timpului liber, discuții despre relațiile în grup, discuții despre respectarea regulilor programului (sosiri, plecări, absențe), întâlniri periodice legate de problemele din program, întâlniri privind comportamentul și respectarea regulilor stabilite pentru formare, reflecții legate de evenimentele din săptămâna trecută, ateliere de discuții pe teme evidențiate de participanți, mediere și învățare socială în contextul relațiilor interpersonale...

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: Pregătiți un plan de acțiune, împreună cu grupul dvs. și discutați modalitățile de intervenție - explorați nevoile, verificați în propria echipă de profesioniști dacă un astfel de sprijin este posibil și analizați dacă aceasta ar putea fi nevoia participanților dvs..

3.2.3 Instrucțiuni pentru motivarea participanților

Conținutul instruirii determină procesul de motivare a participanților și de încurajare a acestora să își asume un rol activ în conformitate cu principiile etice și de calitate. Șeful programului de incluziune socială, toți profesioniștii și mentorii din cadrul programului participă la motivarea participanților.

Procedura de lucru

Se recomandă pregătirea unui plan individualizat pentru participanți, pentru a verifica motivația acestora pentru implicare și pentru a defini nivelul necesar de motivare cu ajutorul mentorilor/profesioniștilor în vederea atingerii obiectivelor individuale și de grup.

Accentul se pune pe creșterea satisfacției participanților pe parcursul includerii în program, ceea ce are, de asemenea, un efect pozitiv asupra dorinței de a participa activ la toate segmentele activităților desfășurate. Este importantă crearea unui climat pozitiv și a unei înțelegeri reciproce între participanți, ceea ce reprezintă un factor important în procesul de motivare și un stimulent pentru a se implica în activitățile de muncă și de petrecere a timpului liber.

Încercați să activați participanții în planificarea atât a activităților de muncă, cât și a celor de petrecere a timpului liber, să participați la propuneri, precum și la implementarea și pregătirea activităților. În acest fel, ei își asumă un rol activ în program și sunt mai motivați pentru o performanță de calitate.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: Pregătiți un plan de acțiune, individual, opțional: împreună cu grupul dumneavoastră și discutați modalitățile de intervenție - permiteți tuturor

să fie ascultați și să se ajungă la o concluzie (a se vedea exemplul). În cazul în care fiecare cursant lucrează la propriul plan, oferiți sprijin și stabiliți un acord cu privire la calendarul de verificare/revizuire a planului individual cu ajutorul unui mentor.

Name and Surname: _____
(address): _____
Location of the training: _____
Time period of plan: _____

Content:	Goals:		Deadline:	Responsible person/mentor:	Monitoring implementation / evaluation (circle as appropriate):
	Long term	Short term goals/measures /activities:			
WORK RELATED CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
PSYCHOSOCIAL CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
CREATIVE CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
LONGLIFE ORIENTED CONTENTS:					decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress

Sursa: Documentație internă

3.2.4 Instrucțiuni privind posibilitatea de a reclama utilizatorii/participanții

Cu toții trebuie să ne străduim să acționăm în spiritul demnității față de semenii noștri, să respectăm valorile umane.

Ne dorim ca includerea în programul social să răspundă așteptărilor participanților și să fie mulțumiți de implementarea programului.

Procedura de lucru

Participantul are dreptul de a face reclamații în momentul intrării în formare, conform procedurii propuse și descrise mai jos:

- O reclamație scrisă sau verbală la procesul-verbal cu un profesionist sau asociat,
- Plângerea trebuie să fie tratată de un profesionist, împreună cu asociatul profesional și participantul,
- Plângerea trebuie să fie tratată în termen de opt zile de la primirea plângerii,
- se dă un răspuns scris la plângere.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: Pregătiți un formular special, în care să fie posibilă tratarea eventualelor plângeri. Un minim de elemente trebuie să fie luate în considerare în formular: Nume, data reclamației, scurtă descriere și situația soluției..

3.2.5 Instrucțiuni de participare la program

Participanții au posibilitatea de a participa la toate fazele de implementare a programului, ceea ce înseamnă că sunt implicați activ în proiectarea, planificarea, implementarea și evaluarea programului:

- În faza de proiectare, participantul participă activ cu comentariile și sugestiile sale la încheierea acordului, unde sunt reglementate aspectele esențiale ale implementării programului de incluziune socială. În această etapă, participantul este informat în scris și oral cu privire la drepturile și obligațiile din cadrul programului, ceea ce face parte, de asemenea, din acordul inițial de incluziune.
- Prin participarea activă la pregătirea unui plan individual, care include atât activități de muncă, cât și activități sociale, în funcție de dorințele și abilitățile individului și de oferta furnizorului, și prin completarea unui formular de propunere de activități, care acoperă în principal dorințele individului, participantul este implicat în mod activ în faza de planificare a programului. Tot în această fază, participantul este implicat în mod regulat și activ în participarea la formele de decizie în grup privind modul de implementare a programului, în special în selectarea activităților de petrecere a timpului liber și a atelierelor psihosociale.
- Participanții au posibilitatea de a oferi comentarii și complimente oral, în scris sau în mod anonim. Toate laudele și comentariile sunt (în principiu) luate în considerare, deoarece în acest fel programul poate fi îmbunătățit în funcție de nevoile și dorințele celor implicați. În acest fel, participanții sunt implicați în mod activ în faza de implementare.
- Participanții sunt implicați în mod activ în faza de evaluare a programului, deoarece sunt monitorizați în mod regulat de către profesioniști și asociați, iar participanții sunt informați cu privire la propriul progres, la continuitate sau în cadrul unui interviu individual regulat între participant și profesionistul programului. Astfel, ei au ocazia de a co-crea un plan de activități pentru luna următoare. Participanții au, de asemenea, posibilitatea de a completa un chestionar anonim privind satisfacția participanților la programul de incluziune socială, care este, în esență, o evaluare a programului de către participant.
- Implicarea activă în faza de evaluare este, de asemenea, evidentă din înregistrarea independentă de către participanți a propriei prezențe și a înregistrărilor activității și sarcinilor pe care le îndeplinesc, dobândind astfel o idee despre cât de activ au contribuit la implementarea programului.
- Scriind reflecții săptămânale, participanții au ocazia de a oferi opinii, sugestii și laude. În acest fel, ei sunt incluși în faza de planificare, precum și în faza de implementare și evaluare, deoarece participanții își evaluează în acest fel activitatea lor, activitatea profesioniștilor/asociaților, activitățile desfășurate și fac sugestii pentru continuarea activității sau desfășurarea de activități etc., iar apoi participă activ la activitățile de lucru sau sociale propuse.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: Logica este de a implica cursanții într-un proces activ în timp ce pilotează implementarea - lăsați spațiu și timp pentru a adăuga tot ceea ce este vital pentru ei și în cadrul evaluării (înainte/după pilotare, evaluarea cercurilor de coaching etc.).

3.2.6 Instrucțiuni de mentorat în cadrul programului de incluziune socială

Sarcinile preconizate ale mentorului în cadrul programului:

- planificarea proceselor de lucru,
- pregătirea locului de muncă în conformitate cu planul de lucru individual al participantului,
- participarea la planificarea și organizarea procesului de integrare și de muncă a participantului în conformitate cu planul individualizat al acestuia,
- promovarea implicării în procesul de muncă, controlul, monitorizarea și oferirea de sprijin în timpul activităților de integrare (în muncă),
- monitorizarea și controlul eficienței muncii participantului și al calității muncii efectuate,
- acordarea de sprijin participanților în legătură cu serviciile profesionale relevante,

- participarea la organizarea și punerea în aplicare a activităților creative pentru participanți,
- păstrarea documentației și a înregistrărilor privind implicarea,
- evaluarea progreselor participanților și furnizarea de feedback adecvat,
- gestionarea procesului de învățare,
- comunicarea cu participanții, cu reprezentantul (legal) al acestora, cu profesioniștii și asociații și cu partenerii de afaceri,
- asigurarea condițiilor pentru o muncă în condiții de siguranță și de protecție a mediului, precum și dezvoltarea profesională continuă.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: în calitate de mentor, veți fi pus în situația de a gestiona diferiți participanți, de a vă ocupa de gestionarea timpului de pilotare și de a oferi sprijin cursanților. Ați putea să îi invitați pe cursanți să se implice activ în această parte a pilotării, oferindu-le un model de reflecție săptămânală care să conțină următoarele informații:

- Numele și prenumele, Introducere cu privire la modul de redactare a reflecțiilor: de exemplu, "*ne comunicați gândurile, îndoielile, complimentele sau orice alte informații pe care le considerați importante pentru dumneavoastră, precizați ce v-a plăcut, ce nu v-a plăcut...*"

3.2.7 Instrucțiuni privind metodele de lucru cu participanții (cazul persoanelor cu probleme de sănătate mintală, tulburări psihice)

În cadrul programului de incluziune socială, urmăm principiile etice definite în "Codul de etică pentru profesioniștii din domeniul ocupării forței de muncă și al reabilitării profesionale și al ocupării forței de muncă și incluziunii sociale a persoanelor cu dizabilități", ținând cont de "Codul de conduită" și de "Carta angajaților" și de programele companiei (în diferite țări, pot exista diferite acte sau alte documente cu bază legală).

Este important să se urmeze elemente de tratament profesional, interdisciplinar, holistic și gradual individualizat, ținând cont de standardele și criteriile etice și de integritatea fiecărui individ.

Discuția din prima fază include un interviu introductiv: acceptarea unui potențial participant, pregătirea pentru incluziune, axată pe orientarea de bază a individului, identificarea propriei situații, abilități, potențial, obiective, așteptări, oportunități sau oportunități în cadrul programului și al activităților implementate și informații/cunoaștere despre programul de incluziune socială, mecanismele de sprijin prezente în mediul local - alți furnizori ai programului de incluziune socială, centre de zi, grupuri de locuințe, grupuri de autoajutorare, rude...), etc. alte drepturi.

Pe baza datelor anamnestice sau heteroanamnestice colectate, se face o evaluare inițială a nivelului de motivație, care este monitorizată pe parcursul întregii integrări a participantului în program; de asemenea, se face o evaluare a tipului și gradului de dificultăți/bariere în calea implicării în activitate.

În momentul includerii, se întocmește un plan individualizat, care definește obiectivele în următoarele domenii: muncă, creație, timp liber și psihosocial. Obiectivele sunt monitorizate periodic de către profesioniști, împreună cu mentorii din program, și sunt evaluate pe o perioadă de 4 luni, fiind finalizate la sfârșitul anului, când participanții fac și sugestii pentru includerea în anul următor.

Este necesară continuitatea în ceea ce privește urmărirea obiectivelor stabilite în cadrul programului, cu o ocupație funcțională / de muncă ghidată în funcție de dorințele și interesele exprimate de individ, cu măsuri terapeutice de suport psihoterapeutice, socioterapeutice, psihoeducative, etc. individuale și de grup - utilizarea de metode și tehnici de dezvoltare a unor abilități specifice, cum ar fi: comunicare, abilități sociale, asertivitate, rezolvarea problemelor, gestionarea comportamentelor problematice și/sau a agresivității, metode și tehnici de învățare socială, promovarea de activități de petrecere a timpului liber care să consolideze rețeaua socială (recreere, excursii...).

Toate activitățile trebuie să fie însoțite de evaluări de selecție și de feedback-ul participanților (motivație, gânduri, opinii, viziune, progres individual), care constituie baza planului individual.

O componentă importantă a procesului de integrare este participarea interactivă a participantului în toate fazele (planificarea individuală a includerii în activitățile profesionale și sociale, evaluări la nivel săptămânal, lunar și anual).

Metodele care urmează să fie utilizate ar putea fi clasificate în:

1. metode de lucru cu individul (asistență personală, motivare, întocmirea unui plan individualizat, responsabilizare, intervenții în situații de criză),
2. lucrul în grup (abordări psihoterapeutice și socioterapeutice),
3. lucrul cu comunitatea în sens larg (familia și mediul social al participantului),
4. lucrul în echipă (planificarea și implementarea interdisciplinară a conținutului programului și a tratamentului participanților),
5. metode complementare (documentare, redactarea de rapoarte, păstrarea dosarelor personale ale participanților, procese-verbale...).

Metode și tehnici specifice care pot fi utilizate:

- metode de lucru individual și de grup,
- examinarea și analiza reflecțiilor participanților,
- evaluarea nivelului de motivație a participanților,
- heteroanamneză - implicarea persoanelor de contact ale indivizilor,
- consiliere individuală (interviuri individuale) și de grup,
- utilizarea tehnicilor de mediere în cazuri de conflict,
- utilizarea unor abilități adecvate de consiliere, cum ar fi ascultarea, rezumarea, exprimarea înțelegerii, oglindirea, exersarea și acceptarea,
- informarea cu privire la posibilitățile de integrare în mediu,
- munca experiențială în grup,
- evaluarea activităților desfășurate și a serviciilor prestate,
- pregătirea și monitorizarea planurilor individuale ale participanților,
- pregătirea atelierelor de lucru pentru dezvoltarea abilităților sociale (învățare experiențială),
- desfășurarea de prelegeri și cursuri pentru dezvoltarea potențialului,
- asertivitate în comunicare ca abordare a lucrului cu participanții,
- examinarea documentelor medicale și a altor documente pentru dosarele personale ale participanților,
- monitorizarea progreselor în ceea ce privește eficiența profesională a participanților,
- organizarea participării la evenimente din partea unor instituții și evenimente externe,
- aprecierea și evaluarea cerințelor și a adecvării programului de incluziune socială,
- promovarea ordinii personale, a prezenței în program, a îndeplinirii acordurilor și a muncii în echipă,
- În funcție de componența și nevoile grupului, se formează subiecte și activități de grup care sunt actuale,
- oferind posibilitatea de a exprima o opinie cu privire la program și la profesioniști (anonimat, interviuri individuale...),
- măsuri terapeutice individuale psihoterapeutice, socioterapeutice și terapeutice de susținere,
- metodele de lucru sunt adaptate la nevoile și potențialul indivizilor,
- dezvoltarea abilităților sociale,
- utilizarea metodelor de modelare, demonstrații, lucrul conform instrucțiunilor, analiza muncii și a procedurilor, analiza rezultatelor obținute,
- metode de învățare socială și rezolvarea eficientă a complicațiilor,

- monitorizarea săptămânală regulată a funcționării programului și a stării psihofizice a participanților în cadrul reuniunilor de echipă,
- monitorizarea, completarea și adaptarea planurilor individuale,
- evaluarea programului și a activității participanților cu ajutorul formularelor de evaluare.

3.2.8 Planificarea individuală a instruirii

Conținutul instrucțiunilor determină procesul de pregătire, monitorizare și evaluare a planului individual - puteți verifica capitolul **3.2.3**

După includerea participantului și după semnarea acordului de includere, pregătiți un plan individual pentru fiecare participant în parte, care definește obiectivele pe termen scurt și lung în domeniul social și al muncii.

Un plan individual este pregătit în cooperare cu participantul, cu ajutorul preferințelor sale demonstrate în ceea ce privește munca și alte activități și autoevaluarea abilităților păstrate.

Conținutul de muncă include toate activitățile de muncă la care participantul dorește să participe, în timp ce conținutul social include conținutul psihosocial, creativ și de viață, care are ca scop consolidarea forței și a încrederii în sine a participanților, dezvoltarea abilităților sociale și a timpului liber.

Obiectivele pe termen lung sunt legate de obiectivele generale ale programului de incluziune, și anume: integrarea în munca socială și prevenirea excluziunii sociale, dezvoltarea potențialului de muncă și, în acest sens, posibilitatea reexaminării evaluării capacității de inserție profesională, menținerea și dezvoltarea aptitudinilor, obiceiurilor și abilităților de muncă, dobândirea și menținerea condiției de muncă, a rezistenței la muncă și a volumului de muncă, menținerea, dezvoltarea și extinderea rețelei sociale (de sprijin), sprijin psihosocial, împuternicire, dezvoltarea și creșterea competenței sociale, ajutor în dezvoltarea adaptabilității personale, creștere personală, menținerea și promovarea independenței, ajutor în medierea interacțiunilor sociale în mediul înconjurător și editarea acestora.

Obiectivele pe termen scurt sunt specifice și direct legate de participant, de abilitățile, capacitățile, interesele și dorințele sale, de exemplu, dezvoltarea rezistenței la muncă, a competențelor informatice și funcționale...

Obiectivele sunt monitorizate în mod regulat de către personalul profesionist, împreună cu asociații profesioniști din cadrul programului, și sunt evaluate pe parcursul unei anumite perioade (în funcție de domeniul dumneavoastră național). În fiecare perioadă, se indică dacă participantul se află în declin, continuitate sau progres.

Persoana responsabilă care însoțește individul este un profesionist, un manager de program la fața locului. La planul individual participă, de asemenea, asociații profesioniști care îl însoțesc pe individ în activitățile de lucru.

Planul individual este completat la sfârșitul anului, cu un scurt rezumat al funcționării. Apoi, participanții sunt informați cu privire la constatări și pregătesc împreună un nou plan pentru următorul an calendaristic. Participanții sunt astfel familiarizați cu toate procedurile și etapele de desfășurare a tratamentului individual.

3.2.9 Instrucțiuni pentru monitorizarea capacității de inserție profesională a participanților

În cadrul programului de incluziune socială, este important să se monitorizeze periodic progresul sau stagnarea unei persoane și evaluarea activității profesionale și a funcționării sociale a acesteia, a

oportunităților, intereselor, a potențialului păstrat și dezvoltat și a obstacolelor. Monitorizarea ne permite o gamă largă de activități (de muncă și sociale) planificate și selectate.

Din cauza eterogenității grupului și a posibilităților limitate ale indivizilor, progresul participantului este o categorie foarte individuală și fluctuează. Acesta trebuie monitorizat zilnic de către profesioniști, asociați profesioniști și, bineînțeles, de către participanții înșiși. Numai aceștia își înregistrează ei înșiși eficiența muncii lor și progresul aferent, pe formulare special prescise „*Ținerea evidenței muncii efectuate*”. Astfel, ei țin evidența zilnică a activității de muncă pe care au efectuat-o și a cantității de muncă pe care au efectuat-o într-o anumită perioadă de timp. Experții monitorizează progresul aferent în timpul implicării zilnice în activități. *Implicarea în diverse activități este înregistrată în tabelul care definește responsabilitățile de muncă pentru fiecare persoană în parte, pe zile lucrătoare. Progresul este observat lunar.*

Progresul, continuitatea sau declinul indivizilor este monitorizat (de exemplu, la fiecare 4 luni prin intermediul unui plan individual). În consecință, există o strategie de integrare în perioada următoare și măsurile necesare pentru a îmbunătăți funcționarea participanților individuali.

Monitorizarea regulată permite urmărirea dezvoltării potențialului de muncă al participanților și posibilitatea de a trece de la un statut la altul și/sau de la un program la altul.

SUGESTII pentru orientare internă/plan de acțiune: U puteți reveni la capitolul 3.2.3 pentru a recapitula/ajusta planul individual cel mai potrivit pentru grupul dvs. țintă.

Alte câteva exemple, pe care le puteți stabili / conveni să le folosiți împreună cu cursanții dvs.

- Tabel de monitorizare - exemplu de școli de producție daneze:

Name	Machine Processing	Manual Processing	Assembling Methods	Measuring and Drawing	Boat Maintenance	Boat Equipment	Safety	Navigation	Generally	Generally Professionally
	Leveling Planing Sawmilling Drilling Turning Finish	Tool sharpening/grinding Planing Sawing Drilling Finish	Nailing Screwing (wood screws/bolts) Glue (biscuit/dowel) Tapping Lacquering Latching	Measuring technique Understanding of drawings Stretching Understanding of materials	Lacquering Planing Chauling Painting Daily supervision	Sails Ropes Splicing Motor Check	Personal Vest Williams Turn (man over board)	Collision Regulations (navigation) Helmsman	Rowing Cooperation and Overview Maritime language	Planning Assessment Cleaning Assessment of Working Place Safety Waste Sorting Culinary Workshops Danish Mathematics
Christopher										
Rikki										
Mathias										
Kenji										
Mads										
Nikki										
Inuk										
Robin										
Christoffer										
Sebastian										

- Beginner (1)
- Practiced (2)
- Experienced (3)
- Competent (4)

Sursa: Erasmus+, Paving the way: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>

Când intrați în atelierul de lucru al proiectului, trebuie făcută o monitorizare - pentru a face această activitate mai motivantă, puteți introduce așa-numitele "Planșe de competențe", care au ca scop urmărirea dezvoltării competențelor profesionale ale participanților. Deoarece modulele includ rezultate ale învățării, puteți dezvolta un tablou de competențe specific pentru fiecare modul / sau pur și simplu puteți utiliza modelul de competențe cel mai potrivit pentru dumneavoastră și pentru cursanții dumneavoastră (poate fi cadrul de competențe cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții sau un potențial cadru național de competențe în cadrul sistemului educațional formal / cerințe pentru înscrierea la cursuri educaționale formale, poate fi și un cadru de competențe pentru angajați - fiți flexibili și definiți competențele care se potrivesc cel mai bine cu nevoile domeniului dumneavoastră



de lucru / național). Este important ca fiecare participant să știe (în mod vizibil) cum se descurcă în ceea ce privește îmbunătățirea, indiferent de decizia privind aspectul final al unui astfel de tablou pe care o alegeți (poate fi fizic, pe calculator, vizibil pentru toată lumea sau nu...).

● **Conversația de evaluare:**

Puteți dedica ceva timp în fiecare săptămână pentru a realiza așa-numita conversație de evaluare, o așa-numită "discuție a participanților" în care formatorii și pedagogii discută și documentează evoluția participanților..

Participant's talk from Name of the participant:

Cognitive characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
perceptivity					
attention					
concentration					
retentiveness					
problem-solving competence					

Social characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
assertiveness					
ability to establish contact					
critical faculty					
teamwork					

Professional characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
endurance/resilience					
tolerance of failure					
willingness of tidiness					
punctuality					
self-reliance					
diligence/accuracy					
sense of responsibility					
motivation					
fine motor skills					
gross motor skills					
implementation of assistance					
reliability					

How can the professional skills of the participant be judged?

Verbal feedback:

Which job seems well-suited for the participant? What are the participant's interests?

Which targets can be fixed up to the next participant's talk?



4. ADAPTAREA PLANIFICĂRII MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII ÎN CADRE DIFERITE - Concluzii și recomandări

În acest capitol final, discutăm despre managementul diversității după ce am obținut un feedback valoros din faza de pilotare a proiectului. Consorțiul de proiect a lucrat cu diferite grupuri sociale cu risc de incluziune socială, iar principalele perspective prin prisma managementului diversității sunt împărtășite în acest capitol.

Încă o dată, setul de instrumente IO4 - Managementul diversității de mai jos se străduiește să includă diferite perspective și își construiește conținutul și abordarea inclusiv:

- Contextul teoretic al managementului diversității în general (mediile și mediile de lucru și de învățare) - a se vedea capitolul 2 și Cărțile diversității.
- Domeniul de aplicare al managementului diversității în calitate de utilizator/participant - mentor/profesionist - un model de instituire a unui program de incluziune socială.
- Mediul de lucru/mediul de învățare conținut de incluziune legat de managementul diversității

Perspective practice din pilotare - concluzii

Unul dintre cele mai importante obiective ale IO4 a fost crearea unui set de instrumente utile pentru persoanele cu dizabilități/persoane cu provocări emoționale și fizice. Prin urmare, acest document are scopul de a dimensiona acțiunile de sprijin destinate beneficiarilor, extinzând intervenția la primele activități sociale și de sănătate la o acțiune mai profundă de facilitare a incluziunii sociale a grupurilor noastre țintă în societatea civică a țării gazdă din UE.

După cum reiese din experiența de pilotare, cel puțin trei organizații, în afară de Slovenia (în conformitate cu obiectivul OI4), au beneficiat și au utilizat acest set de instrumente pentru a îmbunătăți și adapta cu precizie experiența de pilotare, pregătind în același timp teren pentru activitățile concrete puse în aplicare.

Italia a lucrat cu femei cu autism înalt funcțional sau cu sindromul Asperger. Din feedback-ul mentorului, a părut important ca procedura/structura Planului de intervenție individualizat să fie utilizată și dezvoltată treptat în timpul cercurilor de coaching. Aceștia au perceput-o ca pe o modalitate bună de a rezuma domeniile cruciale și de a lăsa un memento motivațional pentru participanți. Procesul a fost implementat treptat, lăsând suficient spațiu pentru a explora și subiectul stimei de sine și al mecanismelor motivaționale. Un subiect foarte important a fost stabilirea unor limite sănătoase: un subiect foarte important pentru persoanele din spectrul autist, accentul fiind pus pe modul de recunoaștere și gestionare a limitelor, oferindu-le participanților numeroase exemple reprezentând diferite niveluri de intimitate (superiori, grupuri de colegi, cunoștințe, prieteni, familie etc.).

În Spania, grupul țintă inclus a fost, de asemenea, omogen și a reprezentat persoane cu statutul de șomer, adulți cu competențe reduse și experiență de muncă în poziții de nivel scăzut, în principal în sectorul comerțului și în industria ospitalității. Aceste profiluri întâmpină mai multe dificultăți în

accesarea formării în vederea îmbunătățirii calificărilor, ceea ce îngreunează adaptarea lor la schimbările organizaționale sau tehnologice sau reintegrarea pe piața muncii atunci când își pierd locul de muncă..

Pentru a sprijini în mod eficient șomerii în vârstă sunt necesare abordări cuprinzătoare și individualizate. Mentorii spanioli au aplicat o abordare orientată spre persoană, care a ținut cont de nevoile individuale ale fiecărui participant (educație, cunoștințe și competențe, cunoștințe anterioare de experiență profesională, interese etc.) pentru a pregăti fiecare participant pentru reintegrarea pe piața muncii sau pentru accesul la căi de formare mai formale.

Complementaritatea dintre cele trei țări (Italia, Slovenia, Spania) este foarte interesantă, deși, în cazul Spaniei, grupul țintă al colegilor noștri spanioli este diferit. Colegii spanioli au fost nevoiți să adapteze complet modulul II, dar, în urma revizuirii și a feedback-ului obținut, se arată că planificarea individualizată și abordarea centrată pe persoană sunt foarte necesare și că planificarea individualizată sprijină, de asemenea, munca în echipă într-o astfel de experiență pilot, deoarece colegii se pot sprijini reciproc.

Recomandări și sfaturi practice

Deoarece grupurile țintă ale proiectului diferă destul de mult între diferitele organizații partenere, este totuși evident că sunt necesare trasee de formare personalizate și muncă individuală, indiferent de grupul țintă.

Parteneriatul a dobândit o experiență valoroasă prin implementarea pilot și, pe lângă cartelele de diversitate deja descrise, experiența pilot a arătat că managementul diversității include mai multe aspecte:

- Abordarea organizațională legată de cultura organizațională.
- Sistem de verificare și monitorizare a progreselor care permite dezvoltarea, monitorizarea și adaptarea constantă și actualizată (narațiune societală privind diversitatea) privind gestionarea diversității..

Așa cum s-a discutat în primul capitol al acestui document, abordarea diversității nu poate fi observată dintr-un singur punct, ci este mai degrabă legată de schimbările de percepție ale societății cu privire la persoanele aflate în risc de excludere și de sistemele naționale care adoptă și urmează ideea/necesitatea de a organiza, structura, dezvolta și stabili politici eficiente, transparente și orientate către oameni, care sunt grupate pe axa: oameni, cultură, diversitate, incluziune.

Din perspectiva unică a persoanelor cu dizabilități, gestionarea diversității include diferite domenii în care este prezentă această temă: ocuparea forței de muncă, incluziunea socială, accesibilitatea spațiului și a serviciilor, accesibilitatea digitală și altele. În acest document, ne concentrăm în principal asupra concluziilor și recomandărilor privind managementul diversității legate de incluziunea la locul de muncă/ocuparea forței de muncă și accesul la formare și educație, având în vedere acest grup țintă, însă principiile și sfaturile practice prezentate aici pot fi utilizate și în alte contexte, inclusiv în cazul persoanelor expuse riscului de excludere socială.

Strategiile privind diversitatea și incluziunea sunt importante pentru a se asigura că organizația este egală și nediscriminatorie. Pentru a realiza acest lucru, trebuie să menținem o perspectivă de egalitate pe tot parcursul activității zilnice, în toate procesele decizionale, la toate nivelurile și în fiecare etapă a procesului. Toți angajații din organizație trebuie să fie implicați. Pentru ca diversitatea și incluziunea

să facă diferența, întreaga organizație trebuie să se dedice înțelegerii modului în care funcționează structurile de putere și se încurajează reciproc, dar și în înțelegerea modului în care acestea pot afecta diferite persoane în moduri diferite. Cu o perspectivă intersecțională asupra muncii pentru egalitate, putem face evaluări mai profunde și mai echitabile, astfel încât mai multe persoane să poată fi incluse, afectate și atinse de activitatea noastră. Cea mai importantă condiție (sau cele mai importante condiții prealabile) pentru crearea unui mediu care să construiască un management eficient al diversității:

- Conducerea trebuie să conducă activitatea prin stabilirea exemplului (structură organizațională, cultură și reglementări).
- Investiția în educația tuturor (personal profesionist, participanți, studenți etc.).
- Șanse egale de contribuție la construirea culturii organizaționale.

Structura organizatorică și reglementarea

Dacă nu este încă dezvoltată (mai ales în mediile non-formale), investiția în reglementarea organizațională, în afara obligațiilor legale minime (pentru fiecare tip de organizație), este un element important pentru managementul diversității, deoarece determină procesul de desfășurare a activităților de servicii profesionale, organizarea și funcționarea programelor/sectoarelor/departamentelor individuale, cu scopul (pe lângă înțelegerea operațională de bază) include chestiuni de management al calității, comunicare internă și externă, câștigarea și menținerea poziției de a fi o entitate valoroasă în comunitate (responsabilitate corporativă și socială). Atunci când se lucrează în sistemul de asistență socială/servicii sociale, una dintre opțiuni (pe lângă carta diversității) este și obținerea certificării EQUASS (Equass, n.red.). Formularul de cerere și procedurile includ, de asemenea, secțiuni privind viziunea, misiunea, valorile organizației, politica de calitate, codul de etică al personalului, includerea persoanelor în proiectarea/prestarea/evaluarea serviciilor, responsabilizarea, calitatea vieții (aplicația Equass, s.n.). În orice caz, este întotdeauna important să înțelegem care sunt standardele oficiale obligatorii din punct de vedere juridic în axa: țara, tipul de organizație, persoanele cu care lucrăm și pentru care lucrăm; acestea sunt pe primul loc.

Indiferent de modul în care se stabilește structura, conducerea este cea care trebuie să acorde prioritate aspectelor legate de egalitate și diversitate: Prin urmare, este necesară pregătirea documentației pentru a stabili trasee pentru cel puțin următoarele elemente: procese decizionale, rutine, evaluări și reuniuni ale personalului. Acesta este un proces care, într-o anumită măsură, legat de cultura organizațională, trebuie să fie realizat prin includerea egală a angajaților/participanților. Conducerea are rolul de (i.e.) fondatori / deținători ai ideilor principale / valorilor, dar transmiterea valorilor joacă un rol important, deoarece cultura egalității și a diversității nu poate fi stabilită doar prin documentație formală, ci mai degrabă prin elemente netangibile care sunt legate de povești (a se vedea rolul poveștilor în capitolele anterioare și Modulul privind împuternicirea pentru IO2), simboluri, ritualuri și limbajul și conversația "de zi cu zi".

Elementele de bază ale stabilirii culturii organizaționale și ale pregătirii documentației de sprijin/formale pot include o descriere și o narațiune acceptată (lista nu este exhaustivă):

- Egalitate
- Drepturi
- Etica
- Parteneriat social / de afaceri în jurul parteneriatului
- Cooperare
- Abordare centrată pe persoană/angajat/participant
- Domenii și obiective ale procesului de îmbunătățire



Unul dintre modurile clasice în care fiecare organizație poate deja încorpora principiul gestionării diversității este așa-numitul Cod(e) etic(e), dacă un astfel de document sau elemente ale culturii de lucru nu sunt deja predefinite de standardele profesionale pentru profesiile din domeniile asistenței sociale, educației, angajaților din sectorul public și altele. Toate țările partenere ale proiectului VICTORUPESI și organismele reprezentative ale acestora pentru profesia de asistent social sunt membre ale FEDERAȚIEI INTERNAȚIONALE A ASISTENȚILOR SOCIALI, care funcționează ca un organism global pentru profesia de asistent social. Federația și membrii săi naționali se străduiesc să promoveze justiția socială, drepturile omului și dezvoltarea socială durabilă și favorabilă incluziunii prin promovarea celor mai bune practici în domeniul asistenței sociale și prin implicarea în cooperarea internațională..

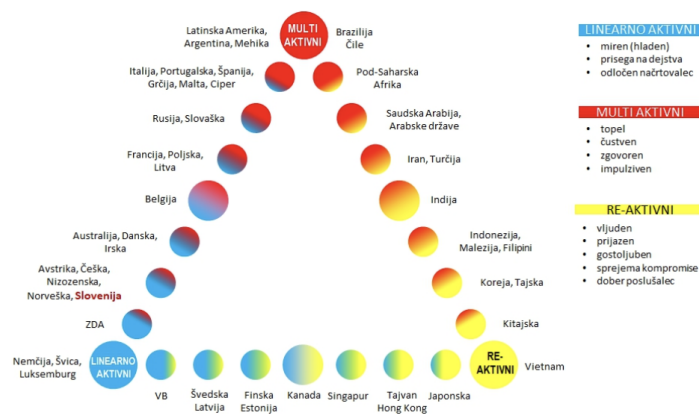
Dezvoltarea, monitorizarea și adaptarea managementului diversității

Pentru a dezvolta un mediu cu standarde de egalitate și de gestionare eficientă a diversității, cu privire la toți cei incluși, partea oamenilor/angajaților este cea care face funcționale standardele prestabilite.

În timp ce în capitolul anterior managementul diversității a inclus perspectiva lucrului direct cu participanții/elevii și în special cu persoanele cu dizabilități, ne concentrăm aici asupra cadrului de management al diversității cu implicații asupra modului în care se lucrează la acest proces - perspectiva "oamenilor care dezvoltă cultura organizațională" și cu accent pe profesioniști/angajați, personalul didactic și de resurse umane.

Există multe modele și definiții ale elementelor de cultură ca atare. Pentru stabilirea unei culturi eficiente de gestionare a diversității și a unei culturi organizaționale care să respecte premisele egalității și respectului pentru diversitate, ne concentrăm aici pe modelul de comunicare interculturală, deoarece proiectul include diferite organizații partenere din diferite țări partenere, inclusiv o varietate de persoane care au, de asemenea, propriul context cultural și social. Unul dintre aceste modele a fost stabilit de Richard Lewis și a luat în considerare diferențierea culturală a comunicării. Pe baza modelului său, normele culturale sunt clasificate astfel (Stare, 2020):

- Linear-Activ, cu o tendință spre calm, fapte și planificare (de exemplu, Europa de Nord, America de Nord și țările înrudite)
- Multi-Activ cu tendință spre emoție, comunicare și impulsivitate (de exemplu, țările din Europa de Sud, țările latine, africane și din Orientul Mijlociu)
- Re-Activ cu o tendință spre politețe, amabilitate, ospitalitate și compromisuri.
- Sau o combinație între cele două.





Source: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>

Această înțelegere ne poate ajuta să organizăm un cadru de organizare a sesiunilor care vizează dezvoltarea treptată a unei abordări (organizaționale) de management al diversității care să răspundă nevoilor tuturor, având în permanență în vedere și necesitățile muncii noastre de teren (pentru cine și cu cine lucrăm, în ce mediu social lucrăm, ce standarde sunt deja implementate, ce se poate face în plus, ce poate fi îmbunătățit). Vorbim aici despre procesul de creare a unui proces de egalitate care include următoarele sugestii (după Bohman, 2020):

- Gândiți-vă la numirea unui lider de proces extern, și a unui evaluator (vedere de ansamblu independentă, reglarea fină a valorilor organizaționale)
- Documentația organizațională formală (drepturi, etică, cooperare etc.) ar trebui să includă o viziune pe termen lung, obiective măsurabile, împărțirea clară a responsabilităților și așteptările tuturor, incluzând în același timp, cu siguranță, definiția egalității și pașii către aceasta)
- Trebuie creat un fel de plan de acțiune, deoarece altfel nu avem elemente de măsurat, chiar dacă, uneori, vorbim despre entități care nu sunt măsurabile (trăirea în conformitate cu valorile, cum putem prezenta acest lucru - referindu-ne și la abordarea din capitolul 3 pe această temă) și să includem întotdeauna oamenii în crearea unor astfel de orientări.
- Politica de acces deschis la astfel de documentație, dar cu respectarea datelor personale colectate.
- Revizuirea periodică din partea grupului intern de lucru/grupului de gestionare a diversității (definirea termenelor, a punctelor critice și a planului de îmbunătățire).
- Redactarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățire.

RESURSE

- o **Gadd T., Cronin S.**, 2018, *A national Framework for Person-Centered Planning in Services for Persons with a Disability*, ACE Communication Ireland. Retrieved from: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>
- o **Point, S.; Singh, V.** (2004). *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Researchgate.net. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/222192089_Strategic_Responses_by_European_Companies_to_the_Diversity_Challenge_an_Online_Comparison
- o **European Commission** (Hajjar, L. ; Hugonet, C.; IMS-Entreprendre pour la Cité (France)) (2015). *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union, 2015. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Diversity-within-SME.pdf>
- o Bohman, J. (2020), *A Tutorial for Equality – How to work for equality and inclusion in the game industry*. Included in: IKF Equality Policy (internal resource).
- o European Quality in Social Services (n.d.). *About EQUASS*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/about-equass>
- o European Quality in Social Services (n.d.). *EQUASS ASSURANCE APPLICATION FORM*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/certif-system/equass2018docs>
- o Frühmann, P.; Hamilton, N. (editors); Broer, Y.; Morgensen, L.; Frezza, L.; Hamilton, J.; (co-authors) (2016). *Raising strong and resilient communities / A Narrative and a Story Approach to empower Cooperation, Cohesion and Change in Communities through non-formal Education*. Storybag, J.H.Meijerstraat 49, 1214 NH Hilversum, the Netherlands.
- o Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo Škuc. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- o INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS (n.d.). Retrieved from: <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- o Lewis, R.D. Model of Cross-Cultural Communication (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis
- o National Disability Practitioners (NDP) (n.d.): Retrieved from: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>
- o National Society for the Prevention of Cruelty to Children (2014). *Solution-focused practice A toolkit for working with children and young people*. Retrieved from: <https://learning.nspcc.org.uk/media/1073/solution-focused-practice-toolkit.pdf>
- o NSW Government, (n.d.). *What is a person-centred approach?* Retrieved from: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/person-centred.aspx#:~:text=A%20person%2Dcentred%20approach%20is,their%20needs%20and%20unique%20circumstances.> [20.12.2021]
- o Ponikvar, J.; Zupančič, B. (2019). *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>
- o Paving the Way (Erasmus+ project). *Assessment and Documentation of Non-formal Learning – Tools and Practices*. Retrieved from: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>
- o Solution focused Brief Therapy (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy
- o Stare, A. (2020). Mednarodni virtualni (agilni) timi. Retrieved from: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>



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

- Theory of mind (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind