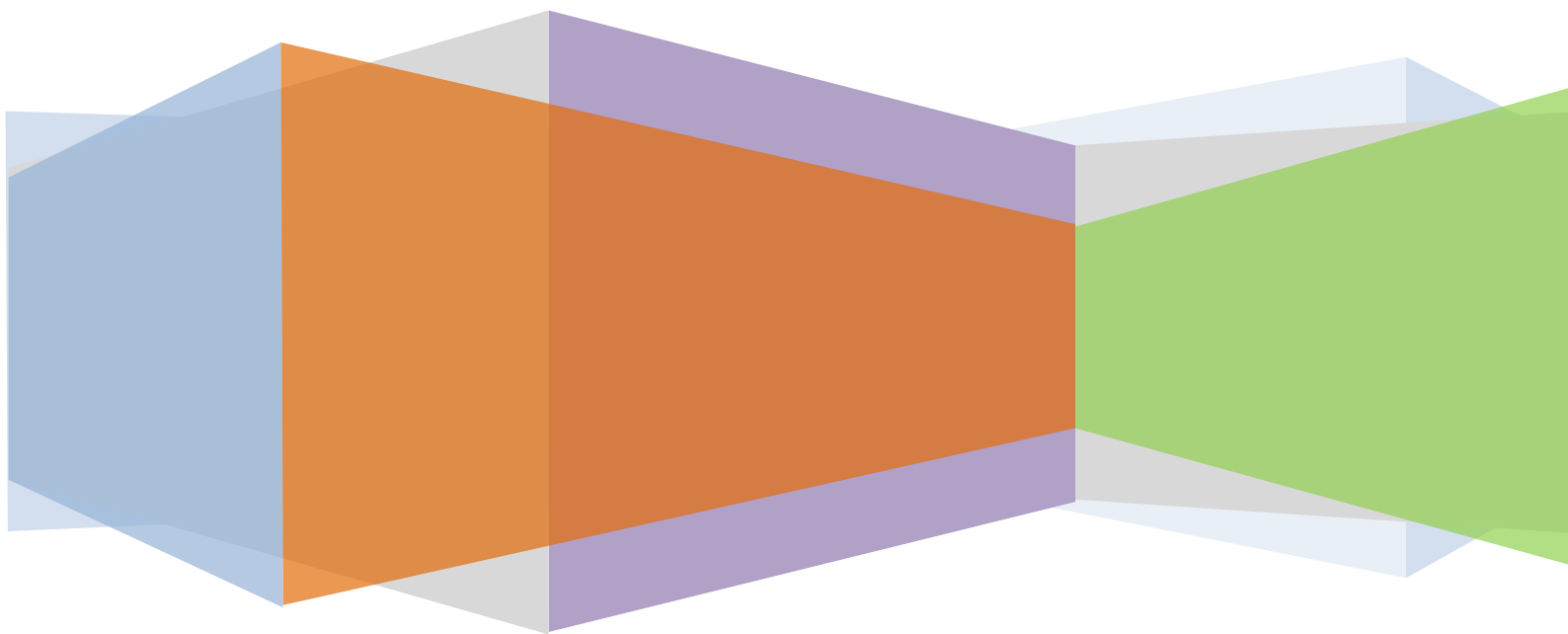




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Raport comun privind focus grupul





Parteneri



GrowthCoop (Spania)



CPIP (România)



Orange Hill (Polonia)



INDEPCIE (Spania)



LUV (Slovenia)



I&F (Irlanda)

Codul proiectului

2020-1-SI01-KA204-075961



Cuprins

1. Proiectul SNAIL	4
2. Contextul	5
3. Profilul participanților	6
4. Analiza rezultatelor	7
5. Concluzii la nivel național	19
6. Rezumat	23



1 Proiectul SNAIL

În zilele noastre, lucrătorii au un ritm de muncă frenetic, iar multitaskingul este perceput ca fiind o abilitate extraordinară. Cu toate acestea, ideea de a fi mai eficienți în timp ce efectuăm mai multe sarcini deodată este doar o iluzie. S-a demonstrat că efectuarea simultană a mai multor sarcini scade productivitatea și concentrarea și sporește probabilitatea de a face greșeli și de a suferi de stres și anxietate la muncă. Tocmai acesta este motivul pentru care trebuie găsit un echilibru între muncă și viața personală și în acest context devine importantă mișcarea lentă.

Mișcarea lentă a apărut în Italia în 1986 odată cu mișcarea slow food care apăra importanța calității, simplității și a plăcerii. Aceasta a apărut ca răspuns la popularitatea în creștere a fast food-ului având drept obiectiv reîntoarcerea la rădăcini și îndepărtarea de goana și lipsa de timp care caracterizează viața modernă din prezent. Conceptul slow s-a extins către alte domenii, iar în prezent avem conceptele de modă de tip slow (slow fashion), casă de tip slow (slow home) sau viață de tip slow (slow life). Aceste concepte au pătruns și în lumea muncii unde vorbim despre business de tip slow (slow business), management de tip slow (slow management), și despre cel mai important concept din cadrul acestui proiect, munca de tip slow (**slow work**). Obiectivul comun al tuturor acestor convepe este de a ne face să fim mai conștienți de felul în care ne folosim timpul și de a ne ajuta să realizăm că nu e nevoie să ne umplem fiecare oră din zi cu activități care ne agită.

SNAIL (Lent, Necesar și care Îmbunătățește nivel) se bazează pe ideea de a realiza mai multe și de a fi mai productiv lucrând cu calm și dedicare, acordând atenție la detalii și bucurându-ne de procesul creativ.

Filozofia din spatele SNAIL este legată de introducerea **Inteligenței emoționale (IE)** la locul de muncă, a **flexibilității cognitive** și a **dezvoltării abilităților non-tehnice (soft skills)** în lumea muncii. Cu alte cuvinte, acele abilități non-tehnice care sunt cerute în zilele noastre pe piața muncii și care vor reprezenta baza nu numai pentru lucrători, ci și pentru companii, organizații și antreprenori în deceniul care urmează. **SNAIL pune accentul atât pe lucrător cât și pe produsul final.** Pentru companiile care urmează această filozofie aspectul cel mai important este creșterea nivelului de motivare și a creativității angajaților lor pentru creșterea productivității și îmbunătățirea posibilităților de angajare pe termen lung. În același timp, ele își fac clienții mai fericiți decât dacă le-ar oferi o cantitate mare de produse de o calitate mai slabă. SNAIL se angajează să realizeze proiecte și produse cu cea mai mare dedicare, punând accentul pe mai multe beneficii pentru companii și pe locuri de muncă mai stabile, și stabilind totodată relații profesionale pe termen lung.

Obiectivul SNAIL constă în a aduce beneficiile muncii de tip slow (slow work) în modul de lucru și în productivitatea companiilor și a angajaților acestora.



2 Contextul

Focus grupurile aveau drept scop analizarea alături de experți a rezultatelor obținute în fiecare țară parteneră în proiect. Aceste rezultate au fost incluse în rapoartele naționale și apoi adunate în raportul comun. Principalul obiectiv a constat în investigarea experiențelor, atitudinilor, sentimentelor, opiniilor și a reacțiilor participanților cu privire la conceptul de flexibilitate cognitivă și comportamentală la locul de muncă.

Situațiile și problemele următoare care apar la locul de muncă, cu consecințe cum ar fi lipsa de productivitate și stresul psihic asupra angajaților au fost abordate în cadrul focus grupurilor:

- Echilibrul sănătos între provocările profesionale și nevoile oamenilor
- Structura zilei de lucru. Pauze, rutine...
- Multitasking-ul și luarea deciziilor
- Managementul timpului în inima muncii. Distribuția între sarcini simple și complexe
- Artă delegării versus tentația de a face totul

Printre alte aspecte menționate se numără și:

- Filozofia slow și sănătatea mentală
- Riscurile fizice și personale ale muncii de tip fast (fast work)
- Efectele negative asupra companiei
- Lipsa de organizare bazată pe o viziune clară și exprimată
- Cultul vitezei: Mai mult este mai mult? Mai repede este mai bine?

Unele dintre sesiunile focus grupului s-au desfășurat față-în-față cu un moderator (CPIP și LUV), au existat și interviuri individuale cu persoanele care nu au reușit să participe la întâlnire (CPIP), întâlniri online (I&F și Polonia) și formulare Google (Indepcie).

Sesiunile de Focus Group derulate în țări diferite au urmat aceiași pași. Participanții au început prin a se prezenta. Apoi le-au fost prezentate proiectul SNAIL (subiectul proiectului, obiectivele și grupurile țintă) precum și rezultatele activităților precedente. După care participanților le-au fost adresate întrebările de mai jos și li s-a prezentat o listă a inamicilor ritmului de muncă.

A fost încurajată discuția pornind de la chestionarul de mai jos:

1. Ce credeți despre conceptul de?



2. Știți cumva dacă ați suferit din cauza efectelor unui ritm de muncă necorespunzător?
3. Dacă da, puteți să ne dați un exemplu concret?
4. Cum credeți că poate fi îmbunătățită această situație?
5. Ce strategii ați aplicat sau ați fi putut aplica pentru a vă îmbunătăți abordarea față de muncă?
6. Delegați sarcini în mod corespunzător? Dacă nu, ce impact are acest lucru asupra performanței dvs. și a organizației?

Participanților le-au fost prezentați și principalii dușmani ai managementului ritmului de muncă:

1. Distragerile și dezordinea
2. Managementul timpului
3. Echilibrul emoțional
4. Teama de a spune „nu”
5. Evitarea delegării
6. Stresul și lipsa relaxării
7. Stima de sine scăzută
8. Concentrarea și prioritizarea
9. Dezvoltarea de obiceiuri și rutine
10. Lipsa organizării/planificării personale
11. Neconștientizarea multitaskingului ca sistem
12. Altele?

3 Profilul participanților

Focus grupul realizat de **CPIP** a fost format din antreprenori, manageri de resurse umane și din formatori și facilitatori (care lucrează cu oamenii pe teme de îndrumare în carieră și performanță la locul de muncă). Participanții la focus grupul condus de **Orange Hill** au inclus antreprenori, manageri, CEO, specialiști în resurse umane, un consilier de orientare în carieră și experți/formatori. Experții care au participat la focus grupul realizat de **LUV** au fost un antreprenor și fost CEO al unei companii de top din Slovenia, directorul bibliotecii municipale, un manager de resurse umane de la o corporație globală, un manager de resurse umane din sectorul public, un consilier de orientare în carieră și consilier din sectorul public, un expert în mobilitate profesională și psiholog organizațional și un facilitator. Participanții la focus grupul realizat de **I&F** proveneau din domenii precum



antreprenoriat, management, CEO, vânzări, managementul resurselor umane, formare și facilitare. Experții participanți la focus grupul organizat de **Indepcie** au fost un restaurator de artă, un consultant în managementul afacerilor, un șef de serviciu din sectorul public, trei psihologi și un ghid turistic.

4 Analiza rezultatelor

- **Ce credeți despre conceptul de slow work (muncă de tip slow)?**

Majoritatea participanților au fost de acord cu faptul că implementarea muncii de tip slow (slow work) este necesară. Participanții la focus grupul organizat de Orange Hill cred că conceptul de slow work sau slow management promovează autenticitatea, sensibilitatea și starea de mindfulness (alegerea conștientă de a trăi în prezent). Potrivit acestora, *SLOW nu ține de productivitate, ci de a construi relații, de a învăța împreună și de a transfera valori.*

În Slovenia, experții au fost de aceeași părere. Ei consideră că *faptul de a-ți utiliza timpul într-un mod mai plin de sens și mai productiv precum și de-ați aloca energia pentru a te concentra pe sarcinile individuale este o abordare necesară cu o influență enormă asupra unui echilibru mai sănătos între viața personală și cea profesională. Este nevoie de o abordare mai concentrată și mai conștientă asupra muncii care se reflectă în rezultate mai bune, mai puține erori și o nevoie mai redusă de a verifica și revizui sarcinile de mai multe ori înainte de a le finaliza.* Ei cred că munca de tip slow (slow work) ar conduce la o mai mare calitate mai muncii realizate și la o bunăstare îmbunătățită a angajaților și astfel la riscuri mai reduse de boli legate de un ritm de viață rapid.

În Irlanda, experții cred că oamenii își pot utiliza *timpul într-un mod mai plin de sens și mai productiv luând pauze controlate și alocându-și energia pentru a se axa pe sarcini individuale.* Ei au discutat despre faptul că mulți oameni cred că stima lor de sine este legată de munca lor și despre faptul că tocmai din acest motiv o abordare diferită a muncii poate avea o influență mare asupra calității vieții oamenilor. Mai mult, *slow work ar crea un spațiu mai mare pentru a lua în considerare soluții noi și mai creative la provocările noastre de zi cu zi.* Unii participanți, din focus grupul organizat de CPIP cred că *slow work este strâns legat de încrederea angajatorilor în angajați.*

Participanții spanioli au adăugat faptul că implementarea conceptului de slow work *este cea mai bună modalitate de a fi mai productiv și mai eficient și de a evita stresul și problemele legate de acesta și că un ritm de muncă mai lent îmbunătățește concentrarea, creativitatea și stare de bine la locul de muncă.*

Participanții sloveni au făcut comentarii despre conotația negativă a cuvântului „slow”, însă după cum au spus experții din Polonia, *SLOW se referă la autenticitate, mindfulness, ascultare, alegerea soluțiilor care pot fi bune, dar care sunt mai de durată, în loc de a căuta substitute.* Ei cred că oamenii ar trebui să ia în considerare nu numai eficiența. Cu toate



acestea, ei sunt de acord că conceptul de slow work nu este pentru toată lumea. Managerii din unele companii ar susține că ei nu pot încetini ritmul deoarece vor să crească productivitatea, iar încetinirea ritmului contravine acestui scop. Participanții români au fost de acord că este important să știm cum să implementăm conceptul de slow work și să nu ne abatem de la planul inițial. Ei cred că acest concept ar fi adoptat de managerii și antreprenorii cu deschidere de spirit.

Experții din Slovenia cred că receptivitatea rapidă așteptată conduce la competitivitate deoarece tehnologia pe care o utilizează oamenii în zilele noastre *ne face pe fiecare să simțim că trebuie să lucrăm mai repede*. Prin urmare, oamenii fac greșeli. Un responsabil de resurse umane dintr-o companie de producție a subliniat faptul că munca rapidă nu poate fi evitată în domeniul său. Cu toate acestea, automatizarea în procesul de fabricație face mai ușoară prevenirea erorilor și permite angajaților să ia mai multe pauze scurte. Prin urmare, ei se concentrează mai bine și fac mai puține greșeli. În management, oamenii au de îndeplinit multe sarcini, dar pot prioritiza. Un alt responsabil de resurse umane crede că în domeniile administrativ, financiar sau al raportării conceptul de slow work *este dificil de urmat* deoarece angajații nu sunt interesați de el.

Unul dintre participanții spanioli crede că , deși este adevărat că există boli legate de un ritm de muncă rapid, acest lucru ține de management și de responsabilitatea personală.

Cu toate acestea, concluzia grupului din Slovacia s-ar aplica opiniei generale potrivit căreia *societatea are nevoie de abordări noi pentru a avea un impact mai redus al riscurilor fizice și personale ale muncii în ritm rapid, și pentru a elibera astfel compania de efectele negative ale muncii în ritm rapid*.

- **Cunoașteți persoane care au suferit de pe urma efectelor unui loc de muncă necorespunzător?**

Participanții din România au spus că există o confuzie între provocarea și stresul datorate locului de muncă necorespunzător. Ei au menționat faptul că presiunea este inevitabilă din cauza cererilor mediului de lucru existent și că deși cunosc teoria slow work, au fost de acord că atunci când vine vorba de practică această teorie este dificil de acceptat. Ei cred că acest lucru se întâmplă din cauza ideii impuse pe piață potrivit căreia beneficiile arată calitățile și potențialul unei companii și că acest lucru contravine bunăstării angajaților.

În Polonia, majoritatea respondenților au admis faptul că lucrează prea repede și că efectuează multe sarcini în fiecare zi.

În cazul Sloveniei, 6 din 7 participanți au fost afectați de un ritm de lucru necorespunzător sau știu pe cineva care a fost afectat. Membrii focus grupului cred că este foarte important să se controleze pe ei înșiși și situația, dar angajații trebuie să dispună de cunoștințe și de metode, care de obicei lipsesc în majoritatea companiilor. Una dintre probleme este aceea



că angajații din această țară sunt mai preocupați de bolile grave decât de sănătatea psihică și fizică.

Membrii focus grupului irlandez consideră că existența unui ritm de lucru adecvat este o prioritate importantă pentru a avea o sănătate psihică echilibrată. Ei au spus că din moment ce lucrătorul mediu este mai ocupat ca niciodată, burnout-ul devine din ce în ce mai frecvent, iar slow work este mai relevantă ca niciodată. Cu toate acestea, implementarea acestui concept este o provocare. Ei cred că un ritm de muncă nepotrivit este principalul factor al depresiei. Ei întăresc ideea menționând cercetarea care a arătat o creștere graduală a anxietății și a depresiei și o scădere graduală a moralei pe măsură ce oamenii lucrează mai repede. Nu este surprinzător faptul că 40% din dizabilitățile din Irlanda sunt cauzate de sănătatea mentală. Ceea ce este surprinzător este faptul că numai 6% din buget este alocat în acest scop. Așa cum au spus participanții la focus grup *există o deconectare completă între amploarea problemei și resursele existente pentru rezolvarea acesteia*.

În Spania, majoritatea respondenților au spus că nu au suferit de efecte negative cauzate de ritmul de lucru necorespunzător. Cu toate acestea, ei admit că aceste efecte negative există. Majoritatea participanților sunt experți în domeniul psihologiei și s-ar putea să știe cum să gestioneze aceste efecte negative și cum să le observe la alți lucrători.

Un aspect interesant menționat de experții din Irlanda și din Spania este acela că slow work este percepută ca fiind neproductivă. În Irlanda, ei au menționat că angajații sunt văzuți ca *fiind leneși de către cei care fac multitasking*, în timp ce Spania unul dintre experți a spus că *unii lucrători asociază stresul și anxietatea cu faptul de a fi lucrători mai eficienți și mai buni*. Participanții la focus grupul CPIP cred că în zilele noastre principalul inamic este faptul că angajații nu renunță la acest mod greșit de gândire.

- **Dacă da, puteți da un exemplu concret?**

Exemplele oferite de participanții români sunt:

- Într-o companie de PR/Publicitate, angajații au cedat și au demisionat din cauza numeroaselor sarcini impuse într-un timp scurt. Teama de a prezenta anumite informații multor oameni a condus la un eșec temporar la muncă.
- Pierderea motivației și a dorinței de a performa în proiecte importante din cauza stresului la muncă și a timpului limitat.
- Afacerea de familie aduce cele mai multe probleme angajaților externi deoarece nu este posibil să facă diferența și să acționeze ca manager.

În Polonia, o persoană a spus că menține un echilibru între viața profesională și cea personală deși este manager și deține o companie de succes.

Experții sloveni au oferit multe exemple personale despre cum un ritm de lucru necorespunzător le-a afectat performanța:



- Una dintre participante a spus că în cei 30 de ani de experiență pe care în avea în calitate de director ea s-a adaptat la ritmul de muncă. *Dacă ai de făcut cinci lucruri în același timp, devii nervos. De obicei, lucrurile mărunte și situațiile neprevăzute sunt cele care cauzează un efect mai negativ asupra ritmului de lucru.*
- Există momente când oamenii sunt neliniștiți și nu reușesc să doarmă deși sunt obosiți. În acele momente, este important să poată găsi o soluție și acest lucru trebuie să se petreacă rapid.
- *Dacă ajungi să fii prins într-un ciclu cu multe angajamente de lucru, termene limită, proiecte pe care vrei să le realizezi în mod responsabil și de calitate, iar pe lângă activitățile planificate există întotdeauna obligații noi care apar și astfel consecințele sunt inevitabile.* Acestea se reflectă asupra sănătății.
- *În zilele noastre tehnologia are cea mai mare influență asupra ritmului de lucru. Însă responsabilitatea este la fel ca înainte, cu excepția cazului că odinioară lucrătorii aveau mai mult timp să citească corespondența și documentele, și să își asume responsabilitatea. Odată cu această presiune și cu greutatea deciziilor și presiunea din partea leadershipului, crește stresul fiecărui angajat.*

Unul dintre participanții din Slovenia care nu a suferit din cauza ritmului necorespunzător de la locul de muncă a spus că el de obicei se oprește, se calmează și se gândește. El încearcă să evite să reacționeze rapid. De asemenea, încearcă să lucreze opt ore și să își asigure opt ore de somn. Un alt lucru important pe care l-a menționat este acela că nu permite oamenilor să îl împovăreze cu angajamente legate de muncă după-amiaza și că evită să îi împovăreze el pe alții. Își ia trei săptămâni libere și face ceva legat de muncă doar o dată sau de două ori pe săptămână. El crede că oamenii au nevoie de o săptămână doar pentru a se deconecta și a începe să se bucure de ei înșiși, de aceea trebuie să existe o lungime suficientă a concediului. Celălalt participant care nu a suferit de acest lucru crede că secretul constă în sarcinilor la momentul potrivit.

În Irlanda, experții au ajuns la concluzia că sănătatea mentală a angajaților este determinantă în ceea ce privește starea lor de sănătate generală, iar o sănătate mentală defectuoasă și prezența factorilor de stres la locul de muncă pot contribui la o gamă de boli fizice care pot afecta performanța angajatului atât în viața sa profesională cât și în cea personală și le pot afecta negativ moralul.

În Spania, trei dintre participanți au menționat că au suferit de pe urma efectelor negative cauzate de ritmul de muncă necorespunzător și că au trecut de la efectele fizice la cele psihologice care le afectează performanța la locul de muncă.

Consecințele fizice și psihologice ale unui ritm de muncă nepotrivit menționate de experții participanți la focus grupuri

- Insomnie
- Stres
- Rotație mare a personalului
- Impact negativ asupra productivității



- Depresie
 - Anxietate
 - Presiune
 - Frustrare
 - Pierderea concentrării
 - Confuzie
 - Uitare
 - Blocaje mentale
 - Calitate redusă a muncii realizate
 - Unele sarcini rămase nerealizate
 - Greșeli
 - Erori umane
 - Creșterea numărului de accidente
 - Sarcini care trebuie verificate de mai multe ori și care necesită corectări
 - Luarea unor decizii proaste
 - Abandonarea muncii
 - Absenteism crescut
- și a profiturilor
 - O creștere a costurilor cu rezolvarea problemelor
 - Teama de a nu fi criticat de manager sau de colegi din cauza unui stil de muncă mai lent
 - Neglijarea vieții private
 - Senzația de a nu se simți bine
 - Simptome de burnout
 - Bătăi rapide ale inimii
 - Respirație superficială
 - Tulburări cardiovasculare, gastrointestinale, endocrine și musculare
 - Afecțiuni cardiace
 - Durere de spate
 - Dureri de cap
 - Diferite boli minore

- **Cum credeți că poate fi îmbunătățită această situație?**

Toate focus grupurile au ajuns la aceeași concluzie: soluția trebuie să fie un acord comun între angajați și angajatori, deoarece aceasta nu este o nevoie individuală, ci n lucru care afectează întreaga companie. Efectele negative ale unui ritm de muncă nepotrivit ar putea fi atenuate dacă lucrătorii ar avea modele în companiile unde lucrează.

Așa cum au menționat experții din Spania, *dacă conducătorul unei companii dă un exemplu de obiceiuri bune, acestea sunt transferate celorlalți lucrători. Este important ca aceste obiceiuri bune să fie implementate de la început atunci când angajații sunt cel mai motivați. În plus, alocarea de timp și resurse mai multe pentru implementarea metodologiilor care măsoară în mod obiectiv cel mai adecvat volum de muncă pentru fiecare angajat poate îmbunătăți productivitatea și starea de bine a lucrătorilor.*

Alte aspecte menționate în Spania au fost:

- Buna organizare
- Formarea pentru lideri și apoi pentru lucrători
- Formarea în ceea ce privește abilitățile non-tehnice (soft skills)
- Pauzele scurte după perioade de concentrare intensă
- Evitarea multitaskingului
- Faptul de a nu lega stimulentele de volumul de muncă, ci de excelență, creativitate, talent și de valoarea adăugată a angajaților. Acest aspect a fost puternic evidențiat de membrii focus grupului.

În România, participanții au fost de acord că *ocupat nu este egal cu productiv* și au sugerat următoarele măsuri de îmbunătățire a situației:



- *Încetinirea ritmului de lucru să fie văzută ca o unealtă excelentă pentru productivitate.*
- *Implicarea în activități care permit participarea într-un ritm mai lent.*
- *Încetarea creării de muncă suplimentară atât pentru voi înșivă cât și pentru alții.*
- *Oamenii trebuie să se considere pe ei înșiși drept competenți, fiabili și demni de încredere*
- *Concentrarea pe „fă lucrurile mai degrabă decât repede”.*

În Polonia, membrii focus grupului cred că *companiile ar trebui să înțeleagă de ce angajații doresc să lucreze încet și de ce merită să angajeze astfel de oameni*, spre exemplu pentru că au competențe specifice cum ar fi un grad mai mare conștientizare sau o maturitate sporită. Angajatorii ar beneficia de pe urma atragerii unui anumit tip de angajați care au aceste competențe valoroase. În ceea ce privește beneficiile pentru companie, *nu ritmul este cel care contează ci umanizarea și reîntoarcerea la principalele reacții umane*. Beneficiile sunt vizibile nu numai la nivel de relații, ci și datorită conștientizării prezenței și a sensibilității celorlalți, oamenii au mai multe informații și își pot îndeplini mai bine sarcinile ceea ce înseamnă profit pentru organizație.

Soluția oferită de experți în Slovenia este următoarea:

- *Învățând angajații despre filosofia slow work și ajutându-i pe aceștia să implementeze abordarea în diviziunea cotidiană a sarcinilor și a activităților legate de muncă.* Oamenii lucrează mai eficient dacă se organizează, efectuează o muncă mai minuțioasă, își prioritizează corect sarcinile și pot refuza anumite sarcini oferind argumente, evitând distragerile și delegând sarcini către colegi. Un lider competent joacă un rol important în acest proces, de aceea instruirea managerilor este esențială în acest proces.
- *Creșterea gradului de conștientizare, educarea și îndrumarea angajaților.* Oamenii au nevoie să li se dea puterea de a identifica și de a deveni conștienți de stadiul în care se află într-un mod oportun. Este important să cunoască tehnici și să aibă abilități pentru a ști cum să facă anumite modificări.
- *CEO-ul ar trebui să asigure o atmosferă de lucru bună și să aibă un obiectiv important de atins.*
- *Organizația ar trebui să asigure condițiile pentru ca oamenii să se deschidă. Acest lucru ar putea fi realizat prin intermediul unui sondaj sau al unei cercetări și al unei culturi organizaționale unde acest lucru să fie nu doar permis, ci și de dorit.* Scopul este acela de a crea deschidere și încredere și sentimentul că faptul de a te deschide și a-ți exprima slăbiciunile nu este percepută în sensul că nu ai fi puternic.



- Motivatorii. Sunt importanți pentru schimbarea culturii organizaționale și pentru respectarea valorilor individuale. Lucrurile ar trebui să fie oneste, iar angajații ar trebui să aibă șansa de a se dezvolta deoarece acestea sunt nevoi umane de bază. *Modul în care se poartă angajatorii față de angajați, modul în care comunică și nivelul de informații și de implicare joacă un rol important.*

În Irlanda, s-a ajuns la concluzia că organizațiile și companiile trebuie să găsească modalități de a-și ajuta angajații să aibă un ritm de lucru adecvat și să le ofere mijloacele pentru a învăța cum să nu cadă pradă stresului, presiunilor excesive și unei stări defectuoase de sănătate mentală. De asemenea, ei au menționat faptul că deși presiunea poate fi un factor motivator, presiunea și cererile excesive pot cauza stres și că unele ocupații sunt expuse mai multor riscuri de probleme de sănătate mentală care rezultă din aceasta.

Așa cum au menționat experții din Irlanda, *proiecte precum SNAIL pot ajuta la evidențierea acestor probleme și pot determina companiile să ia măsuri în vederea soluționării chestiunilor cheie legate de sănătatea și productivitatea angajaților.* Acest proiect ar ajuta companiile să se adapteze la noile proceduri deoarece lipsa de flexibilitate, lipsa schimbării și managementul timpului, lipsa de organizare și de prioritizare a sarcinilor, deficitele de auto-reglare din punct de vedere emoțional sunt unele dintre punctele slabe evidențiate de focus grupuri. Angajatorii ar învăța cum să aloce corespunzător sarcinile și posturile, ar introduce îmbunătățiri ale procedurilor de sporire a performanței, ar oferi angajaților instruire pentru a-și actualiza abilitățile necesare posturilor pe care le ocupă și nu ar acorda stimulentele în funcție de volumul de muncă.

- **Ce strategii ați implementat sau ați putea implementa pentru a vă îmbunătăți abordarea față de muncă?**

Strategiile implementate de experții români au fost:

- Crearea unui mediu de lucru agreabil. Nu a implicat costuri ridicate, nici eforturi mari, dar rezultatele au fost bune.
- Promovarea de mesaje și citate de încurajare despre cum să ne aduce aminte că noi suntem mai mult decât munca noastră, să rămânem prezenți în fiecare moment, să învățăm cum să ne relaxăm indiferent de cât de provocatoare devine munca.
- Crearea unui spațiu special pentru colaborare și întâlniri
- Crearea unei zone de relaxare
- Crearea de spații destinate special fumătorilor și nefumătorilor

Ei au evidențiat strategiile care ar putea fi implementate pe termen scurt:

- Efectuarea unei activități împreună o dată pe lună



- Distribuirea sarcinilor în funcție de profilul și de stilul de lucru al fiecărui angajat
- Seminarii suplimentare pentru a ajuta angajații în procesul de învățare
- Utilizarea spațiilor de lucru în comun pentru a face ca munca să aibă sens
- Faptul de a avea un control mai mare asupra performanței la locul de muncă

În Polonia, experții au spus că organizațiile petrec mai mult timp implementând unelte și stăpânindu-le pentru a avea mai mult timp pentru sarcini decât îndeplinind efectiv sarcinile. Au fost menționate două bune practici:

- Prima practică se referă la audituri. Uneori angajații au nevoie să facă un pas în spate pentru a trece mai departe. *Implementarea conceptului de slow work ar trebui să se realizeze pe două niveluri: prima condiție este auditul și auto-evaluarea. Cea de-a doua este caracterul incluziv, atenția oamenilor unii față de ceilalți și față de relații.*
- Cea de-a doua bună practică este obiceiul de a lucra numai 8 ore, un lucru pe care managerii nu îl permit nici pentru ei înșiși nici pentru angajați. Există o nevoie de implementare a unor soluții formale și dure deoarece conceptul de slow work și funcția de echilibru între viața personală și profesională în teoria managementului sunt puse în practică în mod deficitar. *Managerii trebuie să fie obligați să respecte aranjamentele.*

Ei au menționat exemplul unei companii care implementează echilibrul real între muncă și viața personală. Iată care sunt strategiile urmate în compania respectivă:

- *La o oră anume, toată echipa încheie ziua cu un scurt rezumat a ceea ce a făcut fiecare membru. În fiecare zi la aceeași oră, întreaga echipă fără excepție. După această scurtă întâlnire nu mai lucrează nimeni. Ca urmare, angajații se simt revigorați, au mai multă energie, sunt mai eficienți, iar productivitatea lor este mai mare.*

Strategiile discutate de respondenții din focus grupul organizat de LUV au fost:

- Evitarea distragerilor: unii participanți au declarat că se concentrează mai bine asupra sarcinilor atunci când opresc notificările și când nu își iau cu ei telefoanele mobile la întâlniri. Oamenii tind să se simtă vinovați atunci când nu răspund imediat la telefon. „Orele de liniște” și transferarea apelurilor primite au fost printre cele mai eficiente metode.
- Auto-organizarea. Faptul de a fi organizat este un element cheie pentru a face treaba bine. Ei au indicat faptul că *noua generație s-a obișnuit să fie la muncă de la 8pm până la 22:00* ceea ce îi face să fie dezorganizați. Ei pot amâna îndeplinirea sarcinilor pentru că simt că au timp să le facă mai târziu. *Dacă învață să își organizeze munca de la ora 8:00 până la ora 16:00 pot avea după-amiezile libere, ceea ce va conduce la stres psihic mai redus și la un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală.*



- Delegarea adecvată a sarcinilor.
- Stabilirea priorităților individuale. Unii participanți au subliniat faptul că *slovenilor le este foarte greu să spună „nu” cuiva.*
- Creșterea gradului de conștientizare. Este dificil să schimbi un tipar de comportament deoarece necesită muncă și efort și ieșirea persoanei din zona ei de confort. *Educarea și coaching-ul precum și planificarea unor schimbări mai concrete cu scopul de a îmbunătăți abordarea față de muncă sunt necesare în acest proces.*
- Activitatea fizică. Exercițiile fizice efectuate după muncă vă ajută să fiți mai concentrați și reduc stresul și anxietatea. Participanții au menționat faptul că tocmai din acest motiv sportivii sunt de obicei foarte bine organizați.

Ideile discutate în Irlanda au fost:

- Munca la distanță. Naveta la și de la locul de muncă este stresantă și, potrivit unui sondaj menționat în cadrul focus grupului, 23% dintre irlandezi au renunțat la un loc de muncă din acest motiv. Pandemia a arătat că munca la distanță este posibilă, chiar și doar de câteva ori pe lună, ceea ce *poate reduce semnificativ stresul și poate economisi timp prețios care altfel ar fi fost petrecut făcând naveta.* În zilele noastre, uneltele pentru videoconferințe și de mesagerie de tipul Slack ajută la colaborarea echipei, prin urmare în majoritatea companiilor nu există motiv să nu se folosească munca la distanță. *Aceasta ajută angajații să se deconecteze de la starea mentală de a fi la birou și să își îmbunătățească productivitatea și să se deschidă spre noi modalități creative de rezolvare a problemelor. Eliminarea spațiului fizic pe care îl asociați cu munca – fie că este vorba de birou sau de vehiculul cu care vă deplasați la muncă – poate oferi beneficii uimitoare pentru sănătatea mentală și performanța dumneavoastră.*
- Existența granițelor. Stabilirea limitelor între munca alocată și timpul liber permite oamenilor să își păstreze o mentalitate sănătoasă și să evite burnout - ul. „Timeboxing” sau separarea programului pe bucăți *este utilizată pentru sarcinile legate de muncă, însă poate juca de asemenea un rol important în a ajuta oameni să își stabilească ferestre în program pentru timpul personal atât de necesar.* Relaxarea este o modalitate de maximizare a performanței.
- Monotasking-ul (efectuarea unei singure sarcini). Multitasking-ul (efectuarea simultană a mai multor sarcini) poate face ca lucrurile să meargă prost sau îi poate face pe oameni să uite lucruri. Este util pentru gestionarea activităților de zi cu zi, însă îi poate împiedica pe oameni să se concentreze cu adevărat asupra unui lucru. Faptul de a face lucrurile unul câte unul și de a stabili granițe între sarcini ajută oamenii să ducă la bun sfârșit *proiecte complexe mai rapid și să livreze rezultate mai bune pentru că se pot concentra la un nivel mai profund.*



În Spania, strategiile utilizate cel mai frecvent sunt:

- Organizarea și prioritizarea sarcinilor la începutul zilei. *Pentru lucrători este important să reflecteze, să revizuiască și să știe clar ce pași și ce sarcini urmează să efectueze. Faptul de a avea un obiectiv clar ajută la soluționarea evenimentelor neprevăzute care apar frecvent pe parcursul zilei de muncă. Organizarea muncii și a timpului fără a subestima numărul sarcinilor este esențială. Pentru ca oamenii să nu se supraîncarce cu sarcini și să își poată reveni, ei trebuie să dubleze timpul estimat pentru îndeplinirea unei sarcini. Astfel lucrătorul poate aloca timpul necesar îndeplinirii fiecărei sarcini.*
- Evitarea multitaskingului prin implicarea în îndeplinirea unei sarcini și evitarea distragerilor și a întreruperilor. *După ce au fost stabilite termenele limită, este important să fiți consecvenți și implicați în munca dumneavoastră.*
- Lucrul pe intervale de 45 de minute cu pauze de 5 minute între ele. Unul dintre participanți a propus tehnica Pomodoro care constă în utilizarea unui cronometru pentru a împărți munca în porțiuni (de obicei de câte 25 de minute) și luarea unor pauze de 5 minute între porțiuni. *După patru porțiuni consecutive de muncă, lucrătorul poate lua o pauză mai lungă, de 20 sau 30 de minute. În timp, lucrătorii învață să fie mai productivi pe fiecare porțiune.*
- Abilitățile non-tehnice (soft skills)
- Organizarea muncii axată pe calitatea vieții în loc să urmeze modelele tradiționale care sunt mai puțin productive.
- Mindfulness (starea de conștientizare a momentului prezent)
- Începerea zilei cu 15 minute de exerciții de concentrare
- Faptul de a nu vorbi despre muncă după încheierea zilei de muncă

Participanții au sugerat *retenția talentelor și proiectarea de stimulente legate de programul de lucru redus, echilibrul între viața profesională și cea personală și calitatea vieții personale* ca strategii pe care le pot urma companiile pentru a îmbunătăți bunăstarea lucrătorilor la locul de muncă.

- **Delegați în mod corespunzător? Dacă nu, ce impact are acest lucru asupra performanței dvs. și asupra performanței organizației?**

În România, membrii focus grupului au presupus că fiecare antreprenor, manager și angajat face erori de management sau ia decizii greșite, ceea ce înseamnă că ei nu alocă întotdeauna corespunzător sarcinile sau că au de-a face cu situații neplăcute sau nu văd creșterea performanței pe care ar vrea să o vadă în companie, la angajați sau la postul lor. Unul dintre experți a spus că *noi trăim într-o lume în care flexibilitatea și munca de tip slow (slow work) sunt considerate dușmanul productivității.*



În cazul Sloveniei, majoritatea participanților aflați pe poziții de conducere delegă sarcinile în mod corespunzător, *dar simt că există întotdeauna loc de îmbunătățire*. În acest proces comunicarea și încrederea sunt esențiale.

Ei au menționat exemple de tehnici de delegare bune:

- În care cer angajaților să îndeplinească o sarcină și au încredere în aceștia, iar dacă sunt refuzați de angajați găsesc o altă soluție.
- Se asigură că angajatul are toate informațiile necesare și sunt disponibili pentru eventuale întrebări sau ajutor.
- Nu se amestecă în îndeplinirea sarcinilor și verifică cu angajatul când sunt efectuate sarcinile. Ei au subliniat faptul că există diferite tipuri de angajați, *unii trebuie împinși de la spate, în timp ce alții sunt complet independenți*, însă dacă acceptă o sarcină trebuie să o efectueze.
- Faptul de a primi feedback de la angajați.
- Permit angajaților să aibă propriile idei și să fie creativi. Ei trebuie să știe cum să pună în practică ideile respective, iar angajatorul trebuie să aibă încredere în ei.

Ei au spus că pentru unii manager este dificil să lase sarcinile în seama altcuiva deoarece li se pare greu să aibă încredere în alți oameni și cred că anumite sarcini vor fi efectuate mai rapid și mai bine dacă se ocupă ei înșiși de ele. *Unii lideri simt că pierd din importanță, iar alții nu știu cum să delege*. Dacă nu delegă vor avea consecințe negative. Comunicarea este esențială în acest proces. Delegarea are efecte pozitive cum ar fi reducerea stresului, o concentrare mai bună pe alte sarcini și eficiență.

Pentru participanții la focus grupul organizat de LUV care nu sunt membrii în consiliul de conducere, delegarea reprezintă uneori o problemă. Ei au dificultăți pentru că simt că au nevoie de abilități suplimentare. Sunt conștienți că eficiența lor și eficiența organizației ar putea fi mai bună.

Experții din Irlanda simt același lucru. Ei ar aprecia sprijinul și instruirea formală în această privință. Îi preocupă *impacturile pe termen lung cauzate de faptul că o parte însemnată dintre angajați trăiesc în stres vreme îndelungată*. Impacturile la nivel de societate cum ar fi creșterea problemelor de sănătate psihică, abuzul de droguri și de alcool și stresul continuu și depresia trebuie să fie abordate.

Delegarea deficitară a sarcinilor, stresul și un ritm de muncă nepotrivit îi pot determina pe mulți angajați să aibă îndoieli de sine, sentimente de stres, anxietate și depresie. De asemenea, ei resimt un sentiment de izolare ca urmare a faptului că sunt stresați și a lipsei rețelelor de sprijin disponibile pentru ei. Aceste sentimente îi determină pe angajați să *amâne pe termen nedefinit, „evenimente cheie” foarte importante planificate cum ar fi căsătoria, apariția copiilor sau cumpărarea unei locuințe sau a unei mașini*. Angajații ar avea mult de beneficiat dacă li s-ar oferi sprijin pentru



dezvoltarea unui set de abilități simple dar necesare pentru a adopta un ritm de muncă adecvat.

La focus grupul organizat de Indepcie, participanții au menționat faptul că *nu există delegare la locurile lor de muncă deoarece ei lucrează în echipe bazate pe co-responsabilitate, auto-management la nivel de echipă, comunicare, cooperare, coordonare, încredere și angajament. Companiile cele mai productive și bazate pe talente lucrează în echipe, iar dacă membrii echipei nu partajează sarcinile se ajunge la stres și erori.*

Consecințele negative resimțite de cei care nu deleagă sunt:

- Faptul de a trebui să lucreze în weekend.
- Impactul negativ asupra performanței muncii lor.

Unii participanți au menționat faptul că *lipsa delegării este cauzată de obicei de comunicarea defectuoasă în cadrul companiei și de lipsa uneltelor digitale pentru comunicare.*

Lista inamicilor ritmului de lucru

Participanții din România au ales următoarele elemente ca fiind cei mai periculoși inamici:

- Teama de a spune „nu”
- Lipsa organizării/planificării personale
- Stresul și lipsa relaxării
- Managementul timpului
- Neconștientizarea multitaskingului ca sistem
- Echilibrul emoțional
- Stima de sine redusă
- Distragerile și dezordinea
- Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor
- Distragerile cauzate de social media
- Lipsa relaționării (networkingului) sociale
- Căderea în capcana „ajutătorului” (faptul de a contribui întotdeauna la ceea ce fac ceilalți și de a nu cere niciodată celorlalți să contribuie la ceea ce faceți dumneavoastră)
- Subiectivitatea la locul de muncă

În cazul Poloniei, experților li s-a prezentat următoarea listă a inamicilor:

- Optimizarea timpului: sporirea flexibilității
- Munca de acasă cu telemuncă regulată
- Consolidarea rezilienței lucrătorilor
- Implicarea angajaților în luarea deciziilor
- Oferirea de programe de dezvoltare a carierei
- Promovarea motivației extrinseci și intrinseci



- Reducerea stresului colectiv la acest moment
- Tratatul egal
- Diversitatea care dezvoltă creativitatea și inovația
- Deschiderea față de un punct de vedere diferit
- Grijă față de valori
- Parteneriatele și relațiile
- Mediul de lucru prietenos
- Luarea de măsuri împotriva principalilor factori ai absenteismului: stresul, anxietatea și depresia
- Reducerea practicilor de multitasking

Ei au ales **parteneriatele și relațiile, grija față de valori și reducerea practicilor de multitasking** drept cei mai importanți trei factori.

În Slovenia, 85% dintre participanți au ales „**teama de a spune „nu”**” și „**evitarea delegării**” precum și „**lipsa organizării și a planificării personale**” drept cei mai frecvenți inamici ai muncii eficiente. Tot ei au considerat că gestionarea timpului și dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor sunt frecvente și au enumerat alți inamici în ordine începând de la cei mai frecvenți către cei mai puțin frecvenți:

- Managementul timpului,
- Concentrarea și prioritizarea,
- Neconștientizarea multitaskingului ca sistem,
- Stresul și lipsa relaxării,
- Echilibrul emoțional.

Nici unul dintre experți nu a ales stima de sine redusă ca fiind unul dintre inamicii frecvenți ai ritmului de lucru.

În Irlanda, grupul a considerat că lista este destul de completă, dar a fost de acord că *al 12-lea inamic ar fi productivitatea dat fiind impactul fie pozitiv (productivitate bună) sau negativ (lipsa productivității) asupra angajaților și a companiei*. Așadar lista ar fi următoarea:

- Distragerile și dezordinea
- Managementul timpului
- Echilibrul emoțional
- Teama de a spune „nu”
- Evitarea delegării
- Stresul și lipsa relaxării
- Stima de sine redusă
- Concentrarea și prioritizarea
- Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor
- Lipsa organizării/planificării personale
- Neconștientizarea multitaskingului ca sistem



- Productivitatea

În Spania, *datele colectate arată că cei mai periculoși inamici pentru membrii focus grupului sunt:*

- Distragerile și dezordinea
- Stresul și lipsa relaxării
- Stima de sine redusă
- Lipsa organizării și a planificării personale
- Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor negative

Acești inamici au fost urmați de „**evitarea delegării**”.

În schimb, cei mai puțin periculoși sunt „managementul timpului”, „concentrarea și prioritizarea defectuoasă” și „lipsa cunoștințelor despre multitasking ca uneltă de lucru”. Jumătate dintre participanți au considerat că „dezechilibrul emoțional” și „teama de a spune „nu”” sunt inamici periculoși în timp ce cealaltă jumătate nu este de acord.

5 Concluzii la nivel național

Mai jos sunt prezentate concluziile focus grupurilor organizate în fiecare țară.

România

Lista „inamicilor” ritmului de lucru a reprezentat punctul de pornire pentru discuția între experți. Analizând interacțiunea și informațiile globale primite în cursul focus grupului de la nivel național participanții au fost de acord cu lista următoare a inamicilor celor mai periculoși:

- Teama de a spune „nu”
- Lipsa organizării/planificării personale
- Stresul și lipsa relaxării
- Managementul timpului
- Neconștientizarea multitaskingului ca sistem
- Echilibru emoțional
- Stimă de sine redusă
- Distragerile și dezordinea
- Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor
- **Altele:**



- Distragerile cauzate de social media
- Lipsa relaționării (networkingului) sociale
- Căderea în capcana „ajutătorului” (faptul de a contribui întotdeauna la ceea ce fac ceilalți și de a nu cere niciodată celorlalți să contribuie la ceea ce faceți dumneavoastră)
- Subiectivitatea la locul de muncă

Polonia

Atunci când prezentăm conceptul de SLOW WORK organizației, nu ar trebui să simplificăm faptul că ritmul accelerat de lucru cauzează stres, prin urmare munca de tip slow este soluția. Înțelegerea prezentată de Focus Grup este mai degrabă MANAGEMENTUL CONȘTIENT (mindful), o ofertă atractivă pentru oamenii care caută sensul, starea de conștientizare (mindfulness) precum și o calitate bună a muncii, serviciilor și a produselor.

Slow work nu ar trebui să se bazeze pe indicatori precum ritmul și productivitatea, ci mai degrabă pe reîntoarcerea la valorile umaniste în management, cum ar fi autenticitate, mindfulness și sensibilitate la fiecare nivel de cooperare.

Construirea unui mediu de lucru deschis și favorabil dezvoltării ar trebui să fie sprijinită de unelte și metode specifice cum ar fi auditurile regulate, unelte care sprijină auto-evaluarea muncii efectuate, și soluții care susțin implementarea sistematică a soluțiilor agreate și dezvoltate pentru echipe și pentru lideri.

Slovenia

Participanții erau la curent cu conceptul de slow work și au fost cu toții de acord că faptul de a-și folosi timpul într-un mod mai plin de sens și mai productiv precum și alocându-ți energia pentru a te concentra pe sarcini individuale este o abordare necesară cu o influență masivă asupra unui echilibru mai sănătos între viața profesională și cea personală.

6 din 7 participanți au fost mai mult sau mai puțin ei înșiși sau persoane din apropierea lor afectați de efectele unui ritm de muncă nepotrivit în unele etape ale vieții lor.

Potrivit participanților, consecințele ritmului de muncă necorespunzător au fost următoarele:

- Nervozitatea,
- Incapacitatea de a dormi,
- Calitatea redusă a muncii,
- Neglijarea vieții private,
- Anxietatea.



Pentru cei care nu au suferit astfel de consecințe secretul constă în a nu lucra ore suplimentare și în delegarea corespunzătoare a sarcinilor.

Cele mai frecvente metode utilizate de participanți pentru a-și îmbunătăți abordarea față de muncă erau legate de evitarea distragerilor, activitatea fizică, stabilirea priorităților individuale, delegarea sarcinilor, etc.

Participanții au ales drept cei mai frecvenți „inamici” ai ritmului de muncă „*teama de a spune „nu” și „Evitarea delegării” precum și „Lipsa organizării și planificării personale”*”.

Irlanda

Conceptul de slow work este un concept despre care nu ni s-a spus nimic atunci când am început activitatea profesională. Este un concept relativ necunoscut în organizații și în afaceri.

Pe măsură ce mișcarea slow work câștigă teren, s-ar putea să apară următoarele întrebări: Este slow work compatibil cu succesul real în carieră? Riscați să păreți leneși dacă adevărați la acest model de lucru?

La fel ca în cazul majorității lucrurilor noi veți avea probabil nevoie de o vreme ca să vă adaptați. Atunci când vă dați vouă înșivă timp și spațiu pentru a face un pas în spate și a vă concentra în mod adecvat pe munca voastră, s-ar putea să constatați că sunteți mai fericiți, mai sănătoși și mult mai eficienți.

Spania

1. Majoritatea oamenilor cunosc **conceptul de slow work** și sunt de acord că este necesară o schimbare în companii și la locurile de muncă pentru a fi mai productivi. Ei sunt de acord că **implementarea slow work ar reduce stresul și ar spori concentrarea, creativitatea și bunăstarea lucrătorilor**.

2. Efectele negative ale unui ritm de muncă nepotrivit sunt binecunoscute. Problemele mentale și fizice apar atunci când lucrătorii nu au uneltele necesare pentru a face față problemelor de la muncă. Stresul, frustrarea, pierderea concentrării și a atenției, confuzia, uitarea, blocajele mentale, anxietatea, depresia și alte câteva tulburări sunt problemele menționate de participanții la focus grup. Companiile ar trebui să investească timp și resurse în idei noi care îi fac pe lucrători mai fericiți pe termen lung, în loc să urmeze modelele tradiționale de productivitate deoarece **unii oameni nu sunt conștienți de efectele negative ale unui ritm de lucru rapid** și au senzația că a fi stresat înseamnă a fi mai productiv.



3. **Liderii ar trebui să dea exemplu** în companiile lor astfel încât angajații să fie motivați și să vadă beneficiile obiceiurilor bune. **Liderii ar trebui să arate angajaților de la bun început faptul că organizarea și angajamentul față de sarcinile lor sunt superioare multitasking-ului.** Astfel angajații ar fi mai productivi de la bun început.

4. **Cele mai frecvente deficiențe** sunt dificultatea lucrătorilor de a se adapta la proceduri noi, lipsa flexibilității, managementul schimbării și managementul timpului, organizarea, prioritizarea și abilitățile non-tehnice (soft skills). Adesea companiile nu reușesc să aloce sarcinile și posturile; nu recunosc performanța în muncă; nu introduc îmbunătățiri ale procedurilor pentru sporirea performanței; nu își instruiesc angajații pentru a-și putea actualiza competențele legate de muncă și stabilesc legătura între stimulente și volumul de muncă.

5. Lumea muncii este în continuă schimbare și **este necesară mai multă instruire** atât pentru lideri cât și pentru lucrători. Beneficiind de instruirea adecvată, liderii vor ști cum să stabilească obiectivele în mod eficient pentru lucrătorii lor, iar lucrătorii vor învăța să utilizeze cele mai recente unelte și tehnici pentru a-și desfășura activitatea în modul cel mai eficient. Nu trebuie să uităm de **instruirea privind abilitățile non-tehnice (soft skills)** pentru lideri și angajați. Acestea sunt foarte importante pentru conducerea echipelor, pentru comunicarea și interacțiunea cu ceilalți și pentru crearea încrederii.

6. Liderii și lucrătorii au nevoie de **o bună organizare și de prioritizarea** sarcinilor celor mai urgente. În acest scop, ei trebuie să **evite multitaskingul** și să se implice în efectuarea unei sarcini încercând să evite distragerile și întreruperile. O modalitate bună de a se organiza este să fie realiști când vine vorba despre sarcinile pe care le au de îndeplinit și despre ceea ce pot face într-o zi de lucru alocând un timp dublu sarcinilor care trebuie efectuate pentru a fi siguri că veți petrece timpul necesar pentru efectuarea acestora.

7. Este important să îi **faceți pe angajați să se simtă prețuiți** și să nu legați stimulentele de volumul de muncă, ci de excelență, creativitate, talent și valoarea adăugată a angajaților. Companiile pot acorda atenție nevoilor lucrătorilor lor și pot oferi stimulente cum ar fi programul de muncă redus și echilibrul între viața profesională și cea personală.



8. După perioade de concentrare intensă, oamenii au nevoie să se odihnească pentru a-și reveni. **Pauzele de 5 sau 10 minute la fiecare 40 de minute lucrate** ajută la menținerea concentrării. Atunci când lucrătorii se obișnuiesc să lucreze în intervale de timp de 40 de minute, ei sunt mai productivi deoarece evită distragerile și amână până la pauza sau până în următorul interval de timp lucrurile care nu au legătură cu sarcina de care se ocupă atunci.

9. Noile modele de lucru nu necesită delegare deoarece oamenii lucrează în echipe. Aceste modele sunt mai productive deoarece echipa se auto-reglează și se bazează pe co-responsabilitate, cooperare, coordonare, încredere și angajament. Ele depind de comunicarea foarte bună între membrii pentru a face lucrurile să funcționeze bine. La locurile de muncă unde este necesară delegarea, **lipsa delegării poate avea consecințe negative**. Spre exemplu, unii lucrători s-ar putea să fie nevoiți să lucreze în weekend din cauza volumului de muncă suplimentar pe care nu l-a putut realiza un alt lucrător. Comunicarea defectuoasă sau lipsa uneltelor digitale adecvate pentru a comunica reprezintă de obicei motivul pentru care angajații nu delegă. Atunci când există comunicare și organizare adecvată, delegarea este o sarcină ușor de îndeplinit și este benefică pentru sporirea productivității.

10. Principalii inamici ai **managementului ritmului de lucru** sunt:

- Distragerile și dezordinea
- Stresul și lipsa relaxării
- Stima de sine redusă
- Lipsa organizării și a planificării personale
- Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor negative

Toți acești inamici ar putea fi reduși dacă liderii ar implementa conceptul de slow work și lucrătorii ar învăța că este posibil să lucreze într-un mod agreabil. Având lucrători organizați va crește concentrarea și vor evita distragerile și obiceiurile negative la locul de muncă. Acest lucru va conduce la o performanță mai bună care va spori stima de sine a lucrătorilor.

6 Rezumat



După analizarea rezultatelor focus grupurilor organizate de fiecare partener s-a ajuns la următoarele concluzii:

1. Slow work este un concept familiar pentru majoritatea antreprenorilor, managerilor și angajaților, dar care nu este implementat cu succes în companii din lipsă de cunoștințe. Implementarea conceptului de slow work este necesară pentru a ajuta angajații să își utilizeze timpul într-un mod mai plin de sens și mai productiv și să își aloce energia pentru a se concentra pe sarcini individuale. Acest lucru ar conduce la un echilibru mai sănătos între viața profesională și cea personală.
2. Așa cum s-a indicat în cadrul focus grupului din Polonia, slow work nu înseamnă doar a lucra într-un ritm mai lent pentru a reduce stresul. Se referă și la managementul conștient (mindful) ceea ce reprezintă o *ofertă atractivă pentru oamenii care caută sens și mindfulness precum și o calitate bună a muncii, serviciilor și produselor*. În focus grupul din Irlanda s-a ajuns la concluzia că *va dura probabil o vreme pentru a vă adapta, dar atunci când vă dați vouă înșivă timp și spațiu pentru a face un pas în spate și a vă concentra în mod corespunzător pe munca voastră, s-ar putea să constatați că sunteți mai fericiți, mai sănătoși și mult mai eficienți*.
3. Pentru implementarea acestui concept în companii sunt necesare unelte și metode specifice cum ar fi auditurile regulate, unelte care sprijină auto-evaluarea muncii efectuate, și soluții care sprijină în mod sistematic implementarea soluțiilor agreate și dezvoltate de echipe și de lideri.
4. Așa cum a fost prezentat în focus grupul din Spania, *liderii ar trebui să dea exemplu în companiile lor astfel încât angajații să fie motivați și să vadă beneficiile obiceiurilor bune. Liderii ar trebui să arate angajaților de la bun început faptul că organizarea și angajamentul în vederea îndeplinirii sarcinilor lor sunt superioare multitaskingului. Astfel, angajații ar fi mai productivi de la bun început*.
5. Așa cum au subliniat participanții din Slovenia, angajatorii și angajații ar trebui să fie conștienți de problemele cauzate de un ritm de muncă nepotrivit. Tiparele de comportament care au condus la situația respectivă ar trebui schimbate.
6. Printre consecințele ritmului de lucru necorespunzător se numără:
 - Nervozitatea,
 - Incapacitatea de a dormi,
 - Calitatea redusă a muncii,
 - Neglijarea vieții private,
 - Anxietatea
 - Depresia
 - Stresul
 - Pierderea concentrării
 - Uitarea
 - Blocajele mentale
 - Calitatea redusă a muncii efectuate
 - Sarcinile rămase neefectuate
 - Sarcinile care trebuie verificate de mai multe ori și corecțiile realizate
 - Creșterea numărului de accidente
 - Luarea unor decizii proaste
 - Abandonarea muncii
 - Absenteismul crescut
 - Impactul negativ asupra productivității



- Teama de a nu fi criticat de manager și de colegi pentru că are un stil de lucru mai lent
 - Simptomele de burnout
 - Tulburări cardiovasculare, gastrointestinale, endocrine și musculare
 - Durere de spate
 - Dureri de cap
7. Buna organizare și prioritizarea sunt importante. În acest scop, angajații trebuie să evite multitaskingul și să se angajeze să efectueze o sarcină încercând să evite distragerile și întreruperile. O modalitate bună de a se organiza este aceea de a fi realiști legat de sarcinile pe care le au de îndeplinit și de ceea ce pot face într-o zi lucrătoare dublând timpul alocat pentru sarcinile care trebuie efectuate pentru a se asigura că vor petrece timpul necesar pentru efectuarea acestora.
8. Pauzele sunt importante pentru a menține concentrarea. Pauzele de 5 sau 10 minute la fiecare 40 de minute îi fac pe lucrători să fie mai productivi deoarece evită distragerile.
9. Munca în echipă este mai productivă deoarece se autoreglează și este bazată pe co-responsabilitate, cooperare, coordonare, încredere și angajament, dar atunci când acest lucru nu este posibil, delegarea este esențială. Managerii nu reușesc să delege în mod adecvat din lipsă de comunicare sau de instrumente digitale pentru a comunica. Atunci când se întâmplă acest lucru, unii lucrători trebuie să lucreze în weekend din cauza muncii suplimentare pe care un alt lucrător ar fi putut să o efectueze. Având o comunicare adecvată, managerii vor avea beneficiile unei productivități sporite.
10. Cei mai frecvenți inamici ai ritmului de lucru aleși de participanții la focus grupuri sunt:
1. Teama de a spune „nu”
 2. Lipsa organizării/planificării personale
 3. Stresul și lipsa relaxării
 4. Managementul timpului
 5. Neconștientizarea multitaskingului ca sistem
 6. Echilibrul emoțional
 7. Stima de sine redusă
 8. Distragerile și dezordinea
 9. Dezvoltarea obiceiurilor și a rutinelor
 10. Distragerile cauzate de social media (adăugat de **CPIP**)
 11. Lipsa relaționării (networkingului) sociale (adăugat de **CPIP**)
 12. Căderea în capcana „ajutătorului” (faptul de a contribui întotdeauna la ceea ce fac ceilalți și de a nu cere niciodată celorlalți să contribuie la ceea ce faceți dumneavoastră) (adăugat de **CPIP**)
 13. Subiectivitatea la locul de muncă
 14. Evitarea delegării
 15. Parteneriatele și relațiile (adăugat de **Orange Hill**)




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

16. Grija față de valori (adăugat de **Orange Hill**)
17. Reducerea practicilor de multitasking (adăugat de **Orange Hill**)
18. Productivitatea (adăugat de **I&F**)

Obiectivul constă în alegerea celor mai importanți 12 inamici pentru a ajuta companiile să își îmbunătățească productivitatea și bunăstarea angajaților.

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



snail
Slow, Necessary
And Improves
the Level

www.slow-work.eu

Logos of partner organizations and their respective countries:

- I&F (Instruction & Formation Learning for Success) - Ireland
- CPIP (Center for Professional Innovation and Practice) - Romania
- INDEPCIE (Institutul Național de Cercetare Științifică și Dezvoltare) - Romania
- ORANGE HILL - Poland
- GrowthCoop (GrowthCoop) - Spain
- UNIVERSITATEA LUDVIGIANA DE VELENJE (LUDVIGIANA UNIVERZA VELENJE) - Slovenia