

Raport de consiliere expert (AI)

CODE + DSC + 4S + SM + FACT

Examinator **Ticu Constantin**

Persoană evaluată **Alius Anonimus, masculin, 59 ani, operator prompter**

Data evaluării **21.09.2026**



Cuprins

1. Descriere inventare
2. Profil cognitiv CODE
3. Profil cognitiv DSC
4. Profil cognitiv 4S
5. Profil cognitiv SM
6. Profil cognitiv FACT
7. Sugestii de consiliere
8. Concluzii finale

1. Descriere inventare

Chestionarul CODE - *Commitment or Organizational DisEngagement*

Chestionarul **CODE** (*Commitment or Organizational DisEngagement*) permite evaluarea aspectelor pozitive ale relației dintre angajați și organizațiile lor (*Work Engagement, Organizational Commitment, Psychological Empowerment*) sau a posibilelor aspecte negative ale acestei relații (*Quiet Quitting, Organizational Silence, Psychological Contract Breach, Organizational Cynicism, Work Entitlement, Withdrawal Cognitions, Withdrawal Intentions*). Format din 60 de afirmații cu privire a actualul loc de muncă, chestionarul CODE permite evaluarea acestor dimensiuni cheie ale relațiilor dintre angajați și organizațiile din care fac ei parte iar interpretarea rezultatelor se poate face atât la nivel individual (confidențial, în activitatea de consiliere) cât și la nivel colectiv, comparând sub-unități (*divizii, departamente, secții, puncte de lucru, echipe* etc.) sau categorii profesionale diferite, din perspectiva dinamicii celor 10 dimensiuni ale implicării sau dez-implicării angajaților.

Chestionarul DSC - *Determinanți ai Schimbărilor în Carieră*

Chestionarul **DSC** (*Determinanți ai Schimbărilor în Carieră*; Constantin & all 2022) este un instrument-pivot pentru evaluarea probabilității de a părăsi un loc de muncă și permite identificarea a 18 factori care ar putea sta la baza deciziei unei persoane de a face o schimbare profesională semnificativă, inclusiv în sensul deciziei de a părăsi actualul loc de muncă. Chestionarul DSC, format din 90 de întrebări, permite evaluarea dimensiunilor psihologice individuale cele mai frecvent și puternic asociate (în studiile și meta-analizele recente), cu intenția sau actul de părăsire a unui loc de muncă / fluctuația de personal fiind util în *consilierea profesională/ managementul carierei* (cu scopul de a evalua nevoia unui angajat de a face o schimbare profesională semnificativă) sau în situații de *diagnoză organizațională*, pentru a estima factorii critici care ar putea sta la baza fluctuației de personal (predictori ai intenției de *turnover*).

Chestionarul 4S - *Sources, Symptoms and Strength for Stress*

Inventarul de stres **4S** (*Sources, Symptoms and Strength for Stress*; Constantin et all, 2023) este un instrument-pivot pentru evaluarea stresului și permite identificarea intensității de manifestare a principalelor surse de stres (*profesionale, sociale, financiare sau medicale*), prezenței și intensității de manifestare a indicatorilor de burnout (*epuizare emoțională, depersonalizare/ cinism și reducerea performanței*), posibilei conversii a stresului în simptome psihosomatice (*cognitive, emoționale, de somn și fiziologice*) și rezilienței la stres (*reziliență personală și reziliență colectivă*). Format din 61 de întrebări, Inventarul de stres 4S și poate fi folosit atât individual (nominal) în consilierea profesională individuală, cât și colectiv (anonim) în diagnoza organizațională a factorilor asociați stresului profesional (*surse, intensitate, burnout, simptome psihosomatice, reziliență colectivă* etc.).

Chestionarul SM - *Stil de Muncă*

Chestionarul **SM** (*Stil de Muncă*) este un instrument-pivot pentru evaluarea personalității în contextul muncii și permite evaluarea a 10 caracteristici psihologice, relevante pentru conduita angajaților la locul de muncă (Constantin & all, 2010). În funcție de opțiunile lor pentru unul cei doi poli a 10 dimensiuni bipolare, poate fi definit un "profil individual" relevant pentru contextul muncii (un stil de muncă): *Adaptativ – Inovativ, Planificat – Spontan, Dependent – Independent, Individualist – Colectivist, Dedicat – Detașat, Relaxat – Tensionat, Impulsiv – Controlat, Intuitiv - Analitic, Demotivat – Motivat, Energetic - Extenuat*. Prin combinația lor, aceste dimensiuni determină un stil personal de a îndeplini sarcinile profesionale, o modalitate unică, specifică fiecărei persoane, de a se raporta la obiectivele profesionale (individuale și organizaționale) și de a (re)acționa în context profesional.

Chestionarul FACT - *Flexibility and Adaptability in Career Timeline*

Chestionarul **FACT** – *Flexibility and Adaptability in Career Timeline* – (Constantin et al., 2025) permite evaluarea a 13 factori esențiali pentru evaluarea flexibilității profesionale și adaptabilității în carieră, dimensiuni psihologice relevante pentru contextul actual al muncii marcat de o continuă schimbare și incertitudine. Fiecare dintre factorii Chestionarului FACT este reprezentat printr-un set de 6 itemi cu răspunsuri colectate pe o scală Likert în cinci trepte, acoperind o gamă largă de aspecte asociate adaptabilității și rezilienței profesionale. Cu scopul de a oferi o imagine mai clară a modului în care o persoană își percepe abilitățile sale de a se adapta la schimbările profesionale și de a gestiona cariera pe termen lung, Chestionarul FACT permite atât identificarea punctelor forte, premise pentru o adaptabilitate crescută, cât și a vulnerabilităților (caracteristici personale care pot fi dezvoltate), oferind un suport consistent pentru definirea și implementarea unor strategii de intervenție orientate spre îmbunătățirea flexibilității și adaptabilității profesionale.

2. Profil sintetic CODE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Angajament organizațional +

Este atașat/ă față de această organizație, se simte dator/ oare față de ea, având multe avantaje și oportunități de dezvoltare profesională.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Implicare în muncă +

Se simte motivat/ă în activitatea zilnică, având un nivel ridicat de entuziasm și implicare în ceea ce face, găsind satisfacție și împlinire profesională.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Împuternicire psihologică +

Simte că are un grad ridicat de autonomie și control în ceea ce face și se simte capabil/ă să ia decizii și să rezolve problemele profesionale curente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Îndreptățire în muncă +

Se simte nedreptățit/ă și crede că merită mai multă apreciere, recunoștință sau beneficii suplimentare pentru rolul său în această organizație.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Încălcarea contractului +

Percepe o diferență mare între promisiunile de la angajare și realitatea actuală sau crede că organizația nu își respectă a promisiunilor făcute.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tăcere organizațională +

Preferă să nu spună ce gândește pentru că există un climat de teamă și neîncredere, având sentimentul că exprimarea opiniilor este descurajată.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Demisie tăcută +

Dă semne de dezangajare și neimplicare evitând să caute soluții, să își exprime nemulțumirile sau să facă propuneri de îmbunătățire a activității.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Cinism organizațional +

Nu crede în sinceritatea comunicării oficiale, exprimându-și discret sau deschis scepticismul față de deciziile luate de conducerea organizației.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Gânduri de retragere +

Se întreabă dacă va trebui să părăsească organizația în viitorul apropiat, dacă merită să rămână și dacă există oportunități mai bune în altă parte.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

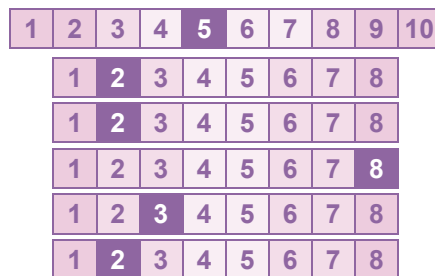
Intenție de demisie +

Se interesează de oferte de muncă și alternative de carieră în afara organizației, evaluând consecințele renunțării la actualul loc de muncă.

3. Profil sintetic DSC

CARACTERISTICI JOB negative

- Autonomie în muncă –
- Claritatea sarcinilor –
- Suport organizațional –
- Șanse de promovare –
- Beneficii suplimentare –

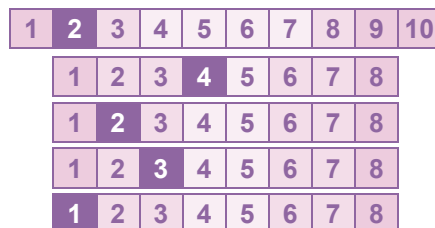


CARACTERISTICI JOB pozitive

- + Autonomie în muncă
- + Claritatea sarcinilor
- + Suport organizațional
- + Șanse de promovare
- + Beneficii suplimentare

CONTEXT COLECTIV negativ

- Coeziune de grup –
- Stil de leadership –
- Justiție distributivă –
- Climat organizațional –

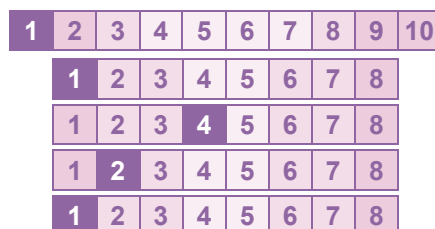


CONTEXT COLECTIV pozitiv

- + Coeziune de grup
- + Stil de Leadership
- + Justiție distributivă
- + Climat organizațional

ATITUDINI ÎN MUNCĂ negative

- Satisfacție în muncă –
- Angajament organizațional –
- Compatibilitate cu job-ul –
- Încredere în sine –

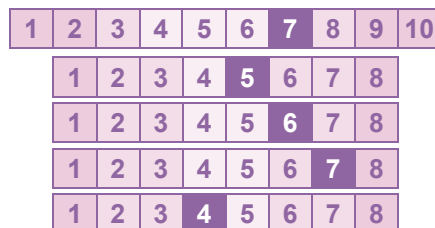


ATITUDINI ÎN MUNCĂ pozitive

- + Satisfacție în muncă
- + Angajament organizațional
- + Compatibilitate cu job-ul
- + Încredere în sine

TENDINȚE DEMISIONARE reduse

- Epuizare profesională –
- Insatisfacția colegilor –
- Gânduri de retragere –
- Căutare de oferte –



TENDINȚE DEMISIONARE ridicate

- + Epuizare profesională
- + Insatisfacția colegilor
- + Gânduri de retragere
- + Căutare de oferte

Dezirabilitate socială –



+ Dezirabilitate socială ridicată

4. Profil sintetic 4S



SURSE DE STRES



Stres profesional

Este stresat(ă) din cauza problemelor profesionale, de la locul de muncă, acesta fiind unul foarte solicitant.



Stres social

Este stresat(ă) din cauza problemelor de interpersonale și este epuizat(ă) de dificultățile cu cei apropiați lui/ ei.



Stres financiar

Este stresat(ă) din cauza problemelor financiare, simțindu-se neajutorat(ă) în legătură cu banii și veniturile actuale insuficiente.



Stres sănătate

Este îngrijorată(ă) din cauza sănătății, de starea de boală și problemele asociate.



INDICATORI DE BURNOUT



Epuizare emoțională

Nu mai are resurse emoționale necesare să facă față ritmului actual și nu mai găsește sens sau motivație în ceea ce face.



Depersonalizare

Trăiește stări de indiferență sau de cinism față de ceea ce face, față de cei cu care interacționează la locul de muncă.



Nivel redus de performanță

Nu mai are nivelul de performanță dorit și are dificultăți în a-și finaliza, la timp, sarcinile.



SIMPTOME PSIHOSOMATICE



Perturbări cognitive

Are dificultăți cognitive, de memorare sau de concentrare, fiindu-i uneori dificil să gândească clar sau ia decizii relativ simple.



Perturbări emoționale

Trăiește frecvent stări emoționale negative de descurajare și îngrijorare sau este deseori nervos(oasă) și irascibil(ă).



Perturbări de somn

Nu poate să se relaxeze și să se odihnească, având un somn de proastă calitate, fragmentat, trezindu-te insuficient de odihnit(ă).



Perturbări fiziologice

Acuză perturbări fiziologice de tip digestiv, respiratoriu, cardiovascular sau neurologic.



REZILIENȚĂ LA STRES



Reziliență personală

Se adaptează ușor, găsește soluții la probleme dificile și are încredere în propriile capacități și abilități de a face față situațiilor dificile, stresante.



Reziliență colectivă

Consideră este parte dintr-un colectiv rezilient, care se mobilizează ușor și face față cu succes stresului și situațiilor profesionale dificile.

5. Profil sintetic SM

Adaptativ/ă

Preferă să lucreze după reguli și instrucțiuni clare și să folosească metode deja cunoscute, testate.



Planificat/ă

Își planifică riguros activitățile profesionale și personale agreând sarcinile în care totul este clar, foarte bine definit.



Dependent/ă

Se conformează opiniilor celorlalți, aprobarea lor oferindu-i siguranță; evită asumarea unor decizii personale.



Individualist/ă

Preferă să lucreze singur(ă) alegând sarcinile individuale sau activitățile care presupun competiție.



Dedicat/ă

„Pune suflet” în ceea ce face la locul de muncă, se implică emoțional și își sacrifică timpul și resursele personale pentru carieră.



Relaxat/ă

Muncește mai bine într-o atmosferă de calm și bună dispoziție, fiind relaxat(ă) și căutând momente de amuzament sau veselie.



Impulsiv/ă

Reacționează prompt, exprimând rapid ceea ce îl/ o deranjează sau emoționează, ecoul afectiv stingându-se rapid după incident.



Analitic/ă

Se bazează pe o abordare rațională, pe analiza logică a fiecărei alternative, înainte de a acționa.



Demotivat/ă

Se simte demotivat(ă) și neîmplinit(ă) profesional; crede că nu își folosește cu adevărat competențele și potențialul personal.



Energic/ă

Energic(ă) și activată de ceea ce face, se simte capabil(ă) să facă performanță și caută noi oportunități de dezvoltare profesională.



Inovativ/ă

Preferă să adapteze metodele și regulile existente sau să propună alternative noi, inventive.

Spontan/ă

Improvizează cu ușurință sau face schimbări până în ultimul moment, reacționând prompt la orice provocare sau situație neprevăzută.

Independent/ă

Are opinii clare și preferă să decidă sau să ajungă singur(ă) la o soluție/ concluzie, apelând la colegi doar ocazional.

Colectivist/ă

Preferă sarcinile de grup și un sistem de recompensare în funcție de rezultatele colective.

Detașat/ă

Privește cu detașare problemele de la serviciu, nu caută noi responsabilități și nu își sacrifică timpul personal pentru carieră.

Tensionat/ă

Muncește mai bine într-o atmosferă serioasă, de concentrare intensă, fiind îngrijorat(ă) că nu va finaliza bine și la timp tot ce are de făcut.

Controlat/ă

Se manifestă cu reținere sau nu reacționează emoțional în situațiile sociale conflictuale, ecoul afectiv persistând mult timp după incident.

Intuitiv/ă

Se bazează pe „fler” și se hotărăște rapid asupra celei mai bune strategii de abordare a unei probleme.

Motivat/ă

Se simte stimulat(ă) și împlinit(ă) profesional; crede că este valorizat(ă) și că își folosește cu adevărat competențele și potențialul personal.

Extenuat/ă

Epuizat(ă) și dezamăgit(ă) de ceea ce face, crede că nu mai are resursele sau energia necesară pentru a face performanță și a progresa profesional.

6. Profil sintetic FACT

Preocupare pt. carieră redusă

Evită să se gândească la viitorul profesional sau să își stabilească obiective clare legate de carieră.



Preocupare pt. carieră ridicată

Are o atitudine pro-activă, obiective clare și o preocupare constantă cu privire la viitorul său profesional.

Control în carieră redus

Crede că are o influență redusă asupra viitorului profesional și că nu poate lua decizii de carieră corecte.



Control în carieră ridicat

Crede că are responsabilitatea și abilitatea de a lua deciziile corecte și a influența viitorul profesional.

Curiozitate profesională redusă

Este mai puțin deschis(ă) către noi informații sau dispus(ă) să exploreze noi oportunități profesionale.



Curiozitate profesională ridicată

Deschis(ă) la schimbare, caută să învețe lucruri noi și să exploreze noi domenii și oportunități profesionale.

Încredere profesională redusă

Nu are încredere în propriile abilități de a face față provocărilor profesionale și evită obiectivele ambițioase.



Încredere profesională ridicată

Crede în abilitatea sa de a depăși dificultățile, de a învăța lucruri noi, propunându-și obiective ambițioase.

Anticipare în carieră redusă

Nu urmărește tendințele sau schimbările care i-ar putea afecta cariera, focalizându-se pe prezent.



Anticipare în carieră ridicată

Analizează tendințele pieței muncii și ia măsuri proactive pentru a-și optimiza traseul profesional.

Cooperare profesională redusă

Evită colaborarea sau schimbul de informații, lucrează singur(ă), fără a se implica pe rețele profesionale.



Cooperare profesională ridicată

Se implică în colaborări și activități de networking care favorizează schimbul de informații profesionale.

Angajament pentru carieră redus

Are dificultăți în motivația pe termen lung, obstacolele descurajându-l/o, obiectivele fiind ușor abandonate.



Angajament pentru carieră ridicat

Are o motivație puternică pentru progres, investește timp și energie în atingerea obiectivelor de carieră.

Autonomie în decizii redusă

Depinde de opiniile altora în stabilirea obiectivelor și evită asumarea responsabilității deciziilor în carieră.



Autonomie în decizii ridicată

Ia decizii în carieră independente și își stabilește propriile obiective fără a depinde de influențele externe.

Semnificație și valori reduse

Nu simte că există o conexiune profundă între propriile valori și reușita în activitatea profesională.



Semnificație și valori ridicate

Identifică un sens profund în valorile și principiile sale personale asociate cu reușita și împlinirea profesională.

Activare resurse sociale redusă

Evită să solicite sprijinul celor din jur și se bazează pe resurse proprii în atingerea obiectivelor profesionale.



Activare resurse sociale ridicată

Valorifică sprijinul celor din jur și se folosește de o rețea de relații pentru a-și atinge obiectivele profesionale.

Atitudine față AI negativă

Are reticență față de utilizarea AI și percepe noile tehnologii informatice ca pe o amenințare profesională.



Atitudine față AI pozitivă

Percepe AI ca pe o oportunitate în evoluția profesională și explorează modalități inovative de utilizare a AI.

Dezvoltare competențe redusă

Nu investește în actualizarea competențelor profesionale, considerând expertiza actuală este suficientă.



Dezvoltare competențe ridicată

Investește în actualizarea periodică a competențelor profesionale pentru le utiliza și rămâne competitiv.

Gestionarea incertitudinii redusă

Se adaptează greu la situații noi sau incerte, preferând planuri clare și stabilitate în activitatea profesională.



Gestionarea incertitudinii ridicată

Se adaptează rapid la situații noi sau imprevizibile găsind soluții la problemele profesionale apărute.

7. Sugestii de consiliere

În urma completării chestionarelor CODE, DSC, 4S, SM și FACT, prin raportare la dominantele identificate în profilul psihologic, pot fi formulate mai multe sugestii sintetizate mai jos.

1. REZUMAT AL PROFILULUI PSIHOLAGIC

Profilul indică o combinație cu relevanță practică ridicată pentru consiliere și coaching, caracterizată prin atitudini negative față de muncă, satisfacție profesională scăzută, climat organizațional perceput ca nefavorabil, nivel redus al încrederii în sine, prezența stresului profesional și conturarea unui tablou de burnout prin epuizare emoțională, depersonalizare și sentiment de eficacitate redusă, la care se adaugă tendințe de îndreptățire în muncă, cinism organizațional și un stil spontan-impulsiv care poate amplifica reactivitatea interpersonală și deciziile insuficient reflectate.

Din perspectivă de dezvoltare personală, avem de-a face cu o persoană care, foarte probabil, funcționează într-un cerc de întreținere negativă: experiențele frustrante din mediul de muncă alimentează cinismul și distanțarea afectivă, acestea reduc implicarea și satisfacția, scăderea satisfacției și a sentimentului de eficiență erodează și mai mult încrederea în sine, iar impulsivitatea crește probabilitatea unor reacții rapide, defensive sau conflictuale, care pot deteriora suplimentar relațiile profesionale și percepția asupra climatului organizațional. În același timp, prezența suportului organizațional sugerează că mediul nu este complet lipsit de resurse, ceea ce reprezintă un punct de sprijin important pentru intervenție, cu condiția ca persoana să poată recunoaște, accesa și utiliza aceste resurse într-o manieră mai puțin filtrată de cinism și frustrare.

2. RESURSE, VULNERABILITĂȚI ȘI BLOCAJE PROBABILE

Printre resurse se remarcă, în primul rând, existența unui anumit nivel de suport organizațional, care poate constitui o bază pragmatică pentru reconstrucția funcționalității profesionale, pentru renegocierea limitelor și a rolurilor și pentru identificarea unor aliați instituționali sau relaționali care să susțină schimbarea. De asemenea, spontaneitatea, deși asociată aici cu impulsivitatea, poate avea și o componentă de energie, inițiativă și disponibilitate de acțiune rapidă, utilă dacă este canalizată prin autoreglare și reflecție. Faptul că tabloul este clar conturat în zona atitudinilor, a stresului și a burnoutului oferă și un avantaj de intervenție: dificultățile sunt suficient de vizibile pentru a permite formularea unor obiective clare și măsurabile.

Vulnerabilitățile sunt semnificative și interdependente. Încrederea în sine scăzută crește sensibilitatea la feedback negativ, ambiguitate și comparație socială, ceea ce poate favoriza retragerea, defensivitatea sau nevoia de validare externă. Cinismul organizațional poate funcționa ca mecanism de protecție împotriva dezamăgirii, însă pe termen mediu și lung reduce deschiderea către cooperare, învățare și utilizarea suportului disponibil. Îndreptățirea în muncă poate complica procesul de coaching deoarece poate susține așteptări rigide privind modul în care „ar trebui” să funcționeze organizația, colegii sau liderii, ceea ce scade flexibilitatea psihologică și disponibilitatea de asumare a propriei zone de influență. Burnoutul, în special prin epuizare emoțională și depersonalizare, afectează capacitatea de reflecție, toleranța la frustrare, interesul autentic pentru ceilalți și sentimentul de sens al muncii.

Blocajele probabile includ externalizarea excesivă a cauzelor dificultăților, rezistența la explorarea contribuției personale la menținerea problemelor, tendința de a interpreta experiențele organizaționale printr-o lentilă anticipativ negativă, precum și fluctuațiile de motivație generate de oboseală, iritabilitate și dezangajare. Impulsivitatea poate produce micro-rupturi în procesul de schimbare, de exemplu abandonarea prematură a unor strategii utile, reacții disproporționate la feedback sau luarea unor decizii profesionale importante în stare de saturare emoțională.

3. DIRECȚII PRIORITARE DE DEZVOLTARE

Prima direcție prioritară este reducerea impactului burnoutului și restabilirea unui nivel minim de autoreglare funcțională, deoarece fără o scădere a epuizării și a depersonalizării, orice intervenție orientată spre performanță, sens sau relații profesionale riscă să rămână superficială sau nesustenabilă. Persoana are nevoie mai întâi de stabilizare, de recuperarea resurselor și de reducerea suprasolicitării psihologice.

A doua direcție este consolidarea încrederii în sine într-o formă realistă, bazată pe competență, autoobservare și experiențe corect calibrate de reușită, nu pe autoîncurajări generale. Nivelul redus de încredere în sine, combinat cu performanța percepută ca scăzută, poate menține un sentiment de ineficacitate care alimentează atât stresul, cât și cinismul.

A treia direcție o reprezintă restructurarea atitudinilor față de muncă și organizație, prin diferențierea între problemele reale de context și interpretările generalizatoare sau defensive. Această axă este esențială deoarece climatul perceput negativ și satisfacția scăzută pot fi atât consecințe ale unui context imperfect, cât și efecte ale unui filtru cognitiv consolidat de epuizare și frustrare.

A patra direcție este dezvoltarea autocontrolului comportamental și emoțional în raport cu spontaneitatea și impulsivitatea. În lipsa acestei lucrări, persoana poate înțelege intelectual ce are de făcut, dar să nu poată implementa consecvent schimbările în interacțiunile cotidiene, acolo unde reacțiile rapide și tensionate au consecințe directe.

A cincea direcție este recalibrarea raportului dintre așteptări, drepturi percepute, responsabilitate personală și negociere sănătoasă a nevoilor profesionale. Intervenția nu ar trebui să invalideze experiențele reale de nedreptate, dar trebuie să reducă rigiditatea pozițiilor de tip „mi se cuvine” atunci când acestea blochează adaptarea, colaborarea și clarificarea pragmatică a nevoilor.

4. STRATEGIA GENERALĂ DE CONSILIERE / COACHING

Abordarea optimă este una integrativă, structurată, dar flexibilă, aflată la intersecția dintre coaching-ul orientat pe obiective, intervențiile cognitiv-comportamentale, tehnicile de autoreglare emoțională și elemente de psihologie ocupațională, deoarece profilul sugerează că dificultățile nu sunt exclusiv de performanță, nici exclusiv de stare afectivă, ci implică o interacțiune între persoană, context și stilul de procesare. Este important ca specialistul să mențină un echilibru între validarea experienței subiective și confruntarea blândă a distorsiunilor, externalizării și rigidităților atitudinale.

Ritmul de lucru ar trebui să fie moderat și secvențial, cu obiective scurte, concrete și monitorizabile, pentru a evita atât supraîncărcarea unei persoane deja epuizate, cât și difuzarea procesului într-o explorare prea abstractă. În faza inițială, este recomandabilă o frecvență relativ constantă, de exemplu săptămânală sau la două săptămâni, cu accent pe stabilizare, clarificare și mici victorii comportamentale. Ulterior, ritmul poate deveni mai orientat spre consolidare și generalizare.

Principiile care ar trebui să ghideze procesul sunt: focalizarea pe zona de control personal, prioritizarea recuperării funcționale înaintea ambițiilor mari de reinventare, formularea de obiective observabile, utilizarea feedbackului bazat pe date și cultivarea unei alianțe de lucru ferme, dar necomplice cu cinismul și pasivitatea. Specialistul va avea de gestionat cu atenție riscul de polarizare, adică fie să preia prea repede perspectiva critică a clientului față de organizație, fie să minimalizeze dificultățile contextuale reale; util este un stil de lucru care investighează constant ce este fapt, ce este interpretare, ce ține de sistem și ce ține de patternurile personale.

5. PROGRAM DE DEZVOLTARE PERSONALĂ

Etapă 1: Stabilizare, evaluare funcțională și reducerea suprasarcinii

Obiectivul principal al acestei etape este reducerea nivelului de presiune psihologică și obținerea unei imagini funcționale clare asupra factorilor care întrețin epuizarea, cinismul și scăderea performanței, deoarece profilul sugerează că persoana operează deja aproape de limita toleranței sale emoționale și cognitive. Justificarea este directă: în prezența burnoutului și a stresului profesional, intervențiile orientate exclusiv spre motivație sau performanță riscă să fie percepute ca încă o cerință. Metodele recomandate sunt monitorizarea energiei și a stresului pe parcursul săptămânii, analiza sarcinilor și a surselor de suprasolicitare, psihoeducația despre burnout și diferențierea dintre oboseală, dezangajare și ineficiență, precum și introducerea unor rutine scurte de recuperare fiziologică și mentală. Este utilă o cartografiere a ciclului „factor declanșator – interpretare – reacție – consecință”, pentru a observa cum se autoîntreține experiența negativă la muncă. În paralel, se recomandă identificarea resurselor deja existente în mediul organizațional și evaluarea realismului utilizării lor.

Exemple de exerciții / teme pentru acasă: jurnal zilnic al nivelului de energie, stres și iritabilitate; listă cu „consumatori de energie” și „surse de refacere”; monitorizarea situațiilor în care apare distanțarea cinică; plan minim de recuperare cu pauze deliberate, igienă a somnului și delimitarea timpului de lucru.

Etapă 2: Reconstrucția încrederii în sine prin eficacitate gradată

Obiectivul acestei etape este creșterea sentimentului de competență și a autoeficacității într-o manieră ancorată în comportamente observabile și rezultate mici, dar repetabile, deoarece nivelul redus de încredere în sine este probabil alimentat atât de epuizare, cât și de experiența subiectivă a performanței scăzute. Justificarea derivă din faptul că încrederea autentică se reconstruiește mai bine prin experiențe de reușită calibrate decât prin reasigurări generale. Metodele recomandate includ fragmentarea obiectivelor profesionale în sarcini de dificultate progresivă, analiza situațiilor în care persoana a funcționat eficient în trecut, tehnici de autoevaluare bazate pe dovezi și dezvoltarea unui limbaj intern mai precis și mai puțin global negativ. Este importantă separarea erorilor punctuale de etichetele

identitare de tipul „nu sunt în stare”, precum și exersarea cererii de clarificări și feedback specific, nu general. Specialistul poate utiliza și revizuirea săptămânală a reușitelor concrete, pentru a contrabalansa biasul de atenție spre eșec și frustrare.

Exemple de exerciții / teme pentru acasă: listă săptămânală cu trei acțiuni finalizate bine; fișă „dovezi pro și contra” pentru convingerile de ineficacitate; alegerea unei sarcini moderate și împărțirea ei în micro-pași; solicitarea unui feedback punctual despre un comportament observabil, nu despre „valoarea” personală.

Etapă 3: Restructurarea atitudinilor față de muncă și recalibrarea așteptărilor

Obiectivul acestei etape este diminuarea filtrului cinic și a rigidității asociate îndreptăririi în muncă, fără a invalida problemele reale ale organizației, prin dezvoltarea unei perspective mai diferențiate asupra contextului profesional și asupra raportului dintre drepturi, nevoi, limite și responsabilități. Justificarea acestei priorități constă în faptul că atitudinile negative generalizate reduc capacitatea persoanei de a folosi suportul existent și de a iniția schimbări realiste în aria sa de influență. Metodele recomandate includ analiza convingerilor organizaționale disfuncționale, tehnici de reframing, explorarea așteptărilor implicite față de rol, superiori și colegi, precum și exersarea formulării nevoilor în termeni negociabili, nu revendicativi. Este utilă introducerea distincției între „preferabil”, „acceptabil” și „intolerabil”, pentru a reduce gândirea de tip totul sau nimic. De asemenea, se poate lucra pe identificarea costurilor personale ale menținerii cinismului ca stil dominant de raportare.

Exemple de exerciții / teme pentru acasă: tabel cu situații „fapt / interpretare / alternativă”; listă cu așteptări explicite și implicite față de muncă; exercițiu de reformulare a criticilor în cereri concrete; analiza unei situații conflictuale prin întrebarea „ce pot controla, influența sau accepta?”.

Etapă 4: Autoreglare emoțională și controlul impulsivității în interacțiunile profesionale

Obiectivul acestei etape este reducerea reacțiilor rapide, tensionate sau disproporționate și creșterea capacității de răspuns deliberat, deoarece spontaneitatea impulsivă poate transforma dificultăți gestionabile în episoade relaționale costisitoare, amplificând exact climatul negativ pe care persoana îl resimte deja. Justificarea este puternică în contextul stresului profesional și al depersonalizării, care scad pragul de toleranță la frustrare. Metodele recomandate includ tehnici de pauză comportamentală, identificarea semnalelor timpurii de activare, exerciții de reglare respiratorie și atențională, antrenarea toleranței la disconfort și scripturi de comunicare asertivă în situații tensionate. Specialistul poate introduce și role-play pentru conversații dificile, cu accent pe ritmul vorbirii, formularea mesajelor și capacitatea de a cere timp de gândire înainte de răspuns. Un accent important ar trebui pus pe înțelegerea diferenței dintre autenticitate și descărcare impulsivă, deoarece multe persoane spontane confundă expresia imediată cu comunicarea eficientă.

Exemple de exerciții / teme pentru acasă: protocol „stop – respiră – observă – alege”; jurnal al situațiilor în care a apărut impulsul de a reacționa imediat; repetiție scrisă a unui mesaj dificil în variantă reactivă versus asertivă; exersarea unei pauze de 10–20 de secunde înainte de a răspunde în conversațiile tensionate.

Etapă 5: Consolidare, sens profesional și plan de sustenabilitate

Obiectivul final este integrarea schimbărilor într-un stil de funcționare mai sustenabil și formularea unei relații mai mature cu munca, bazată pe limite, sens, eficacitate și alegeri deliberate, nu pe suprasolicitare urmată de retragere cinică. Justificarea acestei etape vine din riscul recăderii dacă progresul rămâne doar punctual și reactiv. Metodele recomandate includ revizuirea valorilor profesionale, clarificarea criteriilor după care persoana decide dacă un context de muncă este suficient de bun, construirea unui plan de prevenire a recăderii în burnout și definirea unor practici regulate de auto-monitorizare. Este importantă și dezvoltarea unei strategii de dialog cu organizația, în care nevoile și limitele sunt exprimate timpuriu, nu doar după acumularea frustrării. În această etapă se poate lucra inclusiv pe scenarii realiste de carieră: adaptare în contextul actual, renegociere de rol sau, dacă datele o susțin, tranziție planificată spre un alt mediu.

Exemple de exerciții / teme pentru acasă: redactarea unei „fișe personale de funcționare optimă”; plan de prevenire a recăderii cu semne de alarmă și acțiuni corective; listă cu valorile profesionale non-negotiabile și negociabile; evaluare lunară a satisfacției, energiei, relațiilor și sentimentului de eficacitate.

6. INDICATORI DE PROGRES ȘI POSIBILE OBSTACOLE

Indicatori de progres ar trebui monitorizați atât la nivel subiectiv, cât și comportamental și contextual. Printre cei mai relevanți se numără scăderea epuizării emoționale și a iritabilității, reducerea frecvenței și intensității reacțiilor impulsive, creșterea capacității de a amâna răspunsul în situații tensionate,

diminuarea formulărilor global negative despre organizație și apariția unor evaluări mai diferențiate. De asemenea, sunt importanți creșterea sentimentului de eficacitate în sarcini concrete, utilizarea mai activă a resurselor de suport organizațional, îmbunătățirea calității interacțiunilor profesionale, claritatea mai mare în formularea nevoilor și limitelor, precum și o satisfacție profesională măcar moderat ameliorată. Un indicator de progres deosebit de valoros este trecerea de la poziția predominant reactivă la una mai deliberată, în care persoana distinge între ceea ce simte, ceea ce gândește și ceea ce alege să facă.

Posibile dificultăți țin, pe de o parte, de profilul persoanei, iar pe de altă parte, de context. La nivel personal, cele mai probabile obstacole sunt oboseala care reduce consecvența, rezistența la autoanaliză în zonele care implică responsabilitate personală, tendința de a valida selectiv doar informațiile care confirmă cinismul și așteptările rigide, precum și abandonarea exercițiilor atunci când rezultatele nu apar rapid. La nivel contextual, un mediu organizațional cu probleme reale de leadership, volum de muncă sau echitate poate limita efectele intervenției și poate necesita recomandări complementare de natură organizațională. Există și riscul ca persoana să folosească limbajul dezvoltării personale pentru a formula insight-uri corecte intelectual, fără schimbări reale de comportament, motiv pentru care monitorizarea trebuie să privilegieze indicatorii observabili, nu doar reflecțiile bine articulate.

7. CONCLUZII

În ansamblu, profilul sugerează o persoană aflată într-o etapă de funcționare profesională vulnerabilizată, în care burnoutul, atitudinile negative față de muncă, satisfacția scăzută, încrederea redusă în sine și impulsivitatea se pot alimenta reciproc, însă în care existența unui anumit suport organizațional și posibilitatea de lucru structurat oferă premise reale pentru progres. Strategia optimă nu este una centrată exclusiv pe „motivație”, ci una secvențială, care începe cu stabilizare și autoreglare, continuă cu reconstrucția autoeficacității și restructurarea atitudinilor, și ajunge ulterior la consolidarea unui mod de funcționare profesională mai realist, mai autonom și mai sustenabil.

Aceste recomandări au caracter orientativ și trebuie filtrate prin judecata clinică și profesională a specialistului, prin obiectivele reale ale clientului, prin date suplimentare obținute în interviu și prin contextul organizațional concret în care persoana funcționează. În plus, atunci când simptomele de epuizare, afectare funcțională sau distres emoțional sunt marcate, este important ca intervenția de coaching să fie delimitată clar de aria psihoterapeutică și, dacă este cazul, integrată responsabil cu alte forme de suport, în acord cu normele deontologice și cu interesul superior al clientului.

8. Concluzii finale

De redactat de către psiholog pe baza concluziilor parțiale.

Data: luni, 21 septembrie 2026

Psiholog/Consilier: