

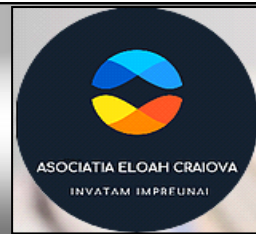


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

CURS

„Dezvoltarea organizației incluzive: cultură, schimbare și intervenție strategică”



Formator: NEGRILĂ MARIAN- MIHĂIȚĂ

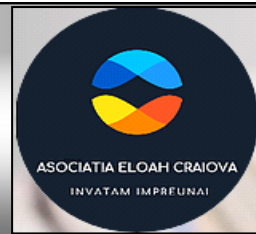


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

CUPRINS

Modulul I: Fundamentele organizației incluzive

- **1.1. Introducere în incluziunea organizațională**
 - Definiții și concepte cheie.
 - Evoluția de la integrare la incluziune în mediul profesional.
- **1.2. Valorile de bază**
 - Respectul, echitatea și recunoașterea diversității.
 - Beneficiile unei culturi incluzive pentru performanță.
- **1.3. Activitate: Povestea Farului Alaric** – Sesiune de reflecție despre reziliență și lumină interioară.

Modulul II: Anatomia culturii organizaționale

- **2.1. Cultura formală**
 - Viziunea, misiunea și codul de etică.
 - Regulamente și proceduri incluzive.
- **2.2. Cultura informală (Părțile invizibile)**
 - Norme nescrise și dinamici de grup.
 - Identificarea „micro-excluderilor” în pauze sau discuții libere.
- **2.3. Analiză practică: Auditul cultural al propriei instituții.**

Modulul III: Psihologia Schimbării și Barierele

- **3.1. Prejudecățile implicite (Implicit Bias)**
 - Cum ne influențează stereotipurile deciziile.
 - Tehnici de auto-reflexivitate.
- **3.2. Siguranța psihologică**
 - Crearea unui spațiu în care fiecare voce contează.
 - Impactul asupra sănătății mintale la locul de muncă.

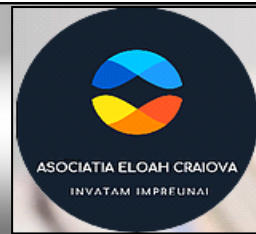


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **3.3. Studiu de caz:** *Aricele și ghiozdanul cu emoții* – Adaptarea conceptului de „teamă de nou” la nivelul adulților.

Modulul IV: Instrumente și strategii de intervenție

- **4.1. Comunicarea incluzivă**
 - Ascultarea activă și limbajul care nu exclude.
 - Gestionarea conflictelor prin mediere.
- **4.2. Documente strategice de suport**
 - Elaborarea „Cartei Respectului”.
 - Planul de acțiune pentru primele 30 de zile.
- **4.3. Parteneriatul cu comunitatea**
 - Implicarea părinților și a partenerilor externi.

Modulul V: Evaluare și sustenabilitate

- **5.1. Măsurarea progresului**
 - Indicatori de succes pentru o cultură incluzivă.
 - Evaluarea formativă vs. evaluarea sumativă a cursului.
- **5.2. Test de evaluare finală**
 - Verificarea competențelor dobândite.
- **5.3. Închiderea cursului**



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

OBIECTIVELE CURSULUI

Obiectiv general:

Dezvoltarea competențelor profesionale ale participanților pentru înțelegerea, analizarea și transformarea culturii organizaționale într-o direcție incluzivă, prin utilizarea strategiilor de reflecție, comunicare, intervenție și evaluare sustenabilă.

Obiective specifice:

1. Obiective atitudinale (valori și mentalitate):

- Formarea unei perspective deschise față de diversitate și incluziune în mediul organizațional
- Conștientizarea impactului valorilor precum respectul, echitatea și apartenența asupra climatului de lucru
- Dezvoltarea capacității de auto-reflecție privind propriile prejudecăți și comportamente
- Promovarea responsabilității individuale în construirea unei culturi organizaționale incluzive
- Cultivarea rezilienței și a rolului activ în susținerea celorlalți membri ai organizației

2. Obiective cognitive (cunoștințe teoretice):

- Înțelegerea conceptelor fundamentale ale incluziunii organizaționale
- Cunoașterea evoluției de la integrare la incluziune în mediul profesional
- Identificarea componentelor culturii organizaționale (formală și informală)
- Recunoașterea mecanismelor psihologice implicate în schimbare (prejudecăți, rezistență, siguranță psihologică)
- Înțelegerea impactului micro-excluderilor asupra relațiilor profesionale
- Cunoașterea strategiilor de comunicare incluzivă și de gestionare a conflictelor
- Familiarizarea cu instrumentele de planificare și evaluare a incluziunii organizaționale

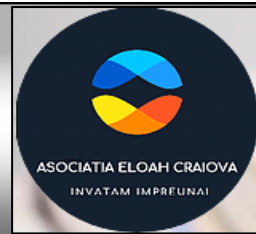


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

3. Obiective procedurale (competențe practice):

- Analizarea culturii organizaționale prin instrumente specifice (audit cultural)
- Identificarea și corectarea situațiilor de excludere sau discriminare subtilă
- Aplicarea tehnicilor de comunicare incluzivă și ascultare activă
- Gestionarea conflictelor prin metode de mediere și negociere
- Elaborarea documentelor strategice (Carta Respectului, plan de acțiune)
- Crearea unui climat de siguranță psihologică în echipă
- Dezvoltarea și implementarea unor strategii de schimbare organizațională
- Monitorizarea progresului prin indicatori relevanți

4. Obiective de transfer (aplicabilitate în practică):

- Aplicarea principiilor incluziunii în propria organizație/instituție
- Îmbunătățirea relațiilor profesionale și a climatului organizațional
- Crearea și susținerea unor practici incluzive durabile
- Implicarea comunității și a partenerilor în procesul de dezvoltare organizațională
- Adaptarea strategiilor în funcție de contextul specific al organizației

Rezultate așteptate ale învățării:

La finalul cursului, participanții vor fi capabili să:

- definească și să aplice conceptele de incluziune organizațională
- analizeze cultura organizațională din perspectivă incluzivă
- identifice barierele psihologice și sociale în calea incluziunii
- utilizeze strategii eficiente de comunicare și colaborare
- elaboreze planuri concrete de intervenție și dezvoltare
- evalueze impactul acțiunilor implementate

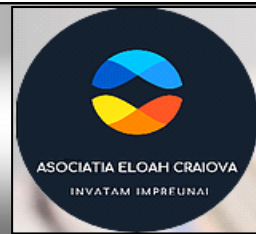


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVĂȚĂM ÎMPREUNĂ!

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Modulul I

Fundamentele organizației incluzive

Acest prim modul are rolul de a „demonta” miturile despre incluziune (că ar fi doar o bifă birocratică) și de a demonstra că este, de fapt, un **model de eficiență**.

1.1. Introducere în Incluziunea organizațională: Dincolo de definiții

În mediul academic și corporativ, adesea confundăm acești termeni. Pentru un adult în formare, distincția trebuie să fie vizibilă:

A. Concepte Cheie: „Metafora Petrecerii”

Cea mai clară metodă de a explica aceste concepte este prin analogia propusă de experții în diversitate (precum Vernă Myers):

- **Diversitatea** înseamnă să fii **invitat** la petrecere (prezența fizică a diferitelor grupuri).
- **Incluziunea** înseamnă să fii **rugat să dansezi** (participarea activă și sentimentul de confort).
- **Echitatea** înseamnă să te asiguri că toată lumea are **muzica la un volum potrivit** și pantofi de dans pe măsură (ajustarea condițiilor pentru succes egal).

B. Evoluția de la integrare la incluziune: O schimbare de paradigmă

Istoric, organizațiile au funcționat pe modelul „**Topirii**” (**Melting Pot**): vii la noi, te adaptezi normelor noastre, devii ca noi. Astăzi, trecem la modelul „**Bolului de Salată**” (**Salad Bowl**):

- **Integrarea (Vechea școală):** „Te primim la noi în echipă, dar te rugăm să nu ieși în evidență cu nevoile tale speciale. Fii un angajat standard.” (Povara adaptării cade pe individ).
- **Incluziunea (Noua școală):** „Te primim pentru că ești diferit. Spune-ne de ce ai nevoie pentru a străluci, iar noi vom ajusta mediul.” (Povara adaptării este asumată de organizație).



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

1.2. Valorile de bază: Motorul performanței

O organizație incluzivă nu funcționează pe bază de control, ci pe bază de **încredere**.

A. Respectul și recunoașterea diversității

Respectul în acest context nu înseamnă doar „să nu ne certăm”. Înseamnă:

1. **Validarea experienței:** Să recunoști că un coleg cu un background diferit vede riscuri sau oportunități pe care tu nu le vezi.
2. **Curiozitatea în loc de judecată:** În loc de „De ce face așa?”, folosim „Ajută-mă să înțeleg perspectiva ta”.

B. Beneficiile pentru Performanță (Argumente de Business/Manageriale)

De ce ar investi o instituție timp în asta?

- **Inteligența colectivă:** Echipele omogene suferă de *Groupthink* (gândire de grup) — tind să facă aceleași greșeli pentru că toți gândesc la fel. Echipele incluzive identifică erorile cu 30% mai repede.
- **Reducerea „Costului de fațadă”:** Când un angajat simte că trebuie să-și ascundă identitatea (ex. un părinte singur care se teme să spună că are o urgență), consumă o energie imensă pe care ar putea-o folosi în muncă. Incluziunea eliberează această energie.

1.3. Activitate: Povestea Farului Alaric (Aprofundare)

Sesiune de reflecție despre reziliență și lumină interioară

Această poveste este un instrument de **Storytelling Terapeutic** pentru adulți, menit să reducă rezistența la schimbare.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acordare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Textul Suport:

„Alaric nu era cel mai înalt far, dar era cel mai constant. Într-o zi, un nou sistem de radar a fost instalat în port. Mulți au spus: «Farul nu mai e necesar, avem tehnologie!». Alaric a început să se simtă inutil, oglinzile i s-au mătuie de tristețe. Dar într-o noapte, curentul s-a oprit, iar radarele au tăcut. Navele erau oarbe. Atunci, bătrânul paznic a urcat treptele și a aprins flacăra manual. Lumina lui Alaric, caldă și analogică, a fost singura care a străpuns ceața. Navele nu au căutat un semnal digital, au căutat o prezență.»

Workshop pe Grupe (15 min):

Participanții sunt împărțiți în grupuri de 3-4 persoane și trebuie să răspundă la următoarele provocări:

1. **Analiza „Ceții”:** Ce reprezintă „ceața” în organizația noastră astăzi? (Lipsa de comunicare, schimbările legislative bruște, oboseala cronică?)
2. **Identificarea „Oglinzilor”:** Ce anume ne „mătuiește” entuziasmul profesional? Cum ne putem curăța reciproc „oglinzile” (sprijin între colegi)?
3. **Lumina incluzivă:** Cum poate „lumina” noastră să fie una care acceptă toate navele, nu doar pe cele care „arată ca noi”?

Mesaj de încheiere pentru Modulul I:

Incluziunea nu este un act de caritate. Este actul de a recunoaște că, fără lumina fiecăruia, portul nostru rămâne în întuneric.

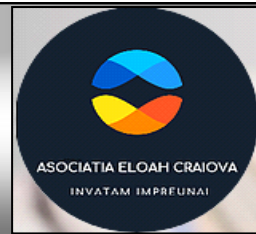


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Modulul II

Anatomia culturii organizaționale

Modulul II este momentul „revelației” în acest curs. Dacă Modulul I a stabilit valorile, Modulul II îi învață pe participanți să privească sub suprafața organizației. Vom analiza de ce, uneori, deși avem regulamente perfecte (cultura formală), angajații se simt în continuare excluși (cultura informală).

Acest modul transformă cursanții în „detectivi culturali”. Scopul este identificarea discrepanțelor dintre ceea ce scrie pe hârtie și ceea ce se întâmplă pe coridoare.

2.1. Cultura formală: „Fațada” Instituției

Cultura formală reprezintă tot ceea ce este planificat, scris și aprobat oficial. Este identitatea pe care organizația o prezintă lumii.

- **Viziunea și misiunea:** Declarațiile care includ (sau ar trebui să includă) angajamentul față de diversitate.
- **Codul de etică și conduită:** Documentul care interzice discriminarea și promovează respectul.
- **Organigrama:** Structura ierarhică oficială. Întrebare critică: „*Cât de diversă este conducerea?*”
- **Procedurile de recrutare și promovare:** Regulile care garantează (teoretic) șanse egale.

Exemplu de barieră în cultura formală: Un regulament care impune prezența fizică strictă între orele 08:00-16:00, fără a lua în calcul nevoile unui părinte singur sau ale unei persoane cu dizabilități care depinde de un transport specific.

2.2. Cultura informală: „Inima” (sau umbra) instituției

Cultura informală este formată din normele nescrise, tabuurile, glumele și ritualurile zilnice. Ea este mult mai puternică decât cea formală deoarece este bazată pe relații umane, nu pe legi.

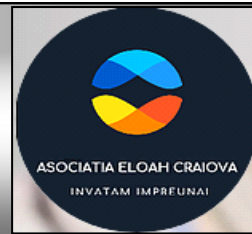


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **„Regulile nescrise”:** De exemplu: „*Nu pleca acasă înaintea șefului, chiar dacă ți-ai terminat treaba*” sau „*Deciziile importante se iau la fumat/cafea*”.
- **Micro-excluderile:** Comportamente subtile, adesea neintenționate, care transmit mesajul că cineva nu aparține (ex: glume despre vârstă, ignorarea unei idei într-o ședință, dar acceptarea aceleiași idei dacă e spusă de altcineva).
- **Limbajul „de coridor”:** Modul în care colegii vorbesc despre diversitate atunci când nu sunt monitorizați.

2.3. Analiză practică: Auditul cultural al propriei instituții

În această etapă, participanții realizează o „radiografie” a locului lor de muncă folosind **Metoda contrastului**.

Exercițiu de grup: „Oglinda organizațională”

Participanții primesc o fișă de lucru împărțită în două coloane:

Ce spunem (Formal)	Ce facem (Informal)
„Prețuim echilibrul viață personală-muncă.”	Se trimit e-mailuri cu sarcini urgente sâmbătă seara.
„Suntem o organizație incluzivă.”	Există „bisericuțe” în care noii veniți pătrund greu.
„Toate ideile sunt binevenite.”	În ședințe vorbesc mereu aceleași 3 persoane.

Discuție de debriefing:

1. Unde este cea mai mare prăpastie între cele două coloane?
2. Cum se simte un angajat nou sau „diferit” când lovește bariera culturii informale?



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

3. Ce putem face pentru a aduce cultura informală mai aproape de valorile noastre formale?

2.4. Impactul asupra climatului de lucru

Când cultura informală este toxică sau exclusivistă, climatul de lucru suferă:

- **Zidul Tăcerii:** Oamenii nu mai semnaleză greșeli de teamă să nu fie judecați.
- **Epuizarea (Burnout):** Efortul de a „părea cine nu ești” pentru a te potrivi în cultura informală consumă resurse psihice imense.
- **Rezistența la Schimbare:** Orice inițiativă nouă de incluziune va fi privită cu cinism („Iar ne pun să semnăm hârtii, oricum nu se schimbă nimic”).

💡 Mesaj Cheie pentru Modulul II:

„Cultura mănâncă strategia la micul dejun.” (Peter Drucker).

Dacă vrei o organizație incluzivă, nu schimbați doar manualul de proceduri; schimbați modul în care vă salutați și vă ascultați în pauza de cafea.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVĂȚĂM ÎMPREUNĂ!

Acordare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Modulul III

Psihologia schimbării și barierele Invizibile

Modulul III este punctul de cotitură al cursului, deoarece mută atenția de la „ceilalți” (organizație, colegi, proceduri) către **propria psihologie**. Este momentul în care participanții înțeleg că barierele în calea incluziunii nu sunt întotdeauna rău intenționate, ci sunt adesea „erori de programare” ale creierului uman.

3.1. Anatomia prejudecăților implicite (Implicit Bias)

Creierul nostru procesează peste 11 milioane de biți de informație pe secundă, dar conștientizăm doar aproximativ 40. Pentru a supraviețui, creierul creează „scurtături” (euristici).

- **Bias-ul de confirmare:** Tendința de a căuta, interpreta și reține doar acele informații care ne confirmă opiniile deja formate. (Ex: *Dacă cred că tinerii sunt iresponsabili, voi observa doar când un coleg tânăr întârzie, ignorând momentele când este punctual.*)
- **Efectul de „Grup interior” (In-group Bias):** Favorizăm instinctiv persoanele care fac parte din aceleași grupuri ca noi (micro-comunități: „cei vechi în școală”, „cei de la real”, „cei care au copii”).
- **Micro-agresiunile:** Comentarii sau acțiuni scurte, zilnice, care transmit mesaje ostile sau negative către grupuri marginalizate. De multe ori, cel care le face crede că face un compliment (Ex: *„Vorbești foarte bine româna pentru cineva din comunitatea ta.”*).

3.2. Siguranța psihologică: Fundamentul performanței

Fără siguranță psihologică, incluziunea este doar o mască. Amy Edmondson definește acest concept prin patru niveluri de evoluție în echipă:

1. **Siguranța de incluziune:** Te simți acceptat ca om, înainte de a fi evaluat pentru ceea ce faci.
2. **Siguranța de învățare:** Te simți în siguranță să pui întrebări „prostești” sau să recunoști că nu știi ceva.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

3. **Siguranța de contribuție:** Simți că ideile tale contează și că poți folosi talentele proprii fără teamă.
4. **Siguranța de provocare:** Nivelul suprem – poți contesta ideea șefului sau status-quo-ul fără să te temi de represalii.

3.3. Activitate de profunzime: „Aricele și Ghiozdanul cu emoții”

Exercițiul de eliberare a rezistenței la schimbare

În acest exercițiu, participanții primesc „pietre” (bilețele) pe care trebuie să scrie sincer temerile lor legate de transformarea organizației.

Categoriile de „Pietre” (Temei):

- **Piatra efortului:** „Voi avea mai mult de muncă și sunt deja epuizat.”
- **Piatra competenței:** „Nu știu cum să gestionez diversitatea și mă tem să nu greșesc (să nu fiu acuzat de discriminare).”
- **Piatra pierderii:** „Dacă toată lumea are voce, părerea mea mai contează?”

Dinamică: Participanții pun bilețelele într-un ghiozdan real. Formatorul cântărește ghiozdanul. Apoi, fiecare bilețel este citit anonim și „transformat” în oportunitate. (Ex: „*Teama de a greși*” devine „*Oportunitatea de a învăța împreună un nou limbaj al respectului*”).

3.4. Rezistența la schimbare: Curba emoțională

Schimbarea spre o cultură incluzivă urmează adesea etapele doliului (Modelul Kübler-Ross adaptat):

1. **Negarea:** „Noi nu avem probleme de excludere aici, suntem o familie.”
2. **Furia/Rezistența:** „De ce trebuie să ne schimbăm noi? E corectitudinea politică exagerată!”
3. **Negocierea:** „Facem un curs, semnăm o hârtie și gata, ne întoarcem la treabă.”
4. **Explorarea:** „Poate că ideea colegului nou chiar ne ajută să salvăm timp.”
5. **Acceptarea/Integrarea:** Incluziunea devine „modul în care facem lucrurile pe aici”.

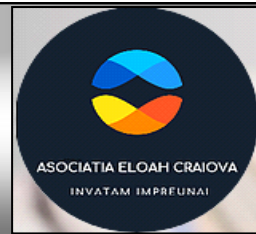


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996

Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027

Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+

Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690

Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026

Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

💡 Mesaj de Reflecție pentru Modulul III:

„Creierul nostru caută confortul, dar creșterea se întâmplă doar în disconfort. Siguranța psihologică nu înseamnă să fim mereu de acord, ci să avem curajul de a fi diferiți împreună.”

Modulul IV

Instrumente și Strategii de intervenție

Trecem la **Modulul IV**, partea cea mai „aplicată” a cursului. Dacă până acum am lucrat la mentalitate și analiză, acum construim **trusa de unelte** (toolkit) pe care fiecare participant o va lua cu el în activitatea zilnică.

Scopul acestui modul este de a transforma bunele intenții în **protocoale de lucru** și de a învăța cum să gestionăm momentele dificile prin comunicare non-violentă.

Acest modul funcționează ca un „**toolkit practic**”, oferind strategii clare pentru:

- comunicare eficientă
- prevenirea și gestionarea conflictelor
- crearea unor norme organizaționale sănătoase
- inițierea schimbării la nivel individual și de echipă

Accentul este pe intervenții mici, dar constante, care produc schimbări sustenabile.

4.1. Comunicarea incluzivă: De la monolog la dialog real

Comunicarea incluzivă nu înseamnă să fim „politicoși”, ci să eliminăm barierele lingvistice care îi fac pe ceilalți să se simtă invizibili sau judecați.

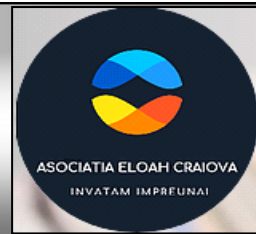


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Comunicarea incluzivă presupune:

- eliminarea barierelor lingvistice și atitudinale
- crearea unui spațiu în care fiecare voce este auzită
- trecerea de la comunicare unidirecțională (monolog) la interacțiune autentică (dialog)

Nu este doar despre „cum vorbim”, ci despre **cum îi facem pe ceilalți să se simtă în interacțiune.**

- **Ascultarea activă (Modelul celor 3 niveluri):**
 1. *Nivelul 1:* Ascult pentru a răspunde (mă pregătesc deja să te contrazic).
 2. *Nivelul 2:* Ascult pentru a înțelege (sunt atent la cuvintele tale).
 3. *Nivelul 3:* Ascult pentru a simți (sunt atent la ton, emoție și la ce **nu** spui).
- **Limbajul care nu exclude:** Evitarea generalizărilor („Voi, cei tineri...”, „Noi, femeile...”) și înlocuirea lor cu observații specifice.
- **Tehnica „Mesajului la persoana I”:** În loc de „Tu mă ignori mereu în ședințe” (acuză), folosim „Mă simt descurajat când ideile mele nu primesc feedback, aș aprecia dacă am putea discuta despre ele”.

4.2. Documente strategice: „Carta respectului”

O cultură incluzivă nu se bazează doar pe reguli impuse, ci pe **acorduri asumate colectiv.**

„Carta Respectului” funcționează ca un **contract social**, care:

- definește standardele de interacțiune
- creează predictibilitate
- susține responsabilitatea colectivă

O organizație incluzivă are nevoie de un „contract social” asumat de toți membrii, nu doar impus de conducere.

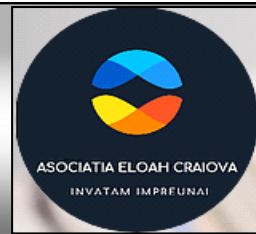


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Activitate practică: Elaborarea cartei

Etape:

1. Reflecție individuală:

„Ce comportamente mă fac să mă simt respectat?”

2. Lucru în grup:

Formularea a 5 reguli esențiale

3. Negociere și consens:

Selectarea regulilor comune

4. Formalizare:

Redactarea documentului final

Participanții lucrează în grupuri mici pentru a stabili 5 reguli de aur ale departamentului lor. Exemple de clauze:

- „În această echipă, nicio întrebare nu este considerată proastă.”
- „Dacă un coleg este întrerupt, cineva va interveni pentru a-i reda cuvântul.”
- „Criticăm ideea, niciodată persoana.”
- „Recunoaștem succesul colectiv, dar și contribuția individuală a fiecăruia.”

4.3. Gestionarea conflictelor prin mediere incluzivă

Conflictul este:

- inevitabil în medii diverse
- potențial constructiv
- o oportunitate de clarificare și creștere

Problema nu este existența conflictului, ci modul în care este gestionat.

Conflictul este inevitabil într-un mediu divers, dar el poate fi constructiv dacă este gestionat corect.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVĂȚĂM ÎMPREUNĂ!

Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **Identificarea nevoilor subiacente:** În spatele fiecărui conflict de opinie se află o nevoie (nevoia de respect, de siguranță, de autonomie).
- **Metoda „Intervenției martorului” (Bystander Intervention):** Cum reacționăm când asistăm la o micro-agresiune între colegi fără a escalada conflictul? (Ex: Întreruperea glumei nepotrivite prin redirecționarea conversației către subiectul profesional).

4.4. Planul de acțiune „Primele 30 de zile”

Fiecare participant își creează un micro-proiect personal de incluziune.

1. **Săptămâna 1:** Observarea propriei comunicări (De câte ori am întrerupt pe cineva? Cui nu i-am cerut părerea?).
2. **Săptămâna 2:** Un act de incluziune (Invitarea unui coleg „izolat” la cafea sau cererea opiniei cuiva care tace de obicei).
3. **Săptămâna 3:** Feedback (Cere unui coleg de încredere să-ți spună cum te percepe în interacțiunile de grup).
4. **Săptămâna 4:** Instituționalizarea unei mici rutine (Ex: „Minutul de check-in” la începutul fiecărei ședințe).

💡 Mesaj cheie pentru Modulul IV:

„Incluziunea nu se întâmplă prin decrete, ci prin decizii de 10 secunde: decizia de a asculta până la capăt, decizia de a nu râde la o glumă nepotrivită, decizia de a întreba „Tu ce crezi?”. Acestea sunt adevăratele instrumente ale schimbării.”

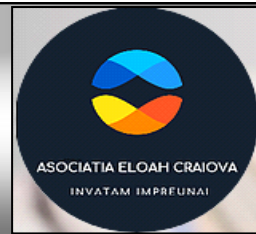


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

Modulul V

Evaluare, sustenabilitate și celebrarea schimbării

Acesta este momentul în care transformăm entuziasmul de moment într-o strategie de cursă lungă. Fără acest modul, există riscul ca tot ce am învățat să rămână „doar un alt curs bifat”. Aici vorbim despre cum menținem flacăra aprinsă și cum măsurăm progresul real.

Scopul acestui modul este de a oferi participanților sentimentul de **succes** și de a crea o rețea de suport între colegi care să supraviețuiască terminării cursului.

5.1. Măsurarea progresului: Indicatorii de succes (KPIs)

Cum știm că organizația noastră a devenit mai incluzivă? Nu prin numărul de cursuri, ci prin schimbări observabile:

- **Indicatori cantitativi:**
 - Scăderea numărului de conflicte nerezolvate/sesizări etice.
 - Creșterea participării la inițiativele voluntare (comisii, proiecte).
 - Diversitatea în pozițiile de luare a deciziilor.
- **Indicatori calitativi (Cei mai importanți):**
 - **Testul „Pauzei de cafea”:** Se simt toți angajații liberi să se alăture grupurilor de discuție?
 - **Testul „Erorii”:** Cât de repede recunoaște un coleg o greșeală fără a căuta vinovați externi?
 - **Gradul de apartenență:** Răspunsul la întrebarea: „*Simt că pot fi eu însumi la locul de muncă?*”

5.2. Test de evaluare finală: „Aplicația de impact”

În loc de un test teoretic clasic, participanții primesc o **Grilă de observație a climatului**.

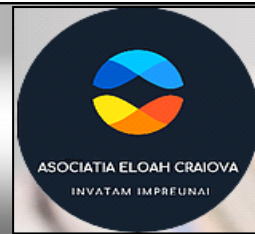


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilități prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **Sarcina:** Identificarea a două „puncte de orbire” (blind spots) din propria activitate care au fost corectate pe parcursul celor 4 module.
- **Evaluarea competențelor:** Rezolvarea unui studiu de caz complex care implică un conflict de valori între cultura formală și cea informală.

KIRKPATRICK'S TRAINING EVALUATION MODEL



5.3. Sustenabilitatea: Mentoratul între colegi (Peer Coaching)

Pentru ca schimbarea să dureze, incluziunea are nevoie de „gardieni”.

- **Sistemul de „Buddy”:** Perechi de colegi care se întâlnesc o dată pe lună timp de 15 minute pentru a-și oferi feedback reciproc asupra modului în care au gestionat situații de diversitate.
- **Comunitatea de practică:** Crearea unui spațiu digital sau fizic unde se împărtășesc „eșecurile învățate” și succesele mici (ex. o ședință care a decurs mult mai incluziv).

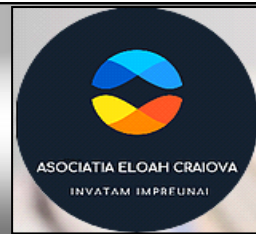


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Accreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996

Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027

Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+

Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690

Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026

Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

5.4. Închiderea cursului: Ceremonia „Super-puterilor”

Aceasta este o activitate de finalizare cu un puternic impact emoțional, menită să valideze identitatea profesională a fiecărui adult.

Dinamica:

1. Fiecare participant primește un card pe care scrie: „**Super-puterea mea pentru o organizație incluzivă este...**”.
2. Colegii scriu pe spatele cardului altor persoane ce apreciere au față de modul în care acea persoană contribuie la climatul echipei (ex. „*Super-puterea ta este că știi să ascuți fără să judeci*”).
3. **Simbolul final:** Participanții primesc o mică busolă sau o lentilă (metaforă pentru „o nouă privire”) ca simbol al angajamentului lor.

💡 Mesajul de rămas-bun:

„Incluziunea nu este o destinație unde ajungem și ne oprim. Este un mod de a naviga. De mâine, nu veți mai vedea doar sarcini și proceduri; veți vedea Faruri, Arici cu pietre în ghiozdan și oglinzi care trebuie curățate. Organizația începe să fie incluzivă din momentul în care tu decizi să fii primul care face loc celuilalt.”