

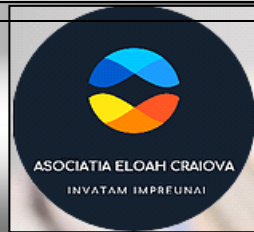


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM ÎMPREUNĂ!

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

Lideri pentru incluziune.

De la privilegiu la echitate

CONȘTIENTIZEAZĂ
Înțelege impactul privilegiului.

ASCULTĂ
Fii deschis.
Ascultă cu empatie.

INCLUDE
Valorează diversitatea.
Construiește apartenență.

ACȚIONEAZĂ
Ia decizii corecte.
Generează schimbare.

SUȘȚINE
Fii aliat.
Ridică și pe alții.

CONSTRUIEȘTE
Creează sisteme echitabile și durabile.

De la conștientizare la acțiune. Împreună construim un viitor echitabil.

DIFERIȚI. EGALI. ÎMPREUNĂ.

Formator: NEGRILĂ MARIAN- MIHĂIȚĂ

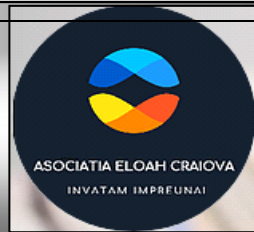


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati 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 1: Leadership și climatul organizațional incluziv

Obiective de învățare:

- Identificarea diferențelor dintre leadershipul tranzacțional și cel incluziv.
- Înțelegerea impactului comportamentului liderului asupra siguranței psihologice a echipei.
- Aplicarea unor tehnici de luare a deciziilor care să combată prejudecățile implicite.

Focus: Cum influențează stilul de conducere echipa și diversitatea.

Sesiuni:

1. Analiza stilurilor de leadership:

- Prezentarea stilurilor clasice vs. leadershipul incluziv.
- *Activitate:* „Oglinda liderului” – participanții analizează modul în care propriul stil influențează procesul de luare a deciziilor.

Leadershipul incluziv nu înseamnă doar „a fi drăguț”, ci a gestiona activ diversitatea pentru a obține performanță.

- **Leadership tranzacțional:** Se bazează pe recompense și pedepse (focus pe sarcini).
- **Leadership transformațional:** Inspiră prin viziune (focus pe motivație).
- **Leadership incluziv:** Se concentrează pe **apartenență** (fiecare se simte parte din grup) și **unicitate** (fiecare este apreciat pentru ceea ce aduce diferit).

Activitate: „Harta impactului”

Participanții primesc trei scenarii de gestionare a unei ședințe:

1. **Liderul autoritar:** Decide singur, ignoră sugestiile divergente.

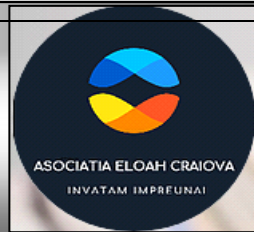


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!

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

2. **Liderul „Laissez-faire”**: Lasă grupul să decidă, permițând celor mai vocale voci să domine (marginalizarea involuntară).
3. **Liderul incluziv**: Solicită activ opinia celui mai tăcut membru și temperează întreruperile.
 - *Task*: Grupurile analizează cum se simte un angajat nou sau unul dintr-o minoritate în fiecare scenariu.

2. Pilonii leadershipului incluziv

Pentru ca un mediu să fie cu adevărat incluziv, liderul trebuie să cultive trei valori fundamentale:

- Studiu asupra celor trei valori: **Respect, Echitate și Valorizarea diversității.**
- *Discuție*: Cum transformăm diversitatea dintr-o bifă administrativă într-o resursă reală de creativitate pentru echipă?

A. Respectul (Recunoașterea demnității)

Nu este doar politețe, ci validarea experienței fiecăruia.

- *Exemplu*: Respectarea sărbătorilor religioase diferite sau a nevoilor de accesibilitate fără a le privi ca pe o „povară”.

B. Echitatea (Nu egalitatea!)

Echitatea înseamnă să oferi fiecăruia instrumentele de care are nevoie pentru a ajunge la același rezultat.

- *Metaforă*: La un maraton, egalitatea înseamnă că toți primesc pantofi mărimea 40. Echitatea înseamnă că fiecare primește mărimea care i se potrivește pentru a putea alerga.

C. Valorizarea diversității

Trecerea de la „toleranță” (îl acceptăm deși e diferit) la „valorizare” (avem nevoie de el tocmai pentru că vede lucrurile diferit).

2. **Pilonii Leadershipului incluziv:**
3. **Construirea climatului de lucru:**
 - Identificarea barierelor invizibile în comunicarea dintre lider și echipă.

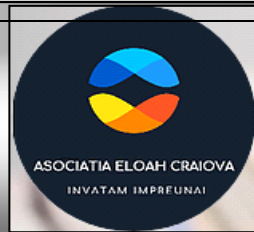


Co-funded by the
European Union



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. Climatul de lucru și Siguranța Psihologică (60 min) Conceptul de „Psychological Safety” (Amy Edmondson)

Într-un mediu incluziv, membrii echipei trebuie să simtă că pot face greșeli sau pot propune idei „nebunești” fără a fi pedepsiți sau umiliți.

Activitate: „Audit de climat” (Autoevaluare)

Participanții completează o listă scurtă (anonimă) despre echipa lor:

- „Cât de des sunt întrerupte femeile în ședințe față de bărbați?”
- „Cine ia de obicei notițe sau face cafeaua? (Sarcini de tip 'office housework')”
- „Cât de confortabil se simte cineva să spună 'Nu înțeleg' sau 'Nu sunt de acord cu șeful?’”

4. Concluzii și „Tema pentru acasă” (30 min)

Tehnica celor 2 minute:

Liderii sunt invitați ca la următoarea ședință să aplice **Regula de aur a incluziunii**:

„Nu lăsa nicio decizie importantă să fie luată înainte ca persoana cea mai puțin experimentată sau cea mai tăcută din sală să își fi exprimat punctul de vedere.”

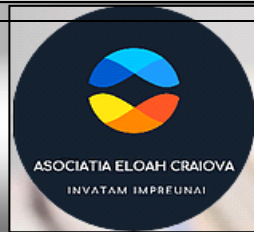


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



Acordare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect 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

Obiectivele generale ale cursului:

La finalul acestui program de formare, participanții vor fi capabili să transforme mediul organizațional într-un spațiu echitabil, utilizând instrumente de leadership incluziv și aplicând corect cadrul legislativ anti-discriminare.

Obiective specifice (operaționale):

1. Dimensiunea de leadership și management

- **Identificarea** diferențelor cheie între stilurile de management tradiționale și leadershipul incluziv.
- **Implementarea** unor strategii de comunicare care să asigure „siguranța psihologică” (Psychological Safety) în cadrul echipei.
- **Gestionarea** eficientă a rezistenței la schimbare apărută în procesul de implementare a politicilor de diversitate.

2. Dimensiunea de analiză socială și etică

- **Recunoașterea** propriilor privilegii și a modului în care acestea influențează dinamica puterii în organizație.
- **Aplicarea** lentilei intersecționale pentru a înțelege barierele multiple cu care se confruntă grupurile vulnerabile.
- **Diferențierea** clară între conceptul de „Egalitate” (tratament identic) și „Echitate” (ajustare în funcție de nevoi).

3. Dimensiunea juridică și procedurală

- **Operarea** cu terminologia specifică legislației europene și naționale (discriminare directă/indirectă, hărțuire, victimizare).

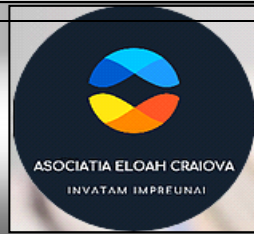


Co-funded by the
European Union



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

- **Redactarea** unei Politici Interne de Diversitate și Incluziune adaptată nevoilor specifice ale organizației/ONG-ului.
- **Coordonarea** procedurilor de raportare și investigare a incidentelor de discriminare, asigurând confidențialitatea și protecția victimelor.

4. Dimensiunea de sustenabilitate și impact

- **Stabilirea** unor indicatori de performanță (KPIs) relevanți pentru măsurarea progresului în domeniul incluziunii.
- **Dezvoltarea** unui plan de acțiune pe termen mediu (12 luni) pentru transformarea culturii organizaționale.
- **Promovarea** unui brand de angajator/organizație incluziv prin utilizarea unui limbaj și a unei imagini reprezentative.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!

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

Modulului II

Putere, privilegiu și intersecționalitate

Modulul II este cel mai dens punct al cursului, deoarece trece de la „ce facem” la „cine suntem” în cadrul unei organizații. Pentru adulți, această etapă poate fi inconfortabilă, de aceea detalierea de mai jos pune accent pe **siguranța psihologică** și pe instrumente de analiză obiectivă.

1. Anatomia puterii: Dincolo de organigramă (90 min)

Într-un mediu incluziv, un lider trebuie să înțeleagă că **puterea nu este statică**. Ea circulă.

Teoria celor două tipuri de putere:

1. **Puterea „ASUPRA” (Power Over):** Control, autoritate, ierarhie. Este limitată și bazată pe frică sau conformism.
2. **Puterea „CU” (Power With):** Colaborare, solidaritate, acțiune colectivă. Este baza incluziunii.

Exercițiu de grup: „Radiografia influenței”

Participanții primesc o listă de personaje dintr-un ONG ipotetic:

- *Directorul Executiv* (Putere legitimă înaltă, dar stă doar în birou).
- *Contabila care lucrează de 20 de ani acolo* (Putere de expert și informație).
- *Voluntarul carismatic care aduce toți donatorii* (Putere de referință).
- *Beneficiarul proiectului* (Aparent fără putere).

Sarcina: Identificați cine deține puterea reală în luarea unei decizii despre schimbarea sediului.

Concluzia: Incluziunea înseamnă să aduci „Puterea CU” la masa unde stă „Puterea ASUPRA”.

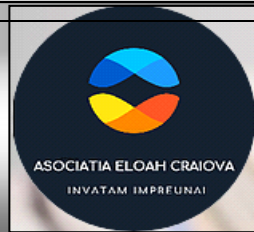


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

2. Privilegiul: „Vântul din spate” (90 min)

Privilegiul este adesea invizibil pentru cel care îl posedă. Este ca vântul care te ajută să alergi mai repede fără să îți dai seama că el există; îl observi doar când te întorci și alergi împotriva lui.

Activitate: „Harta privilegiilor personale”

Fiecare participant primește o fișă cu o „țintă” (Circle of Grace/Privilege). În centru sunt identitățile cele mai acceptate social (Ex: bărbat, alb, vorbitor nativ, fără dizabilități, studii superioare).

Instrucțiuni:

1. Plasează-te pe hartă în funcție de identitățile tale.
2. Observă care dintre caracteristicile tale te plasează spre marginea cercului (marginalizare) și care spre centru (privilegiu).
3. **Reflecție tăcută (5 min):** „Care este privilegiul meu pe care îl folosesc zilnic fără să mă gândesc la el?” (Ex: faptul că pot urca scările sediului, faptul că nu sunt întrebat 'De unde ești de fapt?').

3. Intersecționalitatea: Când barierele se ciocnesc (60 min)

Intersecționalitatea nu este despre „a aduna” problemele, ci despre a vedea cum ele creează o realitate nouă, mult mai complexă.

Analiza de caz: „Intersecția periculoasă”

Folosim metafora traficului (Kimberlé Crenshaw):

- Dacă o persoană este la intersecția dintre **Gen** (Vârtejul A) și **Etnie** (Vârtejul B), ea poate fi lovită de mașini care vin din ambele direcții în același timp.
- Dacă organizația are o politică doar pentru „Femei” și una doar pentru „Etnii”, s-ar putea ca persoana de la intersecție să cadă printre scaune (politică de gen e gândită pentru femeile din majoritate, politica de etnie e gândită pentru bărbații din acea minoritate).

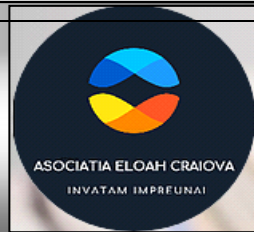


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

Exercițiu practic: „Audit intersecțional”

Analizați anunțul de angajare al organizației voastre:

- Cere „disponibilitate pentru deplasări lungi”? (Barieră pentru părinți singuri/persoane cu anumite dizabilități).
- Cere „aspect profesional”? (Termen subiectiv care poate ascunde biasuri de etnie sau clasă socială).
- Este scris într-un limbaj academic complex? (Barieră pentru cei care nu au avut acces la educație de elită).

Material Suport: Cardurile de „Allyship” (Aliat)

La finalul Modulului II, participanții primesc un set de carduri cu acțiuni imediate:

1. **Ascultă:** Când cineva dintr-un grup marginalizat vorbește despre o dificultate, nu spune „Și eu am pățit la fel”. Spune: „Povestește-mi mai mult, vreau să înțeleg perspectiva ta.”
2. **Cedează microfonul:** Dacă ești invitat într-un panel de discuții unde toți arată ca tine, sugerează un coleg/expert dintr-un grup subreprezentat.
3. **Chestionează „Normalul”:** Întreabă mereu: „Cine lipsește de la această masă? Cine nu a fost consultat?”

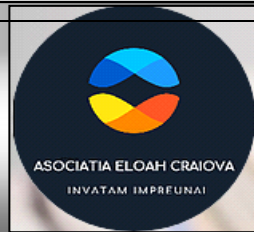


Co-funded by the
European Union



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

MODULUL III

Structuri și Sisteme Incluzive

Modulul III reprezintă trecerea de la „a simți” la „a garanta”. Pentru adulți, în special pentru cei în poziții de conducere, acest modul oferă **siguranța juridică și procedurală**. Vom detalia în profunzime cele trei coloane vertebrale ale acestui modul: Legislația, Politica Internă și Gestionarea Incidentelor.

1. Pilonii juridici: Standarde de aur în incluziune (90 min)

Nu este suficient să știm că „discriminarea este rea”. Participanții trebuie să cunoască terminologia legală pentru a putea identifica abaterile.

A. Forme de discriminare (Definiții legale):

- **Discriminarea directă:** Tratarea unei persoane mai puțin favorabil decât o alta în situații comparabile (ex: refuzul angajării unei femei pentru că „ar putea rămâne însărcinată”).
- **Discriminarea indirectă:** O prevedere aparent neutră care pune un anumit grup în dezavantaj (ex: cerința de a lucra sâmbăta, care afectează anumite culte religioase, fără a fi o necesitate critică a postului).
- **Hărțuirea:** Orice comportament nedorit care creează un mediu intimidant, ostil sau ofensator.
- **Victimizarea:** Tratatamentul advers ca reacție la o plângere (ex: concedierea cuiva pentru că a depus o sesizare la CNCD).

2. Arhitectura unei politici interne (Manualul de incluziune) (90 min)

O politică de diversitate nu este un document care „stă în sertar”, ci un instrument viu de management.

Componentele critice ale documentului:

1. **Declarația de intenție (The Commitment):** Semnată de cel mai înalt nivel de management.
Mesajul: „*Incluziunea este o valoare strategică, nu doar o obligație legală.*”

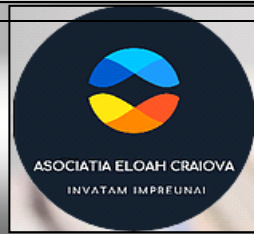


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

2. **Sfera de aplicare:** Se aplică angajaților, voluntarilor, beneficiarilor și furnizorilor? (Recomandare: tuturor).
3. **Acomodarea rezonabilă (Procedura):**
 - Cine poate solicita o ajustare? (Ex: o persoană cu diabet are nevoie de pauze de masă fixe; o persoană cu anxietate are nevoie de un birou într-o zonă mai liniștită).
 - Care este termenul de răspuns?
 - Cine suportă costurile? (În general, organizația, în limita unei „sarcini disproportionale”).
4. **Recrutarea echitabilă:** Reguli pentru interviuri (ex: comisii mixte, întrebări standardizate, eliminarea criteriilor subiective precum „potrivirea culturală” care poate masca biasuri).

3. Gestionarea incidentelor: Protocolul de criză (90 min)

Când apare un conflict sau o acuzație de discriminare, emoțiile sunt mari. Liderul are nevoie de un **algoritm clar de acțiune**.

Pasul 1: Primirea sesizării (Ascultarea empatică)

- **Documentarea:** Se notează faptele (cine, ce, unde, când), nu opiniile.
- **Protecția:** Se asigură victima că nu va suferi represalii pentru că a vorbit.

Pasul 2: Investigarea (Imparțialitatea)

- Formarea unei comisii ad-hoc (minim 3 persoane, preferabil cu genuri și roluri diferite).
- Interviewarea martorilor și analiza probelor (email-uri, mesaje, înregistrări).

Pasul 3: Rezoluția și remedierea

- Dacă se confirmă: Sancțiuni conform Codului Muncii + Plan de reabilitare (training obligatoriu, mediere).
- Dacă nu se confirmă: Clarificarea situației și măsuri de restabilire a climatului de lucru (team-building focusat pe valori).

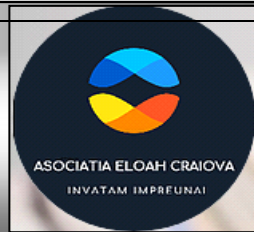


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

Material suport: „Trusa de prim ajutor în caz de conflict”

Fiecare participant primește o fișă de tip „Flowchart” (Diagramă de flux):

1. **SESIZARE** → Este o urgență de siguranță? (Dacă da → Separarea imediată a părților).
2. **ANALIZĂ** → Se încadrează în definiția discriminării/hărțuirii?
3. **DIALOG** → Se poate rezolva prin mediere informală (dacă victima dorește)?
4. **FORMALIZARE** → Declanșarea procedurii disciplinare oficiale.
5. **MONITORIZARE** → Verificarea stării victimei după 30 de zile.

Activitate de final: „Auditul politicilor noastre”

Participanții primesc un exemplar din Regulamentul Intern al propriei organizații (sau un model standard) și folosesc un evidențiator pentru a marca:

- **Cu verde:** Unde sunt protejate drepturile diversității.
- **Cu roșu:** Unde există ambiguități care pot lăsa loc de interpretări discriminatorii.

Material suport: Declarația de angajament organizațional

Acest document este semnat simbolic de toți participanții la finalul cursului și afișat în organizație.

**„Noi, [Numele organizației], ne luăm angajamentul de a construi un spațiu unde identitatea fiecăruia este un atu, nu o barieră. Promitem să:

1. Ascultăm vocile tăcute cu aceeași atenție ca pe cele puternice.
2. Ajustăm mediul pentru a primi omul, nu să cerem omului să se 'repare' pentru mediu.
3. Acționăm cu fermitate și transparență ori de câte ori respectul și echitatea sunt încălcate.”**

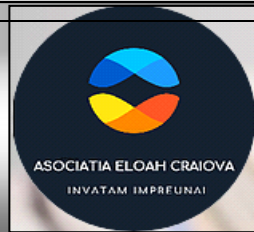


Co-funded by the
European Union



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

Resurse pentru participanți (Kit-ul de final)

1. **Ghid de buzunar:** „Cum să răspunzi la un bias implicit în 3 secunde” (Tehnici de comunicare asertivă).
2. **Template de politică anti-discriminare:** Un document editabil (Word) pe care liderii îl pot adapta imediat.
3. **Lista de verificare (Audit):** 20 de întrebări pentru evaluarea accesibilității sediului și a proceselor digitale.

Gând de final pentru Modulul III:

„O organizație incluzivă nu este cea în care nu apar niciodată conflicte, ci cea în care fiecare om știe exact ce să facă și unde să meargă atunci când drepturile sale sunt încălcate.”

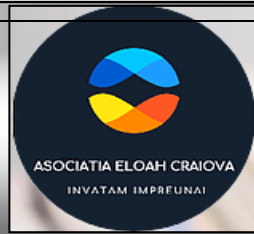


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVĂȚAM ÎMPREUNĂ!

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

Modulul IV

Monitorizarea, impactul și cultura sustenabilității

Dacă primele trei module s-au concentrat pe **lider, sistem și legislație**, Modulul IV este cel care asigură **sustenabilitatea**. Un mediu incluziv nu se menține singur; el necesită monitorizare constantă, indicatori de performanță și o cultură a învățării continue.

Obiective de învățare:

- Stabilirea unor indicatori cheie (KPIs) pentru măsurarea incluziunii.
- Crearea unui plan de comunicare internă și externă despre valorile organizației.
- Gestionarea rezistenței la schimbare în cadrul echipei.

1. Măsurarea succesului: Indicatorii incluziunii (90 min)

„Ceea ce nu se măsoară, nu se poate îmbunătăți.” Participanții învață că incluziunea are date concrete, nu doar „sentimente”.

Indicatori cantitativi vs. calitativi:

- **Rata de retenție:** Există un grup specific (ex: femei, persoane cu dizabilități) care părăsește organizația mai repede decât media?
- **Echitatea salarială:** Analiza diferențelor de remunerare pe posturi similare.
- **Sondajul de apartenență (Belonging):** Întrebări anuale anonime: „*Simți că opinia ta contează?*”, „*Ai văzut acte de discriminare în ultimele 6 luni?*”.
- **Accesibilitatea:** Procentul de materiale digitale (PDF-uri, site) care sunt compatibile cu cititoarele de ecran.



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

2. Gestionarea rezistenței la schimbare (90 min)

Orice proces de incluziune va întâmpina rezistență (ex: „De ce le dăm privilegiile lor?”, „E doar corectitudine politică”).

Tipuri de rezistență și răspunsuri:

1. **Negarea:** „La noi nu există discriminare.”
 - *Răspuns:* Prezentarea datelor din auditul intern (anonimizate).
2. **Frica de pierdere:** „Dacă ei primesc cote, eu îmi pierd locul?”
 - *Răspuns:* Explicarea modului în care diversitatea mărește „plăcinta” oportunităților pentru toți, nu o împarte pe cea existentă.
3. **Oboseala diversității:** „Iar facem training despre asta?”
 - *Răspuns:* Integrarea incluziunii în activitățile zilnice, nu ca eveniment separat.

Activitate: „Cercul Aliatului (Allyship in Action)” Participanții simulează conversații dificile cu colegi rezistenți, folosind tehnica **Ascultării empactice** urmată de **Punctarea valorilor comune**.

3. Comunicarea valorilor și brandingul incluziv (60 min)

Cum povestim lumii și echipei despre progresele noastre fără a cădea în capcana „tokenismului” (folosirea simbolică a unei persoane dintr-o minoritate pentru imagine).

Reguli de aur:

- **Autenticitatea:** Vorbește despre provocările pe care le ai, nu doar despre succes.
- **Limbaajul incluziv:** Revizuirea materialelor de comunicare (site, social media) pentru a folosi un limbaj care să nu excludă pe nimeni (ex: „stimați colegi” în loc de „domnilor”).
- **Reprezentarea:** Imaginile folosite în promovare reflectă diversitatea reală a beneficiarilor și echipei?

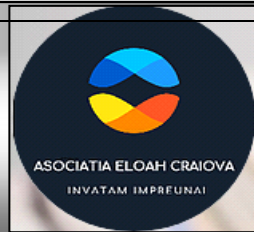


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

Material suport: „Foaia de parcurs pentru 12 luni”

Fiecare participant pleacă cu un calendar de implementare:

- **Luna 1-2:** Auditul politicilor interne și colectarea datelor de bază.
- **Luna 3-6:** Training de sensibilizare pentru restul echipei (cascade training).
- **Luna 7-9:** Revizuirea proceselor de recrutare și feedback.
- **Luna 10-12:** Primul raport de impact și celebrarea reușitelor (Săptămâna Diversității).

Încheierea cursului: Ritualul de angajament

Participanții sunt invitați să semneze „Pașaportul incluziunii”, un document simbolic în care trec:

1. O prejudecată la care renunță astăzi.
2. O barieră pe care promit să o elimine în organizația lor.
3. Un coleg pe care promit să îl susțină (Allyship).

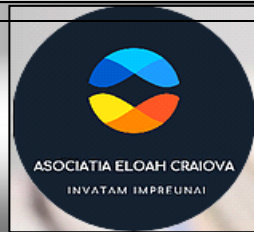


Co-funded by the
European Union



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: Asociatia ELOAH Craiova

Evaluare finală: Lideri pentru incluziune

Instrucțiuni: Selectați răspunsul corect sau completați spațiile libere conform situației descrise.

Secțiunea 1: Leadership și climat (Modulul I)

1. Care este principala diferență dintre egalitate și echitate în contextul resurselor umane?

- a) Nu există nicio diferență, sunt sinonime.
- b) Egalitatea oferă tuturor același lucru; Echitatea oferă fiecăruia resursele necesare pentru a avea șanse egale de succes.
- c) Echitatea se aplică doar în sectorul financiar, nu în cel social.

2. Ce reprezintă „Siguranța psihologică” (Psychological Safety) într-o echipă?

- a) Certitudinea că nimeni nu va fi concediat niciodată.
- b) Un climat în care membrii se simt în siguranță să asume riscuri, să facă greșeli și să fie vulnerabili fără a fi pedepsiți.
- c) Instalarea unor sisteme de supraveghere pentru protecția angajaților.

3. Un lider incluziv observă că un membru tăcut al echipei este mereu întrerupt în ședințe. Care este cea mai adecvată intervenție?

- a) Să ignore situația pentru a nu crea tensiuni.
- b) Să oprească discuția și să spună: „Te rog să îl/o lași pe [Nume] să termine ce avea de spus, mă interesează ideea lui/ei.”
- c) Să îi scrie un e-mail după ședință membrului tăcut pentru a-i cere opinia.

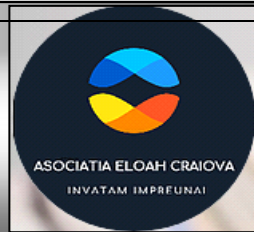


Co-funded by the
European Union



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

Secțiunea 2: Putere și Privilegiu (Modulul II)

4. Ce reprezintă „Privilegiul invizibil”?

- a) Un card bancar cu acces limitat.
- b) Avantajele neînșușite de care beneficiază o persoană datorită identității sale (gen, etnie, abilități), pe care adesea nu le observă.
- c) O funcție de conducere care nu este trecută în organigramă.

5. Intersecționalitatea studiază:

- a) Modul în care drumurile se intersectează în orașe.
- b) Suprapunerea diferitelor identități sociale (etnie, gen, dizabilitate) și modul în care aceasta creează bariere unice de discriminare.
- c) Doar problemele legate de discriminarea de gen.

6. Dacă un lider folosește „Puterea CU” (Power With) în loc de „Puterea ASUPRA” (Power Over), acesta:

- a) Își pierde autoritatea în fața echipei.
- b) Încurajează colaborarea, solidaritatea și luarea deciziilor în comun.
- c) Deleagă toate sarcinile și nu mai ia nicio decizie.

Secțiunea 3: Legislație și politici (Modulul III)

7. Ce este „Discriminarea Indirectă”?

- a) O jignire adusă direct unei persoane într-o ședință.
- b) O regulă sau practică aparent neutră care dezavantajează în mod disproporționat un anumit grup protejat.
- c) Refuzul de a vorbi cu un coleg din cauza etniei sale.

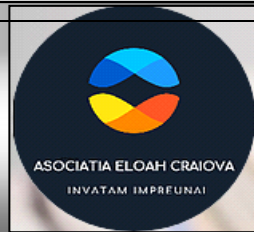


Co-funded by the
European Union



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

8. Cine are obligația „Sarcinii probei” într-un caz de discriminare la locul de muncă (conform normelor UE)?

- a) Victima trebuie să demonstreze cu certitudine 100% că a fost discriminată.
- b) Odată ce victima aduce indicii rezonabile, angajatorul trebuie să demonstreze că NU a avut loc o discriminare.
- c) Doar martorii externi.

9. Ce înseamnă „Acomodare rezonabilă”?

- a) Oferirea unor birouri de lux tuturor angajaților.
- b) Modificările necesare și adecvate care permit unei persoane cu dizabilități sau nevoi specifice să își exercite profesia, fără a impune o povară excesivă organizației.
- c) Acceptarea oricărui comportament din partea angajaților.

Secțiunea 4: Monitorizare și sustenabilitate (Modulul IV)

10. Care este rolul unui „Aliat” (Ally) într-o organizație?

- a) Să vorbească în numele celor marginalizați fără a-i consulta.
- b) Să își folosească privilegiul și vocea pentru a susține și a deschide uși pentru grupurile subreprezentate.
- c) Să raporteze la conducere tot ce discută colegii în pauză.

11. Cum se măsoară succesul unei politici de incluziune?

- a) Prin numărul de postări pe Facebook despre diversitate.
- b) Prin monitorizarea indicatorilor de retenție, echitate salarială și rezultatele sondajelor anonime de apartenență.

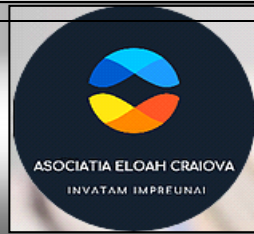


Co-funded by the
European Union



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

- c) Succesul nu poate fi măsurat, este doar o chestiune de feeling.

12. Gestionarea rezistenței la schimbare începe prin:

- a) Concedierea celor care nu sunt de acord.
- b) Ascultarea preocupărilor și explicarea modului în care incluziunea aduce beneficii întregii echipe, nu doar unor grupuri.
- c) Ignorarea criticilor până când acestea dispar.

Secțiunea 5: Studiu de caz rapid (Aplicare)

13. Organizația organizează un teambuilding de weekend la munte. O angajată cu dizabilități motorii nu poate participa deoarece cabana nu are rampă. Aceasta este o situație de:

- a) Ghinion.
- b) Discriminare prin neasigurarea accesibilității (lipsa acomodării).
- c) Decizie managerială corectă pentru majoritate.

14. Un anunț de angajare cere „Vorbitor nativ de limbă română” pentru un post de grafician. Această cerință este:

- a) Corectă, pentru a asigura comunicarea.
- b) Potențial discriminatorie (indirectă), dacă abilitățile lingvistice de nivel nativ nu sunt esențiale pentru sarcinile de design.
- c) Obligatorie prin lege.

15. Care este primul pas corect când primești o sesizare de hărțuire?

- a) Să organizezi o confruntare față în față între victimă și agresor.



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

- o b) Să asiguri confidențialitatea, să ascuți victima și să activezi procedura internă de investigare.
- o c) Să îi spui victimei să nu facă „caz din asta” pentru a păstra liniștea în birou.

Grila de corectare:

1.b, 2.b, 3.b, 4.b, 5.b, 6.b, 7.b, 8.b, 9.b, 10.b, 11.b, 12.b, 13.b, 14.b, 15.b.

Interpretarea rezultatelor:

- **13-15 puncte:** Lider incluziv expert. Ești gata să implementezi schimbarea!
- **10-12 puncte:** Bun specialist. Mai acordă atenție detaliilor juridice.
- **Sub 10 puncte:** Recomandăm revizuirea modulelor II și III.

Fișă de Autoevaluare: „Sunt un Lider incluziv?”

Instrucțiuni: *Reflecți la comportamentul dumneavoastră din ultima lună și bifați căsuțele care corespund realității.*

- [] **Curiozitate:** Am întrebat cel puțin un membru al echipei despre perspectiva sa, deși știam că este diferită de a mea?
- [] **Conștientizarea barierelor:** Am observat cine a vorbit cel mai mult în ședințe și cine a fost întrerupt?
- [] **Curaj:** Am intervenit atunci când s-a făcut o glumă nepotrivită sau când cineva a fost ignorat?
- [] **Adaptabilitate:** Am modificat formatul unei întâlniri pentru a acomoda nevoile cuiva (ex: cineva care are nevoie de suport vizual sau care nu poate sta peste program)?
- [] **Vulnerabilitate:** Am recunoscut în fața echipei că nu dețin toate răspunsurile și că am nevoie de diversitatea lor de opinii?



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: Asociatia ELOAH Craiova

2. Infografic: Egalitate vs. Echitate vs. Bariere

Acest suport vizual este esențial pentru a explica de ce tratamentul „egal” nu este întotdeauna „drept”.

- **Egalitatea:** Toată lumea primește același suport (aceeași cutie pe care să stea), dar cei scunzi tot nu văd peste gard.
- **Echitatea:** Fiecare primește suportul de care are nevoie (cutii de înălțimi diferite) pentru ca toți să vadă peste gard.
- **Incluziunea/Justiția:** Gardul (bariera structurală) este eliminat complet.

3. Ghid de buzunar: „Tehnici pentru ședințe incluzive”

Material care poate fi laminat și păstrat pe birou.

1. **Regula „Runda de deschidere”:** Fiecare participant spune o propoziție despre cum se simte sau o idee scurtă înainte de a începe ordinea de zi. Acest lucru „încălzește” vocea tuturor.
2. **Tehnica „Amplificării”:** Dacă o persoană dintr-un grup marginalizat propune o idee și este ignorată, iar mai târziu altcineva propune aceeași idee, intervino: „*Da, este o idee excelentă, mă bucur că ai susținut ce a propus [Numele primei persoane] mai devreme.*”
3. **Gestionarea întreruperilor:** Folosește o formulă politicoasă, dar fermă: „*Te rog să îl/o lași pe [Nume] să își termine ideea, sunt curios/curioasă să aud finalul, apoi îți dau cuvântul.*”
4. **Timp de gândire:** Oferă 1-2 minute de liniște pentru ca toată lumea să își noteze ideile pe foaie înainte de a deschide discuția. Acest lucru îi ajută pe introverți sau pe cei care procesează informația mai lent.

4. Studiu de caz rapid: „Liderul și decizia fulger”

Material pentru discuții în grupuri mici.

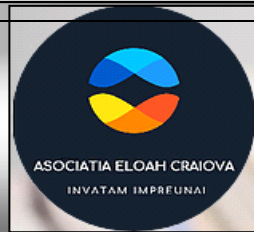


Co-funded by the
European Union



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

Situația: Echipa trebuie să decidă până mâine un nou logo pentru proiect. Managerul (liderul) are deja o variantă preferată. În echipă există un membru nou (junior) și un membru cu o vastă experiență, dar care este adesea foarte critic.

Întrebări pentru grup:

1. Cum poate liderul să evite „gândirea de grup” (Groupthink)?
2. Cum se poate asigura că juniorul nu se simte intimidat să contrazică alegerea șefului?
3. Ce metodă de vot ar fi cea mai incluzivă aici? (Vot deschis, vot anonim, sau colectare de feedback individual?)

5. Glosar de termeni cheie (Modulul 1)

- **Siguranță psihologică:** Credița că nu vei fi pedepsit sau umilit pentru că ai pus întrebări, ai ridicat preocupări sau ai făcut greșeli.
- **Micro-afirmații:** Mici gesturi de incluziune (contact vizual, dat din cap, ascultare activă) care validează prezența cuiva.
- **Bias implicit:** Prejudecăți inconștiente care ne influențează deciziile fără să ne dăm seama.