

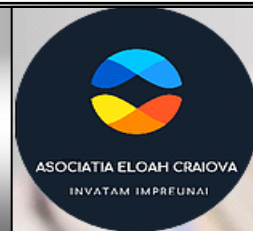


Co-funded by the  
European Union



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

# „Managementul incluziunii și echității”



**Formator: NEGRILĂ MARIAN- MIHĂIȚĂ**

### Grup- țintă:

- *Lideri și manageri de echipe*
- *Profesioniști HR și recrutori*
- *Echipe de conducere din ONG-uri*
- *Specialiști în responsabilitate socială*

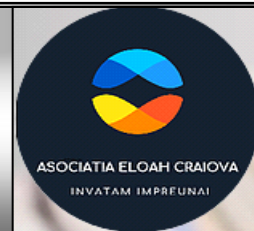


Co-funded by the  
European Union



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

### Obiectivele cursului

### Rezultate așteptate

### Modulul I: Leadership-ul ca motor al incluziunii

- **1.1. Fundamentele leadership-ului incluziv:** De la managementul resurselor la managementul diversității.
- **1.2. Stiluri de conducere:** Analiza stilului autocratic vs. participativ și impactul asupra siguranței psihologice a echipei.
- **1.3. Rolul liderului în decizii:** Cum ne asigurăm că procesul de luare a deciziilor nu este unul exclusivist.
- **1.4. Construirea unui climat de respect:** Practici zilnice pentru valorizarea fiecărei voci din echipă.

### Modulul II: Dinamica puterii și a privilegiului

- **2.1. Anatomia puterii:** Surse de putere formală și informală în cadrul organizației.
- **2.2. Teoria privilegiului:** Identificarea avantajelor „invizibile” și impactul acestora asupra carierei.
- **2.3. Fenomenul marginalizării:** Cum se simte excluderea și care sunt barierele care împiedică participarea deplină.
- **2.4. De la privilegiu la aliat (Allyship):** Cum pot persoanele din grupuri majoritare să susțină colegii marginalizați.

### Modulul III: Cadru legal și standarde europene

- **3.1. Legislația europeană anti-discriminare:** Directive cheie și principii fundamentale (Egalitatea de șanse).

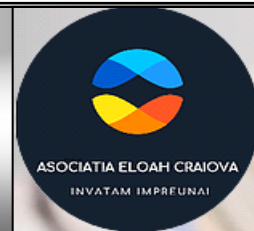


Co-funded by the  
European Union



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

- **3.2. Forme de discriminare:** Recunoașterea discriminării directe, indirecte și a hărțuirii.
- **3.3. Jurisprudență și studii de caz:** Analiza unor situații reale de încălcare a drepturilor în mediul profesional.

## Modulul IV: Politici organizaționale și implementare practică

- **4.1. Elaborarea politicilor anti-discriminare:** Elementele esențiale ale unui regulament intern robust.
- **4.2. Specificul ONG-urilor:** Crearea unui mediu sigur într-un sector bazat pe valori sociale.
- **4.3. Monitorizarea și evaluarea (Auditul incluziunii):** Cum măsurăm progresul și succesul politicilor de incluziune.
- **4.4. Gestionarea incidentelor:** Pașii de urmat în cazul semnalării unui comportament discriminatoriu.

## OBIECTIVELE CURSULUI

### Obiectiv general:

Consolidarea capacității liderilor și profesioniștilor de a construi o cultură organizațională incluzivă, prin armonizarea stilurilor de conducere cu valorile echității, înțelegerea critică a dinamicii puterii și aplicarea riguroasă a cadrului legislativ și a politicilor anti-discriminare.

### Obiective specifice:

#### OS 1: Leadership și dinamica echipei

- **OS 1.1:** Să identifice cel puțin **3 stiluri de leadership** diferite și să analizeze impactul fiecăruia asupra gradului de participare a membrilor echipei.
- **OS 1.2:** Să descrie **4 caracteristici esențiale** ale unui lider incluziv (ex: curajul, smerenia, curiozitatea, conștientizarea bias-urilor).

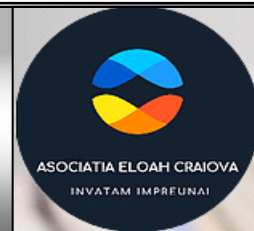


Co-funded by the  
European Union



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

- **OS 1.3:** Să demonstreze capacitatea de a facilita o discuție de grup în care să asigure **echitatea participării** tuturor membrilor, indiferent de vechime sau rol.

## OS 2: Putere, privilegiu și marginalizare

- **OS 2.1:** Să explice diferența dintre **puterea formală** (ierarhică) și **puterea informală** și modul în care acestea influențează procesul de luare a deciziilor.
- **OS 2.2:** Să identifice cel puțin **2 situații de privilegiu invizibil** în contextul organizațional propriu și să propună soluții pentru atenuarea barierelor rezultate.
- **OS 2.3:** Să analizeze un studiu de caz privind **marginalizarea**, identificând factorii care împiedică un angajat să contribuie la potențial maxim la viața organizației.

## OS 3: Cadru legislativ și politici interne

- **OS 3.1:** Să coreleze situații practice de discriminare cu **principii și reglementări specifice** din cadrul legislativ european.
- **OS 3.2:** Să identifice **elementele structurale obligatorii** ale unei politici interne anti-discriminare (proceduri de raportare, sancțiuni, măsuri preventive).
- **OS 3.3:** Să schițeze un **plan de implementare** a unei politici de incluziune adaptat specificului unui ONG, incluzând mecanisme de monitorizare și feedback.

## Rezultate așteptate ale învățării

La finalul cursului, participanții vor fi capabili să:

### 1. La nivel de cunoștințe

- Participanții vor opera corect cu termenii de diversitate, echitate și incluziune (DEI), evitând confuziile comune.
- Vor cunoaște drepturile și obligațiile legale prevăzute de normele europene, minimizând riscurile juridice pentru organizație.

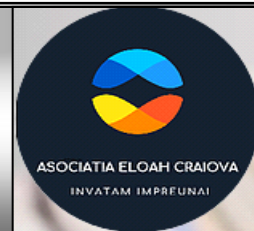


Co-funded by the  
European Union



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

- Vor înțelege cum structurile de putere informale pot sabota politicile oficiale de incluziune.

## 2. La nivel de abilități

- Vor fi capabili să redacteze sau să revizuiască un cod de conduită și o politică anti-discriminare specifică nevoilor unui ONG.
- Vor putea gestiona ședințe și procese decizionale astfel încât să neutralizeze dominanța și să încurajeze contribuția celor marginalizați.
- Vor poseda tehnici de comunicare asertivă pentru a adresa micro-agresiunile sau comportamentele de excludere în momentul în care apar.

## 3. La nivel de atitudini

- Participanții vor acționa ca „aliați” (allies) pentru colegii din grupuri subreprezentate, folosindu-și propriul privilegiu pentru a crea oportunități celorlalți.
- Vor manifesta o vigilență constantă față de propriile prejudecăți (unconscious bias) în procesele de recrutare, evaluare și delegare.
- Vor deveni garanți ai unui „spațiu sigur” (safe space) în care vulnerabilitatea și diversitatea de opinie sunt tratate ca atuuri strategice.

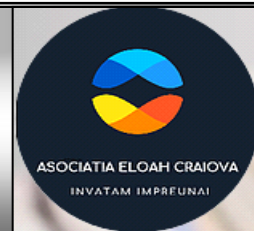


Co-funded by the  
European Union



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 I: Leadership pentru incluziune – Arhitectura unui mediu echitabil

### 1.1. Leadership-ul ca „Oglindă” a culturii organizaționale

În acest capitol, explorăm ideea că incluziunea începe de sus în jos (top-down), dar se trăiește de jos în sus.

- **Setarea tonului (Tone at the top):** Dacă liderul nu validează diversitatea, politicile scrise rămân doar hârtii. Vom discuta despre „comportamentele-umbră” (ceea ce liderul face inconștient și echipa copiază).
- **Siguranța psihologică (Amy Edmondson):** Introducem conceptul de *Psychological Safety*. Într-o echipă incluzivă, membrii trebuie să simtă că pot face greșeli sau pot exprima opinii divergente fără a fi pedepsiți sau umiliți.

### 1.2. Analiza stilurilor de conducere prin prisma incluziunii

Nu orice stil de management este compatibil cu un mediu divers. Participanții vor analiza:

- **Stilul autocratic (Directiv):** \* *Efect:* Poate asigura rapiditate, dar deseori „înăbușă” perspectivele minoritare și descurajează feedback-ul critic.
- **Stilul democratic (Participativ):** \* *Efect:* Ideal pentru incluziune, însă liderul trebuie să fie vigilent la „tirania majorității” (situația în care vocea celor mulți acoperă nevoile specifice ale celor puțini).
- **Leadership-ul transformațional:** \* *Efect:* Liderul inspiră echipa să depășească interesul propriu pentru binele comun, punând accent pe dezvoltarea individuală a fiecărui membru, indiferent de background.

### 1.3. Caracteristicile liderului incluziv

Vom detalia profilul psihologic și comportamental necesar:

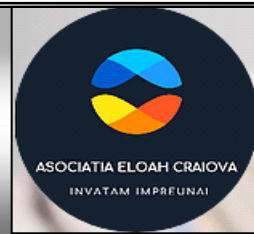


Co-funded by the  
European Union



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

1. **Angajamentul vizibil:** Liderul prioritizează diversitatea nu pentru că „trebuie”, ci pentru că crede în valoarea ei business și umană.
2. **Smerenia (Humility):** Capacitatea de a admite: „Nu știu totul despre experiența ta de viață, învațămă cum să te susțin mai bine”.
3. **Conștientizarea prejudecăților (Bias Awareness):** Înțelegerea faptului că procesele de recrutare și promovare sunt adesea viciate de preferințe subconștiente.
4. **Curiozitatea culturală:** Deschiderea de a învăța din diferențele culturale, etnice sau sociale, fără a le judeca prin prisma propriilor valori.
5. **Inteligența culturală (CQ):** Abilitatea de a interacționa eficient în contexte diverse.
6. **Colaborarea eficientă:** Facilitarea unui proces în care puterea este distribuită, oferind „spațiu de emisie” celor mai tăcuți.

#### 1.4. Leadership-ul în procesul de luare a deciziilor

Cum transformăm o ședință obișnuită într-un proces incluziv?

- **Tehnica „Nicio voce neauzită”:** Strategii de moderare pentru a preveni întreruperile și pentru a solicita activ opinia celor care nu se exprimă voluntar.
- **Echitatea în delegare:** Analizăm cine primește sarcinile de „vizibilitate mare” (proiecte importante) și cine primește sarcinile „administrative/invizibile” (organizare, minute de ședință). Un lider incluziv rotește aceste roluri.
- **Transparența decizională:** Explicarea criteriilor din spatele deciziilor pentru a elimina suspiciunea de favoritism.

Exercițiu aplicat: „Harta influenței în echipa mea”

**Obiectiv:** Vizualizarea modului în care liderul distribuie atenția și resursele.

- **Sarcina:** Participanții vor desena o diagramă a echipei lor. Vor trasa linii mai groase către persoanele cu care comunică cel mai des și linii punctate către cei cu care interacționează rar.

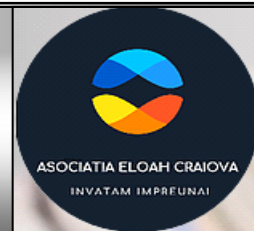


Co-funded by the  
European Union



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 mobilitati prin Programul Erasmus+  
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690  
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026  
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **Reflexie:** „De ce interacționez mai puțin cu persoana X? Este o barieră de stil de lucru, de background sau un bias inconștient?”

## Modulul II: Dinamica puterii, privilegiului și marginalizării

Dacă Modulul I s-a concentrat pe **comportamentul liderului**, Modulul II pune accentual pe **mecanismele sociale și invizibile** care guvernează o organizație. Este cel mai provocator modul, deoarece cere participanților un nivel ridicat de onestitate și introspecție. Acest modul este conceput pentru a demonta mitul conform căruia organizațiile sunt spații perfect neutre, unde doar „meritul” contează. Vom analiza modul în care forțe invizibile pot facilita sau bloca succesul colegilor noștri.

### 2.1. Anatomia puterii în context profesional

Puterea nu este un concept static, ci un flux de influență care determină cine este ascultat și cine nu.

- **Sursele puterii (Modelul French & Raven):**
  - **Puterea legitimă:** Conferită de funcție (ex: Manager).
  - **Puterea de expert:** Bazată pe cunoștințe tehnice (ex: Specialistul IT la care apelează toți).
  - **Puterea relațională:** „Cine pe cine cunoaște” – accesul la rețele de influență.
  - **Puterea de informație:** Accesul la date cheie înainte ca acestea să devină publice.
- **Puterea în luarea deciziilor:** Analizăm cine deține „dreptul de veto” și cine are doar rol consultativ. Cum se manifestă puterea în mod subtil în ședințe? (ex: Cine are voie să întrerupă pe cine?).

### 2.2. Conceptul de privilegiu: Avantajul „invizibil”

Privilegiul nu înseamnă că nu ai muncit din greu; înseamnă că **identitatea ta nu a fost un obstacol** în calea succesului tău.

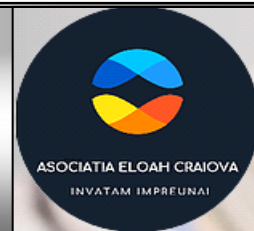


Co-funded by the  
European Union



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

- **Recunoașterea privilegiului:** Discutăm despre factori care pot oferi un avans necuvenit:
  - **Privilegiul de educație:** Accesul la instituții de prestigiu care deschid uși.
  - **Privilegiul de gen/etnie:** Reprezentarea majoritară în pozițiile de conducere (efectul de oglindă: „Dacă liderii arată ca mine, înseamnă că și eu pot ajunge acolo”).
  - **Privilegiul neurotipic:** Structuri de lucru concepute pentru persoane care nu au dificultăți de procesare senzorială sau atenție.
- **Privilegiul de proximitate:** Distanța socială față de lider (ex: colegii care merg la aceeași sală de sport cu managerul și află informații înaintea celorlalți).

### 2.3. Marginalizarea și barierele de participare

Marginalizarea este procesul prin care anumite persoane sau grupuri sunt „împinse spre marginea” vieții organizaționale.

- **Micro-agresiunile:** Comentarii sau gesturi subtile, zilnice, care transmit mesaje de excludere (ex: „De unde ești de fapt?”, „Vorbești foarte bine pentru cineva din grupul X”).
- **Efectul de „tokenism”:** Atunci când o persoană dintr-un grup minoritar este inclusă doar pentru a „da bine” în poze sau statistici, dar nu are putere reală de decizie.
- **Bariere sistemice:** Proceduri aparent neutre care dezavantajează (ex: ședințe importante programate la ora 17:00, când părinții singuri trebuie să plece la grădiniță).

### 2.4. De la privilegiu la aliat (Allyship)

Scopul acestui capitol este să transforme vinovăția în acțiune.

- **Ce este un aliat?** O persoană care își folosește privilegiul și puterea pentru a sprijini pe cineva dintr-un grup marginalizat.
- **Acțiuni de aliat:**
  - **Sponsorizarea:** Menționarea numelui unui coleg talentat (dar marginalizat) în camerele unde acesta nu are acces.

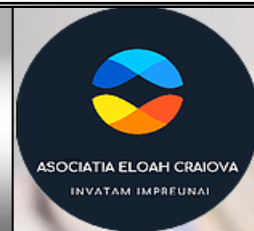


Co-funded by the  
European Union



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

- **Amplificarea:** Repetarea unei idei spuse de un coleg ignorat și oferirea creditului cuvenit.
- **Intervenția:** Oprirea glumelor sau comentariilor nepotrivite în momentul în care apar.

Activitate practică: „Pasul înainte, pasul înapoi” (Adaptat pentru adult learning)

**Exercițiu de empatie:** Participanții primesc un „personaj” fictiv cu un set de caracteristici (ex: „Ești o mamă singură, cu un copil cu dizabilități, lucrezi part-time și ai 10 ani experiență în domeniu”).

1. Formatorul citește afirmații: „*Dacă poți rămâne peste program fără să anunți pe nimeni, fă un pas înainte.*” / „*Dacă simți că poți vorbi despre viața ta personală la prânz fără să fii judecat, fă un pas înainte.*”
2. La final, se observă distanța dintre participanți.
3. **Debriefing:** Cum influențează această distanță productivitatea și sentimentul de apartenență? Ce poate face liderul pentru a reduce distanța?

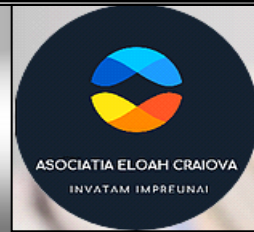


Co-funded by the  
European Union



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: Cadrul legislativ și politicile anti-discriminare

Modulul III face trecerea de la dinamica socială la **responsabilitatea formală**. Într-o lume ideală, bunul simț ar fi suficient pentru incluziune, dar într-o organizație profesionistă (și în special într-un ONG), avem nevoie de „centuri de siguranță” juridice și procedurale.

Acest modul oferă participanților rigoarea necesară pentru a transforma bunele intenții în structuri care protejează atât individul, cât și instituția.

#### 3.1. Cadrul legislativ european și național

Nu vorbim doar despre legi, ci despre valorile pe care Europa le-a transformat în norme obligatorii.

- **Directivele de bază ale Uniunii Europene:**
  - **Directiva 2000/43/CE:** Privind egalitatea de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică.
  - **Directiva 2000/78/CE:** Crearea unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă.
- **Principiul egalității de șanse:** Diferența dintre *egalitate* (a oferi tuturor același lucru) și *echitate* (a oferi fiecăruia ce are nevoie pentru a avea șanse egale).
- **Instituții de monitorizare:** Rolul organismelor naționale (ex: CNCD în România) și procedurile în caz de petiție.

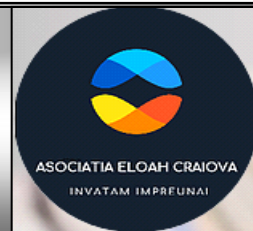


Co-funded by the  
European Union

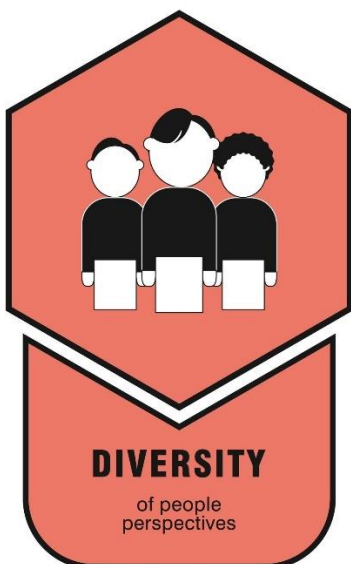


Funded by the  
European Union

# 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



### 3.2. Forme de discriminare: recunoaștere și clasificare

Participanții vor învăța să pună „diagnosticul” corect unor situații de excludere:

- **Discriminarea directă:** Când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât alta într-o situație analogă (ex: „Nu angajăm femei pentru acest post de teren”).

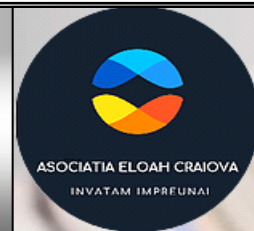


Co-funded by the  
European Union



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

- **Discriminarea indirectă:** Când o regulă aparent neutră pune în dezavantaj un anumit grup (ex: „Cerința de a avea înălțimea de 1.90m” pentru un post de birou).
- **Hărțuirea și victimizarea:** Înțelegerea faptului că orice comportament care creează un mediu ostil sau degradant este o formă de discriminare.
- **Instigarea la discriminare:** Responsabilitatea liderului atunci când permite sau încurajează glumele cu caracter discriminatoriu în echipă.

### 3.3. Politici interne: de la document la cultură viu

O politică anti-discriminare nu trebuie să fie „copy-paste” de pe internet; ea trebuie să reflecte realitatea organizației.

- **Elemente esențiale ale unei politici de incluziune:**
  1. **Definiții clare:** Ce înseamnă pentru organizația noastră „comportament inacceptabil”?
  2. **Mecanismul de plângere (Safe Reporting):** Cum pot raporta un incident fără a-mi periclita locul de muncă? Cine investighează?
  3. **Măsuri de sprijin:** Cum ajutam persoana care a fost discriminată să se reintegreze?
  4. **Sancțiuni:** Claritatea consecințelor pentru nerespectarea valorilor de incluziune.
- **Specificul ONG-urilor:** Cum ne asigurăm că valorile pe care le promovăm extern (prin proiecte) sunt respectate și intern (în birourile noastre).

### 3.4. Implementare și monitorizare (Auditul de incluziune)

Cum știm că politicile noastre funcționează?

- **Indicatori de incluziune:** Analizarea datelor de recrutare, a ratei de retenție și a satisfacției angajaților pe criterii de diversitate.
- **Instruirea continuă:** De ce o singură sesiune de training (ca aceasta) nu este suficientă și cum putem menține dialogul deschis.

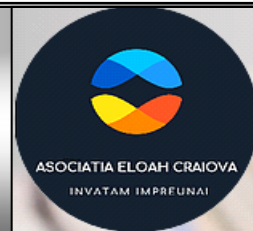


Co-funded by the  
European Union



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

## Activitate practică: „Auditorul de politici”

**Exercițiu de grup:** Participanții vor primi fragmente dintr-o politică internă fictivă (sau chiar a organizației lor, dacă este permis).

- **Sarcina:** Identificarea punctelor slabe. (ex: „*Politica spune că plângerile se depun la managerul direct. Ce facem dacă managerul direct este cel care discriminează?*”)
- **Obiectiv:** Propunerea unor mecanisme de raportare alternative (omodsman, cutie anonimă, comisie de etică).

Legislația ne dă limitele sub care nu avem voie să coborâm, dar politicile interne sunt cele care ne permit să urcăm spre excelență în incluziune. **Siguranța juridică a organizației depinde de siguranța umană a fiecărui membru.**

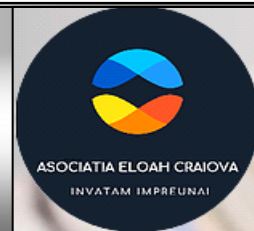


Co-funded by the  
European Union



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 IV: Implementare practică și managementul schimbării

Modulul IV este cel mai pragmatic segment al cursului. Dacă modulele anterioare s-au ocupat de „de ce” și „ce”, acesta se ocupă de „cum”. Este momentul în care participanții își asumă rolul de designeri de sisteme organizaționale, transformând conceptele de leadership și legislație în realitate cotidiană.

Acest modul finalizează cursul prin oferirea instrumentelor necesare pentru a crea un sistem auto-sustenabil de incluziune în cadrul organizației sau ONG-ului.

### 4.1. Elaborarea și revizuirea politicilor interne

O politică de incluziune nu trebuie să fie un document juridic arid, ci o declarație de valori tradusă în reguli clare.

- **Componentele unei politici de succes:**
  - **Declarația de angajament:** Un preambul semnat de conducere care explică legătura dintre incluziune și misiunea organizației.
  - **Glosarul de termeni:** Definirea clară a hărțuirii, micro-agresiunilor și a comportamentului neprofesional.
  - **Protocolul de raportare în pași:** Cine este prima persoană contactată? Care este timpul de răspuns? Cine asigură confidențialitatea?
- **Adaptarea la specificul ONG-ului:** Cum integrăm incluziunea în relația cu voluntarii și beneficiarii, nu doar cu angajații.

### 4.2. Managementul incidentelor și medierea

Chiar și în cele mai bune organizații apar conflicte. Diferența o face modul în care acestea sunt gestionate.

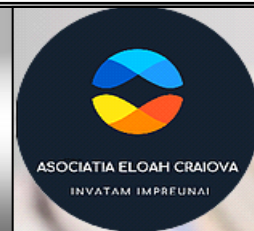


Co-funded by the  
European Union



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 mobilitati prin Programul Erasmus+  
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690  
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026  
Beneficiar: Asociația ELOAH Craiova

- **Primul ajutor în caz de discriminare:** Cum să ascuți victima fără a o judeca sau a minimaliza experiența (validare vs. investigație).
- **Investigația imparțială:** Pașii pentru a colecta fapte, a intervieva martori și a ajunge la o concluzie bazată pe dovezi, nu pe simpatii.
- **Restaurarea relațiilor:** Tehnici de justiție restaurativă – cum reparăm climatul echipei după ce a avut loc un incident de excludere.

#### 4.3. Auditul incluziunii și indicatorii de performanță (KPIs)

„Ceea ce nu se măsoară, nu se îmbunătățește.” Învățăm cum să urmărim progresul.

- **Date cantitative:**
  - Rata de diversitate la nivel de management vs. execuție.
  - Diferențele salariale (Pay Gap analysis).
  - Fluctuația de personal în rândul grupurilor minoritare.
- **Date calitative:**
  - Chestionare de satisfacție privind „sentimentul de apartenență”.
  - Interviuri la plecare (Exit Interviews) axate pe cultura organizațională.

#### 4.4. Planul de acțiune individual și organizațional

Finalizarea cursului prin asumarea unor pași concreți.

- **Design thinking pentru incluziune:** Participanții vor lucra la rezolvarea unei probleme specifice din organizația lor (ex: „Avem puține aplicații de la persoane cu dizabilități – ce barieră există în procesul nostru de recrutare?”).
- **Identificarea aliaților interni:** Cine mai poate susține această cauză? Cum formăm un grup de lucru/comitet de diversitate?

**Activitate Practică: „Laboratorul de politici”**

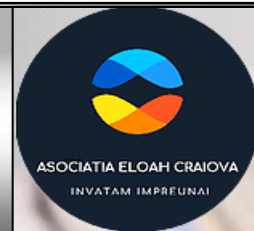


Co-funded by the  
European Union



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

**Exercițiu de simulare:** Participanții sunt împărțiți în grupuri și primesc o „problemă sistemică” (ex: „Organizația voastră organizează evenimente doar în spații care nu sunt accesibilizate pentru scaune rulante” sau „În ultimii 3 ani, nicio persoană din departamentul X nu a fost promovată, deși performanța este egală cu a celorlalți”).

- **Sarcina:** Să schițeze o modificare de politică sau o procedură nouă care să rezolve problema pe termen lung.
- **Prezentare:** Grupurile își „vând” ideea în fața unui juriu format din colegi (care joacă rolul consiliului director).

## 1. Evaluarea finală: „Test de competență în incluziune”

*Evaluarea este concepută pentru a testa atât cunoștințele teoretice, cât și capacitatea de analiză a cursanților.*

### Secțiunea A: Analiză de caz (60%)

**Scenariu:** Într-un ONG de mediu, o poziție de coordonator de proiect devine vacantă. Directorul executiv decide să îl numească direct pe un voluntar activ, care este și nepotul unui donator important, argumentând că „se potrivește cel mai bine culturii echipei”. O angajată cu 3 ani vechime, care aparține unei minorități etnice și are rezultate excelente, nu este informată despre deschiderea poziției.

### Cerințe pentru cursant:

1. Identificați tipul de **putere** exercitat de director.
2. Explicați ce formă de **privilegiu** intervine în acest caz.
3. Precizați ce principiu al **legislației anti-discriminare** a fost încălcat.
4. Propuneți o **modificare de politică internă** pentru a preveni astfel de situații pe viitor.

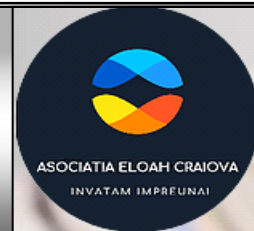


Co-funded by the  
European Union



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

## Secțiunea B: Reflecție și Aplicabilitate (40%)

1. Numiți **3 trăsături ale liderului incluziv** pe care intenționați să le aplicați în echipa dumneavoastră începând de mâine.
2. Cum ați reacționa dacă ați fi martorul unei **micro-agresiuni** într-o ședință de departament? (Descrieți intervenția în 3 pași).

## 2. Chestionar de feedback (Impactul cursului)

Pentru a măsura eficiența formării, rugați participanții să evalueze următoarele afirmații pe o scară de la 1 (Dezacord total) la 5 (Acord total):

- „Acum înțeleg mai bine cum propriile mele privilegii îmi pot influența deciziile.”
- „Mă simt capabil(ă) să identific discriminarea indirectă în politicile organizației mele.”
- „Am instrumentele necesare pentru a acționa ca un aliat pentru colegii marginalizați.”
- „Cursul mi-a oferit soluții practice, nu doar teorie.”

## Bibliografie:

- **Edmondson, Amy C.** (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley
- **Brown, Brené** (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House
- **Bourke, Juliet** (2016). *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions*. Australian Institute of Company Directors2. Putere, Privilegiu și Sociologie
- **McIntosh, Peggy** (1989). *White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack*
- **DiAngelo, Robin** (2018). *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk About Racism*. Beacon Press

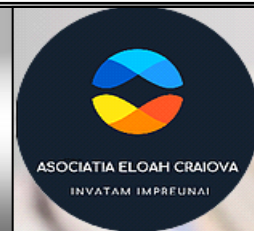


Co-funded by the  
European Union



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

- **French, J. R. P., & Raven, B. (1959).** *The Bases of Social* 3. Legislație și Standarde Europene
- **Agencia Fundamentală pentru Drepturi a Uniunii Europene (FRA).** *Handbook on European non-discrimination law*
- **Directiva 2000/43/CE** a Consiliului din 29 iunie 2000 de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică.
- **Directiva 2000/78/CE** a Consiliului din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă.
- **Ordonanța Guvernului nr. 137/2000** privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare (pentru contextul legislativ din România).
- **Candas, J., & Deidre, A. (2020).** *Inclusion on Purpose: An Intersectional Approach to Creating a Culture of Belonging at Work.* MIT Press.
- **Verna Myers (2011).** *Moving Diversity Forward: How to Go from Well-Meaning to Well-Doing.* American Bar Association.
- **Standardul ISO 30415:2021 – Human resource management — Diversity and inclusion.** (Ghid internațional pentru auditarea incluziunii).