

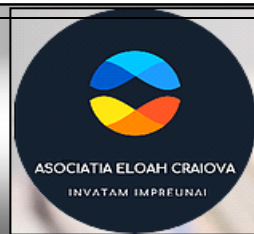


Co-funded by the
European Union



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 de formare

„Metodologii de incluziune”



Formator: NEGRILĂ ANGELICA

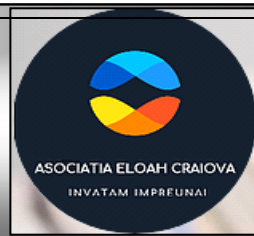


Co-funded by the
European Union



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

Obiectivul general al cursului

„Dezvoltarea competențelor transversale și a mindset-ului incluziv al angajaților, prin asimilarea instrumentelor practice de comunicare, leadership și management al diversității, în scopul construirii unei culturi organizaționale bazate pe siguranță psihologică, echitate și colaborare sustenabilă.”

Obiective specifice fiecărui modul:

M1: De ce contează incluziunea?

- **Să definească corect** diferențele dintre diversitate (mixul de oameni), echitate (ajustarea resurselor) și incluziune (sentimentul de apartenență).
- **Să identifice beneficiile strategice** ale unei primării incluzive (retenția angajaților, încrederea cetățenilor și atragerea de fonduri europene).
- **Să enumere obligațiile legale** conform legislației din România și directivelor UE privind egalitatea de șanse.
- **Să conștientizeze impactul economic și social** al excluderii asupra bugetului local și coeziunii satului.

M2: Biasuri inconștiente și excludere subtilă

- **Să explice mecanismul neurologic** al biasurilor (scurtăturile mentale) și caracterul lor universal.
- **Să recunoască cel puțin 3 tipuri de biasuri** frecvente în administrație (ex: efectul de halou, biasul de confirmare sau de afinitate).
- **Să identifice microagresiunile** în limbajul cotidian și să evalueze impactul lor asupra motivației colegilor.
- **Să aplice tehnici de „de-biasing”** în procesele de recrutare și evaluare a performanței pentru a asigura obiectivitatea.

M3: Limbaj incluziv și comunicare respectuoasă

- **Să utilizeze terminologia corectă și actualizată** pentru diferite grupuri sociale, evitând arhaismele ofensatoare sau stereotipurile.
- **Să adapteze comunicarea scrisă și orală** (formulare, anunțuri, discurs public) pentru a fi neutră și primitoare pentru toți cetățenii.
- **Să exerseze oferirea de feedback** constructiv, axat pe comportament, nu pe identitatea persoanei.



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

- **Să deprindă tehnici de intervenție** (bystander intervention) atunci când asistă la comentarii nepotrivite în mediul de lucru.

M4: Lideri incluzivi — comportamente și practici

- **Să analizeze cele 6 trăsături ale liderului incluziv** (curaj, curiozitate, conștientizarea biasului, colaborare, inteligență culturală, angajament).
- **Să implementeze practici de management incluziv** în ședințe (asigurarea că toate vocile sunt auzite) și în recunoașterea meritelor.
- **Să identifice și să elimine „clicile” (inner circles)** care blochează accesul egal la informație în instituție.
- **Să coreleze mentoratul cu oportunitățile de promovare** pentru angajații din grupuri subreprezentate.

M5: Siguranță psihologică și cultură organizațională

- **Să identifice poziția echipei proprii în modelul Edmondson** (Zona de Învățare vs. Zona de Anxietate sau Apatie).
- **Să diagnosticheze cauzele tăcerii** angajaților (teama de represalii sau inutilitatea percepută).
- **Să creeze un set de norme de echipă** care să încurajeze asumarea greșelilor și propunerea de idei noi fără teamă.
- **Să stabilească canale de feedback anonim sau securizat** pentru sesizarea problemelor interne.

M6: De la intenție la acțiune — plan organizațional

- **Să realizeze un mini-audit al proceselor de resurse umane** (recrutare, on-boarding, training) prin lentila diversității.
- **Să schițeze structura unui program de mentorat** sau a unui grup de resurse pentru angajați (ERG).
- **Să definească indicatori de succes (KPIs)** pentru monitorizarea progresului incluziunii în primărie.
- **Să stabilească responsabilitățile unui Comitet DEI** (Diversitate, Echitate, Incluziune) la nivel local.

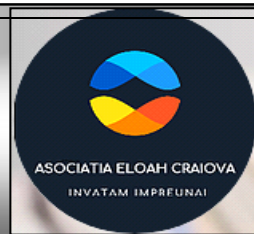


Co-funded by the
European Union



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

CUPRINS

M1. De ce contează incluziunea?

1.1 Concepte-cheie: diversitate, echitate, incluziune

1.2 Argumentul strategic și de business

1.3 Cadrul legal: România și UE

1.4 Costurile excluderii

Activitate: Exercițiu de reflecție: momentele de incluziune și excludere

M2. Biasuri inconștiente și excludere subtilă

2.1 Ce sunt biasurile și de ce sunt universale

2.2 Tipuri de biasuri relevante la locul de muncă

2.3 Microagresiunile: recunoaștere și impact

2.4 Biasul în recrutare, promovare și evaluare

Activitate: Studiu de caz în perechi: scenariu de promovare

M3. Limbaj incluziv și comunicare respectuoasă

3.1 Principii de limbaj incluziv în română

3.2 Pronume, identitate și abordare respectuoasă

3.3 Feedback fără excludere sau umilire

3.4 Cum reacționezi la comentarii nepotrivite

Activitate: Joc de rol: feedback cross-cultural

M4. Lideri incluzivi — comportamente și practici

4.1 Profilul liderului incluziv (modelul Deloitte)

4.2 Practici zilnice: ședințe, recunoaștere, mentorat

4.3 Combaterea favoritismului și a grupului interior

4.4 Sponsorizare pentru grupuri subreprezentate

Activitate: Auto-evaluare: 20 comportamente de lider incluziv

M5. Siguranță psihologică și cultură organizațională

5.1 Modelul Edmondson: cele 4 zone

5.2 De ce tac angajații — și cum schimbăm asta

5.3 Norme de echipă care protejează siguranța

5.4 Canale sigure de feedback

Activitate: Workshop: contractul de echipă

M6. De la intenție la acțiune — plan organizațional

6.1 Auditarea proceselor HR prin lentila incluziunii

6.2 Programe ERG și mentorat structurat

6.3 Indicatori și metrici DEI

6.4 Construirea unui comitet DEI eficient

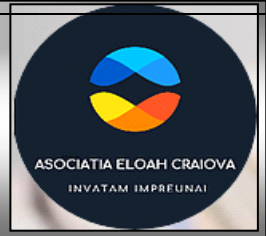


Co-funded by the
European Union



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

Modulul I: De ce contează incluziunea?

Acest modul introductiv are rolul de a ancora conceptul de incluziune în realitatea pragmatică a unei organizații. Nu vorbim despre un concept abstract, ci despre un pilon de **eficiență instituțională**.

1.1 Concepte-cheie: Diversitate, echitate, incluziune (DEI)

Pentru a vorbi aceeași limbă, trebuie să clarificăm distincțiile dintre acești trei piloni:

- **Diversitatea (Mixul):** Reprezintă prezența diferențelor vizibile și invizibile în cadrul instituției (vârstă, gen, etnie, dizabilitate, orientare, dar și stiluri de gândire sau experiență profesională). *Este despre reprezentativitate.*
- **Echitatea (Corectitudinea):** Recunoașterea faptului că angajații au nevoi diferite pentru a atinge același nivel de succes. Înseamnă ajustarea proceselor pentru a elimina barierele sistemice. *Este despre acces egal la resurse.*
- **Incluziunea (Apartenența):** Cultura în care fiecare membru al instituției se simte în siguranță să fie el însuși și simte că vocea sa contează în procesul decizional. *Este despre experiența zilnică a angajatului.*

1.2 Argumentul strategic și de „business” instituțional

De ce este incluziunea o prioritate pentru managementul unei instituții?

- **Performanță și inovare:** Echipele incluzive sunt mai creative și rezolvă problemele complexe mai rapid, deoarece beneficiază de perspective multiple.
- **Retenția talentelor:** Într-o piață a muncii competitivă, instituțiile care cultivă respectul și apartenența își păstrează angajații performanți pe termen lung.
- **Relevanță socială:** O instituție care oglindește diversitatea societății pe care o servește va beneficia de o încredere sporită din partea beneficiarilor și partenerilor.

1.3 Cadru legal: România și Uniunea Europeană

Incluziunea nu este opțională, ci este susținută de un cadru legislativ robust:

- **Constituția României:** Principiul egalității în drepturi și al nediscriminării.

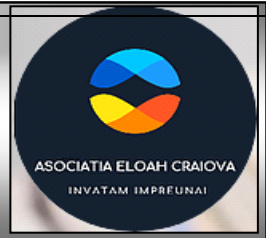


Co-funded by the
European Union



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

- **Ordonanța Guvernului nr. 137/2000:** Privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare (pilonul central în România).
- **Directivele UE (ex: 2000/78/CE):** Stabilirea unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă.
- **Standardele ESG și strategiile naționale:** Cerințele moderne de raportare și sustenabilitate socială.

1.4 Costurile excluderii (Prețul tăcerii și al marginalizării)

Excluderea are un impact direct asupra „sănătății” instituției:

- **Costuri financiare:** Amenzi de la autoritățile de control (CNCD), cheltuieli de judecată în cazuri de hărțuire sau discriminare.
- **Costuri de productivitate:** Demotivarea angajaților marginalizați duce la absenteism, „quiet quitting” și scăderea calității muncii.
- **Eroziunea culturii:** O cultură a excluderii generează conflicte interne și blochează fluxul de informații esențiale.

Activitate: Exercițiu de reflecție – Momentele de incluziune și excludere

Obiectiv: Conștientizarea impactului emoțional și profesional al tratamentului diferențiat.

1. **Reflecție individuală (5 min):** Fiecare participant notează pe o fișă două situații profesionale:
 - *Situația A:* Un moment în care s-au simțit „văzuți”, valorizați și incluși într-o decizie importantă a instituției.
 - *Situația B:* Un moment în care s-au simțit ignorați, întreruși sau lăsați în afara unui flux informațional din motive subiective.
2. **Discuție în grup (15 min):** Cum a influențat „Situația B” dorința de a contribui la obiectivele instituției în acea perioadă?
3. **Concluzie:** Formatorul subliniază că incluziunea este „combustibilul” care transformă un grup de oameni într-o echipă funcțională.

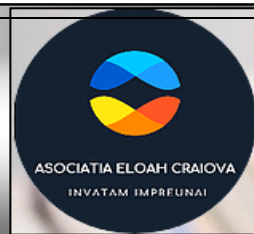


Co-funded by the
European Union



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

Modulul II: Biasuri inconștiente și excludere subtilă

Modulul II este, de cele mai multe ori, momentul de „revelație” al cursului. Acesta explorează mecanismele psihologice automate care ne fac să excludem anumiți colegi sau idei, fără a avea neapărat o intenție negativă. Scopul este trecerea de la vinovăție la **responsabilizare**.

2.1 Ce sunt biasurile și de ce sunt universale

Instituția trebuie să înțeleagă că biasurile (prejudecățile cognitive) nu sunt defecte de caracter, ci mecanisme de supraviețuire ale creierului:

- **Eficiența creierului:** Creierul procesează milioane de biți de informație pe secundă și folosește „scurtături” (euristici) pentru a lua decizii rapide.
- **Erori de sistem:** Aceste scurtături devin eronate când aplicăm șabloane simpliste asupra unor oameni complecși.
- **Caracterul inconștient:** Putem avea valori declarate de egalitate, dar creierul nostru să acționeze pe baza unor asocieri automate învățate din cultură, media sau educație.

2.2 Tipuri de biasuri relevante la locul de muncă

În contextul unei instituții, cele mai frecvente biasuri care blochează colaborarea sunt:

- **Biasul de afinitate:** Tendința de a favoriza persoanele care seamănă cu noi (aceeași universitate, aceleași hobby-uri, același stil de comunicare).
- **Efectul de halou:** Dacă un coleg este foarte bun la o sarcină, tindem să credem (nejustificat) că este expert în toate domeniile.
- **Biasul de confirmare:** Căutăm doar informațiile care ne susțin părerea deja formată despre un coleg și ignorăm dovezile care ne contrazic.
- **Efectul de contrast:** Evaluăm performanța unui angajat prin comparație cu cel de dinaintea lui, nu pe baza unor standarde obiective.

2.3 Microagresiunile: recunoaștere și impact

Microagresiunile sunt „moartea prin o mie de tăieturi”. Sunt comentarii sau acțiuni zilnice, adesea subtile, care transmit mesaje de excludere:

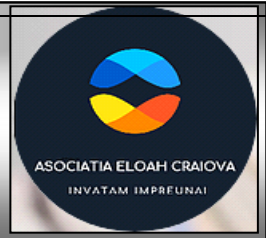


Co-funded by the
European Union



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

- **Exemple:** Întreruperea sistematică a femeilor în ședințe, complimente „cu două tăișuri” („*Ești foarte articulat pentru cineva din generația ta*”), sau ignorarea sugestiilor venite de la angajații mai tineri/noi.
- **Impactul:** Acestea creează un mediu de lucru toxic, scad siguranța psihologică și duc la epuizarea mentală a celor vizati.

2.4 Biasul în recrutare, promovare și evaluare

Instituția riscă să piardă talente dacă procesele de HR sunt viciate:

- **Recrutarea:** „Căutăm pe cineva care să se potrivească culturii noastre” este adesea un cod pentru „căutăm pe cineva exact ca noi”.
- **Evaluarea performanței:** Tendința de a evalua bărbații pe baza *potențialului* și femeile pe baza *realizărilor trecute*.
- **Promovarea:** „Efectul de proximitate” – sunt promovați cei care sunt mai vizibili sau mai apropiați fizic de lideri, nu neapărat cei mai competenți.

Activitate: Studiu de caz în perechi – Scenariul de promovare

Obiectiv: Identificarea biasurilor în luarea deciziilor profesionale.

1. **Scenariul:** Participanții primesc descrierea a doi candidați interni pentru un post de conducere în instituție:
 - **Candidatul A:** Un angajat cu vechime, care „vorbește pe limba noastră”, prezent la toate evenimentele sociale ale echipei, dar cu rezultate medii.
 - **Candidatul B:** Un angajat mai retras, dintr-un grup subreprezentat în management, cu rezultate excelente și idei inovatoare, dar care nu „face parte din grup”.
2. **Sarcina:** Perechile trebuie să decidă pe cine promovează și să își justifice alegerea.
3. **Debriefing:** Formatorul va evidenția cum „potrivirea culturală” a fost folosită ca paravan pentru *biasul de afinitate* și cum performanța obiectivă a fost secundară *confortului subiectiv*.

Strategia de intervenție (Punct cheie):

„Nu putem elimina complet biasurile, dar putem crea **procese instituționale** care să le neutralizeze: grile de evaluare oarbe, interviuri structurate și criterii de promovare 100% transparente.”



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

Modulul III: Limbaj incluziv și comunicare respectuoasă

Modulul III se concentrează pe **instrumentele practice de comunicare**. Într-o instituție, limbajul nu este doar un mijloc de transmitere a informației, ci un indicator al culturii organizaționale. Obiectivul este ca angajații să învețe cum să utilizeze cuvintele pentru a construi punți, nu ziduri.

3.1 Principii de limbaj incluziv în limba română

Adaptarea limbajului incluziv în română prezintă provocări specifice (genul gramatical, formele de politețe). Principiile de bază sunt:

- **Persoana pe primul loc (Person-first language):** Ne referim la „persoană cu dizabilități”, nu la „dizabil”. Accentul cade pe individ, nu pe condiția sa.
- **Neutralitatea și profesionalismul:** Evitarea termenilor diminutivi sau protectori față de anumite grupuri (ex: evitarea apelativelor „fetițo” sau „băiatule” pentru angajați tineri).
- **Evitarea stereotipurilor înrădăcinate:** Eliminarea expresiilor care asociază trăsături negative cu anumite etnii, genuri sau vârste, chiar și sub formă de glumă.

3.2 Pronume, identitate și abordare respectuoasă

Instituția trebuie să fie un spațiu unde identitatea fiecăruia este validată:

- **Respectarea numelui și a formei de adresare:** Utilizarea numelui și a pronumelui preferat de angajat.
- **Adresarea colectivă incluzivă:** În loc de „Bună ziua tuturor domnilor” (când în sală sunt și femei), se preferă „Bună ziua tuturor” sau „Stimați colegi”.
- **Întrebări versus presupuneri:** Dacă nu suntem siguri cum să ne adresăm, este mai profesionist să întrebăm discret decât să presupunem greșit.

3.3 Feedback fără excludere sau umilire

Feedback-ul este motorul evoluției într-o instituție, dar modul în care este livrat poate exclude:

- **Feedback axat pe comportament (nu pe persoană):** „Raportul are date lipsă” (obiectiv) vs. „Ești neglijent” (atac la identitate).
- **Tehnica „Feed-forward”:** Concentrarea pe ce poate face angajatul diferit data viitoare, oferind suport egal tuturor, nu doar celor din „grupul interior”.

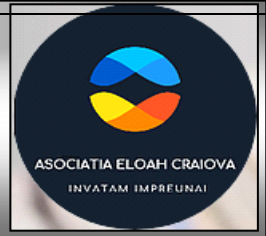


Co-funded by the
European Union



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

- **Recunoașterea meritului:** Asigurarea că succesul este atribuit corect persoanei care a muncit, evitând fenomenul de „apropriere a ideilor” în ședințe.

3.4 Cum reacționezi la comentarii nepotrivite

Tăcerea în fața unei glume nepotrivite este interpretată ca aprobare. Învățăm tehnici de intervenție profesională:

- **Tehnica interogației:** „Nu înțeleg gluma, poți să mi-o explici?” (Forțează emițătorul să vadă caracterul inadecvat).
- **Exprimarea impactului:** „Mă simt inconfortabil când aud astfel de comentarii în instituția noastră.”
- **Redirecționarea:** „Haideți să ne concentrăm pe subiectul ședinței și să păstrăm un limbaj profesional.”

Activitate: Joc de rol – Feedback cross-cultural și intergenerațional

Obiectiv: Exersarea comunicării în situații de diferență de valori sau experiență.

1. **Scenariul:** Un manager cu 30 de ani vechime trebuie să ofere feedback unui angajat nou, foarte tânăr, care a propus o metodă de lucru complet digitală, considerată „prea radicală” de restul echipei.
2. **Sarcina:** Participanții joacă ambele roluri. Managerul trebuie să ofere feedback fără a respinge ideea pe baza vârstei angajatului, iar angajatul trebuie să își susțină punctul de vedere fără a părea arogant față de tradiția instituției.
3. **Debriefing:** Se analizează cuvintele-cheie folosite. S-au folosit bariere de tipul „pe vremea mea” sau „voi, cei tineri”? Cum s-a ajuns la un numitor comun?



Communication cycle

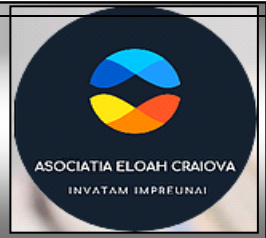


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNAI

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

Sfat de formare:

„Limbajul incluziv nu înseamnă 'poliția vorbirii', ci înseamnă **precizie în comunicare**. O instituție care comunică precis și respectuos elimină 50% din conflictele interne.”

Modulul IV: Lideri incluzivi — comportamente și practici

Modulul IV se concentrează pe cei care au puterea de a modela cultura instituției prin propriul exemplu. Nu este vorba doar despre manageri, ci despre oricine ocupă o poziție de influență. Vom folosi modelul celor **6 trăsături ale leadership-ului incluziv** dezvoltat de Deloitte, adaptat contextului instituțional.

4.1 Profilul liderului incluziv (Modelul Deloitte)

Un lider incluziv nu este doar „de treabă”, ci posedă șase competențe specifice:

1. **Angajament (Commitment):** Alocă timp și resurse pentru diversitate, nu doar pentru că e „corect”, ci pentru că crede în eficiența ei.
2. **Curaj (Courage):** Vorbește despre inechități și își recunoaște propriile limite sau greșeli.
3. **Conștientizarea biasului (Cognizance of bias):** Înțelege că are unghiuri moarte și cere feedback pentru a le corecta.
4. **Curiozitate (Curiosity):** Manifestă o dorință autentică de a înțelege perspective diferite fără a judeca.
5. **Inteligență culturală (Cultural intelligence):** Este eficient în interacțiuni cu oameni din medii diferite.
6. **Colaborare (Collaboration):** Împuternicește echipa și creează condiții pentru ca toți să contribuie.

4.2 Practici zilnice: Ședințe, recunoaștere, mentorat

Liderul incluziv transformă rutina instituțională:

- **În ședințe:** Se asigură că persoanele mai introvertite sau cele din grupuri subreprezentate au spațiu să vorbească (ex: tehnica „pauzei de 10 secunde” pentru a invita opinii noi).
- **Recunoaștere echitabilă:** Oferă feedback pozitiv și vizibilitate în mod egal, evitând să laude mereu aceleași „vedete” ale instituției.

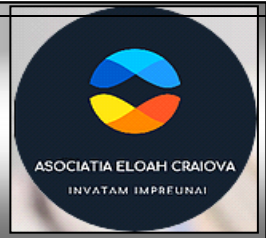


Co-funded by the
European Union



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

- **Mentoratul „invizibil”:** Identifică angajații cu potențial care nu au acces natural la rețelele de putere din instituție și îi ghidează activ.

4.3 Combaterea favoritismului și a „grupului interior” (In-group vs. Out-group)

În orice instituție tind să se formeze „biserițe”. Liderul incluziv:

- **Identifică „clicile”:** Observă cine mănâncă mereu împreună sau cine primește informații „pe surse” înaintea altora.
- **Distruge barierele:** Rotește responsabilitățile și amestecă echipele de proiect pentru a forța colaborarea între grupuri diferite.
- **Transparența informației:** Se asigură că deciziile importante sunt comunicate oficial tuturor, nu doar celor apropiați.

4.4 Sponsorizare pentru grupuri subreprezentate

Spre deosebire de mentorat (care oferă sfaturi), **sponsorizarea** înseamnă a folosi propria influență pentru a ajuta pe cineva:

- **Susținerea activă:** Menționarea numelui unui angajat performant, dar mai puțin vizibil, în discuțiile cu conducerea superioară.
- **Deschiderea ușilor:** Recomandarea persoanelor competente pentru proiecte strategice sau delegarea unor sarcini cu vizibilitate înaltă.

Activitate: Auto-evaluare – Cele 20 de comportamente de lider incluziv

Obiectiv: Trecerea de la teorie la auto-analiză sinceră.

1. **Chestionar de auto-evaluare:** Participanții primesc o listă de 20 de comportamente (ex: „În ultima lună, am cerut părerea unei persoane care mă contrazice de obicei?” sau „Am întrerupt pe cineva care întrerupea un alt coleg în ședință?”).
2. **Scorare:** Se folosește o scală de la 1 la 5. Rezultatul este privat și servește drept punct de plecare pentru dezvoltarea personală.
3. **Angajamentul public:** Fiecare participant alege **un singur comportament** pe care se angajează să îl schimbe în următoarea săptămână și îl împărtășește grupului (ex: „Săptămâna viitoare voi cere feedback unui coleg nou despre modul în care conduc ședința”).

Chestionarul de auto-evaluare este un instrument de introspecție, nu un test de tip „admis/respins”. Într-o **instituție**, scopul acestuia este de a ajuta liderii și angajații cu influență să identifice „unghiurile moarte” în interacțiunile lor zilnice.

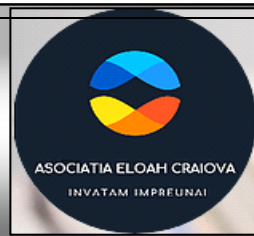


Co-funded by the
European Union



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

Iată detalierea celor 20 de comportamente, grupate pe pilonii leadership-ului incluziv, pe care participanții le vor evalua pe o scală de la **1 (Niciodată)** la **5 (Întotdeauna)**.

Chestionar: Profilul de lider incluziv

Pilonul 1: Conștientizarea și gestionarea biasului

1. Recunosc public atunci când o decizie a mea a fost influențată de o preferință personală sau de un bias de afinitate.
2. Cer activ feedback de la colegi care au stiluri de lucru sau perspective opuse mie.
3. Analizez critic componența echipelor de proiect pe care le formez, pentru a evita „bisericiuțele” sau grupurile omogene.
4. Îmi monitorizez timpul de vorbire în ședințe pentru a nu domina discuția.

Pilonul 2: Curaj și vulnerabilitate

5. Intervin imediat când asist la o microagresiune sau la o glumă nepotrivită, chiar dacă vine de la un superior.
6. Îmi cer scuze deschis dacă am întrerupt pe cineva sau dacă am ignorat o sugestie valoroasă.
7. Vorbesc despre propriile mele greșeli de învățare în procesul de incluziune pentru a încuraja vulnerabilitatea echipei.
8. Susțin ideile angajaților mai puțin vizibili în fața conducerii superioare a instituției.

Pilonul 3: Curiozitate și inteligență culturală

9. Aloc timp pentru discuții 1-la-1 cu angajați din departamente sau medii diferite pentru a le înțelege provocările.
10. Pun întrebări deschise („Cum vezi tu lucrurile?”) înainte de a propune o soluție definitivă.
11. Îmi adaptez stilul de comunicare în funcție de interlocutor (ex: sunt mai răbdător cu noii veniți sau mai structurat cu cei analitici).
12. Citesc sau mă informez activ despre barierele cu care se confruntă grupurile subreprezentate în mediul instituțional.

Pilonul 4: Colaborare și împuternicire (Empowerment)

13. Mă asigur că persoanele introvertite au primit invitația de a vorbi înainte de a închide un subiect în ședință.
14. Deleg sarcini importante și „vizibile” și altor persoane, nu doar celor pe care mă bazez de obicei (evitarea favoritismului).



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

15. Ofer feedback egal și constructiv tuturor subordonaților, indiferent de cât de apropiat mă simt de ei la nivel personal.
16. Încurajez echipa să conteste status-quo-ul instituției fără teamă de represalii.

Pilonul 5: Responsabilitate și acțiune

17. Verific dacă materialele sau anunțurile instituției sunt accesibile tuturor (limbaj simplu, format lizibil).
18. Laud public contribuțiile individuale ale colegilor care, de obicei, rămân în umbră.
19. Refuz să iau decizii care afectează un grup anume fără a consulta măcar un reprezentant al aceluși grup.
20. Îmi asum rolul de „sponsor” pentru un coleg talentat care nu are acces la rețelele de influență ale instituției.

Interpretarea și planul de acțiune

După completarea celor 20 de puncte, activitatea continuă cu **Fișa de angajament individual**:

- **Zona de excelență (Scor 4-5):** Ce comportamente poți „preda” și altor colegi?
- **Zona de creștere (Scor 1-2):** Alege **două** comportamente din această zonă.
- **Planul de 7 zile:** „În următoarea săptămână, voi aplica [Comportamentul X] în contextul [Situția Y]”.

Exemplu de aplicare: „Voi alege punctul 13: La ședința de marți, nu voi trece la subiectul următor până nu o voi întreba pe colega de la arhivă ce părere are despre noul flux de documente.”

Sfat pentru implementare:

„Leadership-ul incluziv nu este un titlu pe ușă, ci o sumă de micro-decizii zilnice care îi fac pe ceilalți să simtă că locul lor în instituție este garantat prin competență, nu prin afinitate.”

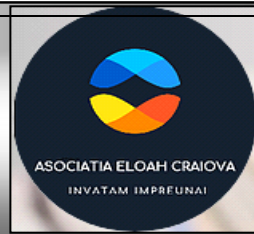


Co-funded by the
European Union



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

Modulul V: Siguranță psihologică și cultură organizațională

Modulul V reprezintă „motorul” performanței într-o **instituție**. Dacă în modulele anterioare am lucrat la nivel individual și de limbaj, acum analizăm atmosfera colectivă. **Siguranța psihologică** este diferența dintre o echipă unde angajații doar execută ordine și o echipă unde angajații previn greșeli și inovează.

5.1 Modelul Amy Edmondson: Cele 4 zone

Conform cercetărilor de la Harvard, performanța într-o instituție depinde de echilibrul dintre **responsabilitate (Accountability)** și **siguranță psihologică**. În funcție de acestea, echipa poate fi în:

- **Zona de apatie:** Siguranță scăzută, responsabilitate scăzută. Angajații vin la muncă doar pentru salariu și nu le pasă de rezultate.
- **Zona de confort:** Siguranță ridicată, responsabilitate scăzută. Toată lumea se simte bine, dar nu există progres sau excelență.
- **Zona de anxietate:** Responsabilitate ridicată, siguranță scăzută. (Cea mai periculoasă zonă). Angajații sunt taxați aspru pentru greșeli, așa că ascund problemele de teama represaliilor.
- **Zona de învățăre/performanță:** Siguranță ridicată, responsabilitate ridicată. Angajații pot colabora, pot recunoaște greșelile rapid și pot propune soluții noi fără teama de a fi umiliți.

5.2 De ce tac angajații — și cum schimbăm asta

Tăcerea într-o instituție este un semnal de alarmă. Oamenii tac din:

- **Teama de a fi percepuți ca ignoranți:** (Nu pun întrebări ca să nu pară că nu știu).
- **Teama de a fi percepuți ca incompetenți:** (Nu recunosc o greșeală ca să nu fie pedepsiți).
- **Teama de a fi percepuți ca negativiști:** (Nu critică un proiect care merge prost ca să nu pară „Gică-contra”).

Soluția: Liderii și colegii trebuie să „reîncadreze” greșeala ca pe o sursă de date, nu ca pe un eșec personal.

5.3 Norme de echipă care protejează siguranța

Siguranța psihologică nu înseamnă „să fim drăguți”, ci să avem reguli care permit conflictul constructiv de idei:



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

- **Regula curiozității:** „Sunt curios de ce vezi lucrurile așa” în loc de „Te înșeli”.
- **Dreptul la replică:** Nimeni nu este ignorat în procesul de luare a deciziilor care îi afectează munca.
- **Analiza post-mortem fără vină:** Atunci când un proiect eșuează, echipa analizează *procesul* (ce a mers prost în flux), nu *persoana*.

5.4 Canale sigure de feedback

Instituția trebuie să oficializeze mecanismele de ascultare:

- **Cutia cu idei/feedback (fizică sau digitală):** Unde sugestiile pot fi trimise anonim.
- **Sesiuni de „Open door”:** Ore dedicate în care conducerea este disponibilă exclusiv pentru a asculta preocupările angajaților.
- **Sondaje periodice de puls:** Întrebări scurte despre climatul de lucru, aplicate la nivel de departament.

O sesiune „**Open door**” (**Uși deschise**) într-o instituție nu este doar o perioadă în care ușa biroului managerului stă fizic deschisă, ci este un **mecanism de siguranță psihologică** reglementat. Scopul este de a elimina ierarhia rigidă pentru a permite circulația ideilor și a semnalelor de alarmă care, altfel, s-ar pierde pe parcurs.

Iată un exemplu practic de structură și desfășurare pentru o astfel de sesiune:

Fișa tehnică: Sesiunea „Dialog deschis” (Open Door)

Frecvență: Bilunar (ex: în prima și a treia zi de joi din lună).

Interval orar: 14:00 – 16:00 (necesită programare sau acces liber în limita timpului).

Locație: Un spațiu neutru (sala de protocol sau o zonă de cafea) sau biroul managerului, cu condiția ca atmosfera să fie informală.

Etapele desfășurării (Exemplu de scenariu)

1. Pregătirea și anunțul

Instituția trimite un mesaj intern (e-mail sau afișier):

„Joi, managerul instituției vă așteaptă la o sesiune de dialog deschis. Aveți o idee de îmbunătățire? Simțiți că un proces ne blochează munca? Sau pur și simplu vreți să semnalati o situație tensionată? Vă ascultăm fără nicio consecință negativă. Confidențialitatea este garantată.”

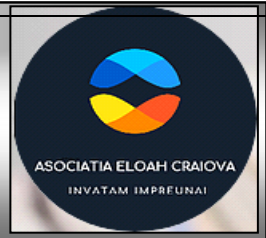


Co-funded by the
European Union



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 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. Primirea angajatului (Protocolul de Siguranță)

Când angajatul intră, liderul aplică tehnica „**Reîncadrării pozitive**”:

- **Managerul:** „*Mulțumesc că ai venit, Andrei! Apreciez curajul de a vorbi direct. Te asigur că tot ce discutăm aici rămâne între noi și scopul meu este să înțeleg cum pot să ajut echipa, nu să caut vinovați.*”

3. Ascultarea activă (Regula 80/20)

- **Angajatul:** „*Simt că în departamentul nostru informațiile despre noile proiecte ajung mereu mai târziu la noi decât la colegii de la administrativ. Ne simțim excluși și lucrăm degeaba la sarcini care se schimbă pe parcurs.*”
- **Managerul:** (Notează, nu întrerupe, nu se apără). „*Deci, dacă am înțeles bine, lipsa de sincronizare a informațiilor vă creează sentimentul de excludere și vă irosește resursele. Corect?*”

4. Închiderea și asumarea (Action plan)

- **Managerul:** „*Voi discuta cu șefii de departament pentru a crea un canal de comunicare comun. Nu pot promite că se rezolvă până mâine, dar voi reveni către tine cu un progres până marți. Îți mulțumesc pentru feedback-ul acesta valoros.*”

Reguli de Aur pentru succesul sesiunii

✗ Ce să NU faci (Bariere)	✓ Ce să FACI (Facilitatori)
Să verifici telefonul sau e-mailul în timp ce angajatul vorbește.	Să menții contactul vizual și să fii prezent 100%.
Să devii defensiv („ <i>Dar am trimis mail, tu nu l-ai citit!</i> ”).	Să validezi emoția („ <i>Înțeleg de ce este frustrant pentru voi.</i> ”).
Să ceri nume de „vinovați” pentru a-i pedepsi.	Să te concentrezi pe proces („ <i>Unde se rupe fluxul informației?</i> ”).
Să nu mai revii niciodată cu un răspuns.	Să informezi angajatul despre ce s-a schimbat în urma discuției.



Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNAI

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: Workshop – Contractul de echipă

Obiectiv: Stabilirea unor reguli de joc agreate de toți membrii instituției.

1. **Brainstorming (15 min):** Pe post-it-uri, participanții scriu răspunsuri la întrebarea: „Ce comportamente din partea colegilor mă fac să mă simt în siguranță să propun o idee nouă sau să recunosc o eroare?”
2. **Sortarea valorilor:** Grupul alege cele mai importante 5 valori (ex: „Fără întreruperi în ședințe”, „Greșeala recunoscută este oportunitate de învățare”, „Feedback-ul se dă în privat, lauda în public”).
3. **Redactarea contractului:** Se scrie un document simbolic, „Contractul de echipă al instituției noastre”, care este semnat de toți participanții.
4. **Afișarea:** Documentul este pus într-un loc vizibil (în birou sau pe intranet) pentru a servi drept memento zilnic.

Pentru ca un sistem de feedback anonim să funcționeze într-o **instituție**, acesta trebuie să garanteze protecția identității și să asigure angajatul că opinia sa va fi analizată serios.

Formular de feedback anonim (digital sau fizic)

Titlu: „Vocea ta pentru o instituție mai bună”

1. **Context general:** Pe o scară de la 1 la 5, cât de mult simți că opinia ta este valorizată în echipa din care faci parte?
2. **Siguranță psihologică:** Te simți confortabil să semnalezi o greșeală sau o ineficiență fără teama de a fi judecat negativ? (Da/Nu/Parțial)
3. **Bariere identificate:** Care este principala barieră care te împiedică să fii 100% productiv? (ex: comunicarea defectuoasă, favoritismul, lipsa resurselor, climatul tensionat).
4. **Sugestie de îmbunătățire:** Dacă ai fi manager pentru o zi, care este prima schimbare pe care ai face-o pentru a face instituția mai incluzivă?
5. **Mesaj liber:** Există ceva ce ai dori să transmiți conducerii și nu ai avut ocazia până acum?

Punct cheie pentru instituție:

„Într-o instituție cu siguranță psihologică ridicată, problemele ies la suprafață când sunt încă mici și ușor de rezolvat. Într-una bazată pe frică, ele explodează doar când nu mai pot fi ascunse.”

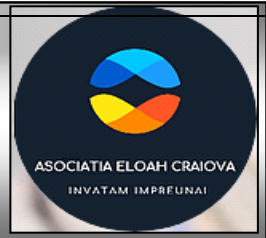


Co-funded by the
European Union



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

Modulul VI: De la intenție la acțiune — Plan organizațional

Acest ultim modul are rolul de a „instituționaliza” schimbarea, trecând de la bunele intenții individuale la procese riguroase de management.

6.1 Auditarea proceselor HR prin lentila incluziunii

Instituția trebuie să își analizeze „ciclul de viață al angajatului”:

- **Recrutarea:** Sunt anunțurile formulate incluziv? Folosim grile de interviu standardizate pentru a reduce subiectivismul?
- **On-boarding:** Cum sunt primiți noii colegi? Există un program de mentorat care să îi ajute să se integreze rapid, indiferent de mediul din care vin?
- **Dezvoltarea:** Accesul la cursuri și traininguri este oferit echitabil sau doar celor „vizibili”?

6.2 Programe ERG (Employee resource groups) și mentorat structurat

- **Grupuri de resurse (ERG):** Crearea unor rețele interne de suport (ex: grupul părinților, grupul tinerilor profesioniști) unde angajații pot discuta provocări specifice și pot propune soluții conducerii.
- **Mentorat invers (Reverse mentoring):** Un program inovator unde angajații juniori oferă perspectivă liderilor seniori despre noile tendințe, tehnologie și viziuni sociale.

6.3 Indicatori și metrici DEI (Cum măsurăm succesul?)

Ceea ce nu se măsoară, nu se schimbă. Instituția va urmări:

- **Diversitatea la diferite niveluri:** Proporția grupurilor subreprezentate în poziții de decizie.
- **Rata de retenție:** Există departamente unde oamenii pleacă mai repede? De ce?
- **Scorul de incluziune:** Rezultatele sondajelor de puls privind siguranța psihologică.

6.4 Construirea unui comitet DEI eficient

- **Rolul:** Un grup de lucru mixt (format din conducere și angajați de la diverse niveluri) care monitorizează implementarea planului de acțiune.
- **Responsabilitate:** Comitetul se întâlnește lunar pentru a analiza feedback-ul anonim și a propune măsuri de corecție.

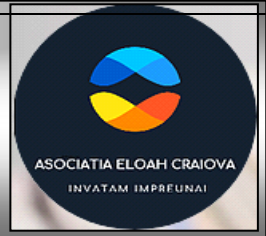


Co-funded by the
European Union



Funded by the
European Union

Erasmus +



ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNAI

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 finală: Proiectarea „Foi de parcurs”

Obiectiv: Crearea unui plan concret pentru următoarele 6 luni.

1. **Workshop (30 min):** Grupul este împărțit în echipe. Fiecare echipă trebuie să propună **3 acțiuni concrete** bazate pe cele învățate în curs (ex: „*Vom simplifica formularele de evaluare până în luna X*” sau „*Vom implementa sesiuni Open door bilunare*”).
2. **Prezentare și validare:** Propunerile sunt prezentate în plen și validate de liderii prezenți.
3. **Încheiere:** Participanții semnează simbolic „Angajamentul pentru Incluziune” al instituției.

Concluzie: Incluziunea nu este un punct de sosire, ci un mod de a călători

Implementarea acestui program de formare marchează începutul unei noi etape în cultura organizațională a instituției noastre. Pe parcursul celor 6 module, am explorat ideea că o instituție cu adevărat performantă nu este cea care deține cele mai moderne resurse tehnologice, ci cea care știe să valorizeze **resursa umană în toată diversitatea ei**.

Principalele concluzii cu care plecăm la drum:

- **Responsabilitatea este partajată:** Incluziunea începe cu leadershipul (M4), dar supraviețuiește prin efortul fiecărui angajat de a folosi un limbaj respectuos (M3) și de a-și monitoriza propriile biasuri (M2).
- **Siguranța este fundamentul performanței:** Fără siguranță psihologică (M5), inovația și eficiența rămân doar concepte pe hârtie. O instituție unde oamenii se tem să greșească este o instituție care stagnează.
- **De la intenție la proces:** Am învățat că bunele intenții trebuie dublate de sisteme clare (M6) — de la modul în care recrutăm, până la modul în care ascultăm vocea fiecărui coleg prin sesiuni „Open Door” sau feedback anonim.

Gând de final pentru participanți

„O instituție incluzivă este ca un organism viu: când fiecare celulă (angajat) este hrănită cu respect și oportunități egale, întregul corp funcționează la capacitate maximă. Nu vă cerem să fiți perfecți de mâine, ci să fiți **conștienți**. Schimbarea nu se produce prin revoluții birocratice, ci prin suma gesturilor mici: o întrebare pusă unui coleg retras, o interfață simplificată pentru un cetățean sau un 'mulțumesc' spus cuiva care muncește de obicei în umbră.”

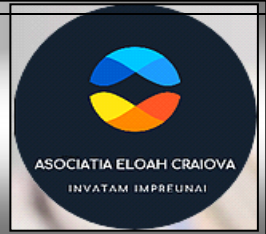


Co-funded by the
European Union



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

Bibliografie:

- Banaji, Mahzarin R. & Greenwald, Anthony G.** (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. Delacorte Press
- Comisia Europeană** (2020). *O Uniune a egalității: Planul de acțiune al UE de combatere a rasismului 2020-2025*.
- Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (CNCD)**. *Ghid de bune practici în domeniul prevenirii și combaterii discriminării la locul de muncă*
- Edmondson, Amy C.** (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley
- Kahneman, Daniel** (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. (Fundamentul teoretic al scurtăturilor mentale/biasurilor).
- Ordonanța Guvernului nr. 137/2000** privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată.