

ОБУЧИТЕЛЕН КУРС ЗА УСТОЙЧИВИ И ПРИОБЩАВАЩИ КУЛТУРНИ СЪБИТИЯ

МОДУЛ 5

Управление на съпротивата и движение на организационни промени

Структуриран обучителен модул за организатори на културни събития, обучители и ръководители на проекти, navigating прехода към устойчивост и приобщаване.

ПРОЕКТ KULTINCLUSION [НОМЕР НА ПРОЕКТА 2023-RO01-KA220-ADU-000156918](#)



Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Изображенията в тази презентация са генерирани с помощта на инструменти за генериране на изображения с изкуствен интелект, интегрирани в платформата Gamma, за визуално илюстриране на обучителни сценарии и концепции. Те не изобразяват реални хора или реални събития.



1. ВЪВЕЖДАЩ СЦЕНАРИЙ

„Това е твърде много“

Ана представя своите нови идеи за устойчивост и включване на екипа си. Реакциите, които получава, са незабавни и разнообразни:

„Нямаме време.“

„Това ще усложни всичко.“

„Посетителите не се интересуват от това.“

„Ние сме доброволци, не климатични експерти.“

„Достъпността е важна, но ние сме твърде малки.“

- Никой не е против устойчивостта. Но всеки се съпротивлява на промяната.

Този модул е фокусиран върху:

Този модул се фокусира върху

01

Разбиране на съпротивата

03

Въвеждане на постепенна промяна

02

Намаляване на организационното триене

04

Водене на трансформация без прегаряне

2. ЗАЩО СЕ СЛУЧВА СЪПРОТИВА

Съпротивата рядко е идеологическа

Обикновено произтича от:

Чести източници на съпротива

- Страх от увеличено натоварване
- Страх от финансова нестабилност
- Страх от провал
- Липса на яснота
- Умора от промени
- Навик

Ключов принцип

Промяната застрашава стабилността.

Европейската комисия подчертава значението на ангажирането на заинтересованите страни в прехода към климатична неутралност в рамките на Европейския зелен пакт:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Преходът изисква участие — не налагане.

3. ТРИТЕ ВИДА СЪПРОТИВА

Разбирането на съпротивата помага за управлението и`



Всеки вид изисква различен подход на управление. Следващите слайдове разглеждат всеки вид подробно.

ТИП 1

Практическа съпротива

Изявления като:

- "Нямаме бюджет."
- "Нямаме персонал."

Това често е свързано с **логистика**, не с **ценности**.

Решение

Разделете промяната на по-малки стъпки.

ТИП 2

Психологическа съпротива

Изявления като:

- "Винаги сме го правили по този начин."
- "Това не е необходимо."

Това е свързано с **идентичност и комфорт**.

Решение

Преместете разказа от критика към подобрене.

ТИП 3

Структурна съпротива

Изявления като:

- „Наредбите на venue-то не позволяват.“
- „Доставчиците няма да сменят.“
- „Общината няма да съдейства.“

Това изисква **преговори и лостове на влияние.**

Решение

Промяна на договорите и партньорствата постепенно.

4. ПСИХОЛОГИЯ НА ПРОМЯНАТА В МАЛКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Малките културни събития често разчитат на

Доброволци

Лични взаимоотношения

Неформално вземане на решения

Емоционална ангажираност

Това означава: Промяната не може да бъде авторитарна. Тя трябва да бъде съчастна.



Структуриран подход за управление на промяната

1

Започнете с доказателства, не с обвинения
Използвайте данни, за да намалите отбранителността.

2

Определете една пилотна промяна
Не преправяйте всичко наведнъж.

3

Комуникирайте защо
Свържете действията с ползата за общността и съответствието с ЕС.

4

Отпразнувайте малките успехи
Признанието намалява бъдещата съпротива.

СТЪПКА 1

Започнете с доказателства, не с обвинения

Вместо:

"Ние не сме устойчиви."

Кажете:

"Нашите транспортни емисии представляват най-голямото ни въздействие върху околната среда."

Защо работи

Доказателствата намаляват отбранителността.

Използвайте данни от **Модул 2** и **Модул 3**.

СТЪПКА 2

Определете Една Пилотна Промяна

Не преработвайте всичко. Изберете:

Едно Екологично Подобрене

Пример: Въведете система за депозитни чаши.

Едно Подобрене за Включване

Пример: Създайте една тиха зона.

 Видимият успех изгражда доверие.

СТЪПКА 3

Обяснете Защо

Свържете действията с:

Полза за общността

Преживяване на посетителите

Бюджетна ефективност

Съответствие с политиките на ЕС

Например: Еразъм+ подчертава екологичната устойчивост и приобщаването като хоризонтални приоритети:

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme>

Това показва съответствие с европейските стандарти.

СТЪПКА 4

Отпразнувайте малките победи

След изпълнението:

- Споделете резултатите с екипа
- Споделете положителна обратна връзка
- Покажете финансово сравнение
- Благодарете публично на доброволците

Признанието намалява бъдещата съпротива.

6. МИНИ ПРИЛОЖЕНА КАЗУС

Съпротива на доброволци

Ситуацията

Ана предлага обучение за приобщаване на доброволци.

Отговор: „Ние вече се отнасяме към всички еднакво.“

Вместо да спори, тя:

- Организира 90-минутна практическа сесия
- Симулира бариери за мобилност
- Използва ролеви упражнения
- Споделя реална обратна връзка от семейства

След обучението

Доброволците се чувстват по-уверени, а не критикувани.

Съпротивата намалява.

Обучението се преосмисля като **овластяване**.

7. ИЗБЯГВАНЕ НА ПРЕГАРЯНЕ

Промяната Често Се Проваля Поради Претоварване

Предупредителни знаци

- Твърде много нови правила
- Прекомерна документация
- Нереалистични срокове
- Изтощение на доброволците

Решение

Приемете **постепенен преход**.

Механизмът за справедлив преход на ЕС подчертава постепенната трансформация със социална справедливост:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en

Дори малките събития изискват логика на „справедлив преход“ вътрешно.

Прилагане на рамката към вашия контекст

1

Стъпка 1 – Идентифицирайте съпротивата

Запишете една реална съпротива, която очаквате от: Екип, Доброволци, Доставчици или Община.

2

Стъпка 2 – Категоризирайте я

Дали е **Практическа**, **Психологическа** или **Структурна**?

3

Стъпка 3 – Разработете един микро-отговор

Определете една малка стъпка, която намалява страха, без да увеличава натоварването.

4

Стъпка 4 – Определете пилот

Изберете една реалистична промяна за прилагане през следващата година.

Кога устойчивостта се проваля — и кога успява

Устойчивостта се проваля, когато е:

Наложена

Козметична

Движена само от един човек

Устойчивостта успява, когато стане:

- Част от идентичността на екипа
- Вградена в процедурите
- Споделена отговорност

📌 Организационната култура се променя бавно. Но се променя чрез **последователност**.

10. ЗАКЛЮЧИТЕЛНО РАЗМИШЛЕНИЕ

Истинското Организационно Предизвикателство

Устойчивостта и приобщаването не са само технически предизвикателства. Те са **организационни предизвикателства**.

Въпросът не е:

„Можем ли да си го позволим?“

А по-скоро:

„Можем ли да се развиваме, без да загубим екипа си?“

В **Модул 6** ще трансформираме диагнозата и преустройството в структуриран **План за действие** с измерими цели.