



CURS DE FORMARE PRIVIND EVENIMENTELE CULTURALE DURABILE ȘI INCLUZIVE

MODULE 5

Gestionarea Rezistenței și Conducerea Schimbării Organizaționale

Un modul de formare structurat pentru organizatorii de evenimente culturale, formatori și manageri de proiecte care navighează tranziții spre durabilitate și incluziune.

PROIECTUL KULTINCLUSION NUMĂR PROIECT 2023-RO01-KA220-ADU-000156918



Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

Imaginile din această prezentare au fost generate folosind instrumente de generare de imagini prin inteligență artificială integrate în platforma Gamma, pentru a ilustra vizual scenarii și concepte de formare. Acestea nu reprezintă persoane reale sau evenimente reale.

1. SCENARIU DE DESCHIDERE

„Este Prea Mult”

Anna prezintă echipei sale noile idei privind sustenabilitatea și incluziunea. Reacțiile pe care le primește sunt imediate și variate:

„Nu avem timp.”

„Asta va complica totul.”

„Vizitatorii nu sunt interesați de asta.”

„Suntem voluntari, nu experți în climă.”

„Accesibilitatea este importantă, dar suntem prea mici.”

Nimeni nu este împotriva sustenabilității. Dar toată lumea rezistă schimbării.

Acest modul se concentrează pe:

Acest Modul Se Concentrează Pe

01

Înțelegerea rezistenței

03

Integrarea schimbării graduale

02

Reducerea fricțiunii organizaționale

04

Conducerea transformării fără epuizare

2. DE CE APARE REZISTENȚA

Rezistența Este Rareori Ideologică

De obicei provine din:

Surse Comune de Rezistență

- Teama de creșterea volumului de muncă
- Teama de instabilitate financiară
- Teama de eșec
- Lipsa clarității
- Oboseala schimbării
- Obișnuință

Principiu Cheie

Schimbarea amenință stabilitatea.

Comisia Europeană subliniază importanța implicării părților interesate în tranziția către neutralitatea climatică în cadrul Pactului Verde European:

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

Tranziția necesită participare — nu impunere.

3. CELE TREI TIPURI DE REZISTENȚĂ

Înțelegerea Rezistenței Ajută la Gestionarea Ei



Fiecare tip necesită o abordare diferită de gestionare. Diapozitivele următoare examinează fiecare tip în detaliu.

TIPUL 1

Rezistența Practică

Declarații de tipul:

- „Nu avem buget.”
- „Nu avem personal.”

Aceasta este adesea despre **logistică**, nu despre **valori**.

Soluție

Împarte schimbarea în pași mai mici.

TIPUL 2

Rezistență Psihologică

Afirmații de genul:

- „Am făcut întotdeauna astfel.”
- „Aceasta nu este necesar.”

Este vorba despre **identitate și confort**.

Soluție

Schimbați narativul de la critică la îmbunătățire.

TIPUL 3

Rezistență Structurală

Afirmații de genul:

- „Locația nu permite asta.”
- „Furnizorii nu vor schimba.”
- „Municipalitatea nu va coopera.”

Aceasta necesită **negociere și pârghie.**

Soluție

Schimbați contractele și parteneriatele treptat.

4. PSIHOLOGIA SCHIMBĂRII ÎN ORGANIZAȚII MICI

Evenimentele Culturale Mici Depind Adesea De

Voluntari

Relații Personale

Luarea Deciziilor Informale

Angajament Emoțional

Aceasta înseamnă: Schimbarea nu poate fi autoritară. Trebuie să fie participativă.



O Abordare Structurată pentru Implementarea Schimbării

1

Începeți cu Dovezi, Nu cu Acuzații

Folosiți datele pentru a reduce defensivitatea.

2

Definiți o Singură Schimbare Pilot

Nu reproiectați totul dintr-o dată.

3

Comunicați De Ce

Conectați acțiunile la beneficiul comunității și la alinierea cu UE.

4

Celebrați Micile Victorii

Recunoașterea reduce rezistența viitoare.

PASUL 1

Începeți cu Dovezi, Nu cu Acuzații

În loc de:

~~"Nu suntem sustenabili."~~

Spuneți:

"Emisiile din transport reprezintă cel mai mare impact al nostru asupra mediului."

De Ce Funcționează

Dovezile reduc defensivitatea.

Folosiți date din **Modulul 2** și **Modulul 3**.

PASUL 2

Definește O Singură Schimbare Pilot

Nu reproiecta totul. Selectează:

O Îmbunătățire de Mediu

Exemplu: Introduceți un sistem de căni cu depozit.

O Îmbunătățire a Incluziunii

Exemplu: Creați o zonă liniștită.

 **Succesul vizibil construiește încredere.**

PASUL 3

Comunicați De Ce

Conectați acțiunile la:

Beneficiul Comunității

Experiența Vizitatorilor

Eficiența Bugetului

Alinierea la Politica UE

De exemplu: Erasmus+ subliniază sustenabilitatea ecologică și incluziunea ca priorități orizontale:

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

Acest lucru demonstrează alinierea la standardele europene.

PASUL 4

Celebrează Micile Victorii

După implementare:

- Împărtășește rezultatele cu echipa
 - Arată comparația financiară
 - Împărtășește feedback-ul pozitiv
 - Mulțumește public voluntarilor
- Recunoașterea reduce rezistența viitoare.**

6. STUDIU DE CAZ MINI APLICAT

Rezistența Voluntarilor

Situația

Anna propune un training de incluziune pentru voluntari.

Răspuns: „Noi îi tratăm deja pe toți în mod egal.”

În loc să argumenteze, ea:

- Organizează o sesiune practică de 90 de minute
- Simulează bariere de mobilitate
- Folosește exerciții de joc de rol
- Împărtășește feedback real de la familii

După Training

Voluntarii se simt mai încrezători, nu criticați.

Rezistența scade.

Trainingul este recadrat ca **împuternicire**.

7. EVITAREA EPUIZĂRII

Schimbarea Eșuează Adesea din Cauza Supraîncărcării

Semne de Avertizare

- Prea multe reguli noi
- Documentație excesivă
- Termene nerealiste
- Epuizarea voluntarilor

Mecanismul de Tranziție Justă al UE evidențiază transformarea graduală cu echitate socială:

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

Chiar și evenimentele mici necesită o logică de „tranziție justă” la nivel intern.

Soluție

Adoptați **tranziția incrementală**.

8. EXERCİȚIU PRACTIC GHIDAT

Aplicarea Cadrului în Contextul Tău

1

Pasul 1 – Identifică Rezistența

Notează o rezistență reală pe care o anticipezi din partea: Echipei, Voluntarilor, Furnizorilor sau Municipalityi.

2

Pasul 2 – Categorizează-o

Este **Practică**, **Psihologică** sau **Structurală**?

3

Pasul 3 – Concepe un Micro-Răspuns

Definește un pas mic care reduce teama fără a crește supraîncărcarea.

4

Pasul 4 – Definește un Pilot

Alege o schimbare realistă de implementat în anul următor.

Când Sustenabilitatea Eșuează — și Când Reușește

Sustenabilitatea Eșuează Când Este:

Impusă

Cosmetică

Condusă de o singură persoană

Sustenabilitatea Reușește Când Devine:

- Parte din identitatea echipei
- Integrată în proceduri
- Responsabilitate comună

📌 Cultura organizațională se schimbă lent. Dar se schimbă prin **consecvență**.

10. REFLECȚIE FINALĂ

Adevărata Provocare Organizațională

Sustenabilitatea și incluziunea nu sunt doar provocări tehnice. Ele sunt **provocări organizaționale**.

Întrebarea nu este:

„Ne putem permite asta?”

Ci mai degrabă:

„Ne putem evolua fără să ne pierdem echipa?”

În **MODULE 6**, vom transforma diagnosticul și re proiectarea într-un **Plan de Acțiune** structurat cu obiective măsurabile.