

INTRODUCERE ÎN SCRIEREA PROPUNERILOR DE FINANȚARE ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR

- curs de instruire -

Această acțiune face parte din cadrul proiectului “**Parcuri pentru viață – un obiectiv comun al comunităților și organizațiilor de mediu**”, finanțat de CHARLES STUART MOTT FOUNDATION și PROGRAMUL DE GRANTURI MICI AL GEF / UNDP. Programul se implementează în județele Bihor și Cluj de către organizațiile: Ecotop și Clubul Ecologic Transilvania



Termeni importanți

Program = un set de activități sau proiecte care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea scopului/obiectivelor organizației (bine definite, sistematice)

Proiect = o acțiune singulară sau un set de activități specifice pentru atingerea unui scop/obiectiv; parte a unui program

Propunere = un document de planificare, de multe ori scris pentru surse de finanțare, care expune o activitate ce urmează a fi întreprinsă și resursele necesare pentru a o realiza; instrument de colectare de fonduri

Board = consiliu de conducere, un grup de persoane cu o bună reputație în cadrul comunității care este format pentru a ajuta la dezvoltarea organizației

Direct assistance (asistență directă) = o donație în bunuri, materiale sau servicii (nu în bani)

N/A (not applicable) = această prescurtare se folosește pentru a răspunde la întrebări în formularul cererii de finanțare care nu se referă la organizația dumneavoastră

Per diem (diurna) = sume pentru acoperirea unor mici cheltuieli de către participanții la proiect

RFP (Request for Proposals) = solicitare de propuneri de finanțare

Input = date de intrare ale unui proiect

Output = rezultatele unui proiect

PROPUNEREA DE FINANȚARE **- privire generală -**

Propunerea de finanțare este **un instrument de colectare de fonduri** pe lângă: donații, contribuții, sponsorizări, activități aducătoare de venit, subvenții de stat, cotizații, evenimente speciale.

Propunerea de finanțare este o solicitare de sprijin (bani sau ajutor tehnic) pe care o adresați în scris unei fundații, întreprinderi sau unei alte instituții cu scopul de a folosi capacitatea proprie și cea a organizației pe care o reprezentați pentru a aborda o problemă care există în cadrul comunității din care faceți parte.

O propunere de finanțare bine redactată îl va informa pe donatorul potențial:

- de ce aveți nevoie de bani
- de câți bani aveți nevoie
- cum și când îi veți folosi
- ce schimbări va aduce
- cum veți evalua schimbarea
- cum puteți inspira încredere că veți folosi finanțarea
- ce avantaje oferiți donatorului potențial în urma finanțării primite

AVANTAJE ALE PROPUNERILOR DE FINANȚARE

oferă posibilitatea consultării cu finanțatorul, care poate veni cu propuneri

- vă ajută la planificarea activității
- oferă posibilitatea obținerii unei sume mari de bani dintr-o dată
- este o posibilitate relativ comodă de a obține bani (stând la birou), nu necesită efort fizic

DEZAVANTAJE ALE PROPUNERILOR DE FINANȚARE

- sunt delimitate anumite domenii în care se acordă finanțări
- banii câștigați pot fi utilizați numai în programul descris în cerere
- evaluările proiectelor se pot prelungi mult în timp
- trebuie să se efectueze o raportare continuă către finanțator

RELAȚIA DINTRE SOLICITANT ȘI FINANȚATOR

Încă de la începutul elaborării propunerii de finanțare ae bine să aveți în vedere faptul că finanțatorul este cel care stabilește regulile pe baza cărora așteaptă să fie efectuată activitatea pentru care va da bani.

Propunerea de finanțare este o promisiune și un angajament. În propunerea pe care o faceți, promiteți că veți rezolva o problemă. De asemenea, vă angajați că veți urma planul propus. Promisiunea și angajamentul sunt de natură morală, dar, odată obținută finanțarea, ele capătă caracter legal. Acest lucru trebuie să fie implicat în propunerea de finanțare.

	Din partea finanțatorului	Din partea solicitantului
	BANI	EFORT / ABILITĂȚI / RESURSE
Activități	Are sarcina de a asigura condițiile financiare promise	Are sarcina să deruleze activitățile din proiect
Rezultate așteptate	Ceea ce s-a întâmplat efectiv – rezultate imediate	
Îndeplinirea obiectivelor	IMPACTUL ACTIVITĂȚII ASUPRA COMUNITĂȚII Verificarea atingerii obiectivelor și modului în care solicitantul a obținut schimbarea în comunitate	

Posibile surse de finanțare

- donatori / finanțatori pe care îi cunoașteți
- strângerea de fonduri (activități proprii, donații, cotizații ale membrilor)

- Comunitatea Europeană
- sponsorizări de la firmele din localitate
- surse de informații (poșta electronică, ziare, reviste, buletine informative etc.)
- 1%

COMPONENTELE PROPUNERII DE FINANȚARE

Componentele obișnuite ale unei propuneri de finanțare sunt enumerate mai jos. Dacă finanțatorul nu dă alte indicații, componentele trebuie prezentate în următoarea ordine:

SCRISOAREA ÎNSOȚITOARE	= scurtă scrisoare care însoțește propunerea
PAGINA DE TITLU	= cuprinde coordonatele organizației aplicante și câteva informații despre proiect
SUMAR	= sintetizează cererea scurt și concis (se scrie ultimul)
PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI	= descrie calificarea organizației și îi stabilește credibilitatea
DESCRIEREA PROBLEMEI	= documentează necesitățile la care se referă propunerea de finanțare
OBIECTIVE	= stabilește rezultatele precise, măsurabile și ordonate în timp
METODE	= descrie strategiile, programele și activitățile care vor fi folosite pentru obținerea rezultatelor dorite
REZULTATE AȘTEPTATE	= descrie clar care vor fi rezultatele imediate după încheierea activităților
PARTENERI	= prezintă organizațiile partenere în realizarea proiectului și rolul lor
EVALUAREA	= planul de stabilire a gradului anterior de atingere al obiectivelor și al folosirii metodelor
BUGETUL	= oferă un rezumat detaliat pe categorii al veniturilor și cheltuielilor proiectului
CONTINUAREA PROIECTULUI	= descrie cum va finanța organizația proiectul după sfârșitul perioadei de finanțare; ce se întâmplă după
ANEXE	= documentele care se atașează proiectului

Ordinea prezentării enumerată mai sus NU este aceeași cu ordinea în care veți elabora componentele.

Cele 13 componente de mai sus sunt grupate în două categorii:

Componente esențiale

- reprezintă “miezul” sau “sufletul” unei propuneri de finanțare și sunt independente de finanțator. Ele sunt: Problema, Obiectivele, Metodele, Rezultate așteptate, Evaluarea, Bugetul

Componente de piață

- constituie partea “flexibilă” a unei propuneri de finanțare. Sunt adaptate la cerințele fiecărui finanțator, putând fi: Partenerii, Continuarea proiectului, prezentarea organizației, Sumarul, Pagina de titlu, Scrisoarea însoțitoare, Anexe.

PROCESUL DE DEZVOLTARE AL UNEI PROPUNERI

90% din propunerile de finanțare sunt respinse datorită, în principal, următoarelor două motive:

- ideea care stă la baza propunerii de finanțare nu este originală, fezabilă, sau eligibilă pentru finanțator
- propunerea de finanțare nu este bine dezvoltată și redactată

Pentru a crește șansele de succes ale unei propuneri de finanțare, este important ca procesul descris mai jos să fie urmat pas cu pas.

1. Dezvoltarea componentelor esențiale, folosind abordarea în echipă

Dezvoltați noțiunile de bază ale propunerii: problema, obiectivele, metodele, rezultatele estimate, evaluarea și bugetul.

2. Identificarea donatorilor potențiali, folosind concepte de marketing

- A. Precizați domeniul în care se va desfășura proiectul. Dacă aveți nevoie de fonduri pentru un proiect în vastul domeniu al “învățământului” veți găsi probabil 100 de potențiali donatori. Cu toate acestea, va trebui să vă limitați la acei donatori care finanțează proiecte în domeniu specific de învățământ la care se referă proiectul. De exemplu, dacă organizați un seminar de instruire vă veți adresa acelor organizații care finanțează seminarii.
 - B. Documentați-vă ! Găsiți cel puțin 5-10 potențiali donatori care sunt interesați în domeniul în care urmează să se desfășoare proiectul. Cercetați baze de date, cataloage, net-ul, cereți materiale de prezentare ale finanțatorului, misiunea finanțatorului, programe / proiecte finanțate anterior, verificați dacă sunteți eligibil pentru finanțator; dacă este cazul. Trimiteți mai întâi o scrisoare de intenție. Finanțatorii pot fi nemulțumiți dacă nu au fost cercetați anterior.
3. *Adaptarea componentelor de piață, având în minte un finanțator potențial:* finanțarea viitoare, prezentarea organizației, parteneriate, sumarul, pagina de titlu, scrisoarea însoțitoare, anexele.
 4. *Redactarea propunerii*, folosint metoda “un singur redactor, mai mulți observatori”. Observatorii vor citi propunerea în diferite stadii ale sale și vor completa acolo unde nu s-a insistat suficient, unde s-a uitat ceva sau se vor elimina din text detaliile nesemnificative, redundante, greșelile de ortografie sau de tipar.
 5. *Prezentarea propunerii*, urmărind îndrumările potențialului finanțator (data limită de depunere, limba de redactare, număr de exemplare, format solicitat etc.

CE SE ÎNTÂMPLĂ CU PROPUNEREA DVS: DUPĂ CE AȚI TRIMIS-O?

Asistentul de program trece în revistă proiectul pentru a vedea dacă se încadrează în criteriile finanțatorului. El urmărește toate criteriile tehnice și principiale (scopul și obiectivele liniei de finanțare etc.) anunțate în ghidul de finanțare.

Directorul de program citește amănunțit propunerea. El distribuie propunerea evaluatorilor externi (2-5 evaluatori externi; după numărul de exemplare din propunerea de finanțare solicitate de finanțator puteți deduce numărul evaluatorilor). Evaluatorii, după o grilă riguroasă, prestabilită de finanțator, punctează propunerea. Uneori evaluatorii sunt chiar membrii consiliului de administrație al finanțatorului. Și în acest caz calificarea proiectului se face după criterii duantificate prestabilite. În numeroase cazuri, directorul de program are un cuvânt important în decizia finală.

Deciziile finale de aprobare sau respingere a finanțărilor se iau la ședințele consiliului de administrație. Acestea u loc în general la date fixe, care nu se comunică totdeauna aplicanților.

Procesul de evaluare poate dura între 3-12 luni.

AMINTIȚI-VĂ DE CRITERIILE FINANȚATORULUI!

- Proiectele trebuie să se potrivească cu obiectivele finanțatorului
- Finanțatorii nu vor să finanțeze un proiect în totalitate
- Finanțatorii nu vor să finanțeze continuu

- Granturile pentru obținerea de credite trebuie să înceapă mici și să crească
- Dacă nu urmați indicațiile s-ar putea să fiți respinși. Faceți-vă temele !
- Sunt interesați de rezultate și impact, nu de activități
- În general sunt preferate finanțările de programe / proiect nu costurile de operare

CÂND UN PROIECT / PROGRAM NU ESTE BUN?

- * când nu folosește abordarea integrată (de exemplu când numai aspectele tehnice sunt luate în considerare, iar cele de comportament, manageriale, organizatorice și tactice sunt ignorate)
- * când depinde de indicatori mult prea simplificați față de realitate
- * când stimulează numai gândirea pe termen scurt
- * când elementele fundamentale ale planului general sunt neglijate
- * când inițiativa individuală și succesul sunt descurajate
- * când sunt neglijate persoanele care vor implementa programul sau cele ce vor beneficia de acest plan
- * alte neajunsuri (buget incoerent, exagerat; neglijență în redactare; pierderea în amănunte etc.)

Propunerea de proiect nu poate fi făcută împotriva a ceva, ea trebuie făcută pentru ceva. O propunere este *întotdeauna pozitivă*.

CE TREBUIE SĂ FACEȚI ÎNAINTE DE A REDACTA CEREREA DE FINANȚARE?

- A) Clarificați cât mai bine scopul proiectului propus.
- B) Documentați-vă privitor la potențialii donatori care sunt interesați în domeniul de desfășurare al proiectului
- C) Regândiți proiectul.
- D) Nu repetați cereri către donatori de la care ați obținut deja 2-3 finanțatori.
Noi donatori ⇒ noi idei
fonduri mai substanțiale
finanțare de mai lungă durată
- E) Precizați clar domeniul în care se va desfășura proiectul
- F) Asigurați-vă asupra criteriilor de eligibilitate
- G) Nu solicitați sume mai mari decât cele pe care donatorul este dispus să le ofere
- H) Necesitatea proiectului propus trebuie temeinic documentată
- I) Informați-vă asupra legislației privind impozitele, taxele, transferul valutar, altor “amănunte”



*Fiți în permanență în căutare de fonduri.
Secretul este în planificare și gândire strategică. NU AȘTEPTAȚI.*

Caracteristicile proiectului

- a) puncte de pornire/încheiere clare, deci un buget limitat
- b) concentrarea către un rezultat specific
- c) un singur conducător, dar proiectul este important și pentru alții
- d) abordare pragmatică

Sugestii pentru un coordonator de proiect

** când aveți un proiect bun în curs de desfășurare, care consumă timp și bani, aveți grijă să nu vă epuizați înainte de sfârșitul proiectului*

** acordați atenție ocaziilor posibile și evaluați-le*

** credeți în propriile posibilități și putere de cunoaștere (dar rămâneți realist)*

** nu deviați de la întrebările puse*

** nu luați drept bună orice informație*

** când se fac cereri pentru subsidii din vest este important să se demonstreze clar angajamentul și hotărârea de a îndeplini un proiect în ceea ce privește timpul, banii și organizarea*

** tehnicile și abordările descrise pe scurt pot fi bine aplicate în mod egal și altor subiecte cum ar fi conservarea naturii, protecția culturii sau chiar conducerea unei companii*

** este specific naturii umane să rămână apatică față de propuneri sau raporturi până când au loc mari catastrofe. Această atitudine trebuie luată în considerare când se dezvoltă o politică de mediu.*

Preevaluarea programului

Este organizația dvs. cea care ar trebui să realizeze acest program?

1. Cât de tentant este acest program pentru organizația dvs.? (încercuți o opțiune)

ATRACTIVITATE

* este conform cu misiunea	îndeaproape	într-un fel
* întrebunțează bine resursele și aptitudinile	da	nu
* se adresează beneficiarilor vizați	mulți	câțiva
* poate conduce la rezultate concrete, cuantificabile	da	poate

Atractivitate generală

RIDICATĂ

SCĂZUTĂ

2. Sunteți foarte competitiv pentru a realiza programul? Dacă sunteți mai competitiv decât ceilalți care ar putea fi interesați pentru realizarea acestui program, vă considerați, având în vedere următoarele:

COMPETITIVITATE

* conducerea dvs.	excelent	netestat
* capacitatea dvs. de a obține fonduri	puternică	slabă
* aptitudinile dvs. tehnice	adecvate	discutabile
* aptitudinile dvs. organizatorice	puternice	slabe
* contactele dvs.	puternice	discutabile
* capacitatea dvs. de comunicare	puternică	slabă

Competitivitatea generală (*)

PUTERNICĂ

SLABĂ

(*) ar fi bine să cereți unui evaluator extern să vă verifice premisele privind capacitățile organizației dvs.

3. Mai există alte organizații care realizează programe similare?

OCUPAREA DE CĂTRE ALȚII

* ocuparea generală a domeniului (*)

IMPORTANTĂ

SCĂZUTĂ

(*) dacă există numai câteva organizații mici care lucrează la programe similare, clasificați-o drept "scăzută"; dacă există o competiție serioasă, considerați-o "importantă"

Interpretarea evaluării

- aveți în vedere ierarhizările dvs. generale. Diferitele combinații ale ierarhizărilor vor conduce la concluzii diferite cu privire la cât de atent trebuie să urmăriți anumite programe.

Combinatia 1

* atractivitate mare

* competitivitate mare

* ocupare redusă de către alții

concluzie: "sunteți ideal plasat pentru o dezvoltare rapidă"

Combinatia 2

* atractivitate mare

* competitivitate mare

* ocupare importantă de către alții

concluzie: "puteți reuși, dar veți avea de înfruntat o competiție puternică"

Combinatia 3

* atractivitate mare

* competitivitate redusă

* ocupare redusă de către alții

concluzie: “continuați numai dacă puteți să vă dezvoltați capacitatea, altfel întrerupeți programul sau nu mai începeți unul nou”

Combinajia 4

* atractivitate redusă

* competitivitate mare

* ocupare redusă de către alții

concluzie: “acestea sunt programele pe care vă simțiți obligați să le întreprindeți deoarece dacă dvs. nu vă veți ocupa de ele, nimeni altcineva nu o va face, deși ele se referă la aspecte importante. Dar nu le începeți dacă acestea sunt o piedică pentru programele dvs. cu o prioritate mai mare.”

ABILITĂȚI DE MANAGEMENTUL PROIECTULUI

- Managementul timpului -
- Abilități de comunicare -
- Organizarea ședințelor eficiente -

Organizarea timpului

Pentru a-și îndeplini sarcinile eficient managerii trebuie să se folosească de 3 resurse majore. Fiecare din acestea trebuie să fie la dispoziția sa:

- propriile abilități și experiențe
- bunăvoința și încrederea echipei lor
- timpul.

Dintre aceste resurse se poate spune că timpul este în general cel mai puțin apreciat și cel mai prost organizat.

Mulți manageri se plâng că nu au suficient timp. Se poate ca aceasta să se datoreze faptului că au prea multe de făcut. Se poate că slujba lor este una fragmentată, astfel încât au mai puțin timp de acordat acelor sarcini care necesită mai mult timp de gândire. Sau se poate datora faptului că nu își organizează bine munca.

Unul dintre scopurile principale atunci când se examinează timpul tău este să te faci capabil să câștigi perioade de timp discreționar în care poți să faci acele lucruri care sunt importante pentru tine. Adesea ne petrecem timpul făcând lucruri care sunt importante pentru alții. Putem de asemenea să ne creăm timp ca să lucrăm la sarcini care necesită gândire și un efort de concentrare. De exemplu scrierea de reportaje, statistici analitice, dezvoltarea unui plan etc. Studiile au demonstrat că mulți manageri și supervizori au foarte puțin timp discreționar cu toate că trebuie să desfășoare activități care necesită un asemenea timp. Există evident suficiente aspecte care pot fi îmbunătățite.

Aptitudini de management de proiect

Managerii care caută să își folosească timpul mai eficient trebuie să își pună întrebări precum:

- Fac eu lucruri care în realitate nu ar trebui făcute deloc – de mine sau de oricine altcineva?
- Fac eu lucruri care pot fi făcute la fel de bine și de altcineva?
- Ce fac ceilalți ca să îmi irosească timpul? Ce fac eu ce le irosește lor timpul?

Exercițiul 1:

Folosirea timpului personal

Completați tabelul de folosire a timpului personal. Fiți cât se poate de sincer și exact în evaluarea d-voastră.

Activități:

1. În coloana (i) a tabelului, listați principalele responsabilități ale postului d-voastră actual așa cum au fost determinate de organizație.
2. Tot în coloana (i) introduceți orice alte activități în care sunteți implicat în timpul unei săptămâni de lucru obișnuite (includeți atât activitățile legate de serviciu cât și cele nelegate de serviciu).
3. În rubrica de la baza coloanei (ii) introduceți numărul de ore pe care le petreceți în mod normal la serviciu într-o săptămână.

Acordați-vă câteva minute ca să vă gândiți la următoarele întrebări:

1. Uitați-vă la tabelul d-voastră de folosire a timpului. Ce simțiți față de ce vedeți?
2. Petreceți timpul oportun la serviciu făcând lucrurile oportune?
3. Vedeți moduri în care vă puteți îmbunătăți folosirea timpului la serviciu?

Fiți cât mai specifici în identificarea ariilor de îmbunătățit.

Notă: Nu e voie să uitați că este timpul d-voastră acela pe care îl apreciați. Numai d-voastră puteți efectiv să decideți cum să vă îmbunătățiți aceasta resursă, al cărei management determină în mare măsură propria d-voastră eficiență și cea a echipei d-voastră.

Tabel de folosire a timpului personal

Coloana (i)	Coloana(ii)
Responsabilitățile de bază în cadrul slujbei <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 50px; height: 30px; margin: 10px auto;">ore</div>	
Alte activități îndeplinite la servicii	
	Total ore în săptămâna de lucru

Exercițiul 2: Îmbunătățirea folosirii timpului

În vederea îmbunătățirii folosirii timpului, trebuie să luați în considerare următoarele întrebări:

- Care sunt problemele majore legate de timp?
- Cât de problematice sunt aceste aspecte legate de timp?
- Cum poți să transformi aceste probleme în oportunități?
- Care ar fi consecințele îmbunătățirii folosirii timpului?

Întrebările legate de folosirea timpului furnizează un scop pentru a muncii în vederea atingerii lui.

Activități:

1. Completați chestionarul atașat. Asigurați-vă că răspundeți la toate punctele.
2. Din chestionarul completat, identificați și listați acei itemi pe care le-ați marcat cu „total de acord”
 -
 -
 -
 -
3. Analizați fiecare arie problematică atent
4. Plasați itemii pe care le-ați notat cu „total de acord” în ordinea priorității tratării lor
5. Acum, fie singur fie cu ajutorul colegilor, încercați să răspundeți la următoarele întrebări cât mai realist posibil:
 - Ce trebuie să faceți ca să rezolvați problema?
 - Ce trebuie să facă alții?
6. Acum sunteți în situația de a decide asupra unei strategii de a vă îmbunătăți folosirea timpului.

Completați individual următorul chestionar, asigurându-vă că ați răspuns la toate întrebările.

Nr.	Item	Total de acord	Parțial de acord	Parțial dezacord	Total dezacord
1.	Ceilalți vin întotdeauna la mine pentru un sfat				
2.	Munca mea tinde să se împovăreze				
3.	Niciodată nu am timp pentru mine				
4.	Petrec prea mult timp la întâlniri				
5.	Mereu încerc să fac mai multe lucruri în același timp				
6.	Am tendința să amân sarcinile neplăcute				
7.	Am tendința să pierd sau să pun aiurea hârtii, documente				
8.	Nu am niciodată timp să gândesc				
9.	Telefonul nu vrea să se oprească din sunat				
10.	Întotdeauna scriu scrisori, memorii și rapoarte				
11.	Petrec prea mult timp deplasându-mă				
12.	Trebuie să mă apuc și să mă las de o sarcină frecvent				
13.	Îmi este greu să spun „Nu” altora				
14.	Am prea multe de rezolvat în punerea la punct a hârtiilor - hărțogărie de rezolvat				

Programul de Dezvoltare Rurală Durabilă în România

Proiectul **“Parcuri pentru viață un obiectiv comun al comunităților și organizațiilor de mediu”**
implementat de Clubul Ecologic Transilvania din Cluj-Napoca
în colaborare cu Fundația Ecotop din Oradea

- finanțat de către Programul GEF de Granturi Mici al UNDP și Charles Mott Foundation -

Ghid de elaborare a unui plan de acțiune comunitară - pregătit de Clubul Ecologic “Transilvania” -

1. Introducere

Proiectul **“Parcuri pentru viață un obiectiv comun al comunităților și organizațiilor de mediu”** și-a propus ca scop îmbunătățirea calității vieții în comunitățile de pe teritoriul și din apropierea Parcului Natural Apuseni și îmbunătățirea factorilor de mediu în această zonă. Proiectul nostru are număr de 6 obiective și propune realizarea a 18 activități specifice din următoarele categorii: activități practice de protecția mediului; proiecte demonstrative de investiții în scopul creării condițiilor de investiție la scară mai largă; încurajarea unor activități economice prietenoase mediului în cadrul comunității; activități de participare publică; activități de colectare a informațiilor; activități de instruire și pregătire; dezvoltarea capacității pentru comunități; activități de conștientizare asupra problemelor de mediu cu impact la nivel global; diseminarea informațiilor despre proiect, problemele și realizările sale.

Proiectul se desfășoară pe teritoriul județelor Cluj și Bihor, mai precis în zona Microregiunii Huedin din județul Cluj, cu accent special pe comunele Mărgău, Săcuieu și Sâncraiu, și în comunele Pietroasa și Buntești din județul Bihor.

Metodologia de lucru propusă în proiectul implementat de către cele două organizații partener este axată într-o foarte mare măsură pe participarea activă a cetățenilor la deciziile legate de cursul acțiunilor întreprinse. Fundamentul pe care se bazează abordarea noastră este metodologia **„Implicare”** care presupune un proces rapid de identificare a nevoilor prioritare ale comunității și găsirea de soluții practice care să adreseze unele dintre problemele existente. Elementul în jurul căruia gravitează întreaga abordare este așa numitul **Forum Comunitar** care reprezintă un eveniment local în timpul căruia locuitorii ai unei comunități se adună pe parcursul unei zile pentru a formula o viziune asupra viitorului localității, pentru a identifica problemele prioritare ale acesteia și pentru a găsi soluții practice la unele dintre acestea. Soluțiile identificate sunt mai apoi dezvoltate în așa numitele **Planuri de Acțiune Comunitară** (mici proiecte locale) în jurul cărora se grupează indivizi din comunitate și care au responsabilitatea derulării și finalizării lor. De asemenea, procesul *Implicare* pune un accent major pe identificare de resurse locale necesare finalizării PAC-urilor.

Un **Plan de Acțiune Comunitară** (PAC) este o componentă critică a procesului *Implicare* prin care se adresează un set de probleme comunitare prioritare. Planul de acțiune include o examinare la nivel comunitar a practicilor de management, a criteriilor de evaluare și potențiale acțiuni analizate din punct de vedere economic, tehnic și financiar.

Pentru a determina care acțiuni să fie selectate și modalitatea cea mai potrivită de implementare ar trebui luate în considerare următoarele sugestii:

- Se caută acțiuni care să aducă atât rezultate pe termen scurt cât și pe termen lung
- Se selectează acțiuni care sunt complementare și care pot astfel crește șansele de succes la scară mai largă
- Se începe cu proiecte de mică anvergură care au șanse mari de succes. Acestea vor crea experiența necesară pentru proiecte viitoare mai complexe.

2. Criterii de evaluare

Criteriile reprezintă o modalitate de a selecta dintr-un număr de acțiuni posibile pe cele care au cele mai multe șanse de reușită.

- ◆ *Coerență*: cât de bine sunt formulate/descrie obiectivele, acțiunile și rezultatele scontate?
- ◆ *Eficiența costurilor*: care sunt costurile relative pentru a putea realiza îmbunătățirile în viața comunitară propuse?
- ◆ *Eficiență*: cât de bine reușește acțiunea propusă să atingă obiectivele și rezultatele propuse ?
- ◆ *Responsabilitate*: Este acțiunea propusă o responsabilitate a autorităților locale sau a altor agenții guvernamentale?
- ◆ *Implicarea autorităților*: în ce măsură sunt autoritățile locale dispuse să contribuie la implementarea acțiunii și cum?
- ◆ *Implicarea comunității*: în ce măsură sunt membrii comunității informați și implicați în procesul de elaborare și implementare a planului de acțiune comunitară?
- ◆ *Contribuție locală/proprrie*: există o contribuție locală în bani sau natură pentru acoperirea costurilor estimate ale proiectului propus? **Explicație**: contribuția locală/proprrie nu trebuie să fie în mod neapărat contribuție financiară directă; ea poate fi evaluarea realistă a contribuției în natură (utilizare de echipament și utilaje, materiale de construcții etc.) și/sau în muncă voluntară a echipei de implementare a proiectului propus spre finanțare.
- ◆ *Echitate*: există membri ai comunității care pot fi afectați în mod negativ de rezultatele proiectului propus?
- ◆ *Flexibilitate*: poate fi acțiunea propusă adaptată dacă unele circumstanțe inițiale se modifică după o perioadă de timp?
- ◆ *Perioadă de implementare*: de cât timp este nevoie pentru ca acțiunea să fie dusă la bun sfârșit? Este timpul propus unul realist?
- ◆ *Acceptare/sprrijin*: este acțiunea propusă acceptată de către public și de către autoritățile locale? Cei care sunt afectați în mod direct de rezultatele acțiunii sunt de acord cu aceasta?
- ◆ *Impact de mediu*: există vreun impact de mediu al acțiunii propuse? Dacă “da” cât de importante sunt acestea?

În cele ce urmează vă este prezentată și explicată structura unui proiect prin care se solicită finanțare.

Atenție! Acesta este doar un model destinat cursului la care participați și nu trebuie utilizat ca atare pentru propunerile concrete de Planuri de Acțiune Comunitară. Formularele oficiale vă vor fi înmânate de către reprezentanți ai CET sau Ecotop.

FORMULAR DE SCRIERE DE PROPUNERI PENTRU PLANURILE DE ACȚIUNE COMUNITARĂ (PAC)

1. Titlul proiectului

Se va alege un titlu care să sugereze cât mai clar posibil conținutul proiectului. La alegere se poate opta pentru un titlu simbolic. (maximum un rând)

2. Aria de desfășurare

Se va explica în termeni cât mai clari care este aria geografică acoperită de proiect - care comune/sate vor beneficia de pe urma proiectului precum și locul exact de realizare – acolo unde este cazul. (maxim 3 rânduri)

3. Nevoia acoperită de proiect

Se va explica motivul pentru care este nevoie de acest proiect; se va pune accent pe descrierea situației actuale și a necesităților care ar fi acoperite prin realizarea acestui proiect (5 rânduri)

4. Obiectivele proiectului

Se vor explica succint care sunt obiectivele proiectului. Acestea se formulează ca o îmbunătățire a situației actuale. (două rânduri)

5. Echipa de implementare

Se va prezenta componența echipei (minimum 5 persoane) care va implementa proiectul și rolul fiecărui membru al echipei sub forma unui tabel de forma:

Nr.	Nume și prenume	Adresă	Rol	Semnătură

Unul dintre membri echipei va avea rol de coordonator.

6. Durata proiectului

Se va specifica în mod clar care este durata de realizare a proiectului.

7. Bugetul proiectului

Nu se acordă bani pentru salarii!

Se va explica în mod foarte clar care sunt costurile legate de implementarea proiectului. Se vor prezenta atât bugetul solicitat pentru finanțare cât și contribuția proprie.

Contribuția locală/proprie poate fi evaluarea realistă a contribuției în natură (utilizare de echipament și utilaje, materiale de construcții etc.) și/sau în muncă voluntară a echipei de implementare a proiectului propus spre finanțare.

Contribuția proprie trebuie să fie de minim de 25% din valoarea totală estimată a costurilor de implementare a proiectului. De exemplu: dacă valoarea totală estimată a costurilor de implementare a unui PAC este de 500 USD comunitatea trebuie să aducă un aport evaluat de minim 125 USD.

Bugetul este secțiunea din formularul de propunere care reflectă pe categorii de cheltuieli costurile necesare estimate pentru implementarea Planului de Acțiune Comunitară. Pentru întocmirea clară a bugetului va fi utilizată următoarea formă de tabel:

Nr.	Categorie de buget	Solicitat	Contribuție locală/proprie	Total
	Personal/salarii	XXXXXXXXXX		
	Terenuri	XXXXXXXXXX		
	Cheltuieli materiale			
	Servicii			
	Total			

8. Planul de acțiune

În această secțiune se va descrie explicit modul de realizare a proiectului, specificând pașii care vor fi făcuți pentru realizare, cine este responsabil și perioada de realizare. Se va utiliza următoarea formă de tabel:

Nr.	Descriere activitate	Termen de realizare	Responsabil

INFORMAȚII, COMUNICARE, ÎNTÂLNIRI ȘI ABILITĂȚI DE PREZENTARE

Există multe exemple de greșeli de comunicare care au drept rezultat ineficiență, ineficacitate și imposibilitatea de a atinge atât scopurile personale cât și cele profesionale. Analiza lui Mintzberg (1973) arată că, comunicarea este una dintre cele mai importante activități ale unui manager. Un manager trebuie să comunice cu superiorii lui, cu subordonații și cel mai important cu clienții. De exemplu, greșeala agentului de vânzări de a-i comunica schimbări importante managerului de producție și departamentului de design va duce la crearea de produse care nu corespund cerințelor și nevoilor clientului, care are drept consecințe pierderi în vânzare, pe piața produselor și pierderi în veniturile organizației implicate. Similar, un manager de proiect care nu poate să comunice precis, coerent și eficient obiectivele proiectului celor responsabili de implementarea lui, indiferent de natura proiectului, nu poate aștepta o implementare eficientă a proiectului în timp și în limitele bugetului stabilit.

Ce este comunicarea? Câteva definiții

Există multe moduri în care poate fi definită comunicarea în contextul unui proiect sau al unei organizații ca și întreg. De fapt, o definiție reflectă nu doar un punct de vedere personal, dar mai precis, perspectiva, relațiile din punct de vedere clasic, relațiile interumane sau sistemul deschis pe care un manager îl recomandă.

Dacă este analizată într-un context mecanic, comunicare poate fi privită ca și „transmiterea de informații de la o sursă la un receptor”. O asemenea definiție pune accentul pe „transmitere” ca fiind funcția cea mai importantă, în timp ce o sursă poate transmite un mesaj unui receptor cu intenția conștientă de a afecta comportamentul celui din urmă. În cele mai multe situații manageriale, în special în contextul executării proiectelor de dezvoltare, se așteaptă de la un manager să influențeze, să modifice, să ghideze și chiar să încerce să schimbe comportamentul și atitudinea celor cu care lucrează pentru a pune activitățile proiectului în direcția cea bună în vederea obținerii rezultatelor așteptate. Peter și Robert (1977) au argumentat că, dacă intenția este de a pune în evidență realizarea țelurilor organizației, o asemenea strădanie are ca și consecințe „acționarea în mod eficient”.

Este important să ne amintim că managerii care subscriu valorilor tradiționale pot folosi comunicarea ca și mijloc de a-și apăra sau întări ego-ul. Și nu este deloc surprinzător să observăm că în organizații în care tensiunea, conflictele, ambiguitatea și lipsa motivației și a unei conduceri efective sunt dominante, managerii deseori se folosesc de comunicare ca de un mecanism prin care este exercitată puterea.

Cel mai eficient mod de înțelegere al comunicării, a rolului său și a problemelor potențiale pe care le ridică este prin modelul de Abordare de Tip Sistem a Comunicării. Smith (1987) sugerează că în orice situație de comunicare, managerii sunt implicați într-un proces în două sensuri în timpul căruia în diferitele etape ale acestuia trebuie luată o decizie. Aceste faze sunt după cum urmează:

1. O decizie trebuie luată indiferent dacă informația este comunicată altora sau nu. Stilurile și diferitele atitudini manageriale joacă un rol important în acest stadiu al comunicării. Managerii tradiționali și cei clasici cred în păstrarea secretă a informațiilor ca o sursă de putere, în timp ce managerii adevărați ai stilului deschis cred în comunicarea informațiilor într-un mod cât mai deschis și mai frecvent posibil. Această fază include și ce tip de informații trebuie sau nu comunicate și de ce.
2. O dată ce o decizie este luată, această informație poate fi comunicată și celorlalți. O altă decizie care trebuie apoi luată este ce tip de codare se folosește. Toate mesajele sunt codificate într-un mod sau altul. De exemplu, folosirea unui limbaj, a unei terminologii sau a unui jargon tehnic, toate acestea tind să codifice un mesaj. Un manager eficient va comunica într-un mod simplu, coerent și ușor de înțeles. Folosirea unui jargon managerial specific cu care angajații nu sunt familiarizați are tendința să producă confuzie în rândul oamenilor. „Claritatea este cheia procesului”.
3. Mesajul codificat trebuie să fie transmis prin **canale de comunicare**. Aceste canale pot varia de la cele formale, precum cele scrise, la cele informale. Comunicarea prin memorii, instrucțiuni,

rapoarte, fax, telefoane sunt toate opțiuni accesibile managerului. Lucrul important este de a stabili care metodă este mai eficientă pentru tipul de informație transmis și cărei persoane se transmite.

4. **Recepționarea și decodificarea** mesajului va asigura evidențierea faptului dacă deciziile care au fost luate au fost cele corecte. Dacă informația este recepționată dar nu poate fi decodificată, urmează greșeala. Există șanse mari să existe neînțelegeri din partea receptorului. În contextul unui proiect este vital să se presupună că ceilalți nu sunt familiarizați cu codurile, jargonul și terminologia, cum sunteți d-voastră. Dacă managerii trebuie să folosească anumiți termeni, trebuie asigurată și explicarea lor pentru evitarea greșelilor și pentru a asigura că receptorul înțelege reala intenție a emițătorului implicat.
5. **Acțiunea** este rezultatul final al oricărei comunicări. Informația care nu duce la o acțiune oarecare din partea receptorului, a fost cu siguranță greșit prelucrată și gestionată inefficient. Așteptarea ca receptorii, subordonații, clienții sau managerii să acționeze corespunzător poate fi nerealistă. Este recomandabil pentru un manager să specifice ce tip de acțiune așteaptă de la receptor. Pentru aceasta, întrebarea care trebuie pusă este: Știe receptorul ce se așteaptă de la el?
6. Majoritatea autorilor în domeniul managementului privesc procesul de comunicare ca pe unul complet din momentul în care acțiunea dorită a fost realizată. Analoui (1993) susține că doar când s-a obținut o reacție (feedback) un manager poate fi convins că a fost înțeles corect. Mecanismul feedback-ului asigură pe de o parte faptul că procesul comunicării a mers așa cum a intenționat el iar pe de altă parte îi oferă posibilitatea să învețe câte ceva despre mecanismul implicat, despre starea receptorului implicat.
7. **Comunicarea formală.** Într-o lume perfectă managerii și directorii executivi vor trimite **informații în jos**, subordonaților și celorlalți angajați responsabili de implementare. Dar nu întotdeauna este așa. Informația trebuie comunicată atât *de sus în jos* cât și *de jos în sus*, pentru că fără feedback, comentarii și sugestii, managerii și persoanele care stabilesc politicile continuă să ia decizii și să elaboreze strategii fără să își dea seama de problemele implicate și/sau de faptul că deciziile lor pot fi implementate cu adevărat.
8. **Comunicarea informală.** Adepții Relațiilor Umane și a Abordării Sistemice insistă asupra faptului că, comunicarea informală este vitală pentru bunul mers al unei comunități, al unei organizații cât și pentru executarea efectivă a activităților de zi cu zi. Comunicarea informală decurge adesea prin canale informale cum ar fi conversația, convorbirile telefonice sau poșta electronică (e-mail) și oferă posibilitatea managerului de a da și de a obține informații de la persoane care în sensul formal nu au nici o obligație față de el. Un aspect foarte important al acestor canale informale este comunicarea laterală între manageri și colegi sau manageri de același rang sau poziție ca ei.

Crearea canalului corect de comunicare

Managerii pot crea un mediu defensiv sau încurajator în care comunicarea poate avea loc în unitățile, proiectele sau organizațiile lor. Acesta este determinat în mare măsură de stilul și atitudinea managerilor implicați. Managerii care se bazează exclusiv pe autoritate, uzul puterii și amenințare creează un mediu defensiv sau agresiv, în timp ce managerii care facilitează comunicarea prin eliminarea amenințărilor, a judecării celorlalți, promovează un climat încurajator. Caracteristicile fiecărui tip sunt prezentate mai jos:

	Climat defensiv		Climat încurajator
1.	Oamenii simt că, comunicarea și comportamentul lor este evaluat și judecat într-un mod punitiv, personal sau calificat ca fiind bun sau rău	1.	Oamenii simt că la modul lor de comunicare și comportamentul lor se răspunde bazat pe fapte și pe față - deschis
2.	Oamenii simt că intenția	2.	Oamenii simt că intenția majorității

	majorității comunicărilor este de a controla sau a influența comportamentul lor		comunicărilor este de a rezolva probleme
3.	Oamenii simt că există motive ascunse în spatele comunicării	3.	Oamenii simt că, comunicarea este sinceră și pe față
4.	Oamenii nu simt că ceilalți sunt preocupați de bunăstarea lor sau că sunt apreciați	4.	Oamenii simt că sunt respectați și apreciați
5.	Oamenii presupun că există un singur mod corect de a face lucrurile	5.	Oamenii ascultă ideile altora și sunt deschiși să experimenteze

Profesorul Charles Handy susține că, pentru ca organizațiile să lucreze eficient, nu este suficient să aibă informații bine dezvoltate care să fie bine comunicate. Într-adevăr există o lege generală a comunicării care se aplică majorității situațiilor: „Niciodată nu comunicăm atât de eficient precum credem”. Aceasta se datorează în principal prezenței unor anumiți factori care acționează ca și bariere în comunicare. Aceste bariere sunt:

Bariere în comunicarea eficace

- a) Tendință de percepție a receptorului. Auzim numai ce suntem pregătiți să auzim sau să primim. Noutățile neplăcute pot fi îndepărtate sau distorsionate.
- b) Omisiune sau distorsiune din partea emițătorului. Pentru motive variate, emițătorul va contamina sau lăsa la o parte aspecte din mesaj. Indivizii cu ambiții în carieră rețin sistematic informații care ar putea constitui amenințări la poziția lor. Oameni mai puțin ambițioși „contaminează” semnificativ mai puțin.
- c) Lipsă de încredere. Dacă nu avem încredere în cineva suntem atenți să selectăm informația. Când un individ nu are încredere în receptor, el are tendința să își ascundă propria atitudine, rezultatul fiind comunicarea evazivă, îngăduitoare sau agresivă.
- d) Non-verbalul pune în umbră verbalul. Nuanțele emoționale ale comunicării pot să distorsioneze recepționarea informațiilor.
- e) Supraîncărcare. Prea multe informații într-un canal pune receptorul față în față fie cu un mare semn de întrebare fie cu o problemă stereotip. Supraîncărcarea are ca și rezultat condiții care perpetuează mai mult sau mai puțin confuzie în comunicare.
- f) Ținerea secretă a informațiilor. Folosirea puterii pe care o conferă poziția în vederea ținerii în secret a informațiilor în loc de a le împărtăși. Un studiu asupra persoanelor în funcții de execuție a demonstrat că indivizii care au spus noutățile la mai mult de o persoană s-a ridicat la mai puțin de 10 procente din cei 67 indivizi studiați.
- g) Distanța. Cu cât mai departe este cineva, cu atât mai greu poate comunica. O relație invers proporțională a fost identificată între distanța fizică ce separă persoanele și probabilitatea comunicării între ele.
- h) Starea relațională. Indivizii cu un statut inferior au dificultăți în a iniția comunicare în grupuri sau cu cei de statut superior. La fel cum cel care vorbește mai mult într-un grup are mai multă influență, cel care are mai multă influență poate vorbi mai mult.
- i) Urgență. Urgențarea comunicării duce la comunicare ineficientă. Astfel telefoanele pot întrerupe discuții, care în schimb înlocuiesc comunicarea scrisă.
- j) Tactica conflictului. Păstrarea secretă a informațiilor sau distorsionarea lor este o tactică în cazul conflictelor organizaționale.
- k) Lipsa clarității. Ceea ce este evident pentru emițător este mai obscur pentru receptor. Un limbaj puțin mai încordat pentru unul este jargon pentru altul. Locuțiunile circumstanțiale, frazele stufoase, definiții imprecise pot foarte ușor duce la neînțelegeri.

Pași pozitivi care pot fi făcuți în vederea înlăturării cauzelor blocajului:

1. Folosiți mai multe rețele de comunicare. Există rețele variate: ierarhice, de experți, de grup, de grup oficial, de grup amical. Majoritatea comunicării formale merge prin una din primele două rețele. Folosiți rețelele informale pentru a pregăti terenul sau pentru a sublinia comunicarea formală. Astfel se va îmbunătăți nivelul de reținere.
2. Încurajați comunicarea în dublu sens în defavoarea celei în sens unic. În comunicarea în dublu sens receptorul este încurajat să intervină în mesaj pentru a obține clarificări ori pentru a pune întrebări. Experimentele demonstrează că, comunicarea în dublu sens necesită mai mult timp dar îmbunătățește substanțial nivelul de înțelegere și de reținere a mesajului, mai ales dacă sunt create ocazii pentru a verifica nivelul de înțelegere.
3. Păstrați cât mai puține verigi în lanțul comunicării. Cu cât sunt implicați mai mulți oameni în lanț cu atât crește posibilitatea de distorsionare. Dacă lista pașilor pozitivi este mai lungă decât cea a posibilelor cauze ale eșecului, este pentru că cel mai eficient mod de a îmbunătăți sistemul de comunicare este de a îndepărta factorii negativi. Comunicarea este un simptom. O bună comunicare implică o organizație sănătoasă, bine gândită.

(Adaptat din „*Organizații Înțeleghătoare*” de Handy-Charles 1985)

Stiluri de comunicare

Comunică oamenii în același fel? Răspunsul este NU. Ca și sistemele manageriale, modurile în care oamenii comunică sunt influențate de sistemul lor de valori, credințe și de gândurile lor care au fost acumulate de-a lungul unei perioade lungi de timp. Peter Casse, în lucrarea sa „*Mîntea Culturală*” explică cum prin acordarea atenției la ceea spun oamenii, la cuvintele pe care le folosesc pentru a se explica, este posibil să detectezi stilul lor de comunicare. Bineînțeles oamenii care au gânduri, idei similare au tendința să folosească stiluri similare pentru a relaționa cu alții. Aceste stiluri sunt: Acțiune, Proces, Oameni și Idei.

Conținutul comunicării este de asemenea un indicator al procesului pe care îl implică. Acestea sunt expuse mai jos. Cu care dintre stiluri vă identificați cel mai mult?

Stiluri de comunicare (Descrierea a caracteristicilor lor principale)

Stiluri	Conținut	Proces
Acțiune	<p>Oameni care vorbesc despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultate • Obiective • Performanță • Productivitate • Eficiență • Avansare • Responsabilitate • Feedback • Experiență • Provocări • Realizări • Schimbare • Decizii 	<p>Ei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatici (cu picioarele pe pământ) • Direcți (la obiect) • Nerăbdători • Hotărâți • Rapizi în a sări de la o idee la alta • Energici (îi provoacă pe alții)
Proces	<p>Oameni care vorbesc despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fapte • Proceduri • Planificare • Organizare • Control • Testare • Încercare • Analiză • Observație • Dovadă • Detalii 	<p>Ei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematici (pas cu pas) • Logici (cauză și efect) • Faptici • Guralivi • Neemotivi • Precauți • Răbdători
Oameni	<p>Oameni care vorbesc despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oameni • Nevoi • Motivații • Muncă în echipă • Comunicare • Sentimente • Spirit de echipă • Înțelegere • Dezvoltarea personală • Conștientizare • Cooperare • Convingeri • Valori • Așteptări • Relații 	<p>Ei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spontani • Empatici • Calzi • Subiectivi • Emoționali • Perceptivi • Sensibili
Idei	<p>Oameni care vorbesc despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepte • Inovație • Creativitate • Oportunități • Posibilități • Probleme • Ce este nou în domeniu • Interdependență • Căi noi • Metode noi • Îmbunătățire • Potențial • Alternative 	<p>Ei sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plini de imaginație • Carismatici • Greu de înțeles • Egocentrici • Nerealști • Creativi • Plini de idei • Provocatori

Adaptat după: Casse, P. „Gross cultural Minds - Minți culturale grosolane”, EDI, Sietar (1981)

Abilități de ascultare

Există mulți scriitori sau oratori buni, dar mai puțini ascultători buni. Mulți dintre noi filtrăm cuvintele care ni se adresează, astfel încât reținem doar o parte din ele – de multe ori cele pe care vrem să le auzim. Ascultarea este o artă pe care mulți oameni nu o cultivă. Dar este una absolut necesară, pentru că un bun ascultător va aduna mult mai multe informații și va obține un raport mult mai bun cu cealaltă persoană. Și ambele efecte ale ascultării eficiente sunt esențiale pentru o bună comunicare.

De ce oamenii nu ascultă eficient?

Oamenii nu ascultă eficient pentru că sunt:

- Incapabili să se concentreze dintr-un motiv oarecare
- Prea preocupați cu ei înșiși
- Supraconcentrați la ceea ce urmează ei să spună
- Nesiguri în privința a ceea ce ascultă sau de ce ascultă
- Incapabili să urmărească punctele sau argumentele vorbitorului
- Pur și simplu neinteresați de ceea ce se spune.

Ascultătorii eficienți:

- Se concentrează asupra vorbitorului, urmărind nu doar cuvintele dar și limbajul nonverbal, care prin intermediul ochilor sau al gesturilor, de multe ori subliniază anumite aspecte și dau viață mesajului.
- Răspund repede la aspectele punctate de vorbitor, chiar dacă numai prin încuviințări nonverbale
- Pun frecvent întrebări pentru a elucida înțelesul și pentru a oferi vorbitorului ocazia de a reformula sau a sublinia un aspect
- Fac comentarii pe marginea celor spuse de vorbitor, fără să întrerupă fluxul vorbirii, pentru a verifica nivelul de înțelegere și a demonstra că vorbitorul și ascultătorul sunt în continuare pe aceeași lungime de undă. Aceste comentarii pot să facă referire la ceva menționat sau să sintetizeze ceva ce a spus vorbitorul, oferindu-i astfel posibilitatea să regândească sau să clarifice ceea ce a spus.
- Își fac notițe cu privire la aspectele cheie - chiar dacă mai târziu nu fac referire la ele îi ajută să se concentreze mai bine.
- Evaluează în mod permanent mesajele primite pentru a verifica dacă au fost înțelese și dacă sunt relevante pentru întâlnire.
- Sunt atenți permanent la nuanțele celor spuse de vorbitor
- Nu se afundă în scaunele lor, se apleacă înainte, arată interes și mențin contact prin răspunsurile lor orale și prin limbajul nonverbal.
- Sunt dispuși să-l lase pe vorbitor să continue cu un minim de întrerupere.

Nivele ale ascultării active

A fost argumentat de către psihologi și specialiști în comunicare că ascultarea eficientă apare la trei nivele. Este important să se acorde atenție tuturor acestor nivele.

Cuvinte:	Cuvintele derivă din latura intelectuală a individului și poate crea înțelegere. Totuși, ele nu reprezintă decât 20-30% din comunicarea eficientă.
Sentimente:	Sentimentele sunt alimentate de emoții ale individului care dorește să-și comunice intenția. Sentimentele care tind să stabilească o legătură, ceea ce este esențial pentru a asigura angajament și stabilirea de relații pe termen lung.
Acțiuni:	Acțiunile sunt comportamente fizice și mișcări care produc un impact asupra ascultătorilor. Un asemenea impact se produce deseori la nivel subconștient. Totuși atenția acordată acestora poate scoate la iveală intenții ale vorbitorului.

Activ: Ascultarea presupune atenție acordată cuvintelor, sentimentelor și corpului. Se spune că mai mult de 65% din informații parvin prin canale precum sentimente și emoții.

Cum să gestionezi eficient ședințele

Majoritatea managerilor simt că timpul petrecut într-o ședință ar putea fi valorificat mai bine făcând decât vorbind despre ea. Handy a afirmat că întâlnirile oferă o bază importantă pentru generarea ideilor, implementarea și luarea deciziilor importante.

Ca și manager, rolul d-voastră într-o întâlnire va varia, depinzând de cine a organizat întâlnirea, subiectul discuției și urgența sa.

Totuși, indiferent că d-voastră ați organizat întâlnirea sau participați la o întâlnire organizată de alții, este esențial să nu permiteți să se risipească timp valoros, asigurându-vă că:

- Scopul întâlnirii a fost clarificat dinainte
- Participanții vin la întâlnire pregătiți
- Agenda și bugetul pentru fiecare punct nu sunt văzute ca și o desfătare
- Contribuțiile sunt limitate la cele care sunt folositoare și relevante
- Accesul este limitat la persoanele afectate de aspectele ce urmează a fi discutate
- Toate informațiile relevante sunt la îndemână
- Obiectivele întâlnirii sunt văzute ca fiind realizate
- Decizii adecvate sunt luate și acțiuni inițiate.

În funcție de obiectivele urmărite, se întâlnesc mai multe feluri de reuniuni

Întâlnire	Obiective
De informare	<ul style="list-style-type: none">• Transmiterea de informații, opinii, recomandări către participanți (informație descendentă).• Primirea de informații, opinii din partea participanților (informație ascendentă).
De luare a deciziilor	<ul style="list-style-type: none">• Luarea în comun a unei sau mai multor decizii înainte de sfârșitul reuniunii în concordanță cu o ordine de zi fixată în prealabil.
De producție	<ul style="list-style-type: none">• Producerea unui maximum în timpul dat: analiza unei situații, lansarea unei reflecții prospective, găsirea de idei.
De relaționare	<ul style="list-style-type: none">• Formarea și întărirea de relații, facilitarea cunoașterii membrilor echipei, motivarea...

Cum să facem întâlnirile să funcționeze

Următoarele linii îndrumătoare trebuie să fie adoptate de d-voastră ca și organizator sau participant la o întâlnire.

În calitate de organizator:

Înainte de întâlnire

1. Decideți dacă întâlnirea este necesară.

- Ar putea fi atinse obiectivele într-un mod mai eficient printr-un alt proces?
2. Stabiliți scopul întâlnirii.
 - Puneți accent pe calitatea vieții și pe implicarea angajaților; pluralitatea de interese și acțiuni cu scop comun trebuie inițiate?
 3. Pregătiți agenda
 - Includeți doar acele puncte care sunt relevante pentru scopul întâlnirii.
 - Realizați lista punctelor prioritare în funcție de importanță.
 - Grupați puncte ce au legătură între ele.
 - Indicați timpul acordat fiecărui punct.
 4. Colectați toate informațiile disponibile relevante pentru punctele din agendă. Dacă sunt prea lungi, sintetizați-le în note scurte care scot în evidență aspectele importante.
 5. Puneți în circulație agenda și documentația aferentă cu mult înainte de întâlnire.
 6. Limitați agenda la același număr de persoane care sunt afectate de problema.
 7. Chiar înainte de ședință verificați acele informații care, dacă ar fi prezentate în ședință ar trebui simplificate și sintetizate.

În timpul ședinței

1. Enunțați scopul întâlnirii
2. Verificați prezența și realizați o listă cu cei care sunt prezenți.
3. Creați cadrul pentru fiecare punct nou și apoi deschideți discuția invitând membrii pentru diferite contribuții.
4. Oferiți cuvântul tuturor celor care au o contribuție pertinentă.
5. Țineți sub control discuția. Nu vă temeți să interveniți dacă începe să degradeze în detalii excesive sau irelevante.
6. Dacă o discuție devine complexă și o mare varietate de puncte de vedere sunt exprimate, sintetizați pentru a vă asigura că d-voastră și ceilalți au înțeles.
7. Țineți-vă de timpul alocat.
8. La sfârșitul discuției despre fiecare punct sintetizați orice decizii luate și concluzii stabilite.
9. Sumarizați tot ceea ce s-a atins până la sfârșitul întâlnirii. Dacă este necesară o acțiune viitoare, specificați cine ce are de făcut și cădeți de acord asupra unui termen limită.
10. Cădeți de acord asupra scopului și datei următoarei întâlniri.

După ședință:

1. Trimiteți minute celor care au participat și celor care nu au participat la ședință. Minutele trebuie să fie o evidență clară a procedurilor.
2. Deciziile adoptate în cursul ședinței ar trebui subliniate cu numele persoanelor responsabile de acțiune și cu termenul de punere în practică a fiecărei decizii. Stabiliți data și durata următoarei întâlniri.
3. Monitorizați și evaluați progresul acțiunilor izvorâte din întâlnire.

În calitate de participant

Înainte de întâlnire

1. Citiți agenda și documentele însoțitoare. Asigurați-vă că ați înțeles scopul întâlnirii și acordați atenție deosebită acelor puncte din agendă care vă afectează în mod direct.
2. Gândiți-vă la posibilele probleme care ar putea fi ridicate și planificați-vă contribuția.
3. Luați toate informațiile relevante în ședință.

În timpul întâlnirii

1. Nu vă fie frică să stați în tăcere și să ascultați. Vorbiți numai dacă sunteți solicitat sau dacă sunteți în căutare de informații clarificatoare sau dacă considerați că puteți să aduceți o contribuție folositoare.

2. Faceți-vă notițe cu privire la fiecare decizie luată și acțiune ce urmează să fie implementată, mai ales dacă sunteți și d-voastră implicat.

După ședință

1. Citiți minutele, acordând o atenție deosebită acelor aspecte care necesită acțiune din partea d-voastră.
2. Faceți un plan de acțiune, specificând ce trebuie să faceți și termenul limită. Monitorizați propria performanță raportată planul de acțiune.

Cât de eficientă a fost întâlnirea?

După întâlnire, indiferent că a fost organizată de d-voastră sau de altcineva, ar fi benefic să răspundeți la următoarele întrebări și încorporați-le în următoarele întâlniri.

1. Care a fost scopul întâlnirii?
2. Care factori au făcut întâlnirea eficientă/ineficientă?
3. Cu ce ați contribuit d-voastră sau ceilalți la eficiența întâlnirii?

Eu:

Ceilalți:

4. Care au fost principalele rezultate ale întâlnirii (dacă au fost)?

Aprecierea activității

Indicați aprecierea activității persoanei, trăgând o linie pe scală în locul corespunzător evaluării dvs.

A. **Administrarea timpului:** Ajunge la întruniri la timp, se încadrează în termene și angajamente și folosește timpul cu înțelepciune.

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

B. **Comunicare interpersonală:** Este apt pentru a lucra bine cu colaboratorii

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

C. **Comunicare scrisă:** Materialele scrise nu conțin greșeli de ortografie, sau de gramatică, sunt bine organizate și își ating scopul.

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

D. **Relații de echipă:** Capacitatea de a face parte dintr-un proiect de echipă și de a lucra cu un grup de oameni.

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

E. **Receptivitate:** Înțelege nevoia de urgență pentru a răspunde prompt cerințelor și nevoilor clienților și colaboratorilor. Realizează sarcinile la timp.

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

F. **Spirit de inovație și creativitate:** Când este necesar sau adecvat, este capabil să găsească soluții noi și creatoare pentru a răspunde necesităților sau pentru a depăși dificultățile. Nu se teme să facă experimente.

remarcabil _____ bine _____ nesatisfăcător

G. **Administrarea bugetului:** Este atent și grijuliu în utilizarea materialelor și a resurselor. Menține echipamentul în bună stare de funcționare, prevenind astfel reparațiile.

remarcabil bine nesatisfăcător

H. **Autoperfecționarea:** Își cunoaște punctele tari și slăbiciunile, interesele etc. Se străduiește să-și depășească punctele slabe și le exploatează pe cele forte. Are un plan propriu de autoperfecționare.

remarcabil bine nesatisfăcător

I. **Energia:** Are suficientă energie și vigoare pentru a îndeplini munca într-un mod satisfăcător.

remarcabil bine nesatisfăcător

J. **Cunoașterea proiectului/programului:** Înțelege toate aspectele importante ale programului pentru care el/ea este responsabil, este capabil să explice aceste programe/proiecte donatorilor, publicului, mass media

remarcabil bine nesatisfăcător

Explicații pentru calificativul “Nesatisfăcător”

Pentru fiecare punct marcat cu “nesatisfăcător” sunteți rugat să dați informații pe larg asupra motivului pentru care l-ați marcat astfel. Dacă este necesar, folosiți foi suplimentare de hârtie. Fiți cât mai precis cu putință, folosind cât mai mult posibil exemple concrete.

Aprecierea generală

Vă rugăm ca în spațiul de mai jos să faceți o apreciere generală a activității acestui membru al echipei și a oricăror alte domenii de autoperfecționare adecvate.

Scopurile profesionale pentru viitor

Enumerați sarcinile care constituie domenii de perfecționare pentru acest membru al echipei. Analizați posibilitățile de creștere a responsabilităților.