



Experiența care te ajută

„Caraseni”
Consultanța și Training

Raport narativ

Training: Managementul Organizational
m. Chisinau, 02 - 04 noiembrie 2009

Beneficiar: Insitutul National de Justitie

Prestator: OCT CARASENI

Persoana de contact : Gheorghe Caraseni,
tel.926-301, consulting@caraseni.md, www.caraseni.md, mob. 069129998

CONTINUT

1. Background
2. Desfasurarea activitatilor
3. Concluzii
4. Recomandari

ANEXE

- A. Lista participantilor
- B. Materiale de suport
- C. Studiile de caz
- D. Analiza studiilor de caz de catre participantii

1. Background

Trainingul de instruire in domeniul managementului organizational pentru echipa Institutului National de Justitie (in continuare INJ) ca urmare a evaluarii necesitatilor de training in domeniul corespunzator.

Scopul instruirii a fost de a transfera cunostintele de baza in domeniul managementului organizational si proceselor de management si a actualiza/completa instrumentele de management in cadrul INJ. Obiectivul activitatii a fost – Desfasurarea unui training (in limba romana) de 3 zile in perioada 2-4 noiembrie 2009 in incinta INJ cu participarea membrilor echipei INJ din diferite directii si sectii relevante scopului instruirii.

Participantii la training urmau sa obtina materiale de suport in limba romana in domeniul managementului organizational.

Pregatirile cursului (elaborarea agendei, materialelor de suport) de instruire au avut loc in luna octombrie 2009, iar cursurile de instruire s-au desfasurat in perioada planificata.

La instruire au participat 13 persoane din cadrul INJ. (vezi lista si functiile participantilor anexata).

Trainer a fost - Gheorghe Caraseni.

2. Desfasurarea activitatilor

Instruirile s-au desfasurat in limba romana, iar agenda initiala a fost:

	1 ^{zi} 02 noiembrie 2009	2 ^{zi} 03 noiembrie 2009	3 ^{zi} 04 noiembrie 2009
10.00 – 11.30	<p>Introducere</p> <p>Prezentare participanti</p> <p>Power Point O greaseala de educatie</p> <p>Agenda/ Glosar / Termeni</p> <p>Discutii in grup: Cum intelegem durabilitatea organizatiei?</p> <p>Workshop: Notiunea Management Procesele de baza</p>	<p>Refreshment</p> <p>Managerii trebuie sa organizeze / gestioneze resursele eficient</p> <p>Chestionar: Cine trebuie sa ...?</p> <p>Structura echilibrata a organizatiei</p> <p>Managentul Resurselor Umane (MRU) in INJ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notiune, etape, proceduri, instrumente - Recomandari – Angajarea in INJ 	<p>Refreshment</p> <p>Managerii trebuie sa fie capabili sa conduca si sa motiveze</p> <p>Video: Adagio (8 min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factorii motivanti/ demotivanti • Diferenta Manager/Lider • Compatibilitati si incompatibilitati in echipa • Self Management • Test : Perceperea membrilor din echipa <p>Chestionar Cind ma simt motivat si demotivat ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea – importanta pentru motivare si eficienta
<i>11:30- 11:45 Pauza de cafea</i>			
11.45 – 13.00	<p><i>Prezentare: 3 intrebari -cheie din Managementul INJ</i></p> <p>Studiu de caz: Stilul Management si Cultura Organizationala</p> <p>Workshop: Rolul unui manager / conducator</p>	<p>Crearea / Actualizarea Instrumentelor de MRU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucru Individual: Actulaizarea fiselor de post inclusiv pentru voluntarii INJ • Elaborarea si completarea PDP 	<p>Etica si Morala in managementul unei organizatii</p> <p>Studiu de caz: Cinci dileme morale pentru un conducator</p> <p>Lucru in grup: 10 afirmatii despre lucrul in echipa.</p>
<i>13:00 – 14:00 Prinz</i>			
14.00 – 15.45	<p>Workshop: Instrumenetele unui manager / conducator</p> <p>Managerii INJ trebuie sa planifice si sa ia decizii</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivele de planificare in organizatie (strategic, tactic si operational) - Stiluri de luare a deciziilor - Delegarea luarii deciziilor - Chestionar de reflectare despre luarea deciziilor . <p>Studiu de caz: UZ sau ABUZ ?</p>	<p><i>Continuare</i></p> <p>Etapele de dezvoltare ale RU d/in INJ</p> <p>Studiu de caz: Eu nu mai stiu...</p>	<p>Managerii trebuie sa fie capabili sa monitorizeze, evalueze si sa dea feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficiile controlului, evaluarii • Nivele si modalitati de evaluare • Cum sa reactionam la un feedback negativ din partea supervizorilor • Cum sa oferim un feedback constructiv
<i>15.45 – 16.00 Evaluare</i>			

Ziua 1 - 02 noiembrie 2009.

Training-ul a inceput cu o prezentare in Power Point „O greseala de educatie”. Prezentarea este despre influenta pe care o exercita conducatorii asupra celor pe care ii conduc. Morala prezentarii este legata de importanta sustinerii creativitatii in procesul de dezvoltare a unei personalitati.

Trainerul a explicat termenii de baza si agenda trainingului (vezi anexate la raport).

Participantii au fost divizati in 2 grupuri in baza unor criterii arbitrare si au fost solicitati sa explice notiunea de management perceputa de catre ei.

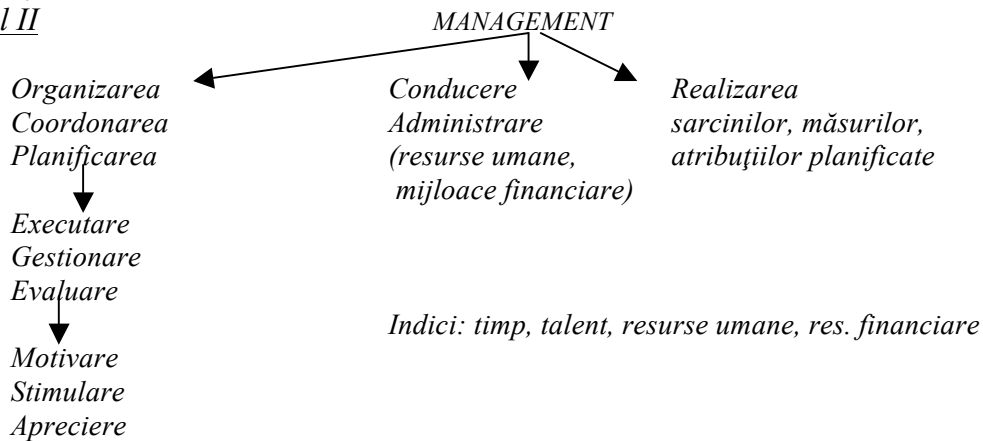
Raspunsurile au fost:

Grupul I

Managementul este un proces de:

- a) - *coordonarea relatiilor interne si externe*
 - *planificare activitatilor*
 - *dirijare in realizarea si executarea atributiilor*
- b) - *stabilirea si mentinerea relatiilor de parteneriat*
- c) - *monitorizarea activitatilor*
 - *evaluarea rezultatelor*
 - *aprecierea nivelului de dezvoltare*
- d) - *planificarea activitatilor viitoare*

Grupul II



Trainerul a rezumat opiniile participantilor si a prezentat notiunea de management si procesele acestuia (vezi materialele de suport) . Trei intrebari cheie in management au fost explicate, dupa care participantii, iarasi au fost divizati in 2 grupuri si au analizat studiul de caz partial relevant stilului de management INJ intitulat „Stilul de Management si Cultura Organizationala” .

Ulterior au fost analizate nivelele de planificare in cadrul unei organizatii, stilul de management si de delegare a luarii deciziilor precum si partea a II a studiului de caz „Uz sau Abuz”. Ambele studii de caz au avut un scop cognitiv si in esenta au fost predestinate pentru ca participantii sa analizeze situatii asemănătoare cu cele din cadrul INJ si sa sugereze solutiile corespunzătoare.

Ziua 2 03 noiembrie 2009

Dupa o recapitulare a activitatilor din prima zi, a urmat un flash exercitiu *Cine ar trebui sa* (vezi anexa), in cadrul caruia participantii urmau sa raspunda unor intrebari din viata de zi cu zi a INJ.

Dupa care trainerul a explicat continutul si etapele Gestionarii/Managementului Resurselor Umane (vezi materialele de suport).

Ulterior pe durata zilei au fost examinate fisele de post ale participantilor, eliminandu-se suprapunerile sau completandu-se „zonele gri”. Totusi timpul a fost suficient pentru a reusi examinarea tuturor fiselor de post si s-a decis transferarea pentru a treia zi a finisarii examinarii acestora.

Ziua 3 04 noiembrie 2009

Ziua a inceput cu o recapitulare a activitatilor din ziua precedenta. Ulterior activitatile au deviat de la agenda conceputa initial solicitandu-se continuarea examinarii si actualizarii fiselor de post.

Dupa finalizarea examinarii fiselor de post s-a continuat cu prezentarea etapelor de management al resurselor umane si cu examinarea PDP (instrumentului de evaluare a membrilor unei echipe). Trainerul a explicat structura si rolul acestui instrument, iar la solicitarea Directorului Executiv al INJ, trainerul a ghidat procesul de completare a unui PDP al consilierului Directorului Executiv. S-a reusit completarea primei parti a PDP in timpul planificat.

3. Concluzii

- Procesul de prestare a trainingului in domeniul consolidarii capacitatilor de management ale INJ a fost unul pe cit de complex pe atit de provocator, din citeva motive. In primul rind, aceasta initiativa de consolidare a capacitatilor de management a unei institutii de stat era una relativ noua nu doar pentru INJ, ci si pentru trainer si pentru sectorul statal din Moldova in ansamblu, prin urmare nu se putea aplica un schimb de experienta sau studierea experientei similare a altor institutii de stat. In al doilea rind, nu era clar in ce masura trainerul va reusi sa conlucreze cu institutia de stat si sa constientizeze “specificul” managementului unei institutiei de stat, iar institutia sa accepte necesitatea ajustarilor stilului actual de management fara a invoca “specificul” institutiei de stat si sa reactioneze la recomandarile corespunzatoare.
- Participantii au reusit sa acumuleze un volum substantial de informatii sistematizat. Majoritatea dintre ei au fost activi, in special in cadrul activitatilor care presupuneau lucrul in grup, de ex. studierea cazurilor. De la inceputul trainingului discutiile precum si activitatile de brainstorming au demonstrat ca participantii, desi in cadrul interviurilor pentru identificarea necesitatilor de training ale INJ, mentionase ca nu posedea sau posedea cunostine modeste in domeniul managementului organizational, de facto posedea un arsenal satisfacator de cunostinta, parvenit preponderent din experienta anterioara de planificare si organizare a activitatii in cadrul organelor de drept. Raspunsurile lor adesea contineau elemente corecte ale notiunilor de baza, insa erau insuficient de sistematizate sau structurate din punct de vedere al proceselor de management (*vezi raspunsurile participantilor pag.3 din raport*). Pe parcursul trainingului unii participanti, in special cei cu experienta vasta in domeniul organelor de drept, recunosteau unele procese de management de ex. organizarea activitatii si in special staff meetingurile ca practicate in trecut, insa nu realizau ca aceste procese fac parte din management, in timp ce unele cum ar fi intrebarile cheie din managementul unei organizatii sau etapele managementului resurselor umane in organizatie erau insusite pentru prima oara de catre participanti.
- Studiile de caz au fost relevante subiectelor abordate, de ex. un participant in pauza a mentionat: *acest caz este foarte util si de invatatura pentru noi, este de fapt despre institutul nostru*. Studiile de caz au contribuit ca participantii sa recunoasca/regaseasca partial stilul de management din cazurile prezentate cu cel aplicat in INJ si sa analizeze, sa aprecieze, sa anticipeze unele procese din organizatie si eventual sa propuna solutii personajului din cazul prezentat (*vezi anexa C si D*). Bineinteles, ca in cadrul cazurilor prezentate unele aspecte ce tin de stilul de management au fost exagerate pentru a evidentia anumite procese si a crea un contrast mai evident dintre stilurile diferite de management si consecintele posibile in aceste cazuri..
- Exerciitiul *Cine ar trebui sa.....* initial a fost conceput ca un exercitiu de incalzire in domeniul delimitarii responsabilitatilor in procesul de management, in realitate a fost o activitate pe cit de

interesanta pe atat de nesimpla uneori. Unele intrebari aparent banale, de ex. *cine ar trebui sa multiplie materiale la copiator*, provocau discutii mai indelungate si raspunsuri neunivoce, ce confirma ipoteza ca managementul in cadrul unei organizatii nu este un lucru mare, ci sute de lucruri mici cotidiene cu care se confrunta o organizatie. Participantii Fisele de post elaborate anterior trainingului de catre INJ au fost de o complexitate apreciabila atat din punct de vedere structural cit si al continutului. Totusi in cadrul examinarii acestora s-au identificat unele zone de suprapunere (cind aceeaasi functie era inclusa in doua sau citeva fise de post) sau “zone gri”, cind unele atributii nu erau incluse in nici o fisa de post. In ambele cazuri fisele erau completate/ajustate. Insa aceasta activitate a necesitat timp mai mult decit planificat anterior, deoarece s-a solicitat sa fie examinate toate fisele de post ale participantilor la training.

- Planurile de dezvoltare personala (PDP) au fost un instrument nou, necunoscut de management pentru INJ ca si pentru majoritatea organizatiilor (guvernamentale, neguvernamentale sau comerciale) din Moldova. Desi in cadrul trainingului pentru facilitarea intelegerii acestui instrument de management a fost inceput completarea unui PDP in calitate de model, nu s-a reusit finalizarea completarii acestuia din lipsa de timp. Atit fisele de post cit si PDP au solicitat mai mult timp decit cel initial planificat, fapt prin care se explica ca unele subiecte cum ar fi motivarea, monitorizarea si evaluarea ca procese ale managementului organizational au ramas neanalizate. Totusi constientizarea precum si aplicarea PDP pe scara larga in managementul organizational va necesita timp si eforturi suplimentar de instruire si mentoring in procesul de aplicare, atat din motive de inovatie cit si de insuficienta de informatie corespunzatoare.

4. Recomandari

1. UNDP sau alte institutii cointeresate in sustinerea INJ, sa suporte in continuare consolidarea capacitatilor institutionale si de management ale INJ. Este recomandabil ca INJ sa beneficieze de un atelier/workshop sau sesiune de consultanta pe tematica *autoevaluarea necesitatilor* sale in domeniul managementului. Prestatorul corespunzator de servicii, sa recomande instrumente de autoevaluare precum si sugestii de utilizare ale acestora (preferabil o abordare “pas cu pas”), iar INJ cu suportul prestatorului sa le ajusteze la “specificul” sau. Ulterior INJ de sinestatator (sau cu supervizarea prestatorului) ar putea sa se autoevalueze utilizind instrumentele propuse. In baza autoevaluarii, INJ ar putea identifica necesitatile sale de consolidare a capacitatilor precum si sa monitorizeze progresul realizat.
2. Pentru o gestionare mai eficienta a INJ, fisele de post examinate, eventual actualizate in cadrul trainingului urmeaza a fi aplicate in paralel cu PDP, deoarece fisa de post este un instrument static de management, care descrie titularul postului ce atributii detine si ce standarde personale si profesionale trebuie sa posede. Fisa de post nu arata in ce masura titularul postului progresa/regreseaza, corespunde functiei ocupate, cu alte cuvinte fisa de post nu evaluaia angajatul si rezultatele/performantele acestuia, toate acestea le face PDP, care este un instrument dinamic de management. Desi la training nu a fost suficient timp pentru finalizarea completarii unui PDP, aparent participantii au constientizat rolul si importanta acestuia in managementul organizational. Este important, ca INJ sa decida asupra unei forme PDP pentru a dinamiza gestionarea resurselor umane, acestea ar putea fi in varianta mai simplificata decit cea propusa de trainer, eventual in caz de necesitate, INJ ar putea aplica la un consultant.
3. Sa se aplice managementul participativ in cadrul institutiei, de ex. unele din atributiile Directorului Executiv ce tin de luare a deciziilor in special operationale sa fie delegate sefilor de directie, eventual de sectie. In schimb Directorul Executiv sa fie implicat mai mult in activitati de

monitorizare și supervizare. Managementul participativ urmează a fi aplicat treptat în baza unei strategii de dezvoltare organizationale. Să fie analizată experiența în domeniul managementului organizational ale instituțiilor similare celor INJ din alte țări. În calitate de repere pot fi țările în care instituțiile similare, au un background asemănător inclusiv beneficiază de alocații relativ comparabile.

Lista participantilor la training

1. Veaceslav Didîc, director executiv adjunct INJ
2. Valentin Coval, șef secție instruire inițială
3. Veaceslav Martînenco, consultant secția instruire inițială
4. Ecaterina Popa, șef secție instruire continuă
5. Dina Movileanu, consultant secția instruire continuă
6. Alexandra Gherasim, șef-secție abilități non-juridice
7. Vera Zolotariov, șef direcție economico-financiară
8. Iulia Gorbatenco, șef secție didactico-metodică, cercetări științifice și legislație
9. Olesea Pisarenco, consilier al directorului executiv
10. Valentina Conțescu, consultant secția formare formatori și relații internaționale
11. Sergiu Cușnir, șef secția financiară
12. Serghei Crani, șef secția administrativă și construcții
13. Eugenia Fistican, director executiv INJ

Anexa B

Materiale de suport Management organizational

Vezi in fisier separat

*Anexa C***Studiu de caz: Stilul de management si cultura organizationala.**

Organizatia „Justitiarilor” este o organizatie necomerciala, creata si inregistrata in decembrie 2005 de catre 25 persoane preponderent cu studii juridice: avocati, notari, judecatori, procurori si profesori de la facultatile de Drept ale diferitor universitati .

Partenerii de baza si finantatorii organizatiei sunt: The Rule of Law Foundation (Fundatia Suprematia Legii), Asociatia Avocatilor Americani si Consiliul Europei.

Conform statutului structura organizatiei este urmatoare: Adunarea Generala – Consiliul – Directorul Executiv (numit de catre Consiliu) si Comisia de revizie (3 pers.)

Consiliul a fost ales de catre Adunarea Generala, si este format din 9 persoane (voluntari în organizație) si este condus de catre Elena Stejar, 48 ani, avocat cu experienta de peste 25 de ani in domeniu. Consiliul se intruneste trimestrial si i-a diverse decizii ce tin de competenta sa.

Directorul Executiv al organizatiei este Vasile Blanaru, 56 ani, ex-procuror cu experienta de peste 30 ani, persoana carismatica, dar si autoritara, vorbitor de limba engleza.

Directorul Executiv este locomotiva organizatiei are o autoritate si o influenta mare in organizatie de la angajare pina la controlul utilizarii resurselor financiare.

Organizatia si-a inceput activitatea cu un grant pentru un ciclu de seminarii pentru avocati, judecatori si procurori pe tematica CEDO care a fost finantat de Consiliul Europei, in cadrul carei au fost angajati 8 persoane.

The Rule of Law Foundation le-a acordat un grant pentru procurarea unui imobil de 570 m² pentru oficiu, dotarea acestuia precum si a unui set de resurse informatonale.

Treptat nr. de angajati a crescut pina la 23 de persoane si s-au intensificat si activitatile organizatiei.

Liderul organizatiei devenea din ce in ce mai solicitat la diverse manifestari nationale si internationale, cheltuielile administrative cresteau si adesea organizatia intimpina dificultati in asigurarea unei durabilitati financiare.

La recomandările Consiliului, Directorul Executiv a decis sa angajeze un Fundraiser. Cunoscutii i-au recomandat o persoana cu experienta, Eleonora Pana, 34 ani, care anterior concediului de maternitate a activat in cadrul unor proiecte internationale ale donatorilor si posedea experienta in domeniul scrierii proiectelor si in gestionarea acestora. Eleonora si-a facut studiile in domeniul managementului organizational in Olanda si a avut ocazia sa petreaca citiva ani in cadrul unor organizatii necomerciale in Olanda.

Directorul a contactat-o pe Eleonora si i-a propus functia de Fundraiser in cadrul organizatiei. Eleonora a fost surprinsa de aceasta noutate, insa a fost bucuroasa deoarece se afla in cautarea unui job, dupa concediul de maternitate. Dupa o discutie mai detaliata la care a fost invitata de catre director, ea a acceptat.

Eleonora nu avea experienta de activitate in cadrul organizatiilor din domeniul juridic, iar directorul nu-si imagina pina la sfirsit *ce* si *cum* va face Eleonora (si directorul avea unele dubii daca ea va reusi), de aia au decis sa introduca un termen de incercare de 3 luni, dupa care vor decide daca vor continua.

In prima zi de munca in cadrul organizatiei, Eleonora a fost prezentata oficial colegilor, ea a venit imbracata in blugi, dar a remarcat ca toti colegii sai erau imbracati la cravata, iar doamnele in costume.

Eleonora a mai remarcat „stilul diferit, neobisnuit de viata” al organizatiei, se deosebea foarte mult de stilul cu care era deprinsa in organizatiile internationale si in cele din Olanda.

Avea senzatia ca se afla intr-o organizatie de stat: minister, judecatorie sau procuratura. In cadrul oficiului nu era un manager de oficiu, insa era o asistenta a directorului care era situata in anticamera conducatorului organizatiei.

In oficiu erau intinse covoare rosii, iar pe peretii birourilor nu erau afisate plannere, flipchart-uri sau stick-ere cu care era deprinsa sa lucreze atitea ani, nu exista nici white board si nici o retea de comunicare interna.

Directorul i-a prezentat Eleonorei biroul de lucru in care mai lucrau 2 colegi, Vasile Mocanu 65 ani ex- judecator si Marina Oancea 22 ani, absolventa recenta a facultatii de drept.

Eleonora și-a început prima zi de muncă prin a lua cunoștința de activitatea organizației și a identifica necesitățile acesteia și resursele necesare de a fi colectate. Pe măsura ce se documenta și devenea din ce în ce mai implicată, unele idei ale sale le nota pe stick-ere și le afișa pe peretele de lângă ecranul calculatorului.

Eleonora își făcuse un plan și a notat multe pe care le avea de făcut și de discutat cu colegii din organizație și cu directorul. Apoi a întrebat-o pe Marina când va fi staff meetingul în săptămâna aceasta.

Marina a întrebat ce-i aia, iar după ce Eleonora i-a explicat, Marina a spus: „la noi nu se face așa ceva”.

Eleonora a întrebat: „dar de ce?”

La care Marina i-a răspuns: „Noi și așa știm ce avem de făcut”. Eleonora a vrut să o întrebe, dar cum comunicați în echipă, cum luați deciziile, cum vă planificați, cum consolidați potențialul intelectual dacă nu vă întruniți, dar s-a abținut.

Dl Mocanu însă i-a făcut observație spunându-i că nu este bine să afișeze pe perete hirtiuțe, deoarece directorul organizației a spus să nu vada nimic pe pereți, deoarece se afectează tapetul.

Eleonora a fost surprinsă, dar a menționat că este spațiul său privat și este normal să-l utilizeze conform deprinderilor sale, în plus aceste stick-ere nu afectează tapetul.

În replica, mai în glumă mai în serios, dl Mocanu a răspuns „dacă toți ar afișa hirtiuțe în birouri în ce se va transforma acest oficiu, care aproapă a costat o groază de bani”.

Eleonora a privit-o pe Marina, însă aceasta era tintită în ecranul calculatorului și părea că nu aude discuția.

A doua zi Eleonora s-a dus la biroul directorului să discute unele chestii ce tin de organizarea activității sale și să se împartășească cu unele din ideile sale ce tin de colectarea de fonduri, însă asistenta a întrebat-o „cu ce întrebare?” apoi a adăugat „acum directorul este ocupat, reveniți după masă”.

Eleonora a întrebat „atunci care este adresa email a directorului să-i expedieze un mesaj?”, la care asistenta a afirmat „mai bine reveniți după masă”.

După masă, când Eleonora s-a apropiat, directorul era plecat la o întrunire.

Eleonora a întrebat: „Atunci spuneti-mi vă rog, ce program are pentru ziua următoare directorul?”,

La care asistenta i-a spus: „Miine directorul pleacă în deplasare în Cehia pentru 4 zile”.

Cum ați caracteriza stilul de management al organizației „Justitiei”?

Cum ați caracteriza compatibilitatea Eleonorei cu stilul de management / cultura organizației?

Ce vă recomandă Eleonorei?

Cum credeți că se vor derula evenimentele în continuare?

Cu ce se va sfîrși cazul dat?

Continuarea cazului “Stilul de Management și Cultura Organizatională”

Studiu de caz: **UZ sau ABUZ**

Eleonora s-a întors în birou dezamăgita. S-a apropiat de dl Mocanu și l-a întrebat: “cine în absența directorului îl înlocuiește?”.

Dl Mocanu i-a răspuns la întrebare cu o altă întrebare: “dar ce vrei să faci?”

Eleonora i-a explicat ca a identificat un potential donator pentru organizatie, insa termenul limita de prezentare a proiectelor pentru finantare expira in 3 zile, si ar avea nevoie sa discute cu echipa si cu directorul ce proiect sa scrie, deoarece organizatia are mai multe necesitati si ar trebui sa se decida prioritatile care vor fi incluse in proiect”

Dl Mocanu i-a raspuns ca echipa nu ia astfel de decizii, iar in locul directorului a ramas dna Vera Zaharia (loctiitorul sau), insa ea probabil la fel nu va lua astfel de decizii, unica persoana care decide este directorul si trebuie sa comunice cu el.

“Da, dar dlui nu va fi 4 zile, deoarece pleaca in Cehia si nu pot sa astept pina cind se intoarce deoarece scapam termenul limita de prezentare al proiectului, iar urmatorul termen limita de prezentare a proiectului este abia peste 6 luni” i-a raspuns Eleonora.

“Bine incearca si du-te la dna Zaharia” – i-a sugerat sceptic dl Mocanu.

Eleonora s-a dus in birou la dna Zaharia, i-a explicat situatia la care dna Zaharia i-a confirmat cele spuse de dl. Mocanu – doar dl. Director decide asa ceva. Eleonora a insistat ca este doar un proiect si poate adunam echipa si decidem impreuna (daca directorul lipseste), cu atit mai mult cu cit este vorba doar de un proiect si nu presupune anumite tranzactii sau contracte, insa doamna Zaharia a continuat – mai bine asteapta pina se intoarce dl. Director Blanaru si discutati cu el, echipa nu decide asa ceva.

Eleonora s-a intors iarasi in biroul sau derutata si dezamagita. A studiat inca o data cerintele potentialului donator de pe internet si a ajuns la concluzia ca in principiu ar reusi timp de 2 zile sa intocmeasca un proiect, insa cum sa obtina “aprobarea” directorului in conditiile in care acesta este de negasit.

In cele din urma a decis ca nu va fi sfirsitul lumii, daca va contacta direct donatorul si-i va expedia un proiect, oricum organizatia va avea doar de cistigat.

Zis si facut. Eleonora a intocmit un proiect ce tinea de crearea unui centru de resurse informationale pe linga organizatie. In urmatoarele 2 zile Eleonora a descris problema, scopul, obiectivele, activitatile, rezultatele scontate, iar la intocmirea bugetului a simtit necesitatea de a se consulta cu contabilul organizatiei.

Cind Eleonora a mers la contabil sa se consulte cu unele aspecte financiare, contabilul a intrebat-o daca directorul stie de acest proiect, la care Eleonora i-a raspuns mai in gluma mai in serios: “Nu am reusit sa-l prind inca si de aia nu stie, dar indata ce reusesc sa ma intilnesc, ii aduc la cunostinta”.

Contabila a clatinat din cap si a spus: “dar cum asa ceva, tu faci un proiect in care implici organizatia noastra si directorul nu stie?”.

Eleonora i-a raspuns: “De fapt, eu am fost angajata pentru a scrie proiecte, am studiat care sunt necesitatile organizatiei si am incercat sa ma cosult cu echipa si cu directorul, dar echipa nu se implica spunind ca doar directorul decide, iar cu directorul nu pot sa ma intilnesc. El abia se intoarce peste 4 zile, iar atunci deja va fi tirziu, noi trebuie sa prezentam proiectul la donator pina atunci, in caz contrar scapam termenul de prezentare a proiectelor, iar urmatorul termen este abia peste 6 luni.

“Da, dar tu iti dai seama ca asta este un lucru foarte serios, iti dai seama ce faci?” – a continuat contabila.

“Eu nu doar ca imi dau seama ce fac - eu stiu ce fac si am facut-o pina acum de mai multe ori” – i-a zimbit Eleonora.

“Treaba ta” i-a raspuns neunivoc contabila, insa a ajutat-o sa definitiveze bugetul proiectului.

Eleonora i-a multumit si a spus ca miine este ultima zi din termenul limita de expediere a proiectului si ea va expedia dimineata proiectul, apoi va suna potentialul donator sa se convinga ca au receptionat proiectul organizatiei.

A coincis scenariul cu asteptarile dvs?

Cum ati caracteriza actiunile Eleonorei si conlucrarea ei cu echipa?

Este UZ sau ABUZ din partea Eleonorei? De ce?

Cum crede□i ce va urma / cum va reactiona directorul?

Anexa D

Analiza studiilor de caz de catre participanti

Studiu de caz: ***Stilul de management și cultura organizațională***

1. *Cum ați caracteriza stilul de management al organizației „Justițiarii”?*
2. *Cum ați caracteriza compatibilitatea Eleonorei cu stilul de management/cultura organizației?*
3. *Ce i-ați recomanda Eleonorei?*
4. *Cum credeți că se vor derula evenimentele în continuare?*
5. *Cu ce se va sfârși cazul dat?*

Grupul I

1. *Punctele forte sînt planificarea și monitorizarea. Este nevoie de fundraiser in organizatie.*
2. *Mai puțin exploatat este domeniul de organizare, este o lipsa de comunicare directă dintre conducator si Eleonora.*
3. *Ar trebui de stabilit un orar de activități profesionale și personale.*
4. *Vor exista compromisuri bilaterale, conflicte de interes și ruperearelațiilor.*

Grupul II

1. *Probabil in organizatie nu sunt fișe de post.*
2. *Stilurie de management ale Eleonorei si a organizatiei sunt foarte diferite.*
3. *Prin intermediul directorului să propună un training pentru manageri, dacă Eleonora cunoaște activitatea unui manager să vină cu propuneri noi, poate și din exterior – de la alte organizații.*
4. *Va discuta propunerile cu superiorii și se vor lua decizii.*

Studiu de caz: **Uz sau abuz**

1. *A coincis scenariul cu așteptările dvs?*
2. *Cum ați caracteriza acțiunile Eleonorei și conlucrarea ei cu echipa?*
3. *Este Uz sau Abuz din partea Eleonorei? De ce?*
4. *Cum credeți ce va urma/cum va reacționa directorul?*

Grupurile I si II

1. *Nu a coincis scenariul*
2. *Eleonora a făcut bine că și-a atins scopul/a expediat proiectul. Echipa trebuia să se implice/să propună idei.*
3. *Este Uz din partea Eleonorei.*
4. *Va fi o reacție negativă din partea Directorului Executiv (8 pers);*
5. *DE va avea o reacție pozitivă (1 pers)*