

**O Federație mai Puternică pentru Dezvoltarea Drepturilor Copilului**  
- Proiect finanțat prin granturile SEE 2009-2014, în cadrul Fondului ONG în România -

## **Raport de evaluare a workshopului nr. 9 Comunicarea internă a consiliului director pentru o reprezentare eficientă**

Obiectivele specifice de învățare ale workshop-ului "Comunicarea internă a consiliului director pentru o reprezentare eficientă", organizat la București, în ziua de joi, 15.10.2015, cu un număr de 14 reprezentanți ai Consiliului Director al Federației Organizațiilor Neguvernamentale pentru Copil (FONPC) și de angajați ai federației, s-au referit la: clarificarea rolurilor membrilor Consiliului Director și echipei executive în procesul de comunicare internă pentru o reprezentare cât mai eficientă a intereselor membrilor; capacitatea de a clarifica, dezbate și evalua sistematic realismul și fezabilitatea mandatului de reprezentare și negociere primit de delegația de reprezentare (echipa de negociere) din partea board-ului Consiliului Director FONPC; susținerea de către membrii delegației de reprezentare (echipei de negociere) a poziției grupului legitim de interese în fața decidentului public prin intervenții documentate și argumentate și comunicare persuasivă și empatică; abilitatea de a "vinde" convingător rezultatele obținute de către membrii delegației de reprezentare prin negocierea cu decidentul public către cei care i-au mandatat.

### **1. Modul de executare a activităților de formare**

Workshop-ul a început prin detalierea proceselor de comunicare externă, internă și interactivă asociate FONPC. Consiliul director și echipa executivă a FONPC au redactat câte o scrisoare deschisă adresată celeilalte părți, cu propuneri de îmbunătățire a comunicării interne în organizație. Aceste scrisori au cuprins așteptările reciproce, decalajele și obstacolele în comunicarea internă și soluțiile de depășire a acestora. Propunerile de îmbunătățire redactate de consiliul director și de echipa executivă au fost prezentate întregului grup de participanți, iar fiecare parte a ascultat propunerile celeilalte părți și a oferit feedback pe marginea lor. Am observat membrii consiliului director și echipei executive în procesul de redactare a scrisorilor, de primire a sugestiilor făcute de cealaltă parte și de oferire a feedback-ului. Discuția de grup moderată de mine privind problemele și provocările cu care se confruntă participanții în procesul de comunicare internă a facilitat un schimb util de opinii ce au îndemnat participanții la reflecție privind îmbunătățirea modelelor de ședințe și la generalizarea unui proces transparent de comunicare internă care să includă toate părțile interesate. Am oferit participanților recomandări și sfaturi practice pentru îmbunătățirea procesului de comunicare internă prin dezvoltarea unui stil participativ în elaborarea documentelor și luărilor de poziție ale federației asociate diverselor campanii de advocacy care să sporească sentimentul de ownership și să îmbunătățească prin feedback-ul înglobat produsele finale de comunicare înainte ca acestea să iasă în exteriorul organizației și să fie transmise decidenților politici. Am oferit participanților la workshop un model structurat de negociere și comunicare în echipă, pornind de la documentul de poziție privind mecanismul de contractare a serviciilor sociale. Al doilea exercițiu practic a constatat în studierea documentului de poziție de către membrii consiliului director și extragerea argumentelor de negociere, mandatarea unei echipe de negociatori și stabilirea rezultatelor

așteptate, simularea unei negocieri cu decidentul politic și prezentarea rezultatelor negocierii. Am oferit feedback pe marginea procesului de negociere și comunicare în echipă și am facilitat procesul de analiză a acordului încheiat, raportat la mandatul de negociere, pentru a identifica propunerile surprinzătoare venite din partea decidentului politic și obiectivele care nu au putut fi atinse în contextul negocierii.

## 2. Rezultatele obținute

Rezultatele primului exercițiu practic de îmbunătățire a comunicării interne au fost numeroase: ameliorarea înțelegerii rolurilor și responsabilităților fiecărei părți în procesul de comunicare internă; clarificarea obiectivelor și priorităților de comunicare urmărite; definirea rolului de placă turnantă în comunicarea internă atribuit directorului executiv, aflat la interfața dintre consiliul director și echipa executivă; necesitatea îmbunătățirii procesului de filtrare, ierarhizare și selecție a informațiilor și mesajelor care pleacă de la angajați spre membrii consiliului director pentru a evita bombardamentul informațional și pierderea din vedere a informațiilor importante și urgente; delimitarea clară a informațiilor adresate calității de simplu reprezentant al unei organizații membre a FONPC de informațiile destinate membrilor consiliului director, în condițiile în care beneficiarii workshop-ului îndeplinesc ambele roluri; necesitatea unui suport sporit din partea consiliului director în activitățile de reprezentare prin prezența membrilor board-ului alături de managerul de proiect la evenimentele publice organizate de FONPC, ca ambasadori ai brandului federației, mesageri și purtători de imagine; importanța primirii și oferirii în timp util de feedback scris și verbal; redactarea unor mesaje persuasive pentru a atrage atenția destinatarilor asupra acțiunilor pe care trebuie să le întreprindă și deadline-ului acestora; importanța memoriei organizaționale și arhivării corespunzătoare a informațiilor și documentelor; identificarea în oglindă a semnalelor și problemelor critice; utilitatea unor întâlniri periodice de clarificare a așteptărilor, priorităților, nevoilor și strategiilor de comunicare; demararea unui inventar de resurse și know-how organizațional în cele 85 de organizații membre privind suportul ce poate fi oferit activităților de comunicare ale FONPC. Rezultatele celui de-al doilea exercițiu practic de negociere simulată și comunicare facilitată în echipă, asociate demersurilor de reprezentare a intereselor (advocacy), au constat în: clarificarea necesității de fundamentare a documentelor și mesajelor de advocacy pe date și statistici interne și externe care să permită susținerea argumentată a poziției în fața decidentului politic; importanța studierii atente și asumării documentului de poziție de către negociatori pentru a extrage argumentele de negociere; importanța stabilirii unui mandat realist și fezabil de negociere, adaptat contextului social și politic; identificarea argumentelor contra, punctele slabe, riscurilor și amenințărilor ce pot fi speculate de decidentul politic pentru a respinge sau amâna luarea unei decizii favorabile FONPC (subdezvoltarea pieței private de servicii sociale, acoperirea neuniformă cu servicii sociale la nivel național, atât din perspectivă teritorială, ca număr de județe în care există ONG-uri membre furnizoare de servicii, cât și ca portofoliu incomplet de servicii sociale, lipsa surselor de finanțare pentru majorarea bugetului național și bugetelor locale alocate serviciilor sociale ce vor fi contractate cu furnizorii publici și privați de servicii sociale).

## 3. Observații asupra grupului cu care am lucrat

A fost un grup activ de participanți experimentați, care vorbesc din multiplele lor încercări, trăiri și relații profesionale dezvoltate de-a lungul timpului cu decidenții publici, care știu exact de ce sunt împreună în FONPC și apreciază forța vocii unice în comunicare. În urma workshop-ului, au înțeles nevoia profesionalizării demersurilor de advocacy și comunicare publică ale organizațiilor

membre FONPC, îmbunătățirii proceselor de comunicare externă, internă și interactivă ale FONPC și înțelegerii rolurilor și responsabilităților membrilor consiliului director și echipei executive în derularea acestor procese.

#### **4. Măsura în care au fost atinse obiectivele workshopului**

Obiectivele specifice de învățare pe care le-am propus pentru workshopul "Comunicarea internă a consiliului director pentru o reprezentare eficientă" au fost atinse, conform rezultatelor centralizate ale chestionarelor de evaluare. De asemenea, agenda și orarul workshop-ului au fost respectate.

#### **5. Punctele forte ale grupului**

Experiența ridicată în comunicarea interactivă, directă și personală cu decidenții politici și cu membrii FONPC. Interesul ridicat, implicarea participativă, dorința de învățare și exersare a tehnicilor și instrumentelor de comunicare.

#### **6. Ariile de îmbunătățit**

Crearea de ocazii periodice de comunicare internă transparentă a obiectivelor, priorităților, regulilor, viziunii, proiectelor, activităților și rezultatelor obținute între toți actorii implicați în dezvoltarea organizațională a FONPC: membrii consiliului director, membrii FONPC activi în susținerea demersurilor de advocacy ale federației și echipa de angajați. Creșterea disponibilității de timp alocat acestor activități de către membrii consiliului director și cei ai echipei executive. Dezvoltarea de capacități de expertiză interne și/sau accesarea pe proiecte de expertiză externă specializată pe advocacy și comunicare. Alocarea de bugete și resurse de know-how și informaționale pentru comunicare și advocacy.

#### **7. Recomandări privind pregătirea ulterioară a participanților la workshop**

Participarea la schimburi de experiență și bune practici și la formări aplicative suplimentare pe teme din sfera comunicării, negocierii și reprezentării intereselor (advocacy) care să îi ajute să își dezvolte și exerseze aceste abilități. De asemenea, accesarea de resurse bibliografice selective de comunicare le-ar fi utilă, pentru studiul individual suplimentar. Recomand organizarea mai multor sesiuni practice pentru aprofundarea comunicării cu decidenții politici, comunicării interne, externe și interactive asociate serviciilor de reprezentare a intereselor și redactării de mesaje persuasive și convingătoare.

Întocmit:

Mircea Mitruțiu, formator