



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations



Ghid de instruire pentru formatori elaborat în cadrul
proiectului BOND

Împuternicirea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social



**Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul
proiectului BOND**

Împuternicirea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social

ORGANIZAȚIA PENTRU ALIMENTAȚIE ȘI AGRICULTURĂ A NAȚIUNILOR UNITE, Roma, 2020

Citare/informare obligatorie:

FAO. 2020 *Împuternicirea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social - Ghid de instruire pentru formatori elaborat în cadrul proiectului BOND*. Roma. <https://doi.org/10.4060/cb1423en>

Denumirile folosite și prezentarea materialului din acest produs informațional nu implică exprimarea vreunei opinii din partea Organizației Națiunilor Unite pentru Alimentație și Agricultură (FAO) cu privire la statutul juridic sau de dezvoltare al oricărei țări, teritorii, zone ori a autorităților sale sau referitoare la delimitarea frontierelor sau limitelor sale. Menționarea anumitor companii sau produse ale producătorilor, indiferent dacă acestea au fost sau nu brevetate, nu implică faptul că acestea au fost aprobate sau recomandate de FAO, de preferință față de altele de natură similară care nu sunt menționate.

Această publicație a fost realizată cu asistența Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații este responsabilitatea exclusivă a FAO și nu poate fi în niciun caz considerat a reflecta punctele de vedere ale Uniunii Europene.

Opiniile exprimate în acest produs informațional sunt cele ale autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat opiniile sau politicile FAO.

ISBN 978-92-5-133430-0

© FAO, 2020



Unele drepturi sunt rezervate. Această lucrare este pusă la dispoziție sub licența Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Conform termenilor acestei licențe, această lucrare poate fi copiată, redistribuită și adaptată în scopuri necomerciale, cu condiția ca lucrarea să fie citată în mod corespunzător. În orice utilizare a acestei lucrări, nu ar trebui să existe nicio sugestie că FAO susține vreo organizație, produse sau servicii specifice. Utilizarea siglei FAO nu este permisă. Dacă lucrarea este adaptată, atunci trebuie să fie licențiată sub aceeași licență sau o licență echivalentă Creative Commons. Dacă se creează o traducere a acestei lucrări, aceasta trebuie să includă următoarea declinare de responsabilitate împreună cu citarea necesară: „Această traducere nu a fost creată de Organizația pentru Alimentație și Agricultură a Organizației Națiunilor Unite (FAO). FAO nu este responsabilă pentru conținutul sau acuratețea acestei traduceri. Ediția originală [Limbă] va fi ediția de autoritate.”

Litigiile apărute în temeiul licenței care nu pot fi soluționate pe cale amiabilă vor fi soluționate prin mediere și arbitraj, așa cum este descris la articolul 8 al licenței, cu excepția cazului în care se prevede altfel aici. Regulile de mediere aplicabile vor fi regulile de mediere ale Organizației Mondiale a Proprietății Intelectuale <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> și orice arbitraj va fi efectuat în conformitate cu Regulile de arbitraj ale Comisiei Națiunilor Unite pentru Dreptul comerțului internațional (UNCITRAL).

Materiale terțe. Utilizatorii care doresc să refolosească materialul din această lucrare care este atribuit unei terțe părți, cum ar fi tabelele, figurile sau imaginile, sunt responsabili pentru a stabili dacă este necesară permisiunea pentru refolosirea respectivă și pentru a obține permisiunea de la titularul drepturilor de autor. Riscul de revendicare care rezultă din încălcarea oricărei componente deținute de terți în lucrare revine exclusiv utilizatorului.

Vânzări, drepturi și licențiere. Produsele informative ale FAO sunt disponibile pe site-ul web al FAO (www.fao.org/publications) și pot fi achiziționate prin intermediul publications-sales@fao.org. Cererile de utilizare comercială trebuie trimise prin: [www.fao.org / contact-us / request-license](http://www.fao.org/contact-us/request-license). Întrebările referitoare la drepturi și licențe trebuie trimise la: copyright@fao.org.

IMPORTANT! Această traducere nu a fost creată de Organizația pentru Alimentație și Agricultură a Organizației Națiunilor Unite (FAO). FAO nu este responsabilă pentru conținutul sau acuratețea acestei traduceri. Ediția originală [Limbă] este ediția de autoritate.

CUPRINS

Mulțumiri	7
Prefață	8
Introducere	9

PARTEA 1 GHIDUL DE INSTRUIRE

1. Ghid de Instruire	11
Grupul țintă	11
Obiectivele ce urmează a fi însușite	11
Definiții	12
Prezentare generală a ghidului de instruire	12
2. Metodologia de instruire	13
Elementele conceptuale ale metodologiei: bonding, bridging și linking.	13
Opțiuni pentru aplicarea metodologiei	18
3. Structura instruirii	19
4. Principalele pregătiri pentru instruire	21
Evaluarea necesităților	21
Selectarea participanților	22
Formatorul și rolul ei/lui	22
Selectarea locului pentru instruire și amenajarea sălii.	24
Pregătirea materialelor de instruire	25

PARTEA 2 SESIUNILE DE INSTRUIRE ȘI MATERIALELE DE FORMARE

Deschiderea evenimentului și discursurile de bun venit	28
Bun venit și comentarii introductive.	28
Prezentarea agendei zilei.	28
Cunoașterea participanților	29
Așteptările participanților, posterul de feedback și regulile de bază.	30
Recapitulare zilnică - începutul zilei.	31
SESIUNEA 1: Grupurile și organizațiile ca sisteme complexe	32
Structura sesiunii.	32
Notițe pentru formatori.	33
Contextul tehnic	34
Prezentare PowerPoint: Grupuri și organizații ca sisteme complexe.	39
SESIUNEA 2: Încrederea în sine	45
Structura sesiunii.	45
Notițe pentru formatori.	46
Contextul tehnic	49
Prezentare PowerPoint: Încredere în sine.	51
SESIUNEA 3: Management și conducere	55
Structura sesiunii.	55

Notițe pentru formatori.	56
Contextul tehnic.	57
Prezentare PowerPoint: Management și leadership.	58
Fișă: Quiz - Leadership.	71
SESIUNEA 4: Stiluri de conducere	74
Structura sesiunii.	74
Notițe pentru formatori.	75
Fișă: Autocratic, laissez-faire sau atitudine pasivă și lider democratic	77
SESIUNEA 5: Conceptul de conducere comună și echitate	79
Structura sesiunii.	79
Notițe pentru formatori.	80
Contextul tehnic	81
Fișă 1: Rolul conducătorului	82
Fișă 2: Egalitate și Echitate	83
Fișă 3: Echitate în organizațiile de fermieri	84
SESIUNEA 6: Managementul conflictelor	85
Structura sesiunii.	85
Notițe pentru formatori.	86
Contextul tehnic.	87
Prezentare PowerPoint: Managementul conflictelor	90
SESIUNEA 7: Principii și valori în cadrul cooperativelor	95
Structura sesiunii.	95
Notițe pentru formatori.	96
Fișă: Principii și valori în cadrul cooperativelor	97
Prezentare PowerPoint: Principii și valori în cadrul cooperativelor.	99
SESIUNEA 8: Construirea unei viziuni comune	103
Structura sesiunii.	103
Notițe pentru formatori.	104
Contextul tehnic.	105
Prezentare PowerPoint: Construirea unei viziuni comune pentru organizațiile de fermieri	107
SESIUNEA 9: Analiza participativă a performanței organizaționale	116
Structura sesiunii.	116
Notițe pentru formatori – Partea 1: Analiza punctelor forte.	118
Notițe pentru formatori – Partea 1: Analiza punctelor slabe.	119
Contextul tehnic – Partea 1 și 2	120
Prezentare PowerPoint: Analiza cadrului metodologic de performanță organizațională - Partea 1 și Partea 2.	123
SESIUNEA 10: Chestionarul de evaluare a performanței	131
Structura sesiunii.	131
Notițe pentru formatori.	132
Contextul tehnic.	132
Fișă: Chestionar de evaluare a performanței	133
SESIUNEA 11: Furnizarea serviciilor de consiliere a fermierilor	136
Structura sesiunii.	136
Notițe pentru formatori.	137
Fundal tehnic	137
Prezentare PowerPoint: Furnizarea serviciilor de consiliere a fermierilor	139
SESIUNEA 12: Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune	144
Structura sesiunii.	144
Notițe pentru formatori.	145

Contextul tehnic	146
Prezentare PowerPoint: Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune	150
SESIUNEA 13: Comunicare pentru acțiune colaborativă	153
Structura sesiunii	153
Notițe pentru formatori – Partea 1	154
Contextul tehnic – Partea 1	156
Notițe pentru formatori – Partea 2	161
Contextul tehnic – Partea 2	163
Notițe pentru formatori – Partea 3	165
Contextul tehnic – Partea 3	167
Prezentare PowerPoint: Comunicare pentru acțiune colaborativă – Partea 1, Partea 2 și Partea 3	172
SESIUNEA 14: Rețea și parteneriat	189
Structura sesiunii	189
Notițe pentru formatori	191
Contextul tehnic	192
Prezentare PowerPoint: Rețea și parteneriat	196
SESIUNEA 15: Dialog și advocacy	201
Structura sesiunii	201
Notițe pentru formatori	202
Fundal tehnic	202
Studiu de caz: Alianța Landworkers și experiența sa de advocacy	204
Prezentare PowerPoint: Dialog și advocacy	206
SESIUNEA 16: Negociere - Ce și cum	215
Structura sesiunii	215
Notițe pentru formatori – Partea 1	216
Contextul tehnic – Partea 1	217
Fișa – Partea 1: Chestionar - Ce tip de negociator sunteți?	218
Notițe pentru formatori – Partea 2	221
Contextul tehnic – Partea 2	222
Fișa – Partea 2: Pregătirea pentru o negociere	224
Prezentare PowerPoint: Negociere: ce și cum - partea 1 și partea 2	225
Închidere, reflecție finală și evaluare	234
Material de instruire: Chestionar de evaluare post-instruire	235
ANNEXE	
ANEXA 1: Instruirea formatorilor în ceea ce privește performanța, echitatea, guvernanța și negocierea în cadrul organizațiilor de fermieri	238
ANEXA 2: Instruirea formatorilor privind performanța, echitatea, guvernanța și dialogul în cadrul organizațiilor de fermieri	239
Bibliografie	240

Mulțumiri

Acest Ghid de instruire pentru formatori a fost elaborat de Mariagrazia Rocchigiani cu contribuția lui Francesca Carpano din cadrul Unității de Agricultură Familială și Parteneriate cu Organizații ale Societății Civile din Divizia de Parteneriate și Colaborare a ONU (PSU). Publicarea a fost posibilă datorită finanțării primite de la Programul de Cercetare și Inovare Orizont 2020 al Uniunii Europene în temeiul acordului de finanțare nr.774208, în cadrul proiectului EU BOND „Dezvoltarea de acțiuni colective în sectorul agricol European” .

Cadrul teoretic al capitalului social care stă la baza acestei lucrări se bazează pe publicația FAO-IFAD dezvoltată de Herbel, Crowley, Ourabah, Lee în 2012 despre „Bune practici în construirea de instituții rurale inovatoare pentru creșterea securității alimentare”. Secțiunea care explică elementele conceptuale ale metodologiei: bonding, bridging and linking a fost dezvoltată cu contribuția lui Denis Herbel.

Metodologia și conținutul evidențiat în sesiunile despre „Performanță, echitate și guvernare”, precum și conținutul despre „Dialog și negociere” au fost dezvoltate de FAO în parteneriat cu Union des Producteurs Agricoles (Québec) - Développement International (UPADI)¹. Acele sesiuni de performanță, dialog și negociere au fost testate și readaptate în mai multe țări, inclusiv Algeria, Egipt, Liban, Mauritania, Maroc, Nepal, Niger, Oman, Tunisia și Sudan.

Proiectul EU BOND a oferit un loc suplimentar pentru utilizarea și readaptarea materialului la nevoile reprezentanților BOND, mai întâi în cadrul Trainingului de formatori (ToT) organizat la Cordoba, Spania în septembrie 2018 și apoi la Coventry, Marea Britanie în februarie 2019 unde au participat 29 de reprezentanți din 17 țări europene.

O mare apreciere se adresează participanților și formatorilor care s-au implicat cu autorul în proiectarea și livrarea unor sesiuni organizate la Cordoba și Coventry, în special către: Mamen Cuéllar Padilla și Irene Iniesta Arandia de la Universitatea din Cordoba pentru sesiuni la tematica „Organizația ca grup” și „Spațiul emoțional și transformarea conflictelor”; Nevena Alexandrova de la FAO pentru sesiunile „Furnizarea serviciilor de consiliere” și „Comunicare”; și Jyoti Fernandez de la Alianța lucrătorilor funciari cu privire la „Experiența de advocacy a Alianței lucrătorilor funciari”.

Mulțumiri speciale sunt adresate Emma McInerney care a livrat ToT în Coventry, Marea Britanie în 2019 și echipei de comunicare pentru dezvoltare, Mario Acunzo și Alberto Troilo, pentru că au dezvoltat sesiunea „Comunicare pentru acțiune colaborativă”².

Versiunea finală a Ghidului de instruire a beneficiat, de asemenea, de un proces de revizuire aprofundat din partea colegilor interni și externi. Suntem recunoscători colegilor FAO de la sediul central, biroul regional REU, biroul subregional SNE pentru Africa de Nord și trei birouri de țară (Liban, Oman, Sudan) pentru sfaturile și sprijinul lor: Nora Ourabah Haddad, Marie-Louise Hayek, Patricia Sfeir, Hasna AlHarthy, Marco Boscolo, Sophie Treinen, Francesca Carpano, Chiara Nicodemi, Guilherme Brady, Mohammed Bengoumi, Daniella Salazar și Noémie Huybrechts.

Pe plan extern, o mare apreciere revine lui Walteri Katajamaki de la ONU ILO și lui Tamari Langlais de la UPADI pentru revizuirea lor aprofundată și contribuțiile constructive. Mai mult, mulțumiri speciale se adresează partenerilor BOND care au făcut parte din grupul de lucru pentru recenzie: Angela Hilmi, Agnes Major, Mamen Cuéllar Padilla, Tomasz Wloszczlovski, Lucia Usurelu, Jyoti Fernandez, Attila Szocs, Boruss Miklos, Katalin Kujáni și Dorottya Szabó. Sesiunile Ghidului de instruire au fost apoi testate în timpul a patru cursuri de instruire pe care formatorii le-au desfășurat în Polonia, România, Ungaria și Portugalia: contribuțiile formatorilor și participanților au fost incluse în ghid. Estimarea specială revine lui Visiointime International pentru munca editorială și pentru aspectul și designul grafic al modulului.

1 Cadrul de evaluare a performanței a fost dezvoltat și testat în cadrul a două proiecte regionale pentru Africa de Nord (TCP / SNE / 3402-3403) și în proiectul CoOPEquity.

2 Pentru mai multe informații: ComDev@fao.org

Prefață

Agricultura are un rol crucial în producția de alimente, protecția și regenerarea mediului, ocuparea forței de muncă în mediul rural, securitatea alimentară și reducerea sărăciei. În Uniunea Europeană, se confruntă cu provocări din ce în ce mai mari datorate schimbărilor climatice, degradării resurselor naturale, depopularea zonelor rurale și lipsei de atractivitate a sectorului de către generațiile mai tinere.

Ca răspuns la aceste provocări, politica agricolă comună a UE a creat un cadru de politici și parteneriate între Europa, fermierii săi și organizațiile acestora. Cu toate acestea, provocarea este mare datorită varietății peisajului său agricol, condițiilor climatice diverse, dimensiunilor fermelor, tipului de producție și nivelurilor de tehnologie.

Fermierii și administratorii de terenuri joacă un rol cheie în viabilitatea ecologică, socială și economică a sectorului agricol din Europa. Modul lor de organizare, inovare și rețea și capacitatea lor de a combina munca individuală și colectivă influențează peisajul alimentar din Europa. Prin beneficiul de a lucra cu alții, legătura cu mai mulți actori, bunăstarea individuală și colectivă este îmbunătățită, zonele rurale sunt capabile să se dezvolte într-un mod mai echitabil și incluziv, iar creșterea agricolă este avantajată.

Capitalul social este un factor cheie care se referă la capacitatea oamenilor de a coopera pentru obiective comune. Ceea ce am învățat în ultimele decenii, din experiențele organizaționale din țările în curs de dezvoltare și din țările în tranziție, este că acumularea de capital fizic și uman nu este suficientă pentru a induce dezvoltarea. Investițiile în capital fizic (infrastructură și echipamente) și capital uman (dezvoltarea abilităților) sunt condiții necesare, dar sunt departe de a fi suficiente; ele trebuie completate cu dezvoltarea capitalului social (Stiglitz, 1998). Acest Ghid de instruire pentru formatori se concentrează pe „Împuternicirea fermierilor prin crearea de capital social”, recunoscând rolul fundamental pe care îl joacă capitalul social pentru organizații sănătoase și durabile. Încurajarea fermierilor și a grupurilor lor să formeze asociații sau federații își îmbunătățește capacitățile de a învăța unii de la alții, de a face schimb de informații fiabile despre ceea ce funcționează și ce nu funcționează și de a monitoriza responsabilitatea membrilor lor (Ostrom, 2005).

Sperăm că acest Ghid de instruire va servi ca o resursă cheie pentru fermierii și administratorii de terenuri din Europa și din toate regiunile lumii pentru a-și consolida capacitățile, pentru a investi în noi instituții care corespund condițiilor locale și pentru a lucra spre un sector agricol durabil.

Cuvânt Înainte

Agricultorii, administratorii de terenuri și organizațiile lor sunt actori importanți pentru sustenabilitatea economică, socială și de mediu a sectorului agricol din Europa. Lucrând mai îndeaproape, organizându-se și creând rețele, aceștia vor putea realiza economii de scară, vor accesa informații și cunoștințe, vor accesa piețele de intrare și de ieșire, vor gestiona în mod durabil resursele naturale și se vor angaja în dialogul politic. În acest fel, ei sunt capabili să gestioneze mai bine riscurile și să ofere servicii mai bune membrilor lor.

Proiectul EU BOND contribuie la dezlănțuirea, consolidarea și organizarea potențialului de acțiune colectivă și de rețea a fermierilor individuali, a grupurilor de fermieri și a administratorilor de terenuri din țările cu niveluri organizaționale mai scăzute, în primul rând în statele membre ale UE. Printr-o abordare în trei direcții - VEZI: învățând din succes, ÎNVĂȚĂ: autoevaluare și dezvoltare a capacității și SPUNDE: angajarea în dialogul politic - beneficiarii proiectului se vor angaja și vor beneficia de sinergiile de lucru cu ceilalți și de schimb de experiență și lecții învățate.

Acest Ghid de instruire pentru formatori este o etapă importantă a BOND LEARN: autoevaluare și componentă de dezvoltare a capacității, deoarece oferă concepte și instrumente care susțin abilitarea individuală și colectivă a fermierilor și a organizațiilor acestora. Este inclus într-o bibliotecă virtuală, găzduită pe site-ul web EU BOND (BOND, 2019) și oferă un portofoliu de instrumente care acoperă domenii de interes precum:

- *agroecologie;*
- *dialog constructiv;*
- *management financiar;*
- *dezvoltarea pieței;*
- *dezvoltare organizațională; și*
- *teme transversale, cum ar fi securitatea alimentară, deținerea terenurilor, genul, schimbările climatice etc.*

Proiectarea Ghidului de instruire și alegerea subiectelor este rezultatul nevoilor exprimate în timpul pregătirii a două Instruiri de formatori cu privire la „Performanță, echitate și negociere pentru organizațiile de fermieri” implementate în Cordoba, Spania în perioada 26-29 septembrie 2018 și în Coventry, Marea Britanie în perioada 6-8 februarie 2019 și a feedback-ului primit de la participanți în timpul și după ToTs. Conținutul acestui ghid a fost validat în continuare printr-o rundă de consultări cu partenerii BOND și a suferit trei runde de recenzii:

- *intern de către FAO la nivel de sediu, birou regional și țară;*
- *de un grup de lucru format din reprezentanți ai partenerilor BOND3; și*

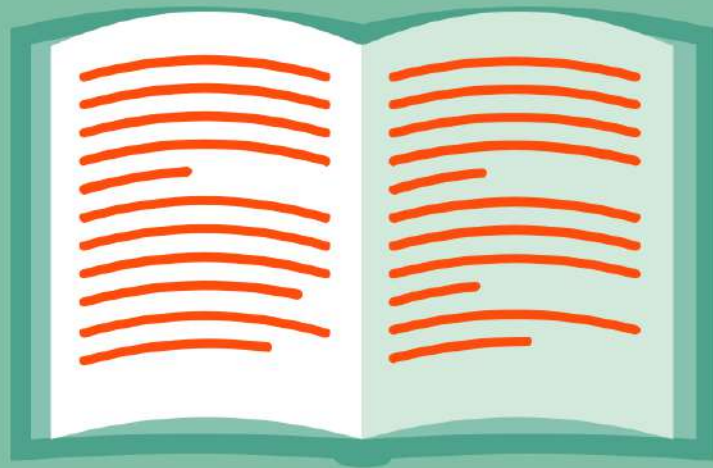
extern de către ONU OIM și de UPADI [Union des Producteurs Agricoles (Québec) - Développement International].

Ghidul a fost apoi testat în patru traininguri de formatori desfășurate între sfârșitul anului 2019 și începutul anului 2020 în patru țări: România, Polonia, Portugalia și Ungaria. Contribuțiile și comentariile furnizate de formatori și participanți au fost incluse în Ghid.

³ Partenerii Bond sunt: Coventry University, Asociația Ecoruralis, Land Workers Alliance, Asociația Obsteasca Proentranse, Spoleczny Instytut Ekologiczny, University of Cordoba și Vedegylet Egyesület.

PARTEA 1

GHIDUL DE INSTRUIRE



1. Ghid de Instruire

Acest **Ghid de instruire**⁴ sprijină liderii fermierilor, administratorii de terenuri și organizațiile lor deja implicați sau susținuți prin proiectul BOND pentru a dobândi cunoștințe și instrumente pentru a implementa evenimente de instruire pentru construirea a trei tipuri de relații, adică bonding, bridging and linking, care sunt relații de bază pentru un proces de dezvoltare organizațională a organizațiilor de fermieri. Relațiile bonding sunt relații intragrup și sunt construite la nivel de bază; relațiile de bridging sunt construite între organizațiile de fermieri pentru a forma organizații și rețele apex (relații intergrupale); relațiile de linking sunt relații extra-grup construite cu entități publice și private, precum și cu factorii de decizie politică.⁵

Subiectele selectate sunt relevante de la nivel național și regional. Îndrumă utilizatorii finali atunci când decid să se angajeze în procesele de bonding, bridging and linking în cadrul organizațiilor lor și, mai larg, în țările lor și în regiunea europeană.

Este un instrument pentru a sprijini proiectarea și facilitarea evenimentelor de instruire de către liderii fermierilor sau administratorii de terenuri, dar domeniul său de acțiune depășește facilitarea evenimentelor de instruire și / sau achiziționarea de cunoștințe. Subiectele propuse pot fi aplicate grupurilor sau organizațiilor tinere sau mai mature, deoarece acestea susțin consolidarea practicilor de bună guvernare. Mai mult, subiectele alese și evenimentele care ar putea fi organizate sunt o oportunitate de a începe o reflecție internă pentru grupurile și organizațiile de fermieri pentru a începe un proces de schimbare în comunitățile și teritoriile lor.

Grupul Țintă

Ghidul este destinat pentru:

- *lideri de fermieri, administratori de terenuri;*
- *facilitatori de grup sau experți în mobilizarea comunității;*
- *membrii consiliului, personalul de conducere al organizațiilor de fermieri și al cooperativelor;*
- *lideri și facilitatori ai rețelelor și platformelor de fermieri; și*
- *personal tehnic al agențiilor guvernamentale sau al altor instituții care susțin fermierii.*

Obiectivele ce urmează a fi însușite

Obiectivul general al acestui Ghid de instruire pentru formatori este de a sprijini grupul țintă pentru a facilita proiectarea și implementarea activităților de instruire (instruiri, ateliere, mese rotunde etc.) pentru (și în cadrul) organizațiilor de fermieri și grupurilor de gestionare a terenurilor.

Atelierele adresate liderilor grupurilor / organizațiilor de fermieri ar putea avea ca obiectiv major elaborarea unei viziuni comune pentru a îmbunătăți performanța, echitatea, guvernarea și gestionarea grupului, organizației sau rețelei lor (bonding). Dacă astfel de evenimente doresc să acopere aspecte externe ale organizației sau grupului de fermieri, ele pot contribui, de asemenea, la construirea unor strategii de dialog și negociere cu alte părți interesate și în special cu guverne (bridging and linking).

⁴ Structura părții 1 și o parte din conținutul inclus în secțiunea 4 au fost adaptate din ghidul de instruire „Punerea în practică a liniilor directe voluntare privind funcționarea: un ghid de instruire pentru organizațiile societății civile”, <http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>

⁵ Secțiunea 2 include un paragraf despre „Elementele conceptuale ale metodologiei: legătura, legătura și legătura” și detaliază mai departe teoria capitalului social și aceste relații cheie.

Până la sfârșitul activităților de instruire, participanții ar trebui să fie capabili:

- să construiască și să consolideze capacitățile interne ale organizațiilor lor;
- proiecteze viziunea lor în viitor;
- construiască și să întărească relații fructuoase cu alte organizații; și
- să relaționeze constructiv cu alți actori cheie.

Definiții

În scopul acestui ghid, se utilizează următorii termeni:

Capital social: termenul „capital social” se referă la capacitatea oamenilor de a lucra împreună în grupuri. Capitalul social este un atu ca „resursă colectivă a unui grup în ceea ce privește rețelele și încrederea socială care îi facilitează acțiunea colectivă în beneficiul reciproc” (Putnam, 1995).

Organizațiile (FAO, 2012) sunt „grupul de indivizi legați de un scop comun pentru atingerea obiectivelor” (Nord, 1990: 5). Organizațiile includ grupuri de indivizi care lucrează împreună și gestionează împreună resursele comune în direcția unui obiectiv comun, variind de la grupuri informale de producători din mediul rural (grupuri de auto-ajutorare, rețele etc.) până la organizații fermiere formale.

Organizații de Fermieri:⁶ organizații de membri mici de fermieri, fermieri familiari și producători agricoli, crescători, pescari, artizani și indigeni, care sunt structurați dincolo de nivelul comunității, la nivel local, național, regional și global. Acestea includ toate formele de asociații de producători, cooperative și uniunile și federațiile acestora.

Dezvoltare organizațională:⁷ un corp de cunoștințe și practică care îmbunătățește performanța organizațională și schimbarea.

Prezentare generală a ghidului de instruire

Acest ghid este împărțit în următoarele părți:

Partea 1. Ghidul de instruire

- *Acest ghid de instruire*
- *Metodologia de instruire*
- *Structura instruirii*
- *Pregătirea instruirii*

Partea 2. Sesiunile de instruire

- *Sesiuni de instruire și material*
- *Anexe*
- *Referințe*

Fiecare sesiune de instruire prezintă: Structura sesiunii, notele instructorilor, baza tehnică și materialul (PowerPoint-uri și / sau fișe).

⁶ Adaptat din „Interacțiunea cu organizațiile de fermieri pentru o dezvoltare mai eficientă a micilor fermieri” (2016) a IFAD.

⁷ Adaptat din modulul de instruire FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013).

2. Metodologia de instruire

Ghidul de instruire propune metodologii participative bazate pe instruirea experiențială și teoriile învățării adulților și include utilizarea de studii de caz, dezbateri, videoclipuri și activități de grup și individuale. Acestea îi ajută pe participanți să își însușească propriul proces de instruire și schimbare și să maximizeze schimburile între ei. Se pune accent pe schimbul de experiențe și bune practici, precum și pe căutarea de soluții inovatoare și practice la problemele și provocările cu care se pot confrunta organizațiile de fermieri.

Instruirea este încurajată prin schimbul de situații concrete trăite de participanți în cadrul grupului sau organizației lor. Dacă instruirea este oferită membrilor unei organizații, atunci este esențial să invitați participanții să își folosească organizația fermieră ca studiu de caz pe tot parcursul instruirii și să folosească aceste exerciții ca bază pentru a fi dezvoltate și implementate în viața reală.

Facilitatorul sau echipa de facilitare ar trebui să se asigure că este creat un mediu de respect, încredere și sprijin reciproc pentru a permite schimbul sigur de experiențe și perspective.

Fiecare sesiune include exerciții și tehnici participative bazate pe munca anterioară a FAO privind instituțiile rurale și pe munca comună întreprinsă de FAO și UPA Développement International (UPADI) în cadrul proiectului de cooperare tehnică privind „Renforcement du role des réseaux des organisations professionnelles agricoles et de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb”(FAO TCP / SNE / 3403). Se bazează pe o serie de module de instruire dezvoltate și implementate de UPADI numite Les Savoirs des Gens de la Terre (LSGT), precum și pe modulul de instruire FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (LM4) și Ghidul de instruire FAO-FIAN - Putting liniile directoare voluntare privind funcționarea în practică: un ghid de instruire pentru organizațiile societății civile (FAO, 2017).

Elementele conceptuale ale metodologiei: bonding, bridging și linking

Instruirea din lucrările anterioare privind capitalul social din sectorul agricol sugerează că agricultura durabilă la scară mică și gestionarea terenurilor, precum și acțiunea colectivă eficientă sunt rezultatul a trei tipuri interdependente de relații pe care fermierii și administratorii de terenuri trebuie să le dezvolte, adică **bonding, bridging** and **linking**.⁸ Modulile în care aceste relații și rețele sociale cresc sunt ilustrate de teoria capitalului social (Bourdieu, 1986 și 1992; Putnam, 1995; Burt, 2001; Lin, și colab. 2001; Woolcock și Narayan, 2000.)

Putnam (Putnam, 1995) definește aceste relații ca „resursa colectivă a unui grup în termeni de rețea și încredere socială care facilitează acțiunea sa colectivă în beneficiul reciproc”. Capitalul social permite indivizilor să se lege pentru a-și apăra interesele și a se organiza pentru a susține nevoile colective. Utilitatea capitalului social constă în potențialul său de a-i face pe oameni să acționeze colectiv și, prin aceasta, să le sporească accesul la active, servicii și capacități (abilitare). La fel ca și capitalul fizic și uman, capitalul social generează un flux de rentabilități (Uphoff, 2000; Grootaert și Van Bastelaer, 2001). Modulile în care aceste relații și rețelele sociale se dezvoltă sunt explicate mai jos.

⁸ Textul a fost adaptat din Herbel, Crowley, Ourabah și Lee, 2012: „Bune practici în construirea de instituții rurale inovatoare pentru creșterea securității alimentare.”

Ce sunt relațiile de legătură (bonding)?

Acțiunea de legătură (bonding) asupra capitalului social se referă la legăturile din cadrul unei organizații (relații intragrup) între membrii cu niveluri ridicate de similitudine în atitudini, informații și resurse. Aceste relații sunt strânse și implică legături interpersonale între grupuri mici de oameni. În cazul cooperativelor, relațiile de legătură se formează în general între fermieri din același grup social cu caracteristici comune. Aceștia împărtășesc un sentiment de identitate și apartenență comună, bazat pe aceeași istorie socială și teritoriu, în cadrul unei organizații la nivel local și local. Bonding asupra capitalului social are loc între fermieri ori de câte ori oamenii petrec timp împreună în mod regulat în cadrul întâlnirilor față în față. În acest fel, ei hrănesc capitalul social.

Legături de bonding eficiente și durabile în cadrul unei organizații sunt structurate în jurul:

- *unui obiectiv comun și apartenență voluntară și*
- *o identitate partajată într-o dimensiune limitată a grupului.*

În primul rând, cooperarea dintre membri rezultă din disponibilitatea lor de a lucra împreună pentru a atinge un obiectiv comun. Este alegerea membrilor săi care calculează că vor fi mai bine cooperând unii cu alții (principiul utilității). Prin interacțiuni personale repetate, directe într-un grup mic de afinitate, se creează o identitate comună puternică și tinde să consolideze în timp relațiile de beneficiu reciproc.

Identificarea puternică a membrilor este posibilă numai dacă grupul este suficient de mic pentru a permite membrilor să comunice între ei în mod regulat. Studiile sugerează că dimensiunea ideală a acestor grupuri este cuprinsă între 15 și 30 de membri, nu mai mari (Herbel D, 2015).

Într-o organizație de fermieri, relațiile bonding generează modele de interacțiune bazate pe norme, valori, comportament și credințe comune: o înțelegere comună a modurilor adecvate de acțiune care predispun oamenii să coopereze. Omogenitatea în calitatea de membru întărește performanța organizațională prin afectarea pozitivă a comportamentului individual, a proceselor decizionale colective și a angajamentelor. Presiunea grupului social asupra fiecărui membru este puternică. Presiunea socială îi încurajează pe acei fermieri care refuză să își respecte angajamentele. Stimulentele morale îi motivează pe fermieri să facă lucrurile pe baza binelui și a răului conform normelor comune. Orice călătorie liberă sau evitare este evidentă și va fi stigmatizată. Nerespectarea regulilor comune este condamnată.

Bonding asupra capitalului social oferă un set de norme de comportament acceptabil pentru membrii individuali. Toate aceste relații sporesc coeziunea cooperativei. Stabilitatea acestor comportamente normative este cea care creează organizații durabile și permite fermierilor să atingă niveluri ridicate de cooperare.

Avantajele și limitele relațiilor de bonding

Prin relații de bonding, fermierii câștigă încredere în sine și cunoștințe pentru a-și analiza propriile probleme, pentru a lua decizii în cunoștință de cauză și pentru a acționa colectiv. Relațiile de bonding permit fermierilor și administratorilor de terenuri să identifice soluții comune și să construiască strategii pentru a face față schimbărilor. În plus, fermierii trebuie să dezvolte un sentiment de proprietate în grupul lor sau în organizația căreia îi aparțin să fie angajați și angajați.

Relațiile de bonding sunt interioare și de natură protectoare. Într-o cooperativă, aceste relații pot fi traduse în strategii defensive. Cooperativele pot apărea ca încercări ale fermierilor individuali de a-și îmbunătăți poziția economică în absența de piețe competitive. Cooperativele de apărare corectează eșecurile pieței pe piețele înguste, cu un număr redus de cumpărători și vânzători. Fermierii mici produc surplusuri care sunt fragmentate, împrăștiate și dispersate în zone îndepărtate. Acestea creează numeroase tranzacții la scară mică, cu volum foarte mic, cu costuri fixe ridicate pe tranzacție. Prin gruparea achizițiilor și vânzărilor,

cooperativa locală poate oferi fermierilor individuali posibilitatea de a modifica poziția pe care o ocupă, reducând astfel costurile de tranzacție.

Cu toate acestea, acțiunea de bonding a capitalului social poate produce și excludere. Deseori organizațiile locale se bazează pe legături tradiționale ale satelor sau pe statut precum genul și tineretul; aceste obligațiuni sunt prea „restricționate”; pot rezista schimbării. Astfel, este necesară o deschidere treptată pentru a le transforma în organizații mai moderne prin construirea unor relații diferite pentru a deveni mai orientate spre exterior.

În plus, relațiile bonding se bazează pe relații interumane. Cooperativele și alte tipuri de organizații pot răspunde nevoilor noilor membri și pot crește prea mult, depășind dimensiunea optimă pentru relații de legătură eficiente. După cum a remarcat Mancur Olson, stimulentele pentru membrii unui grup scade odată cu creșterea dimensiunii grupului; grupurile mari sunt mai puțin capabile să acționeze în interesul lor comun decât cele mici (Olson M., 1965). Extinderea cooperativelor dincolo de o anumită dimensiune face ca controlul social prin presiunea colegilor să fie inefficient.

Prin urmare, îngustimea acțiunii colective cu numai relații de bonding nu oferă acces la gama completă de resurse necesare pentru asigurarea incluziunii economice depline a fermierilor mici.

Ce sunt relațiile de legătură (bridging)?

Acțiunea de bridging asupra capitalului social se referă la conexiunile de parteneriat între organizații care sunt similare (relațiile intergrup). Astfel de relații sunt legături orizontale care leagă grupuri de fermieri și administratori de terenuri pentru a crea organizații mai mari sub forma sindicatelor, federațiilor și rețelelor de fermieri sau lucrători funciari. În sindicate și federații, organizațiile membre împart o parte din puterea lor decizională; în rețelele libere, fiecare organizație își păstrează autonomia deplină.

Eficiența este esențială pentru poziționarea unei organizații de fermieri pe piețele naționale și globale. Creșterea este necesară pentru a obține o dimensiune critică suficient de mare pentru a putea câștiga putere de piață și a genera economii de scară. Cu toate acestea, dimensiunea creșterii înseamnă atragerea de noi membri și extinderea ofertei sale de produse și servicii. Concentrându-se pe eficiență pentru a genera economii de scară (costuri reduse) și pentru a câștiga mai multă putere de negociere (venituri crescute), efectele pozitive ale creșterii pot compensa efectul negativ al dezvoltării relațiilor de legătură erodante dintre membri: dilema dimensiunii.

Organizațiile fermierilor de succes cresc, permițând mai multor fermieri să acceseze mai multe produse și servicii în condiții mai bune. În organizațiile mari de cooperare, membrii individuali nu se pot cunoaște; întâlnirile față în față frecvente sau regulate nu se mai țin; comunicarea între membri devine mai complicată; cooperativa nu mai este un grup de afinitate bazat pe o identitate comună; un membru nu va fi afectat social dacă nu reușește să depună eforturi în scopul obiectivului cooperativei sale. Odată cu creșterea cooperativă, relațiile de legătură tind să slăbească. Odată cu creșterea, viața cooperativă devine din ce în ce mai complexă; poate duce la declinul stimulentele sociale ale capitalului social de bridging care funcționează bine în organizații de dimensiuni mici.

Beneficiile relațiilor bridging

Dezvoltarea relațiilor de bridging care leagă organizații similare între ele pentru a forma organizații mai mari este o inovație organizațională relevantă pentru includerea lor efectivă în lanțurile valorice la nivel național și global. Își pot dezvolta împreună competitivitatea și participarea membrilor. Prin relații de bridging, fermierii din diferite organizații își pot uni activele și competențele pentru a depăși barierele pieței, controlând cote de piață mai mari și accesând informații de calitate mai bună. La rândul său, o putere mai mare de negociere se traduce prin condiții de tranzacție mai favorabile și o influență mai mare asupra altor actori.

Principalul beneficiu al conectării capitalului social este obținerea unei dimensiuni critice pentru a concura eficient pe piețele naționale și globale. De exemplu, prin punerea în comun a vânzărilor lor individuale,

cooperativele măresc amploarea tranzacțiilor, ajungând la o dimensiune critică. Tranzacțiile grupate oferă economii mari de scară în comparație cu realizarea lor într-un mod individual. Punerea în comun a tranzacțiilor individuale oferă cumpărătorilor de producție acces la volume mari de produse fără intermediari; oferă o securitate a surselor de aprovizionare și facilitează uniformitatea produsului și procedurile de control al calității. Relațiile de legătură permit, de asemenea, capacitatea de a pune în comun noi active (de exemplu: partajarea unei fabrici comune de prelucrare, combinarea facilităților de distribuție și comercializarea sub o marcă comună), competențe și resurse pentru a face față presiunii piețelor și a putea concura cu sectorul privat corporației. Aceste relații de legătură (bridging) sunt definite ca alianțe aditive (Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011): cele care mobilizează același tip de resurse ale cooperativelor diferite pentru a atinge dimensiunea critică.

În plus față de aceste alianțe, organizațiile de fermieri pot crea și dezvolta o serie de organisme specializate pentru a oferi noi active și competențe specifice membrilor lor. Aceste alianțe complementare (Filippi, Maryline; Triboulet, Pierre, 2011) vizează construirea unui nou avantaj competitiv prin, de exemplu, un parteneriat cu organizații non-guvernamentale locale (ONG-uri) pentru a accesa servicii de cercetare și extindere sau cu ONG-uri internaționale pentru a intra în noi piețe precum comerțul echitabil și produsele ecologice. Relațiile de legătură pot face accesibile resurse și oportunități noi care nu există într-o cooperare individuală sau într-o organizație de fermieri.

Cu relațiile de legătură (bridging), organizațiile individuale își pot păstra o mare parte din puterea lor de decizie. Prin urmare, ei pot menține dinamica locală puternică - relațiile de legătură - care determină organizațiile locale: „pot fi induși să-și folosească stimulentele sociale pentru a determina indivizii aparținând fiecărui grup mic să contribuie la realizarea obiectivului colectiv al întregului grup” (Olson, 1965, p. 63). Prin urmare, dezvoltarea relațiilor de legătură (bridging) - alianțe și rețele inter-organizaționale - pare a fi o modalitate proeminentă de a păstra relațiile strânse de legătură care beneficiază de ancorarea locală a cooperativelor de fermieri, în timp ce profită simultan de economiile de scară - reducerea costurilor și îmbunătățirea puterii pieței - sau creșterea beneficiilor.

În concluzie, presiunile pieței determină organizațiile de fermieri să își sporească competitivitatea. Unirea capitalului social construit pe o rețea densă de relații oferă o soluție interesantă pentru a aborda dilema dimensiunii. În alianțe, parteneriate sau rețele, organizațiile pot colecta și coordona utilizarea activelor, resurselor și competențelor partajate. Astfel, alianțele construite pe un capital social de legătură oferă fiecărei organizații de fermieri un mod flexibil de a fi competitiv pe piețele globale, păstrând în același timp o identitate puternică bazată pe legăturile cu membrii lor.

Ce sunt relațiile de legătură (linking)?

Relațiile de legătură (linking) sunt legături verticale care pot fi create cu actori influenți care aparțin arenei economice sau politice, cum ar fi întreprinderile private sau guvernele. Prin legături puternice cu actorii economici, fermierii și administratorii de terenuri pot avea acces pe piețele naționale și internaționale. La rândul său, o putere mai mare de negociere se traduce prin condiții de tranzacție mai favorabile și o influență mai mare asupra altor actori.

Relațiile de legătură (linking) cu factorii de decizie politică îi ajută pe actori să creeze un mediu și condiții care să permită organizațiilor lor să prospere și să se dezvolte durabil. Pentru a avea succes, aceste legături între fermieri, administratorii de terenuri, actorii de piață și factorii de decizie politică trebuie să aibă ca rezultat o sumă pozitivă în care toți partenerii sunt de acord să coopereze pentru a-și promova interesele comune, pentru a obține și a crește profiturile și pentru a împărtăși beneficii și riscuri.

Beneficiile conectării (linking) capitalului social

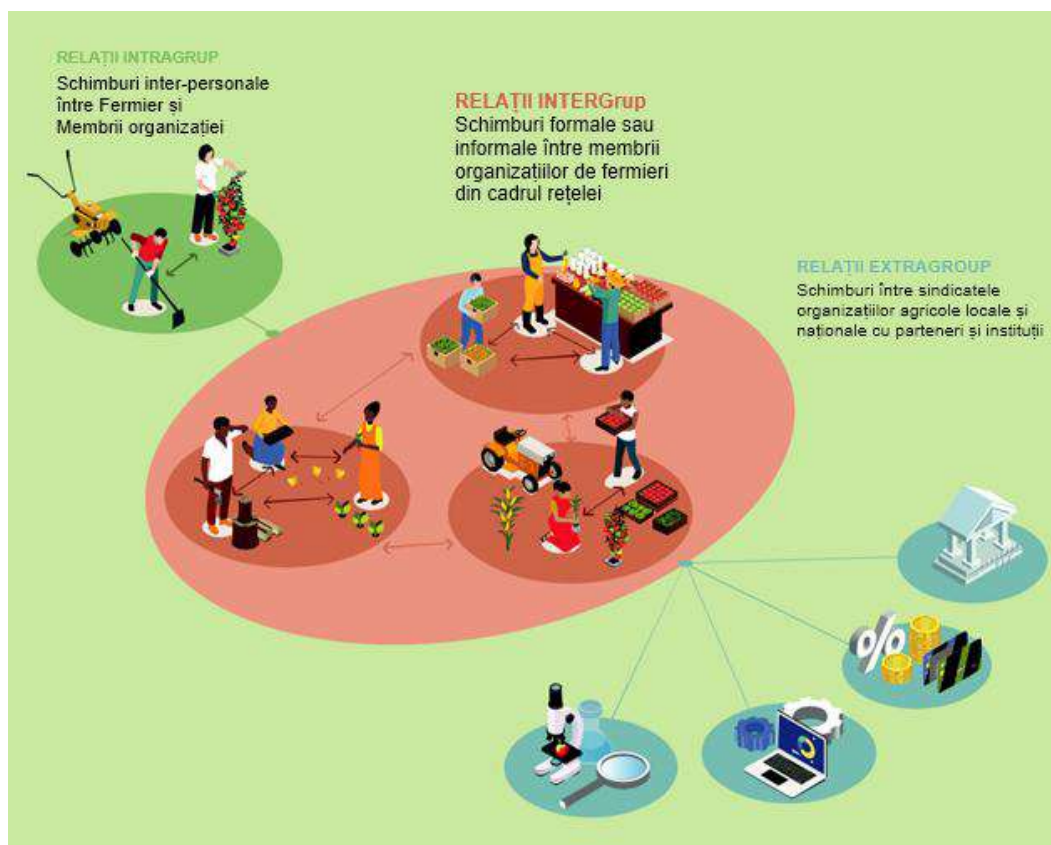
Forma de legătură (linking) a capitalului social are potențialul de a funcționa ca pârghie; ajută o organizație să „avanseze”. Poate îmbunătăți condițiile pentru ca grupurile să ia parte la economie prin consolidarea capacității lor de a participa la relații și activități comerciale și de a accesa noi oportunități. Într-o societate lipsită de încredere socială (societate cu încredere redusă), fermierii mici și operatorii din amonte și din aval nu au un stimulent pentru a intra pe piețele rurale. Este prea riscant și prea costisitor.

Prin construirea legăturii de capital social prin organizațiile lor, fermierii pot beneficia de oportunități de piață. Acesta deschide oportunități economice pentru cei care aparțin unor grupuri de fermieri mai puțin puternici sau excluși. Dar legarea eficacității capitalului social depinde de capacitatea unei organizații de a stabili, gestiona și urmări relații echilibrate cu actori puternici precum guvernele (puterea de negociere) și actorii economici (puterea pieței).

Nici fermierii, nici operatorii privați nu vor intra în tranzacții comerciale în absența încrederii. Pe de o parte, prin aplicarea contractelor membrilor cu operatorii privați, fermierii organizați în cooperative asigură aprovizionarea în termeni de cantitate și calitate, dezvoltă o reputație și oferă operatorilor privați o asigurare credibilă pentru tranzacții profitabile. Pe de altă parte, cooperativele pot asigura tranzacții profitabile pentru producătorii mici, reechilibrând puterea pieței. În tranzacțiile dintre operatorii privați din amonte și din aval și cooperativă, concurența împarte valoarea adăugată. Pentru a asigura un flux de beneficii pentru fermierii mici, organizația trebuie să ofere stimulentele potrivite. Prin comunicarea și coordonarea deciziilor lor împreună (prin vânzări și achiziții grupate), fermierii din cadrul cooperativelor lor pot crea condiții de piață favorabile. Cooperativele pot îmbunătăți puterea de negociere a micilor fermieri, își pot reduce costurile de tranzacționare, își pot mutualiza riscurile și pot crea încredere cu operatorii din amonte / aval.

Prin legături puternice cu actorii economici, fermierii pot avea acces pe piețele naționale și internaționale. Conectarea relațiilor cu factorii de decizie politică îi ajută pe actori să creeze mediul și condițiile favorabile pentru ca organizațiile lor să prospere și să se dezvolte în mod durabil. Pentru a avea succes, aceste legături între fermieri, actorii de pe piață și factorii de decizie politică trebuie să aibă ca rezultat o sumă pozitivă în care toți partenerii sunt de acord să coopereze pentru a-și promova interesele comune, pentru a obține și a crește profiturile și pentru a împărtăși beneficii și riscuri. Figura de mai jos oferă o reprezentare vizuală a celor trei relații interconectate care interacționează strâns între ele și sporesc beneficiile fiecărei relații individuale.

FIGURA 1: Cadrul Acțiunilor BONDING, BRIDGING și LINKING



De multe ori dezvoltarea unei relații depinde de una sau de ambele relații; cu toate acestea, calea lor de evoluție nu este liniară, automată sau secvențială. Se întâmplă printr-un proces conștient în care fermierii și administratorii de terenuri devin principalii motori ai dezvoltării lor prin:

- *construirea încrederii în alții și încrederii în sine în rândul indivizilor;*
- *dezvoltarea unei înțelegeri comune a situației și problemelor cu care se confruntă și implicarea colectivă în dezvoltarea unei viziuni și a unor planuri de acțiune comune; și*
- *îmbunătățirea accesului pe piață și a puterii de negociere a micilor fermieri în raport cu alți actori economici și politici.*

Acestea sunt cele trei linii pe care a fost construit programul de instruire și subiectele selectate. Atribuirea subiectelor fiecărui tip de relație a fost o alegere a autorului, bazată pe reflecție și practică asupra teoriei capitalului social, a dinamicii de grup și a aplicării metodologiilor participative.

Opțiuni pentru aplicarea metodologiei

Conținutul Ghidului de instruire poate fi utilizat într-un mod modular, adică în funcție de nevoile organizației sau grupului de fermieri (necesitatea de a construi capacități interne, de a construi relații între organizații sau de a construi legături cu actori externi), pe nivelul de cunoștințe și interesul participanților la diferitele subiecte (de exemplu, despre leadership și management, despre elaborarea planurilor de acțiune, despre dialog și advocacy etc.) și despre timpul disponibil pentru formare (de la una la cinci zile Instruire).

3. Structura instruirii

Instruirea este propusă ca o formare de cinci zile pentru a acoperi întregul spectru al subiectelor propuse despre bonding, bridging and linking. Este compus din 16 sesiuni (plus o sesiune de întâmpinare și deschidere și o închidere). Două zile sunt dedicate subiectelor de bonding, două zile pentru dezvoltarea relațiilor de bridging și o zi întreagă pentru linking. Timpul dedicat conectării poate fi extins la două zile, deoarece subiectele relevante legate de comunicare și rețea pot fi aplicate și pentru dezvoltarea relațiilor de legătură. În funcție de nevoi și interese, cele cinci zile pot fi reduse la una, două, trei sau patru zile.⁹

Tabelul 1 de mai jos prezintă programul de instruire de cinci zile sugerat, incluzând toate subiectele, structurat după cum urmează:

TABELUL 1: PROGRAM DE FORMARE

Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4	Ziua 5
Bonding: Construirea Capacităților interne	Bonding: Construirea Capacităților interne	Bonding & Bridging: de la consolidarea capacităților interne la consolidarea relațiilor între organizații	Bonding & Bridging: de la consolidarea capacităților interne la consolidarea relațiilor între organizații	Linking: construirea de legături cu actori externi
Bun venit și deschidere	SESSION 5 Conceptul de conducere comună și echitate	CONCENTRAREA PE PROCESE	SESIUNEA 12 Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune	SESIUNEA 15 Dialog și advocacy
SESIUNEA 1 Grupuri și organizații ca sisteme complexe		SESIUNEA 9 - PARTEA 1 Analiza participativă a performanței organizaționale		
CONCENTRAREA PE OAMENI	SESIUNEA 6 Gestionarea conflictelor	SESIUNEA 9 - PARTEA 2 Analiza participativă a performanței organizaționale	CONCENTRAREA PE PROCESE	SESIUNEA 16 - PARTEA 1 Negociere - Ce
SESIUNEA 2 Încrederea în sine			SESIUNEA 13 - PARTEA 1 Comunicare pentru acțiune colaborativă	
SESIUNEA 3 Management și leadership	CONCENTRAREA PE OBIECTIVE	SESIUNEA 10 Chestionarul de evaluare a performanței	SESIUNEA 13 - PARTEA 2 Comunicarea pentru acțiune colaborativă	SESIUNEA 16 - PARTEA 2 Negociere - Cum
	SESIUNEA 7 Principii și valori în cadrul cooperativelor		SESIUNEA 13 - PARTEA 3 Comunicarea pentru acțiune colaborativă	
SESIUNEA 4 Stiluri de conducere	SESIUNEA 8 Construirea unei viziuni comune	SESIUNEA 11 Furnizarea serviciilor de consiliere a fermierilor	SESIUNEA 14 Rețea și parteneriat	Finalizare, reflecție finală și evaluare

⁹ Anexele 1 și 2 oferă exemple de modularitate, inclusiv formarea de patru zile privind „Performanța, echitatea și negocierea pentru organizațiile de fermieri” implementată în Cordoba, Spania în perioada 26-29 septembrie 2018 și formarea de două zile desfășurată la Coventry, Marea Britanie, în perioada 6-8 februarie 2019.

Programul complet de instruire a formatorilor le va permite participanților să:

- *Definească organizația ca un sistem complex, echilibrând oamenii, obiectivele și procesele de grup (bonding).*
- *Identifice instrumente concrete pentru a spori încrederea în diferite situații (bonding).*
- *Dobândească cunoștințe și abilități pentru a conduce în mod eficient bărbați și femei în organizație (bonding).*
- *Înțeleagă rolul conflictului pentru transformarea organizațională și să identifice strategiile de gestionare a conflictelor (bonding).*
- *Reflecte asupra valorilor și principiilor pentru organizațiile de fermieri (bonding).*
- *Sensibilizeze cu privire la importanța egalității de gen și a abilitării femeilor (bonding și bridging).*
- *Explice importanța construirii unei viziuni comune (bonding).*
- *Analizeze performanța organizațională, identificându-i punctele tari și punctele slabe în raport cu misiunea sa (bonding și bridging).*
- *Formuleze strategii pentru a consolida performanța, echitatea și guvernanta (bonding și bridging).*
- *Stabilească un plan de acțiune pentru următoarele 12 luni (bonding și bridging).*
- *Familiarizeze cu rolul consilierilor agricoli și să discute despre rolul rețelelor agricole (bridging).*
- *Explice importanța comunicării strategice și despre modul de formulare și difuzare eficientă a mesajelor (bridging and linking).*
- *Describe natura și elementele dialogului constructiv cu omologii guvernamentali și între organizațiile de fermieri (bridging and linking).*
- *Identifice diferite strategii și stiluri pentru negociere (linking).*

4. Pregătirea instruirii

Situațiile de instruire variază foarte mult; prin urmare, materialele și sugestiile furnizate în acest manual ar trebui privite ca un ghid pentru desfășurarea unei instruirii de succes. Nivelul de experiență al facilitatorului, nivelurile de cunoștințe și abilități ale participanților și contextul de formare sunt factori care trebuie luați în considerare la planificarea atelierului. Atelierul de instruire, așa cum este prezentat în acest ghid, este conceput să aibă loc pe parcursul a cinci zile. O serie de pași sunt implicați în pregătirea pentru acest training:

- *Evaluarea nevoilor.*
- *Selectarea participanților.*
- *Înființarea echipei de formare.*
- *Alegerea locului pentru desfășurarea instruirii și amenajarea sălii.*
- *Pregătirea materialelor și echipamentelor de instruire.*

Organizatorii instruirii ar trebui să înceapă pregătirile cu aproximativ două luni înainte de instruire, mai ales dacă este nevoie să traducă materialul în limbile locale și să adapteze exemplele. În plus față de timpul necesar de obicei pentru pregătirea pentru atelierul de instruire, este esențial să se ia în considerare faptul că o înțelegere deplină a metodologiei propuse și o bună cunoaștere a acestui ghid de instruire și a modului de utilizare a acestuia poate necesita un timp suplimentar de pregătire. Alți factori cheie pot avea, de asemenea, un impact asupra timpului necesar, și anume:

- *nivelul de familiaritate al facilitatorului cu subiectele (cum ar fi performanța, echitatea, guvernarea, managementul, negocierea etc.);*
- *necesitatea de a adapta materialul de instruire la contextul local și de a identifica exemple relevante; și*
- *necesitatea de a traduce materialul de instruire în limba (limbile) locală (e).*

Se recomandă o evaluare atentă a acestor elemente înainte de începerea pregătirii pentru a planifica în mod realist munca și timpul necesar pentru pregătirea și desfășurarea corespunzătoare a instruirii.

Evaluarea necesităților¹⁰

Mediul în care își desfășoară activitatea organizațiile de fermieri evoluează continuu și este nevoie să învețe noi abilități, cu toate acestea, instruirea poate să nu rezolve toate problemele organizației. Este important să întreprindeți o autoevaluare inițială a organizației pentru a determina ce schimbări sunt necesare și dacă acestea pot avea o soluție de formare. Dacă instruirea este o soluție, atunci organizatorul de formare sau facilitatorul ar trebui să depună toate eforturile necesare pentru a implica membrii organizației. Într-o organizație mică, aceasta poate însemna implicarea tuturor membrilor. Dacă organizația fermierilor este mare, acest lucru poate să nu fie posibil, iar evaluarea nevoilor poate fi făcută de membrii comitetelor sale de îndrumare, ale consiliului sau ale grupurilor de lucru. Cu cât membrii sunt implicați mai mult în autodefinirea nevoilor de formare, cu atât vor fi mai dedicați obiectivelor comune ale organizației lor.

¹⁰ Pentru evaluarea contextului și a nevoilor de instruire, consultați Modulul 3 de instruire FAO Bune practici pentru dezvoltarea eficientă a capacității (2013).

Selectarea participanților

Se recomandă minimum 10 și maximum 30 de participanți pentru a menține integritatea proiectului de formare. În ceea ce privește selecția lor, se recomandă să se ia în considerare următoarele:

- Distribuție geografică.
- Echilibrul de gen și vârstă în rândul participanților pentru a permite bărbaților, femeilor și tinerilor să participe și să beneficieze de formare. O atenție deosebită trebuie acordată atunci când se proiectează o sesiune de formare participativă în țările în care femeile nu au voie să își dea cu părerea în cadrul întâlnirilor cu bărbații. Este posibil să fie nevoie să fie organizate grupuri de discuții separate.
- Motivație puternică în dobândirea cunoștințelor și abilităților și în diseminarea acestora.
- Câteva cunoștințe experiențiale ale subiecților.
- Efect potențial multiplicator pe teritoriul / comunitatea în care locuiește participantul.

Dacă instruirea include participanți din diferite organizații de fermieri, ar fi important să existe reprezentanți din organizații de fermieri aparținând diferitelor sectoare sau activități pentru a permite fertilizarea încrucișată a experiențelor din punct de vedere organizațional.

Formatorul și rolul ei/lui

În funcție de obiectivul sau durata trainingului, o echipă de instruire ar putea fi înființată cu mult timp înainte de eveniment. În mod ideal, echipa ar trebui să fie implicată pe tot parcursul procesului: în etapele pregătitoare, implementarea instruirii și activitățile de monitorizare și evaluare după formare. În funcție de durata instruirii, se recomandă ca doi facilitatori¹¹ să conducă instruirea și să susțină alternativ facilitarea. Personalul de asistență va juca, de asemenea, un rol important în pregătirea materialelor de instruire, fotocopierea documentelor și ajutorarea facilitatorilor în timpul instruirii. Se recomandă ca personalul de asistență să fie disponibil cu normă întreagă timp de cel puțin trei zile înainte de începerea instruirii. În plus, o persoană ar trebui să fie desemnată să documenteze instruirea luând note și fotografii în timpul pregătirii și pregătind raportul de instruire.

Se recomandă insistent ca instructorul sau echipa de instruire să revizuiască, în colaborare în cadrul organizației care urmează să fie instruită, acest ghid de instruire înainte de instruire, pentru a obține o înțelegere completă și comună a metodologiei, materialelor și fundalului pentru fiecare sesiune. Trainerul sau echipa de traineri ar trebui să fie responsabil pentru pregătirile de pre-instruire; ar trebui să definească în prealabil rolurile și responsabilitățile pentru fiecare sesiune. Formatorul sau echipa de instruire ar trebui să facă o listă cu ceea ce trebuie pregătit în prealabil, materialele necesare, responsabilitățile și calendarul. De asemenea, este esențial să alocați o zi pentru o repetiție înainte de instruire. Discuția și practicarea fiecărei sesiuni aduce ghidul spre viață și ajută formatorul sau echipa de instruire să se gândească la proces și să se asigure că toate materialele sunt la locul lor. De asemenea, instructorul sau echipa de instruire ar trebui să acorde timp pentru a absorbi conținutul inclus în contextul tehnic al sesiunilor și pentru facilitare.

¹¹ În țările în care nu se pot crea grupuri mixte, ar fi important ca un bărbat și o femeie să faciliteze diferitele grupuri.

Rolul formatorului¹²

Formatorul sau echipa de instruire îndeplinește trei roluri. Ei acționează ca:

- *facilitator (i);*
- *mobilizator (i); și*
- *persoană (resurse) resursă.*

În calitate de **facilitator**, formatorul rămâne neutru în ceea ce privește conținutul evenimentului de instruire și nu are nicio miză în deciziile luate. El sau ea ajută grupul să-și descopere tot potențialul prin muncă creativă și cooperativă. El / ea este preocupat de procesul de discuție și de luare a deciziilor. Responsabilitatea facilitatorului este de a:

- *Crea un mediu care îi face pe participanți să se simtă confortabil.*
- *Ghida discuțiile și introduce sesiunile.*
- *Rezuma.*
- *Recunoaște opiniile oamenilor.*
- *Asigura că există o comunicare bună în grup. Este important să cereți și să încurajați pe toată lumea să asculte și să contribuie. Acest lucru este deosebit de relevant în anumite contexte în ceea ce privește persoanele în mod convențional împiedicate să vorbească la întâlniri (de exemplu, femei și tineri).*
- *Lua în considerare cum reacționează participanții unii la alții*
- *Motiva pentru acțiune.*
- *Pune întrebări.*
- *Asculta cu atenție.*
- *Păstra discuția concentrată.*

Facilitatorul ar trebui să îi facă pe participanți să își împărtășească experiențele și să caute soluții la problemele lor. El / ea ar trebui să îi ajute pe membrii grupului să devină încrezători în sine în a se angaja cu subiectele și problemele ridicate în cadrul formării.

În calitate de mobilizator, rolul formatorului este de a crește interesul participanților și de a-i ajuta să identifice problemele și să găsească soluții noi. Dacă procesul se blochează, el / ea trebuie să ajute grupul să se ocupe de el într-un mod constructiv. De exemplu, dacă nu există un consens cu privire la un anumit subiect care este ridicat, problema poate fi notată într-o „parcare” în care grupul recunoaște că nu se poate ajunge la un consens și este înregistrat în raportul de instruire pentru referințe viitoare sau record.

Ca persoană resursă, instructorul oferă informații și conținut grupului cu privire la subiectele selectate pentru a permite dobândirea de cunoștințe și a încadra discuția. El / ea ar trebui, de asemenea, să compenseze diferențele de cunoștințe dintre diferiții membri ai publicului și asigurați-vă că toți sunt capabili să înțeleagă materialul propus, adică într-o instruire pentru o organizație, puteți avea lideri cu studii superioare și un pescar sau fermier care ar putea fi la un nivel diferit.

În timpul evenimentului de instruire, sunt necesare toate rolurile. De exemplu, la începutul sesiunii, formatorul oferă conținut (persoana resursă), dar pe măsură ce participanții se simt mai confortabili unii cu alții și coeziunea grupului crește, formatorul poate deveni un facilitator și permite grupului să controleze mai mult conținutul prin partajarea propriilor cunoștințe. Pe măsură ce sesiunea se încheie, instructorul poate mobiliza și concentra atenția pentru a scoate în evidență punctele cheie de instruire și a încuraja grupul să treacă de la acțiune la reflecție (mobilizator).

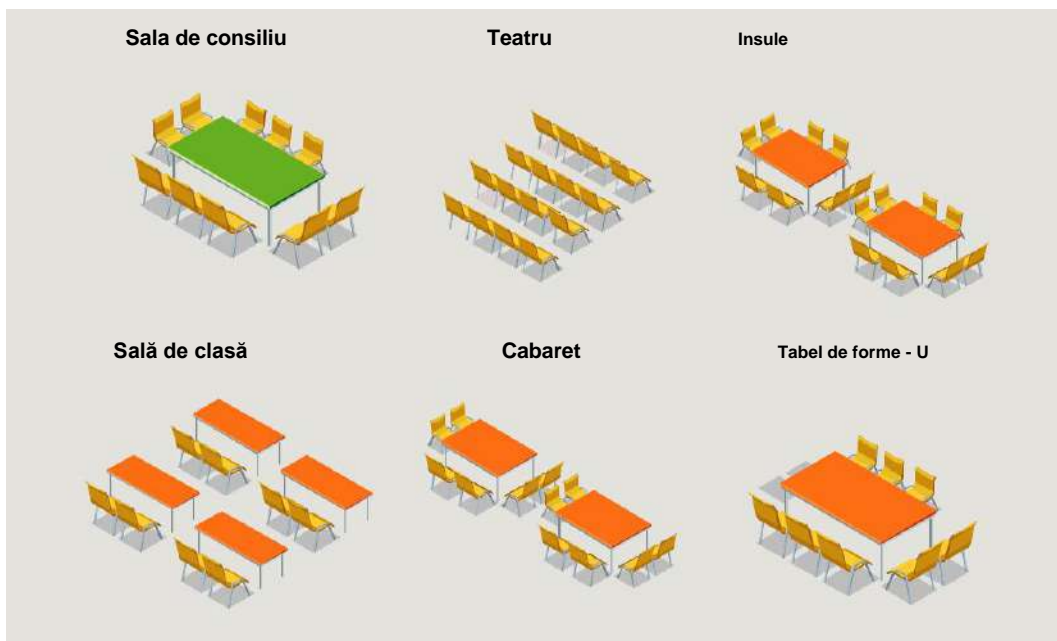
¹² Textul acestei secțiuni a fost adaptat de la dezvoltarea cooperării FAO Agricultură. Un manual pentru formatori (1998); și modulul de instruire FAO 3 Bune practici de instruire pentru dezvoltarea capacităților (2013).

Selectarea locului de instruire și amenajarea sălii

Selectarea unui loc adecvat și amenajările la locul de desfășurare sunt importante pentru a se asigura că atelierul de instruire se desfășoară fără probleme.

Locația geografică a locului de desfășurare, precum și spațiul fizic real, cum ar fi dimensiunea și disponerea sălii, pot influența semnificativ rezultatul instruirii. Locul de desfășurare a evenimentului ar trebui să aibă o sală mare cu mult spațiu pentru ca participanții să se poată deplasa. În mod ideal, capacitatea camerei ar trebui să fie de aproximativ dublul numărului de participanți (de exemplu, o cameră cu capacitate de 40 pentru un atelier cu 20 de participanți). Scaunele ar trebui să fie ușor de deplasat și aranjate în moduri diferite, după cum se arată mai jos, în funcție de numărul participanților. Setul ideal pentru discuții și analize participative sunt sala de consiliu, insulele, cabaretul și forma în U.

Este important să verificați toate echipamentele înainte de întâlnire: de exemplu, aerul condiționat zgomotos poate împiedica înțelegerea, microfoanele prezente, dar care nu funcționează bine, etc.



Sursa: Adaptat din formularul de conferință Coventry

Ar trebui să existe o masă mică pentru proiectorul LCD, cu excepția cazului în care holul are un proiector încorporat. Facilitatorul și echipa de instruire ar trebui să stea în mod ideal cu participanții la „U” sau la o masă mică, aproape de participanți. Dacă acest lucru nu este posibil, facilitatorul ar trebui să evite să stea în spatele unei mese mari în față. În mod ideal, ar trebui să existe tablă mare. Dacă plăcile nu sunt disponibile, atunci ar trebui să existe o mulțime de spațiu pe perete pentru a așeza obiecte pe perete, cum ar fi hârtiile cu flipchart. În plus față de camera mare, este ideal dacă există locuri în care trei sau patru grupuri mai mici de aproximativ cinci până la șase persoane se pot întâlni separat pentru munca în grup. Alternativ, ar putea fi nevoie de mai multe camere.

Băuturi răcoritoare și mâncare trebuie servite la un restaurant din apropiere sau livrate la locul de desfășurare, conform programului de instruire, pentru a evita întârzierile inutile.

Pregătirea materialelor de instruire

Cursurile de formare bazate pe instruire participativă și experiențială sunt mai complexe de organizat logistic decât cursurile mai convenționale. O varietate de materiale sunt necesare pentru fiecare sesiune, iar multe aranjamente logistice trebuie făcute în avans:

Adaptați și pregătiți materialele

Revedeți materialele legate de sesiuni, adaptați-le la contextul de formare și decideți ce materiale ar trebui distribuite participanților ca copii pe suport de hârtie. O traducere în limba locală ar putea fi necesară dacă participanții nu au însușit limba materialelor. Asigurați-vă că există suficiente copii ale materialelor pentru fiecare participant și asigurați-vă că materialele sunt fotocopyate, capsate și așezate acolo unde pot fi recuperate cu ușurință pentru sesiunea corespunzătoare. De preferință, nu distribuiți toate materialele simultan.

Expediați participanților agenda și chestionarul privind performanța organizațională

Cu o lună înainte de eveniment, formatorul ar trebui să trimită participanților o agendă a evenimentului (sau cel puțin lista obiectivelor și temelor care vor fi acoperite în timpul atelierului. Dacă subiectul performanței organizaționale este inclus în curs, atunci el / ea ar trebui să le trimită Chestionarul de evaluare a performanței, solicitându-le participanților să îl completeze pe baza percepției lor asupra performanței propriiei organizații și să le returneze până la o dată anume. Formatorul va putea apoi să analizeze datele și să le prezinte în timpul atelier ca parte a secțiunii 10.

Cumpărați materiale urmând o listă de verificare

Este important să cumpărați materiale cu atenție și în avans, mai ales dacă locul este departe de magazine. Lista de verificare ar trebui să utilizeze denumiri locale pentru materiale, iar persoana care efectuează achiziția ar trebui să o poată imprima. Deoarece atelierul implică exerciții de grup folosind carduri și foi mari de hârtie, este posibil să fie nevoie de multe materiale, deci este întotdeauna bine să supraestimăm dacă numărul participanților este incert. Cu toate acestea, dacă este nevoie de mult material tipărit, este important să imprimați pe ambele fețe ale hârtiei și să rezumați diapozitive pe o singură pagină. Nu utilizați fonturi mari pentru documente mari și, atunci când este posibil, partajați versiuni electronice în loc de copii, etc.

Alocați timpul și locația pentru pregătirea materialelor

Dacă trebuie pregătite afișe mari, ca parte a instrumentelor pentru instruire, este recomandat să le pregătiți pe toate înainte de începerea instruirii. Testați proiectorul LCD în timpul repetiției, cu cel puțin o zi înainte de începerea evenimentului. Nu așteptați până la începutul instruirii în cazul în care există o problemă.

Lista de verificare a materialelor de instruire

Toți participanții ar trebui să aducă sau să fie furnizați cu caiete și pixuri pentru a fi utilizate pe tot parcursul atelierului.

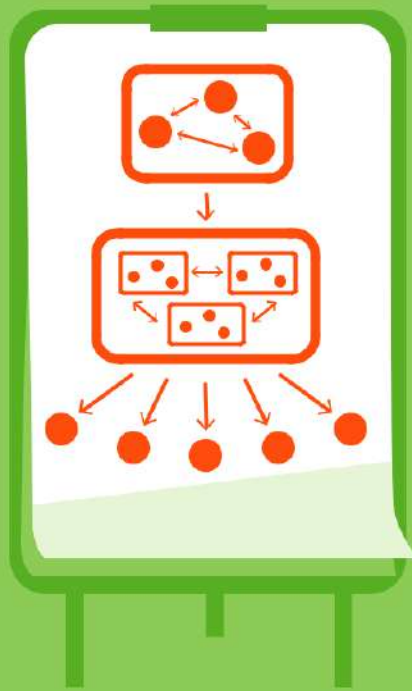
Material de referință

Un pas cheie pentru echipa de instruire este de a revizui următoarele materiale de bază.

- *FAO „Bune practici în construirea de instituții rurale inovatoare pentru creșterea securității alimentare” (2011), <http://www.fao.org/3/i2258e/i2258e00.pdf>*
- *FAO „Bune practici în construirea de instituții rurale inovatoare pentru creșterea securității alimentare” (2011), <http://www.fao.org/3/ap209e/ap209e.pdf>*
- *Curs de instruire electronică FAO privind analiza și dezvoltarea organizației, www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/OAD*
- *Modulul de instruire FAO 3 Bune practici de instruire pentru dezvoltarea eficientă a capacității (2013), <http://www.fao.org/3/a-i2532e.pdf>*
- *Modulul de instruire FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013), <http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>*

PARTEA 2

SESIUNI ȘI MATERIALE DE FORMARE



Cuvânt de salut și deschiderea evenimentului

Această sesiune este compusă din:

- *bun venit și deschidere;*
- *prezentarea agendei și recapitulării zilnice;*
- *prezentarea participanților; și*
- *așteptările participanților, poster de feedback și reguli de bază.*

Bun venit și note introductive

Obiective:

- *Pentru a marca deschiderea formală a instruirii.*
- *Să informeze asupra obiectivelor instruirii.*

Durata sugerată pentru sesiune:

- *30 minute*

Material necesar:

- *Notă informativă pentru vorbitor (i)*

Resurse:

- *Nici una*

Resurse suplimentare la această temă:

- *Nici una*

Notițele formatorilor:

Etaple sugerate pentru desfășurarea sesiunii:

- *Acordați în prealabil un vorbitor (vorbitori) corespunzător și invitați-l să participe la deschidere pentru a face observații introductive de aproximativ 10 până la 15 minute. El / ea este, de asemenea, rugat să prezinte obiectivele atelierului.*
- *Facilitatorul principal al atelierului (de obicei unul dintre organizatori) prezintă vorbitorul (vorbitorii).*

Prezentarea agendei zilei

Obiective:

- *Pentru a informa participanții cu privire la activitățile programate ale zilei*

Durata sugerată pentru sesiune:

- *10 minute*

Material necesar:

- *Notă informativă pentru vorbitor (i)*

Resurse:

- *Nici una*

Resurse suplimentare la această temă:

- *Nici una*

Notițele formatorilor:

Etapele sugerate pentru desfășurarea sesiunii:

- *Explicați agenda participanților, oferind o scurtă prezentare generală a ceea ce vor face în timpul fiecărei activități.*
- *Stabiliți obiectivul zilei și explicați rezultatele așteptate la sfârșitul zilei.*

Cunoașterea participanților

Obiective:

- *Prezentarea participanților unul celuilalt și să le oferim un sentiment reciproc de muncă și experiență.*
- *Pentru a ajuta participanții să se simtă confortabil unul cu celălalt.*

Durata sugerată a sesiunii:

- *5 minute pentru interviuri*
- *20 de minute pentru ca participanții să se prezinte reciproc*

Materiale necesare:

- *Carnețele*

Resurse:

- *Nici una*

Resurse suplimentare la această temă:

- *Nici una*

Notițele formatorilor:

Etapele sugerate pentru desfășurarea sesiunii:

- *Împărțiți participanții în perechi cerându-le să găsească un partener despre care știu cel mai puțin.*
- *Perechile se interviează reciproc timp de aproximativ cinci minute.*
- *După interviuri, reuniți participanții într-un cerc mare și rugați-i pe fiecare participant să-și prezinte partenerul în grup.*
- *Rugați ambii participanți să se ridice pentru introducere.*

Comentarii și sfaturi:

- *Procesul participanților de a se prezenta reciproc poate dura mai mult de 20 de minute, în funcție de numărul de participanți.*
- *Exemple de întrebări pot fi pregătite și postate în cameră. Pe lângă întrebările obișnuite despre experiența profesională, includeți câteva întrebări mai puțin formale, cum ar fi:*
 - *- Care este mancarea ta preferată?*
 - *- Cu ce animal seamănă cel mai mult?*

Aceste întrebări sunt eficiente la spargerea gheții.

Pot fi înlocuite alte exerciții de spargere de gheață și, în funcție de context, spargătoarele de gheață jucăușe sunt, de asemenea, puternice pentru a da tonul antrenamentului, adică Lego Serious Play poate fi folosit ca un spargător de gheață excelent (Asociația Maestrilor Formatori din metoda Lego Serious Play, 2020).

Presupunerea este că participanții nu se cunosc.

Așteptările participanților, posterul de feedback și regulile de bază

Obiective:

- Pentru a evalua așteptările participanților în raport cu obiectivul, scopurile și conținutul instruirii.
- Pentru a oferi participanților posibilitatea de a exprima ceea ce le place și nu le place zi de zi în timpul atelierului.
- Pentru a permite formatorului / facilitatorului să răspundă în timp util la orice problemă ridicată în timpul atelierului.
- Pentru a stabili regulile de bază pentru buna desfășurare a evenimentului.

Durata sugerată a sesiunii:

- 35 de minute: 20 de minute pentru așteptări, 5 minute pentru afișul de feedback și
- 10 minute pentru regulile de bază

Materiale necesare:

- Carduri
- Marchere
- Hârtie cu flipchart
- Afiș pregătit în prealabil „Ce-mi place”
- Afiș pregătit în prealabil „Ce nu-mi place”
- Afiș pentru reguli de bază

Resurse:

- Nici una

Resurse suplimentare la această temă:

- Nici una

Notițele formatorilor:

Etape sugerate pentru realizarea activității în funcție de așteptările participanților:

- Distribuți cărți fiecăruia dintre participanți și rugați-i să își noteze așteptările personale - ceea ce speră să învețe din atelier. Cardurile pot fi lipite pe o altă bucată mare de hârtie.
- Regrupați și rezumați așteptările pe teme.
- La sfârșitul atelierului, reveniți la așteptările de instruire ale participanților și, împreună cu participanții, verificați dacă ambele au fost îndeplinite.

Pași sugerați pentru realizarea posterului de feedback:

- Prezentați afișele „Ce îmi place / Ce nu-mi place” și explicați că afișul va fi plasat în afara sălii de lucru pentru a permite participanților să exprime în mod anonim ceea ce le place și nu le place la atelier.
- Subliniați că critica ar trebui să fie constructivă și că, de asemenea, cunoașterea a ceea ce merge bine este o sursă excelentă de motivație pentru toată lumea.
- Așezați afișul „Ce-mi place / Ce nu-mi place” pe un perete în afara camerei.

Comentarii și sfaturi

- Din când în când, reamintiți participanților despre posterul de feedback și încurajați-i să scrie pe el. Verificați peretele de feedback la sfârșitul fiecărei zile.
- Adresați observațiile participanților în timpul cursului de formare.

Această sesiune poate fi adaptată în conformitate cu normele locale. De exemplu, poate fi utilizată o casetă de sugestii anonimă sau, alternativ, o evaluare orală rapidă la sfârșitul zilei, solicitând feedback cu privire la principalele aspecte pozitive și negative ale zilei.

Etape sugerate pentru a conduce partea pe baza a principalelor reguli:

- *Rugați grupul să stabilească propriile reguli, iar facilitatorul raportează pe un flipchart.*
- *Se poate sugera, de asemenea, ca grupul să decidă asupra unui mecanism de aplicare a unor reguli. De exemplu, un grup ar putea decide că persoanele al căror telefon mobil va suna în timpul sesiunilor vor trebui să plătească o mică amendă grupului, care va servi pentru a cumpăra un tratament tuturor participanților a doua zi. De asemenea, poate fi util să atribuiți rolul de temporar unui participant care va contribui la asigurarea faptului că rapoartele de la diferitele grupuri de lucru către sesiunea plenară rămân într-un interval de timp rezonabil.*

Recapitulare zilnică - începutul zilei

Obiective:

- *Pentru a rezuma principalele activități și rezultate din ziua precedentă*

Durata sugerată pentru sesiune:

- *15 - 20 minute*

Material necesar:

- *Flipchart, hârtie și markere*

Resurse:

- *Nici una*

Resurse suplimentare la această temă:

- *Nici una*

Notițele formatorilor:

Etape sugerate pentru desfășurarea sesiunii:

- *Organizați participanții în grupuri de orice dimensiune.*
- *Rugați grupurile să noteze o listă de cuvinte cheie din ziua precedentă.*
- *Rugați fiecare grup să aleagă trei cuvinte cheie din lista lor și explicați ce lucruri noi au învățat în ziua precedentă legate de fiecare cuvânt cheie.*
- *Solicitați fiecărui grup să prezinte lista celor trei cuvinte cheie în plen.*
- *Notați cuvintele cheie relevante pe o flipchart.*
- *Integrați-va dacă este necesar.*

Comentarii și sfaturi:

- *Afișați agenda în sală și actualizați-o în fiecare zi dacă există modificări.*
- *Alocați în mod clar timp pentru fiecare sesiune și respectați programul.*
- *Rugați unul sau mai mulți participanți să vă ajute să respectați calendarul.*
- *Alte exerciții de recapitulare zilnice pot fi înlocuite și, în general, ar fi bine să variați modalitatea de recapitulare zilnică pentru atelierele care durează mai mult de două zile.*

SESIUNEA 1

Grupurile și organizațiile ca sisteme complexe

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor putea:

- *Rezuma cei trei piloni ai unei organizații (scop, procese și oameni).*
- *Reflecta asupra dinamicii grupurilor și vor utiliza piramida nevoilor.*
- *Identifica cele patru spații emoționale dintr-un grup (luarea deciziilor, management emoțional, anchetă creativă și coeziune).*
- *Familiariza cu câteva tehnici utile pentru gestionarea spațiilor emoționale dintr-un grup.*

Mesaje cheie:

Grupurile și organizațiile sunt sisteme complexe și dinamice compuse din trei piloni majori: scop, procese și oameni. Oamenii sunt componentele de bază ale sistemului, care sunt legate între ele prin relații. Ca sistem complex, organizația sau grupul poate dezvolta strategii, structuri și procese pentru creștere și se pot adapta la schimbările din mediul în care operează. Pentru manageri, aceasta implică instruirea de a juca roluri noi ca ghizi și facilitatori ai transformărilor organizaționale de succes.

Durata de timp sugerată pentru sesiune:

- 2 ore

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts, cărți colorate și bandă*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Context tehnic privind principalele concepte și tehnici*

Comentarii și sfaturi:

Această sesiune este extrem de importantă, deoarece stabilește cadrul pentru întregul program de formare. Are ambiția de a acoperi mai multe subiecte legate de organizații, dinamica grupului, rolul liderilor în construirea sau împiedicarea dinamicii grupului și a inteligenței emoționale, precum și menționarea unor tehnici de gestionare a spațiilor emoționale ale unui grup. Este posibil ca timpul alocat pentru toate acestea să nu fie suficient și facilitatorul fie poate decide să acorde prioritate și să se concentreze asupra subiectelor selectate, fie să utilizeze două sesiuni de o oră și 30 de minute pentru a acoperi toate subiectele.

Resurse suplimentare la această temă:

Goleman, D. 2011. *Leadership: Puterea inteligenței emoționale.* Northampton MA: Mai mult decât sunet.
Goleman, D. 2012. *Inteligența emoțională (Ed. A X-a).* New York: Bantam Books.

Notițele formatorilor

Imputul formatorului și activitatea spargerii de gheață _____ **20 minute**

Introduceți prima sesiune printr-o activitate de spargere de gheață și inițiați o conversație despre diferențele și asemănările dintre organizații și grupuri.

Scopul aici este de a dezvolta un răspuns agreat la întrebările: „Ce sunt organizațiile?” „Sunt diferite sau similare cu grupurile?”

Rugați participanții să se prezinte în grupurile lor și să împărtășească experiența lor cu subiectul în cauză. Apoi, cereți-le să definească cele două categorii, adică grupuri și organizații, gândindu-vă la următoarele două elemente:

- *valorile;*
- *obiectivele.*

Participanții ar trebui să își noteze ideile pe cărți (o idee pe card) sau pe o flipchart și să clasifice grupurile și organizațiile în funcție de valorile și obiectivele lor.

În timp ce participanții își postează treptat definițiile pe tablă albă sau pe o flipchart, instructorul ar trebui să înceapă să grupeze idei și să elimine orice repetiție - acest lucru va facilita procesul de feedback.

Imputul facilitatorului _____ **5 minute**

Formatorul introduce diapozitivul celor trei piloni din organizație, ilustrând ideea că organizațiile sunt sisteme complexe compuse din oameni, procese și scop iar cel mai complex element este managementul oamenilor.

Activitate de grup _____ **30 minute**

Formatorul arată diapozitivul cu instrucțiuni de grup în care participanții care au fost împărțiți în grupuri sunt rugați să reflecteze asupra:

- *eficiența organizării acestora în cele trei domenii evidențiate (oameni, procese și scop);*
- *ce trebuie să se schimbe în cele din urmă în aceste trei domenii;*
- *cum să procedăm.*

Activitatea de grup este o oportunitate de reflecție asupra nivelului de complexitate și eficacitate a organizației sau grupului lor.

Feedback-ul în plen _____ **20 minute**

În timpul feedback-ului în plen, formatorul sau participanții pot rezuma rezultatele activității, cerând grupurilor să împărtășească unele dintre punctele culminante ale conversațiilor lor.

Imputul formatorului _____ **10 minute**

Formatorul continuă cu o explicație asupra noilor roluri pe care managerii și liderii le au în organizații și grupuri, având în vedere complexitatea acestor structuri și introduce piramida Maslow a nevoilor și importanța acesteia pentru dinamica grupurilor. O scurtă introducere despre inteligența emoțională și importanța spațiilor emoționale în grupuri este, de asemenea, dată pentru a conduce la exercițiul final de grup. Consultați fundalul tehnic pentru explicații suplimentare despre concepte.

Activitate de grup _____ **20 minute**

Formatorul arată diapozitivul cu instrucțiuni de grup pe „Spații emoționale într-un grup”, unde participanții fiecărui grup sunt rugați să evalueze spațiul emoțional dedicat mai mult timp în cadrul organizațiilor lor și să se gândească la momente specifice în care a existat un angajament de succes în astfel de spații.

Feedback-ul în plen _____ **15 minute**

Utilizați ultimele 15 minute ale sesiunii pentru a evidenția mesajele cheie care au apărut și pentru a împărtăși unele dintre tehnici, cum ar fi Brainstorming sau anchetă de apreciere, care ar putea fi folosite pentru a încuraja participarea și partajarea în cadrul grupurilor și în organizații. Consultați fundalul tehnic pentru explicații suplimentare despre tehnici.

Contextul tehnic

Grupurile și organizațiile ca sisteme complexe

Vezi slide-ul „Triunghiul: trei piloni ai lucrului cu o organizație”

Grupurile și organizațiile sunt sisteme complexe și dinamice compuse din trei piloni majori: oameni, procese și scop. Oamenii, care sunt legați între ei prin relații (inclusiv relații bazate pe gen), sunt componentele de bază ale sistemului. Ca sistem complex, organizația sau grupul poate dezvolta strategii, structuri și procese pentru creștere și auto-ajustare la schimbările din mediul în care operează.

Grupurile se pot dezvolta spontan pe măsură ce indivizii încep să acționeze în mod coordonat.

Grupurile interacționează cu membrii lor și sunt încorporate în mediile fizice și culturale, organizațiile sau comunitățile în care își desfășoară activitatea.

Aceștia își pot schimba structura și comportamentul în timp, în funcție de nivelul lor de maturitate. Schimbarea este determinată, în parte, de efectele experienței și istoriei și, în parte, de răspunsul adaptativ al grupului la impactul evenimentelor.

Interacțiunile dintre membri se bazează pe ideea de coordonare - membrii dintr-un grup trebuie să se adapteze unul la altul interpersonal pentru a coordona obiectivele, înțelegerea și acțiunea.

Ca rezultat al multor cicluri de interacțiune, apar tipare care dau naștere la identitatea de grup și structuri care definesc dinamica generală a grupului. Grupul poate fi, de asemenea, influențat de norme scrise și nescrise care dictează comportament, așteptări cu privire la rolurile membrilor și rețele de conexiuni între membri (cum ar fi rețelele de statut, atracție și comunicare). Interacțiunile dintre membrii grupului depind foarte mult de compoziția de gen a grupului și de contextul legat de gen.

Conceptul de grupuri și organizații ca un sistem complex, capabil să pună în aplicare strategii, structuri și procese în evoluție și să se adapteze la schimbările din mediu, implică noi roluri și instruire pentru manageri și lideri ca îndrumători și facilitatori ai transformărilor organizaționale de succes.

Dinamica grupului și piramida nevoilor, Maslow

Vedeți slide-ul „Piramida de nevoi și dinamica de grup a lui Maslow”

Pentru a pune în aplicare o dinamică de grup eficientă, putem lua în considerare piramida nevoilor realizată de Maslow. Înainte de a putea împărtăși și angaja, un grup de oameni trebuie să treacă printr-o serie de faze ale construcției. În această piramidă, ne referim la teoria satisfacerii individuale a nevoilor. Nevoile de bază ale fiecărui individ pleacă de la nevoile fiziologice, adică să nu-ți fie foame, sete, somn etc. Al doilea nivel este legat de siguranță, să nu te simți în pericol; al treilea nivel este sentimentul de apartenență și afecțiune; al patrulea nivel este stima de sine și încrederea; iar al cincilea nivel este realizarea.

Dacă transpunem această teorie unui grup dintr-o organizație de fermieri, de exemplu, atunci când există adunări sau întâlniri, primul nivel înseamnă că fiecare membru trebuie să aibă bunăstare fiziologică atunci când are loc întâlnirea; al doilea nivel înseamnă a te simți în siguranță pentru a exprima ideile și a te simți încrezător; al treilea nivel este despre a avea un obiectiv comun pentru a crea acest sentiment de apartenență; al patrulea nivel este despre recunoașterea personală într-un grup; iar al cincilea nivel este să te simți capabil să contribui la un proces. Acest proces de construire a grupului creează un nivel de încredere care crește în timp și creează legături între membri.

Inteligența emoțională

Vedeți slide-ul „Organizarea și grupurile ca sistem complex”

Un pilon cheie pentru creșterea grupului și organizațiilor este managementul oamenilor săi.

Dovezile arată că există diferite niveluri și forme de inteligență. În ultimii 20 de ani, cercetările pe acest subiect au crescut, în special în ceea ce privește un tip de inteligență socială și impactul acesteia asupra muncii și vieții. Inteligența emoțională este despre utilizarea emoțiilor pentru a vă informa gândirea și utilizarea gândirii pentru a înțelege și gestiona emoțiile.

Inteligența emoțională este inteligența care privește interacțiunile noastre sociale și emoționale (Mayer, Salovey și Caruso, 2008). Studiile indică un câștig mai mare pentru organizațiile cu lideri inteligenți extrem de emoționali (Goleman, 2011).

Prin urmare, inteligența emoțională este o caracteristică importantă pentru oricine de la orice nivel al unui grup sau dintr-o organizație, dar este deosebit de importantă pentru cei care ocupă funcții de conducere.

Este capacitatea de a recunoaște, înțelege și gestiona propriile emoții, precum și pe cele ale oamenilor din jurul tău. Potrivit lui Daniel Goleman, un psiholog american care a contribuit la diseminarea conceptelor despre inteligența emoțională, acesta are cinci elemente cheie:

- *conștiință de sine (trebuie să fii mereu pe deplin conștient de ceea ce simți și înțelegi, efectul pe care sentimentele și acțiunile tale îl pot avea asupra oamenilor - bărbați și femei - din jurul tău; este important să ai o mentalitate de umilință);*
- *autoreglare (menține controlul emoțiilor și al reacțiilor tale);*
- *motivație (lucrați în mod consecvent către obiectivele dvs. și inspirați grupul);*
- *empatie (empatia este ceea ce vă permite să vă puneți în locul altor persoane și să luați în considerare perspectivele lor unice); și*
- *abilități sociale (sunteți minunat la comunicare, la conectarea și relaționarea cu ceilalți și la soluționarea corectă și promptă a oricăror dispute care apar).*

Cu cât mai mulți lideri gestionează fiecare dintre aceste domenii, cu atât mai mare este inteligența lor emoțională. Rolul liderilor este de a facilita funcționarea și construirea grupului. Dinamica grupului poate începe doar când participanții se simt în siguranță și au încredere unul în celălalt.

Vedeți slide-ul „Rolul liderilor”

În legătură cu aceasta, este important să fim conștienți de cele patru spații emoționale¹³ de care are nevoie un grup:

Vedeți slide-ul „Cele patru spații importante dintr-un grup”

- *momente de creativitate, în care toate ideile participanților legate de un subiect apar și sunt împărtășite, iar ideile colective sunt construite;*
- *momente de luare a deciziilor;*
- *momente de management emoțional, în care emoțiile sunt împărtășite și gestionate; și*
- *momente de sărbătoare, inclusiv evenimente informale sau momente de sărbătoare spontane pentru ca grupul să recunoască rezultatele și realizările.*

Câteva tehnici utile¹⁴ care ar putea fi utilizate pentru a gestiona spațiile emoționale într-un grup:

- *brainstorming*
- *anchetă apreciativă*
- *spațiu deschis*

¹³ Această parte este adaptată din raportul livrabil al Universității din Cordoba privind metodologia participativă privind depășirea barierelor în calea acțiunii colective, pachetul de lucru 2, sarcina 2.1.

¹⁴ Mai multe resurse și seturi de instrumente au fost dezvoltate de către FAO și ONU cu privire la astfel de tehnici. Accesați următoarele site-uri web pentru informații suplimentare: <https://www.kstoolkit.org/kstools>, <http://www.kstoolkit.org/kstools>, precum și setul de instrumente Compass al ITC ILO (Compass toolkit). Ele pot oferi idei și explicații utile suplimentare cu privire la diferite tehnici și metodologii.

- *cafenea mondială.*

BRAINSTORMING¹⁵

Brainstorming-ul poate fi folosit în grupuri mici sau mari pentru a iniția discuții, pentru a genera rapid idei și pentru a stimula momentele de creativitate într-un grup. Participanții sunt încurajați să lase ideile să curgă liber. Inițial, aceste idei sunt înregistrate exact așa cum sunt afirmate fără judecată sau respingere. Ideile sunt apoi organizate colectiv în categorii și analizate.

Cum poate fi utilizat

Pasul 1: Setezi contextul

Indicați clar scopul sesiunii de brainstorming și rezultatul scontat. Evidențiați întrebarea principală, de exemplu, ce putem face pentru a promova participarea fetelor tinere în organizația noastră?

Pasul 2: Idei de brainstorming

Brainstorm individual - Rugați fiecare persoană să noteze cinci sau șase idei ca răspuns la întrebarea de concentrare.

Rugați participanții să își împărtășească cele mai bune / cele mai clare idei în perechi. Rugați-i să elimine suprapunerea, dar să onoreze diversitatea în selectarea a cinci până la șapte idei cheie pe care să le împărtășești cu întregul grup.

Pasul 3: Idei cluster bazate pe similaritatea conținutului

Adunați idei de la fiecare participant la sesiunea de brainstorming pe cărți sau notați-le pe un flipchart.

După fiecare rundă de adunare a cărților sau ideilor, întrebați grupul care cărți aparțin împreună și, pe baza răspunsurilor, mutați cărțile / ideile în diferite grupuri sau coloane. Grupurilor li se va cere să identifice un nume sau ideile de unire pentru fiecare grup în etapa următoare.

Pasul 4: Denumiți grupurile

Discerneți focalizarea fiecărui cluster. Rugați participanții să descrie ce reprezintă fiecare dintre grupuri și ce idee cheie unește cărțile într-un cluster.

Rugați participanții să fie de acord cu un nume (folosiți trei până la cinci cuvinte) pentru fiecare grup. Faceți numele cât mai specific posibil. În mod ideal, numele ales va combina propuneri de la mai multe persoane. O regulă generală pentru a ajunge la consens este de a nu permite participanților să respingă un nume propus fără a oferi o sugestie alternativă.

În acest fel, grupul va ajunge în cele din urmă la „asta e!” etapă.

Scrieți numele clusterului pe o cartelă de memorie separată și postați-o în partea de sus a coloanei.

Pasul 5: Evaluați

Împreună cu grupul, uitați-vă la ceea ce ați făcut până acum și explorați opțiunile pentru cum să continuați de aici. O sesiune de brainstorming duce adesea în mod natural la lucrări suplimentare pentru ca fiecare grup mic să se adâncească într-un cluster specific. Această activitate ar putea include, de exemplu, explorarea soluțiilor la constrângerile identificate, discutarea fezabilității acțiunilor propuse sau elaborarea planurilor de acțiune pe baza recomandărilor făcute.

¹⁵ Adaptat din Manualul privind participarea părților interesate și consultarea în operațiunile ADB (2001) și modulul de instruire FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013).

CERCETARE APRECIATIVĂ (FAO, 2012; HANEBERG, L., 2005)

Ancheta de apreciere este o metodologie care mută accentul dialogului de la probleme la oportunități și viziuni. Poate fi folosit în momente creative, în luarea deciziilor și în momente emoționale cu un grup sau cu persoane. De asemenea, se bazează pe aprecierea succeselor din trecut ale grupului. Prin urmare, ancheta apreciativă permite grupurilor să gestioneze toate cele patru spații emoționale. Este un proces de investigare a gândirii pozitive care folosește o serie de afirmații.

Cum poate fi utilizat

Un proces de anchetă apreciativă folosește un ciclu de cinci etape cunoscut sub numele de modelul 5-D:

- *Definiți: stabiliți focalizarea și sfera anchetei prin conversații cu grupul.*
- *Descoperiți: identificați acțiunile și domeniile care au funcționat bine în trecut: ce am făcut atunci când am rezolvat o problemă similară?*
- *Vis: imaginează posibilități și stări viitoare, punând întrebări precum: Care este cel mai bun rezultat posibil pe care l-am putea obține în rezolvarea acestei probleme?*

Proiectare: Elaborati o „cale mentală” pentru implementare, punând întrebări precum:

Unde este cel mai bun loc pentru a începe? Ce va fi nevoie pentru a reuși?

Destin (sau Deliver): prevedeti implementarea proiectului propus, punând întrebări precum: Ce ne ajută să ne ținem pe drumul cel bun? Ce învățăm pe măsură ce mergem?

SPAȚIU DESCHIS (partajare Toolkit Knowledge, 2020; Heft, L., 2020)

Spațiul deschis (cunoscut și sub denumirea de Spațiu Tehnologic Deschis sau STD) este o metodă de convocare a grupurilor în jurul unei întrebări importante specifice sau rezolvarea unei probleme comune și de a le oferi responsabilitatea atât pentru crearea propriei agende, cât și a experienței lor. Este cel mai bine utilizat atunci când sunt disponibile cel puțin o jumătate până la două zile. Sarcina cheie a facilitatorului este de a identifica întrebarea / problema care aduce oamenii împreună, de a oferi procesul simplu și apoi să se întoarcă pentru a permite participanților să facă treaba.

Cum poate fi utilizat

SDT este conceput pentru a stimula fluxul natural de idei. Se bazează pe presupunerea că există o cantitate mare de înțelepciune și experiență în orice grup de oameni adunați.

Rugați membrii unui grup să stea împreună într-un cerc și apoi să identifice problemele și subiectele care au rost și sens pentru ei; adică subiecte pentru care au pasiune și interes și pentru care sunt dispuși să găzduiască un grup de discuții.

Discuțiile în grupuri mici se întâmplă apoi pe tot parcursul zilei, participanții trecând de la grup la grup ori de câte ori simt că nu mai pot contribui la discuție.

Mai puteți consulta

<http://openspaceworld.org/wp2/explore/>

Cafeneaua Mondială (IMARK, 2011)

Cafeneaua mondială este o metodă de interacțiune de grup axată pe convocarea de conversații în jurul întrebărilor importante. O conversație la cafea este un proces creativ pentru conducerea dialogului colaborativ, schimbul de cunoștințe și crearea posibilităților de acțiune în grupuri de toate dimensiunile.

Patru până la șase persoane stau în jurul unei mese și țin o serie de runde de conversație despre una sau mai multe întrebări. La sfârșitul fiecărei runde, o persoană rămâne la fiecare masă ca gazdă, în timp ce ceilalți călătoresc la mese separate. Oferind oamenilor oportunități de a se deplasa în mai multe runde de conversație, ideile, întrebările și temele încep să se conecteze.

Cafenelele mondiale sunt participative, incluzive și pot fi chiar organizate în mai multe limbi.

Cum poate fi utilizat

Rugați de la patru până la șase persoane să se așeze la mese sau în grupuri de conversații și să participe la runde progresive (de obicei trei) de conversații de aproximativ 15 până la 30 de minute fiecare. Identificați o gazdă pentru fiecare tabel. Încurajați gazda și membrii să scrie (sau să deseneze) idei pe masa lor.

La finalizarea primei runde de conversație, cereți unei persoane să rămână la masă („gazda”) și cereți celorlalți să servească drept călători sau „ambasadori ai sensului” mutându-se pe o altă masă.

Rugați gazdele de la masă să împărtășească noilor invitați ideile principale ale conversației inițiale.

Gazda îi încurajează pe oaspeți să conecteze ideile din conversațiile lor anterioare de masă. La sfârșitul celei de-a doua runde, toate mesele vor fi polenizate încrucișat cu noi perspective.

În cea de-a treia rundă de conversație, oamenii se pot întoarce la „mesele de acasă” pentru a-și sintetiza descoperirile sau pot continua să călătorească la mese noi.

După mai multe runde de conversație, cereți întregului grup mare să se angajeze într-o conversație.

Capurați rezultatele pe flipchart-uri sau pe grafică mare pe perete.

Mai puteți consulta

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>



Sesiunea 1

Grupurile și organizațiile ca sisteme complexe



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective

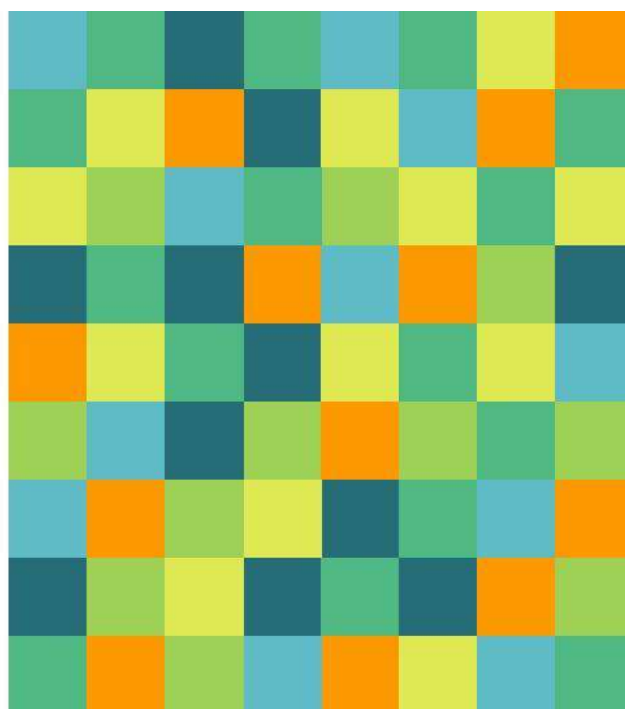
Cunoașteți ce este o organizație și cei trei piloni ai săi

Reflecțați asupra dinamicii grupului	Identificați cele patru spații emoționale dintr-un grup	Familiarizați-vă cu câteva tehnici utile pentru gestionarea spațiilor emoționale dintr-un grup
--------------------------------------	---	--

SLIDE 2

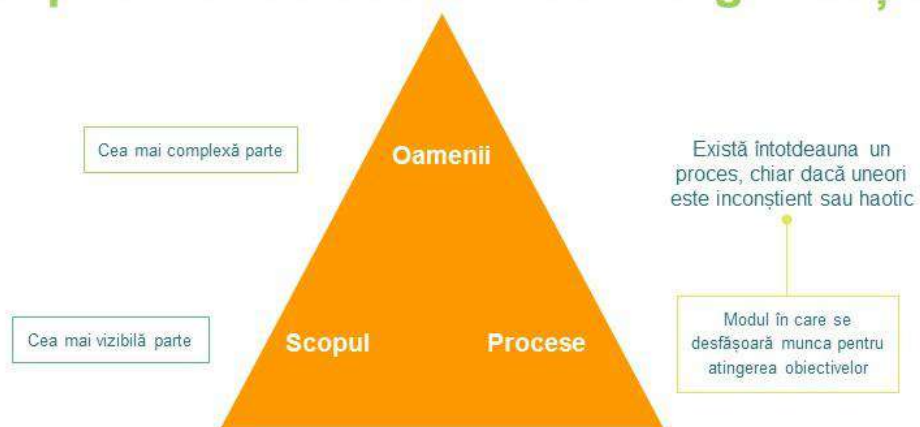
Grupuri și organizații

Care sunt asemănările dintre grupuri și organizații?




SLIDE 3

Piramamida: trei piloni ai colaborării cu o organizație



SLIDE 4

Exercițiu



Gândiți-vă la o organizație sau un grup din care faceți parte prin utilizarea celor trei elemente - oameni, procese și scop.

- 1 Care este eficiența grupului / organizației dvs. în aceste trei domenii?
- 2 Ce trebuie să se schimbe?
- 3 Cum poți face schimbarea?

SLIDE 5

Piramida de nevoi a lui Maslow și dinamica grupului



The pyramid consists of five levels, from top to bottom:

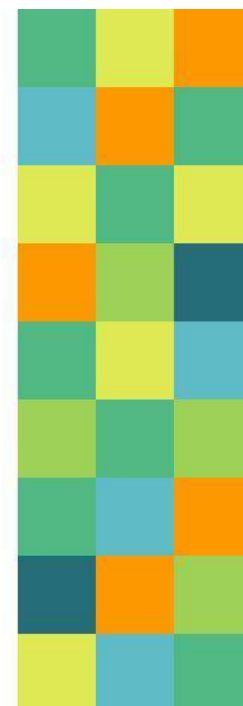
- Auto-actualizare
- Stima
- Iubire / apartenență
- Siguranță
- Fiziologic

SLIDE 6

Organizația și grupul ca sistem complex

Implică noi roluri și învățarea pentru manageri și lideri ca îndrumători și facilitatori ai transformărilor organizaționale de succes

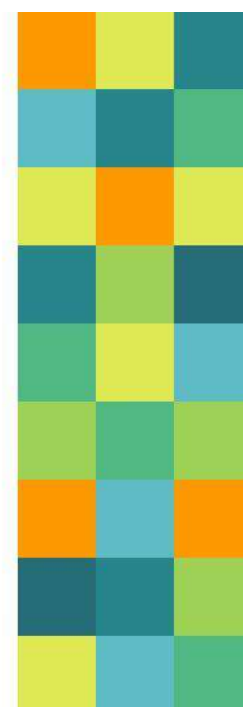
Liderii și managerii au un rol important ca facilitatori ai proceselor și interacțiunilor



SLIDE 7

Rolul liderilor

- Facilitează construirea și funcționarea corectă a unui grup.
- Odată ce participanții se simt în siguranță și pot avea încredere unii în alții, dinamica grupului poate începe.
- Când primele patru niveluri sunt realizate, motivația și angajamentul grupului sunt prezente.



SLIDE 8



SLIDE 9

Exercițiu

The slide features a large orange title 'Exercițiu' on the left and a blue icon of three people in conversation on the right. Below the title are two numbered steps: '1' and '2', each with a brief description and a time limit.

- 1
Reflecțați și împărtășiți despre spațiile cărora le dedicați mai mult timp în organizațiile / grupurile dvs. (5 minute)
- 2
Gândiți-vă la momente specifice ale organizației dvs. în care v-ați angajat cu succes în aceste spații (10 minute)

SLIDE 10

Câteva tehnici utile pentru gestionarea spațiilor emoționale



Brainstorming:

stabiliți contextul, folosiți întrebări de concentrare, generați idei, grupați idei, evaluați



Anchetă apreciativă :

1. Definiți - care este problema?
2. Descoperire - care sunt cele mai bune practici?
3. Vis - ce speri să realizezi peste 5 ani?
4. Proiectare - puteți rezuma într-o propoziție sau într-un desen?
5. Destin - ce vă imaginați concret?
6. ...



Spațiu deschis

<http://openspaceworld.org/wp2/explore/>



Cafenea mondială

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>



SLIDE 11



Când aveți de-a face cu oameni, amintiți-vă că nu aveți de-a face cu creaturi ale logicii, ci creaturi ale emoției

Dale Carnegie

Sentimentele seamănă mult cu valurile, nu le putem opri să vină, dar putem alege pe care să navigăm

Jonatan Martensson

SESIUNEA 2

Încrederea în sine

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *înțelege mai multe despre propriul nivel de încredere;*
- *fi capabili să înțeleagă și să depășească barierele din calea încrederii în sine;*
- *să identifice strategii pentru creșterea încrederii în sine.*

Mesaje cheie:

Încrederea în sine este internă, ceva ce simțim înăuntru. Această privire internă sau judecată este vitală pentru a ne conduce viața, a o schimba și a atinge obiective pentru noi înșine și pentru organizația din care facem parte. Pentru a dezvolta o privire echilibrată asupra noastră, trebuie să fim conștienți de cine suntem, care sunt punctele noastre forte și cum să scăpăm de convingerile limitative, gândurile dăunătoare și temerile.

Durata sugerată a sesiunii:

- 2 ore

Materiale necesare:

- Markere, flipchart și bandă

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Fundal tehnic*
- *Video despre Simon Sinek despre transformarea încrederii în curaj și grit*
<https://www.youtube.com/watch?v=1Bcfu9eBwFO> (opțional)

Comentarii și sfaturi:

Facilitatorul trebuie să creeze un mediu pozitiv în care participanții se simt suficient de confortabili pentru a privi în ei înșiși și a împărtăși idei cu ceilalți. Atitudinea facilitatorului va da tonul participanților, deci este important să arătați deschidere și răbdare, precum și să nu judecați cu privire la ceea ce spun participanții. Facilitatorul poate împărtăși informații din experiența sa personală, deoarece povestirea este o modalitate puternică de a transmite mesaje pe acest subiect oarecum sensibil. Mesajele necorporale ar putea fi mai bine înțelese și păstrate dacă sunt ilustrate de povești.

Mai mult, dacă facilitatorul poate demonstra autenticitate împărtășind unele dintre propriile lupte cu încredere în sine, poate inspira participanții să facă același lucru. Deoarece tema încrederii în sine poate fi delicat de abordat, facilitatorul poate decide, de asemenea, să îl includă mai târziu în agenda evenimentului, de exemplu nu în Ziua 1, ci mai degrabă în Ziua 2 sau în zilele următoare, când un nivel de încredere între participanți fost creat.

Prezentarea PowerPoint poate ajuta facilitatorul să articuleze diferite părți ale sesiunii și să ofere instrucțiuni clare, dar utilizarea acesteia este opțională.

Amenajarea camerei trebuie să aibă scaune orientate spre interior, în cerc.

Resurse suplimentare pe această temă:

Annie Ashdown, (2013): Factorul de încredere

Notițe pentru Formatorului

Activitate de spargere a gheții

5 minute

Obiectivul acestei activități de inițiere este de a aduce participanții într-un „loc calm” în ei înșiși, astfel încât să se poată concentra mai bine. Facilitatorul invită participanții să stea confortabil și apoi să închidă ochii. Apoi, el / ea îi invită să inspire adânc, lent, numărând până la 5 în timp ce respiră, și apoi expiră lent. Exercițiul se repetă de trei ori.

Apoi, invitați participanții să se ridice. Condu-i într-o serie de întinderi. Acest lucru poate fi atingerea degetelor de la picioare, răsucirea spre dreapta, răsucirea spre stânga, cercurile brațelor, atingerea până la tavan și întrepesarea degetelor.

Apoi, invită-i pe toți să se așeze din nou, să închidă ochii și să stea liniștit pentru un moment sau două înainte de începerea introducerii. Participanții pot face aceste exerciții simple în orice moment pe cont propriu, ca o modalitate de a ajunge într-un loc de calm și concentrare în sine.

Contribuția facilitatorului și a participanților: încredere în sine vs. abilități 5 minute

Facilitatorul va implica participanții într-un dialog și o reflecție asupra diferenței dintre încrederea în sine și abilități.

Facilitatorul explică faptul că în această sesiune va analiza modul de construire a încrederii în sine. Deși abilitățile te pot ajuta să te simți mai încrezător, nu garantează încrederea în sine. Întreaga sesiune este concepută ca un dialog cu participanții. Facilitatorul întreabă participanții dacă văd vreo diferență între cuvântul „încredere în sine” și cuvântul „abilitate”. Facilitatorul va atârna două bucăți de hârtie cu flipchart. Pe o piesă, el / ea scrie cuvântul „încredere în sine” și, pe de altă parte, cuvântul „pricepere”. Facilitatorul va cere participanților să-și împărtășească gândurile cu privire la aceste două concepte.

Următoarele puncte pot fi adăugate pe flipchart, dacă sunt ratate:

Încredere în sine

- *Nu vă faceți griji ce vor crede ceilalți despre voi*
- *Să te simți bine cu tine*
- *Ai încredere în tine*
- *A crede în tine*
- *Știi că ai valoare*
- *Încrederea poate fi legată de o anumită abilitate, dar poate fi și mai generală*
- *Doar pentru că avem o abilitate, nu înseamnă că suntem încrezători*
- *Continuați să mergeți chiar și atunci când avem un eșec sau când oamenii ne descurajează*

Abilitate

- *A fi capabil să îndeplinească o sarcină specifică*
- *Abilitatea de a obține un rezultat specific în mod consecvent*
- *Ceva care poate proveni din intrări externe*

Contribuții ale facilitatorului și ale participanților: încredere falsă vs. încredere autentică 10 minute

Facilitatorul explică participanților că unii oameni pot părea foarte încrezători deoarece se află într-o poziție de putere, dar de fapt în interior nu sunt deloc încrezători. Este necesar să se facă distincția între încrederea autentică și cea falsă (a se vedea nota tehnică pentru mai multe explicații).

Facilitatorul invită participanții să ia câteva minute să se gândească la oameni cu încredere falsă. Ce fel de calități au? Sunt ei cu adevărat respectați sau doar de temut? Rugați-i să împărtășească grupului și să scrie ceea ce este împărțit pe o foaie de hârtie intitulată „Încredere falsă”.

Apoi invitați participanții să se gândească la oamenii pe care îi cunosc și care sunt cu adevărat încrezători. Ce fel de calități au? Cum reacționează alte persoane la ele? Scrieți-le pe o bucată separată de hârtie intitulată „Încredere autentică”.

Apoi facilitatorul cere participanților să reflecteze asupra tipului de încredere pe care ar dori să-l construiască și de ce.

Contribuția antrenorului și a participanților: Zone de încredere _____ **5 minute**

Facilitatorul invită participanții să ia ceva timp pentru a nota domeniile în care se simt încrezători. Rugați-i să încerce să umple o bucată întreagă de hârtie cu idei. Pentru ca lucrurile să fie ușoare, puteți oferi exemple precum „Mă simt încrezător în gătit” sau „Mă simt încrezător în conducerea tractorului” și apoi altele precum „Mă simt încrezător în conducerea unui grup” sau „Mă simt încrezător în vorbirea în fața altora.” Ideea este de a ajuta participanții să-și dea seama că există multe domenii în care se simt deja încrezători. Alocați 5 minute pentru această reflecție individuală.

Discuție plenară _____ **15 minute**

Apoi, înconjurați cercul și invitați participanții să împărtășească două dintre cele mai importante domenii de încredere ale acestora cu grupul.

Scrieți-le pe o flipchart cu numele fiecărei persoane și zonele în care se simt încrezătoare. Acesta este un mod minunat de a vedea toate diversele zone de încredere în cameră. Și poate servi mai târziu dacă se dezvoltă o rețea de sprijin în cadrul organizației sau în cadrul grupului care participă la instruire. Apoi agățați bucățile de flipchart în jurul camerei.

Amintiți-le participanților că toți au domenii în care sunt încrezători și să le amintească atunci când se află în situații în care nu se simt încrezători în ei înșiși.

Contribuția Facilitatorului, Înțelegerea și depășirea barierelor din calea încrederii în sine _____ **30 minute**

Facilitatorul menționează participanților că această parte a sesiunii se concentrează pe înțelegerea și depășirea barierelor în calea încrederii.

Facilitatorul împărtășește grupului că suntem de fapt încrezători în mod natural. Gândiți-vă la copii, de exemplu. Nu își fac griji cu privire la ce vor crede ceilalți despre ei, întrebându-se dacă arăta prost. Sunt încrezători în mod natural. Deci, de ce nu ne simțim încrezători? Deoarece în timp am ajuns să credem gândurile negative pe care le avem despre noi înșine, nu suntem suficient de buni. Cheltuim multă energie îngrijorându-ne ce vor crede ceilalți despre noi, în loc să ne concentrăm asupra punctelor noastre forte.

Facilitatorul explică faptul că, în general, ne putem împărți gândurile în două categorii: gânduri utile și gânduri dăunătoare. Gândurile dăunătoare sunt responsabile pentru lipsa noastră de încredere în sine. Facilitatorul poate împărtăși informații din experiența sa personală. Mesajele necorporale vor fi mai bine înțelese și păstrate dacă sunt ilustrate de povești. Mai mult, dacă facilitatorul împărtășește unele dintre propriile lupte cu încrederea în sine, acest lucru îi poate inspira pe participanți să facă același lucru.

Pe un flipchart, scrieți două categorii: categoria A pentru dialogarea cu factorii de decizie politică și categoria B pentru dialogarea în cadrul organizației dvs. și apoi rugați grupul să identifice care ar fi unele gânduri utile și care ar fi unele gânduri dăunătoare. Exemple sunt incluse mai jos. Lăsați grupul să sugereze mai întâi gânduri și apoi facilitatorul poate completa cu ideile prezentate mai jos:

Categoria A: Dialogul cu factorii de decizie politică

- *Gând util: ar trebui să mă familiarizez cu politica relevantă înainte de a mă întâlni cu ei.*
- *Gândire dăunătoare: Deoarece am mai puțină putere decât el / ea, el / ea nu va lua în serios contribuția mea.*

Categoria B: Crearea consensului pe un subiect în cadrul unei organizații

- *Gând util: nu știu ce părere au membrii despre acest subiect, lasă-mă să merg și să-i întreb.*
- *Gândire dăunătoare: nu sunt un lider suficient de puternic pentru a putea construi un consens între membri.*

Facilitatorul explică faptul că gândurile dăunătoare dacă ne vin în minte nu înseamnă că trebuie să le credem. Să începem să ne exersăm să nu ne credem gândurile. Următorul exercițiu ne va ajuta să facem acest lucru.

Exercițiu individual _____ **5 minute**

Facilitatorul dă un card colorat fiecărui participant și îi cere să petreacă câteva minute pentru a privi în interior și pentru a afla ce gânduri dăunătoare cred despre ei înșiși, care le provoacă cele mai multe probleme în munca lor cu organizația lor. Înainte de a începe să scrie, explicați că după aceea vor avea ocazia să împărtășească acest gând dacă doresc, dar îl pot păstra și privat, dacă preferă. Împărtășirea unor astfel de gânduri poate fi dificilă dacă nu există un nivel de încredere între participanți înainte de atelier.

Odată ce participanții și-au notat gândul, facilitatorul va înconjura cercul cu un coș de gunoi, iar participanții vor avea ocazia să își arunce gândul dăunător. Facilitatorul clarifică faptul că acest lucru înseamnă că nu vor mai crede acest gând dăunător. Dacă le vine în minte, vor observa pur și simplu acest lucru, dar nu îi vor acorda atenție.

Evident, gândurile dăunătoare sunt destul de personale și este normal ca oamenii să nu dorească să le împărtășească. Dar există, de asemenea, o putere în a scoate la iveală aceste gânduri, mai ales în cazul persoanelor cu care lucrați des și cu care vă simțiți confortabil. Adesea, atunci când oamenii împărtășesc aceste tipuri de gânduri, alții descoperă că au și ei același gând și între ei se construiește o legătură de încredere și înțelegere. În calitate de facilitator, puteți merge mai întâi și vă puteți împărtăși gândul lipsit de putere dacă vă simțiți confortabil, dar nu ar trebui să împingeți alte persoane să împărtășească. Lăsați-o ca o posibilitate dacă ar dori.

Discuții plenare _____ **15 minute**

Rugați participanții să împărtășească cum s-a simțit explorând acest lucru și să audă despre gândurile dăunătoare ale altor persoane. Au avut gânduri similare? Putem vedea că mulți dintre noi avem aceleași gânduri negative? Amintiți-le participanților că acum nu mai trebuie să păstreze aceste gânduri dăunătoare în mintea lor.

Explicați, de asemenea, că gândurile dăunătoare tind să revină pentru a ne deranja din nou. Acest lucru este normal pentru că le-am crezut atât de mult timp. Dar pe măsură ce vin în continuare, putem continua să le aruncăm cu sprijinul unor gânduri ajutătoare, care sunt întemeiate în realitate. De exemplu, în sesiunea 1 am vorbit despre tehnica de cercetare apreciativă, care poate fi utilizată pentru a regăsi în mintea noastră o realizare specială care ne-a făcut să ne simțim mândri și ne susținem procesul de consolidare a încrederii.

Contribuția Facilitatorului, vizualizarea _____ **20 minute**

Facilitatorul explică participanților că adesea ne simțim neconfidenți în anumite situații, deoarece nu știm cum vor merge lucrurile. Se pare că intrăm într-o mare situație necunoscută. Vizualizarea este o tehnică care ne poate ajuta să ne simțim mai confortabili și mai încrezători în astfel de situații. Experiența de vizualizare este de fapt o formă de repetiție mentală, astfel încât mesajele și strategiile noastre pot fi bine pregătite și ne simțim mai pregătiți să facem față situației din viața reală. Este un mod de a ne dezvolta abilitățile, de a diminua anxietatea și de a ne simți mai încrezători.

Ideea de bază a vizualizării este de a petrece ceva timp înainte de eveniment vizualizând cum vor merge lucrurile. De exemplu, dacă îngrijorarea provine din participarea la o întâlnire importantă, puteți face următoarele:

- • *Gândiți-vă cum ar putea arăta camera și câți oameni ar putea fi acolo.*
- • *Gândiți-vă la ceea ce veți spune, care ar putea fi răspunsul celeilalte persoane / persoane și cum le-ați putea răspunde.*
- • *Gândiți-vă la mesajele cheie pe care doriți să le transmiteți (puteți, de asemenea, să le scrieți și să le aduceți cu dvs.).*

Desigur, nu putem prezice viitorul și exact ce se va întâmpla, dar acest exercițiu de vizualizare ne poate ajuta să ne simțim mai puțin nervoși cu privire la situațiile necunoscute. De asemenea, ne ajută să aflăm ce probleme ar trebui să ne pregătim din timp pentru a ne simți mai încrezători. În plus, tot ceea ce este nou se poate simți inconfortabil; cu toate acestea, „ieșirea în afara zonei noastre de confort” este o practică încurajată pentru a ne construi încrederea. Participanții ar putea fi rugați, de asemenea, la sfârșitul sesiunii să identifice sau să caute situații în care pot experimenta.

Exercițiu individual _____ **5 minute**

Facilitatorul invită participanții să se gândească la ceva ce trebuie să facă pentru organizația lor de care nu au încredere. Ar putea fi o întâlnire cu cineva din guvernul local sau o întâlnire a comitetului general cu organizația lor, o negociere cu un furnizor de intrări sau altceva. Participanții trebuie să petreacă cinci minute vizualizând situația, oamenii, problema și mesajele cheie pe care ar dori să le transmită.

Discuție plenară**5 minute**

Facilitatorul invită participanții să împărtășească dacă exercițiul de vizualizare i-a ajutat să se simtă mai liniștiți și încrezători în situație.

Facilitatorul poate, de asemenea, să încheie sesiunea proiectând videoclipul lui Simon Sinek despre Transformarea încrederii în curaj și greutate¹⁶.

Contextul tehnic

„A înțelege pe alții înseamnă a avea cunoștințe; a te înțelege pe sine înseamnă a fi iluminat, a-i cuceri pe ceilalți – ai nevoie de putere; a te cuceri este mai greu încă. A fi mulțumit cu ceea ce are cineva înseamnă a fi bogat.”

Tao Te Ching

Încrederea în sine este ceva subtil, ceva ce simțim în interior, mai intern. Este dificil de măsurat, dar știm când o simțim - ca dragostea. Este modul în care ne privim pe noi înșine și dacă ne place sau nu. Acest aspect intern sau judecată pe care ni-l oferim este vital pentru a ne duce viața, a o schimba și a atinge obiectivele. Schimbarea unei situații, schimbarea unei organizații înseamnă a face, a lua măsuri și a vă simți cu adevărat încrezători că luați deciziile corecte pentru dvs. și pentru organizația din care faceți parte.

Primul pas este apoi să privești în interior, să te înțelegi mai bine și să vezi zonele în care trebuie să te concentrezi pentru a deveni mai încrezător. Încrederea poate fi, de asemenea, legată de abilități, totuși, deși a avea abilități vă poate ajuta să vă simțiți mai încrezători, nu garantează încrederea în sine.

Un domeniu cheie în care liderii organizației de fermieri pot raporta o lipsă de încredere este construirea consensului cu membrii sau rezolvarea conflictelor. Acest program de instruire, în sesiunile 6 și 8, oferă posibilitatea de a practica aceste subiecte și de a dezvolta mai multă încredere în sine în acele situații.

Mai mult, este important să distingem încrederea autentică de încrederea falsă. Unii oameni pot părea încrezători pentru că sunt într-o poziție de putere, dar de fapt în interior nu sunt deloc încrezători. Ei folosesc doar puterea pe care o au pentru a controla oamenii și apoi își iau încrederea în asta. Aceasta este o încredere falsă. Încrederea autentică este ceva ce nu poate fi înlăturat dacă se pierde o poziție de putere sau un statut. Este mai stabil și mai fiabil.

Există șapte aspecte ale încrederii care trebuie luate în considerare cu atenție:

1. *respectul de sine (a fi confortabil cu tine însuși);*
2. *autoaprobare (a fi amabil cu mintea ta și a renunța la asprul tău critic interior);*
3. *acceptarea de sine (când te accepți pe tine însuși, vei fi în largul tău să fii autentic);*
4. *stăpânirea de sine (tu determini ce funcționează pentru tine și ești convins de asta);*
5. *credință de sine (găsești oportunități de a transforma punctele slabe în puncte forte);*
6. *responsabilitatea de sine (ești creatorul propriei tale vieți și nu dai vina pe ceilalți);*
7. *autoasertivitate (înveți arta comunicării pentru a-i influența și convinge pe ceilalți).*

În mod normal, aceste aspecte nu sunt sau se aplică doar parțial și uneori cedăm gândurilor negative pe care le avem despre noi înșine că nu suntem suficient de buni, că nu știm suficient, că alții sunt mai buni. Cheltuim multă energie îngrijorându-ne ce vor crede ceilalți despre noi în loc să ne concentrăm asupra punctelor noastre forte. Pe scurt, în analiza noastră individuală, este important să facem distincția între gândurile ajutătoare și gândurile dăunătoare. În multe cazuri nu ne simțim încrezători, deoarece credem gândurile noastre dăunătoare.

Gândurile utile sunt în mod normal legate de lucruri practice și nu lasă un sentiment de lipsă de încredere în mintea noastră. Exemplele includ „Trebuie să merg să cumpăr niște lapte” sau „Trebuie să mă întâlnesc cu membrii comisiei de finanțe pentru a discuta despre o nouă investiție”. Sunt destul de clare și, în general, conduc la un fel de acțiune productivă.

Ele sunt, de asemenea, gândurile care ne ajută să ne concentrăm pe un scop mai înalt decât sinele nostru. De exemplu, când mă confrunt cu o sarcină pentru care nu mă simt suficient de competent și vreau să nu mă mai

¹⁶ Videoclip cu Simon Sinek: <https://www.youtube.com/watch?v=IBcfu9eBwFO>

îngrijorez de cât de inadecvat mă simt, cel mai bun mod de a proceda este să mă concentrez doar asupra faptului că ESTE NECESAR să fie făcut, să îmi reamintesc de ce trebuie făcut (scopul său) și doar să accept faptul că este treaba mea să o fac (fie pentru că alți oameni și-au pus încrederea în mine, fie pentru că nu este nimeni altcineva care să o facă). Adesea, rezultatele au respins gândurile negative pe care le aveam înainte de actorie, așa că data viitoare când trebuie să fac aceeași sarcină înfricoșătoare, este puțin mai înfricoșător și așa mai departe. Dar, uneori, rezultatele sunt mai puțin decât optime și apoi încerc să trec peste sentimentele inițiale de rușine și dezamăgire, încerc să învăț din greșelile mele și sper să fac mai bine data viitoare.

Gândurile dăunătoare sunt legate mai mult de sentimentele de nesiguranță și lipsa de încredere. Ne fac să ne simțim prost cu noi înșine și să nu avem încredere. Câteva exemple: „Dacă vorbesc în fața tuturor, ei vor crede că sunt prost” sau „Nu sunt suficient de puternic pentru a putea face diferența în comunitate”.

Când gândurile dăunătoare ne vin în minte, nu trebuie să le credem. Trebuie să urmărim gândurile care apar și să nu le acordăm atenția și credința noastră. De exemplu, la o piață, puteți privi fructele putrede, dar nu trebuie să le cumpărați, puteți continua să mergeți. Putem face același lucru cu aceste „fructe putrede” sau cu gânduri dăunătoare care ne provoacă probleme. Doar pentru că un gând ne vine în minte nu înseamnă că este adevărat sau că trebuie să-l credem. Tehnicile de meditație sunt folosite pentru a curăța mintea de gândurile negative. În schimb, tehnicile de vizualizare sunt folosite pentru a depăși fricile.

Surse: sesiune adaptată din modulul de instruire FAO Construirea încrederii pentru organizațiile de fermieri din componenta de asistență tehnică a proiectului de productivitate agricolă integrată (2015); Annie Ashdown, (2013): Factorul de încredere; Hachette UK, (2017): Cinci minute dimineața - Un focus journal.

www.hachette.co.uk



Sesiunea 2 Încredere în sine



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1




Obiective

Înțelegeți mai multe
despre propriul dvs.
nivel de încredere

Înțelegeți și depășiți
barierele din calea
încrederii în sine


Identificați strategii
pentru creșterea
încrederii în sine

SLIDE 2



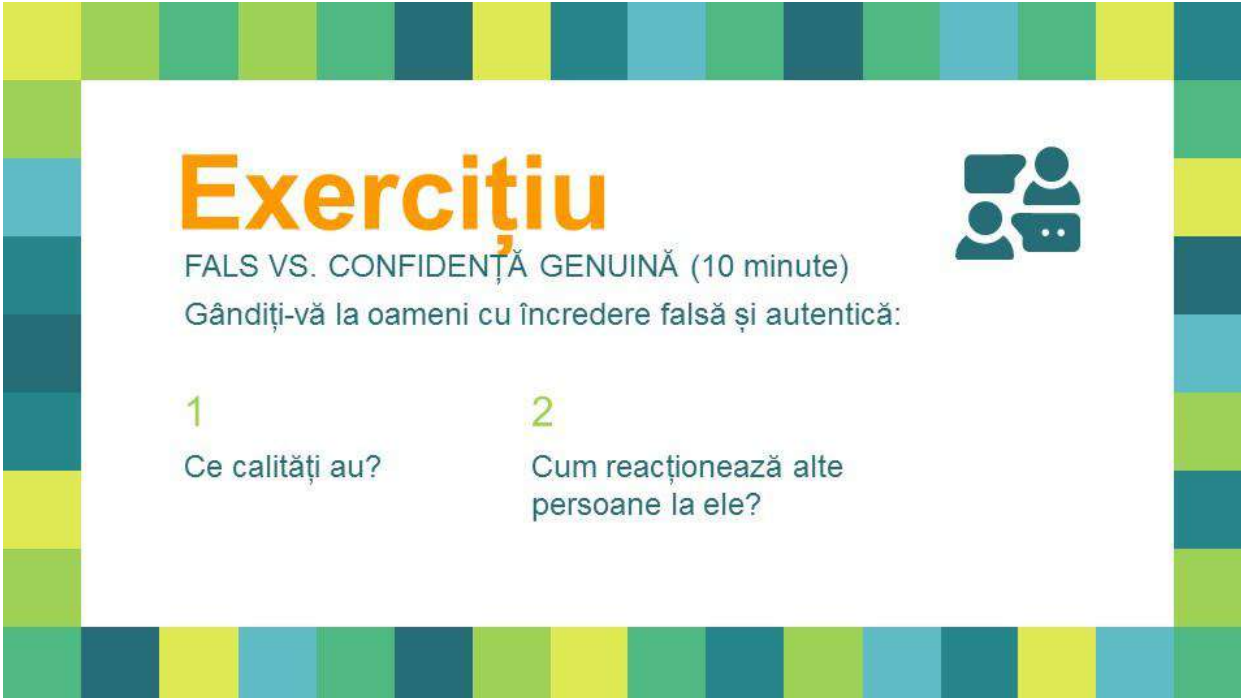
Exercițiu

CONFIDENȚĂ VS. ABILITĂȚI (5 minute)



Vedeți vreo diferență între încredere și abilități?


SLIDE 3



Exercițiu

FALS VS. CONFIDENȚĂ GENUINĂ (10 minute)

Gândiți-vă la oameni cu încredere falsă și autentică:



- 1
Ce calități au?
- 2
Cum reacționează alte persoane la ele?

SLIDE 4



Exercițiu

DOMENIILE DE CONFIDENȚĂ (10 minute)



- 1
Luați o bucată de hârtie
- 2
Faceți o listă a domeniilor în care vă simțiți încrezători

SLIDE 5



Exercițiu

Înțelegerea și depășirea barierelor de încredere (5 minute)



Scrive pe card cel mai dăunător gând pe care îl crezi despre tine, care îți provoacă probleme în organizația ta

SLIDE 6

Exercițiu

PUTEREA VISUALIZĂRII (5 minute)



1

Gândiți-vă la ceva ce trebuie să faceți pentru organizația dvs. Dar de care nu aveți încredere.

2

Vizualizați în mintea dvs. oamenii, locul, problema și mesajele cheie pe care doriți să le transmiteți.

SESIUNEA 3

Management și conducere

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *fi familiarizați cu conceptele de management și leadership;*
- *vor aprecia importanța dezvoltării abilităților de conducere.*

Mesajele Cheie

Oamenii se află în centrul oricărui grup sau organizație, iar cei care ocupă poziții decizionale trebuie să aibă capacitatea de a crea un mediu în care toată lumea știe ce contribuții sunt așteptate și toată lumea se simte angajată să facă o treabă excelentă. Conducerea este o abilitate esențială pentru ca toți liderii și managerii de succes să învețe și să se dezvolte continuu.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 de minute*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts și bandă*
- *Prospecte: cărți colorate care trebuie distribuite (două per participant)*

Resurse:

- *PowerPoint „Management și leadership”*
- *Fișă care va fi distribuită participanților la sfârșitul sesiunii „QUIZ: Leadership”*

Comentarii și sfaturi:

Sesiunea oferă un cadru de discuție și reflecție asupra conceptelor și practicii legate de management și leadership.

În ceea ce privește prima imagine care descrie „management și leadership”, este important să se clarifice în timpul sau la sfârșitul exercițiului că imaginea încearcă doar să încurajeze reflectarea asupra acestor abilități sau atribute și nu sugerează că aceste funcții ar trebui să fie împărțite.

Resurse suplimentare pe această temă:

HBR, 2011, Despre conducere; Cristina Osborn, 2015, „Leadership”

Notițe pentru formatori

Rolul formatorului _____ **20 minute**

Facilitatorul introduce sesiunea, legând-o de sesiunea 1, discutând ideea grupurilor / organizațiilor ca sisteme complexe în care oamenii sunt un pilon esențial. Facilitatorul mută conversația către conceptele de leadership și management. În organizațiile de fermieri, alegerea, numirea, îndrumarea și monitorizarea liderilor și managerilor sunt domenii importante pentru instruirea și dezvoltarea continuă.

Facilitatorul arată primul slide a PowerPoint-ului „Management și leadership”, unde angajează participanții să se gândească la o listă de atribute pentru aceste două roluri. Rezultatul acestei discuții ar trebui să fie două liste, fiecare scrisă pe o flipchart cu cuvinte care descriu conducerea pe una și cuvinte care descriu managementul pe de altă parte. Formatorul poate fie să îndeplinească această sarcină, fie să ceară doi participanți să capteze cuvintele din discuții. Facilitatorul trebuie să clarifice faptul că imaginea este doar un instrument pentru a începe reflecția asupra atributelor importante pentru management și conducere. Aceste două funcții pot fi exercitate de aceeași persoană sau atribuite unor persoane diferite.

Feedback-ul în plen _____ **10 minute**

Facilitatorul împărtășește cele patru atribute majore de management (planificați, organizați, coordonați, controlați) și se poate referi, de asemenea, la funcții specifice (management financiar, managementul riscurilor, managementul marketingului, managementul resurselor umane). El sau ea cere participanților să aplice aceste atribute sau funcții grupului sau organizației lor și să discute orice probleme pe care le-ar fi putut întâmpina.

Rolul formatorului _____ **60 minute**

Facilitatorul se concentrează acum pe leadership și explică faptul că există mai multe mituri în jurul a ceea ce este leadershipul. Unele corespund realității, în timp ce altele sunt false. Facilitatorul distribuie apoi două cărți colorate per persoană (una verde și una roșie) și implementează un test / joc. Facilitatorul citește o serie de propoziții și pentru fiecare propoziție cere participanților să voteze cu cărțile lor colorate. Cartea verde înseamnă că sunt de acord cu propoziția, cartea roșie înseamnă că nu sunt de acord. Participanții trebuie să voteze simultan. După fiecare vot, urmează o scurtă discuție, deoarece participanții trebuie să explice motivul votului lor. Apoi facilitatorul va dezvălui răspunsul derivat din literatura de management și inclus în PowerPoint „Management și leadership” și va cere unui participant să îl citească. Fișa „Leadership” poate fi distribuită la sfârșitul sesiunii. La sfârșitul exercițiului, facilitatorul poate întări instruirea subliniind că diferența principală dintre management și conducere este că liderii nu ocupă neapărat o poziție de conducere; un lider poate fi oricine. Liderii sunt în mod normal urmăriți pentru că au valori puternice, dau exemple, inspiră și motivează oamenii cu care lucrează.

Contextul tehnic

În organizațiile și cooperativele de fermieri, structuri sau roluri importante de luare a deciziilor permit participarea activă a membrilor la stabilirea obiectivelor, procedurile de control, dezvoltarea afacerilor etc. Oamenii ocupă astfel de roluri în funcție de nivelul de complexitate sau maturitate al organizației fermierilor, pot fi identificate două roluri importante: **conducerea și managementul**.

Un **manager** este membrul unei organizații cu responsabilitatea de a îndeplini patru funcții importante pentru organizație, adică planificarea, organizarea, coordonarea și controlul. El / ea este responsabil pentru operațiunile curente și planificarea viitoare. Mulți manageri tind, de asemenea, să fie lideri, dar numai dacă își îndeplinesc în mod adecvat responsabilitățile de conducere ale managementului, care includ comunicarea, motivația, inspirația și îndrumarea. Din păcate, nu toți managerii sunt lideri și de multe ori oamenii expuși la ei îi urmăresc pentru că sunt obligați și nu pentru că sunt inspirați.

Principala diferență între management și conducere este că liderii nu ocupă neapărat o funcție de conducere; un lider poate fi oricine. Liderii sunt în mod normal urmăriți, deoarece de obicei au valori puternice și își asumă responsabilitatea pentru propriile alegeri. Ei conduc prin exemplu și demonstrează un nivel ridicat de pasiune pentru munca lor și pentru oamenii cu care lucrează și sunt dornici să susțină succesul adepților lor, permițându-le să își atingă obiectivele. Liderii au capacitatea de a insufla încredere și de a arăta o înțelegere a aspirațiilor membrilor și de a transmite mesaje corecte intern și extern.

Calitatea conducerii joacă un rol cheie în determinarea succesului oricărei organizații. Nu se limitează la calitatea oamenilor carismatici, deoarece calitatea de conducere poate fi dezvoltată, instruită și cultivată.



Sesiunea 3 Management și conducere



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

Fi familiarizați cu conceptele de management și leadership	Aprecia importanța dezvoltării abilităților de conducere
--	--

SLIDE 2

Management vs. Conducere

Să generăm o listă de cuvinte pentru a descrie cele 2 concepte



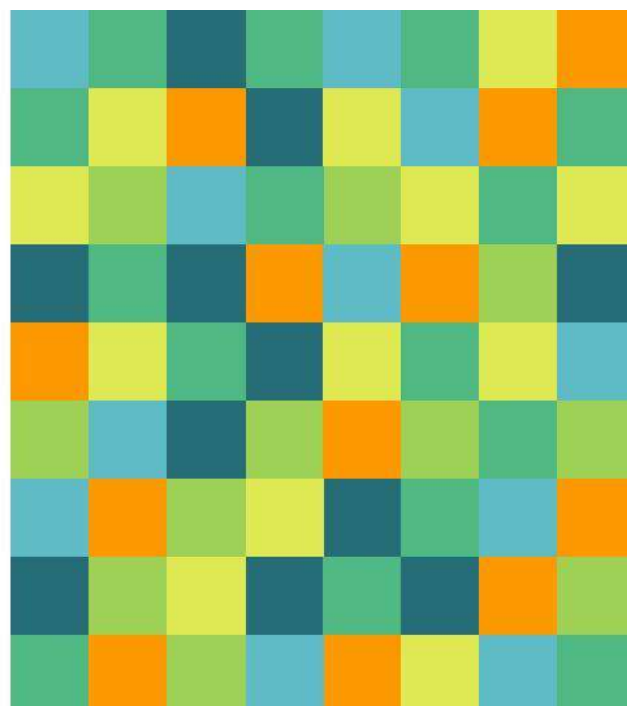
Adapted from FAO-ILO-IFCILO APEX FIN. COOP TRAINING (2018)

SLIDE 3

Management vs. Conducere

Management: responsabil pentru operațiunile curente și planificarea viitoare

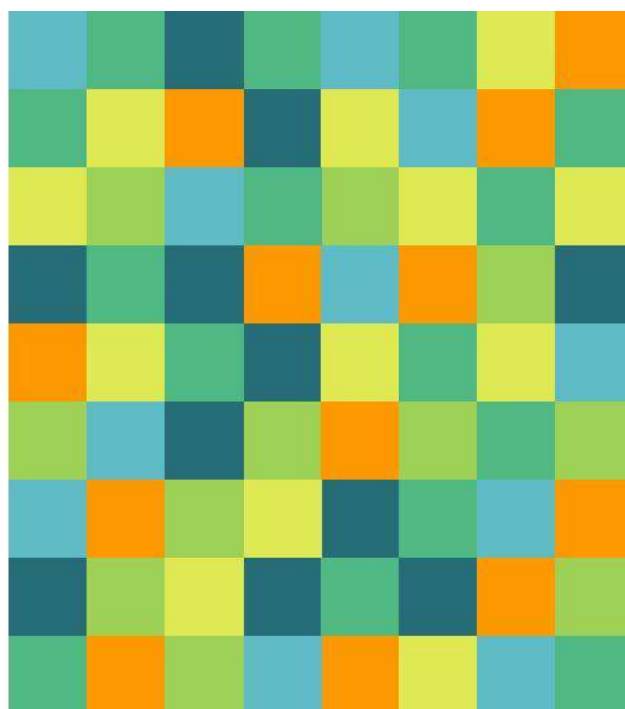
Leadership: act de conducere sau îndrumare a persoanelor din organizație



SLIDE 4



Quiz: Conducere?



SLIDE 5

Întrebarea 1

Pentru a fi lider, este necesar să aveți un titlu oficial într-un grup sau într-o organizație.



De acord

Nu sunt de acord

SLIDE 6

Întrebarea 1: Răspuns

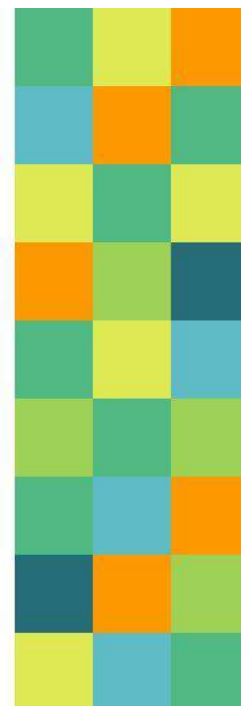


Pentru a fi lider, este necesar să aveți un titlu oficial într-un grup sau într-o organizație.

Explicație din literatură:

Mai mulți oameni asociază conducerea unei funcții, unui titlu sau unei funcții oficiale. Cu toate acestea, conducerea nu vine automat cu statutul de lider sau de șef de grup. „Conducerea este arătată printr-un proces sau o atitudine care motivează, implică, îndrumă, inspiră sau influențează grupul.” Funcția de lider poate fi preluată de un șef oficial, dar poate fi preluată și informal de către cineva care are multă influență într-un grup. Depinde în principal de comportamentul, abilitățile și valorile pe care le arată altora.

Sursa: J. Kouzes și B. Posner (1991)



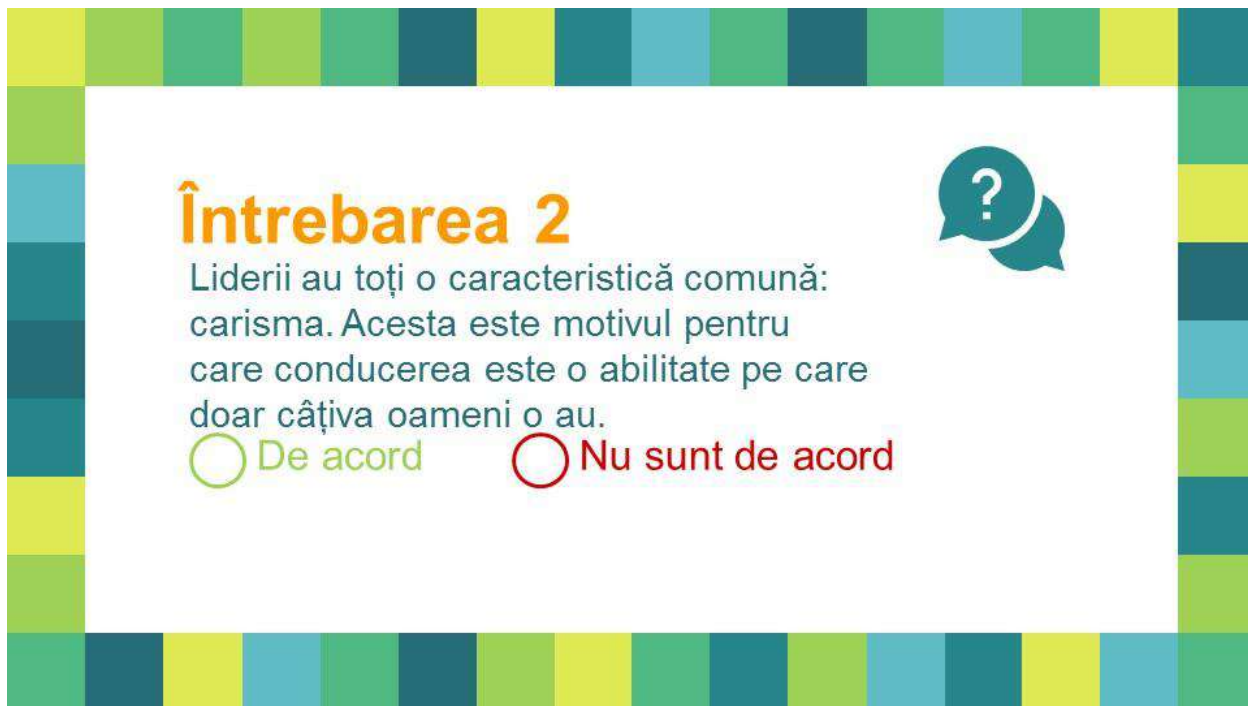
SLIDE 7

Întrebarea 2

Liderii au toți o caracteristică comună: carisma. Acesta este motivul pentru care conducerea este o abilitate pe care doar câțiva oameni o au.

De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 8

Întrebarea 2: răspuns

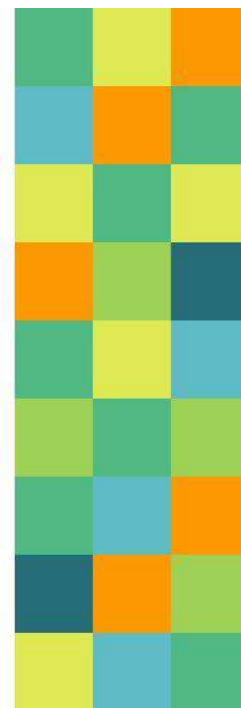


Liderii au toți o caracteristică comună: carisma. Acesta este motivul pentru care conducerea este o abilitate pe care doar câțiva oameni o au.

Explicație:

Conducerea nu este nici mistică, nici misterioasă. Nu este legat de carismă sau de orice altă caracteristică personală. Nu este un privilegiu pentru un număr mic de oameni. Toată lumea poate, la un moment dat, să dea dovadă de leadership, în funcție de context.

Source: J. Kotter



SLIDE 9

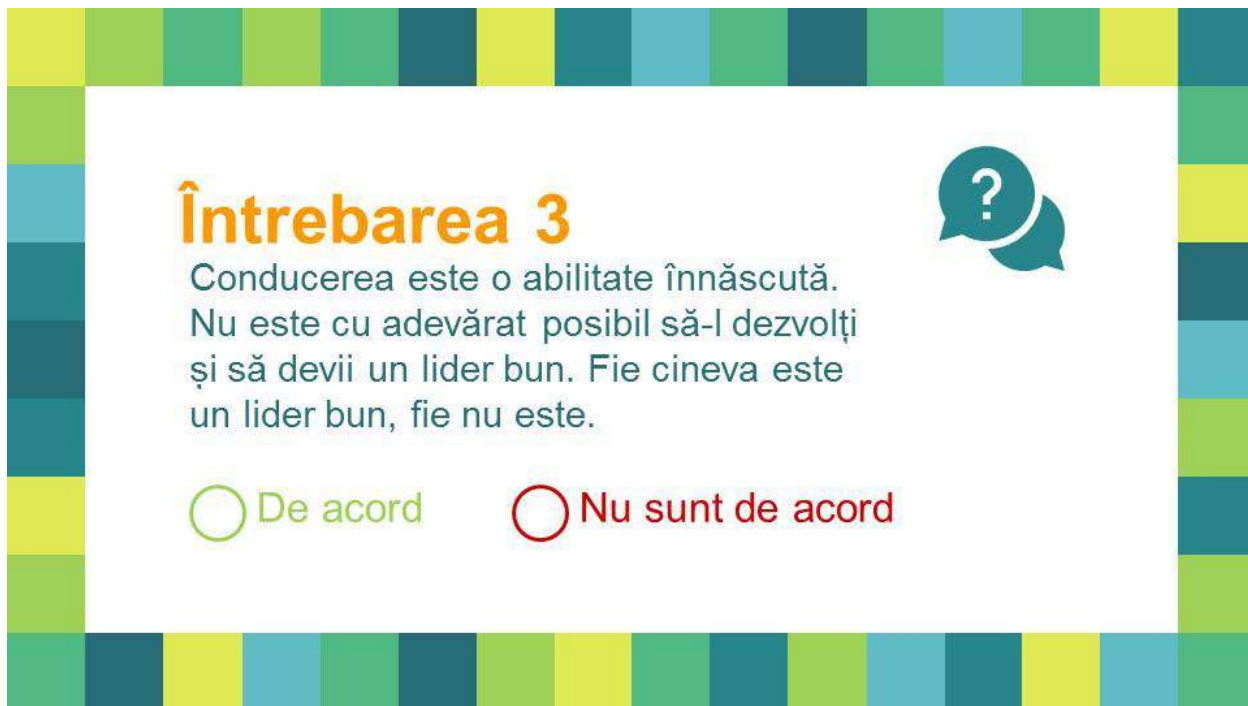
Întrebarea 3



Conducerea este o abilitate înnăscută.
Nu este cu adevărat posibil să-l dezvolți
și să devii un lider bun. Fie cineva este
un lider bun, fie nu este.

De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 10

Întrebarea 3: răspuns



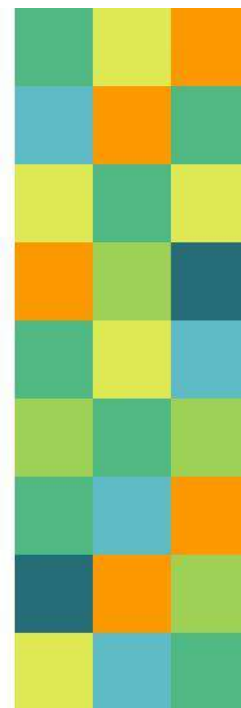
Conducerea este o abilitate înnăscută. Nu este cu adevărat posibil să-l dezvoltți și să devii un lider bun. Fie unul este un lider bun, fie nu este.

Explicație:

Conducerea nu este o abilitate înnăscută sau naturală. Personalitatea este doar un element al conducerii și, adesea, nu este cel mai important.

Conducerea depinde de o mulțime de circumstanțe, dar se poate învăța: „O persoană își poate dezvolta abilitățile de conducere prin studierea exemplelor de succese și apoi prin adaptarea la situația proprie”. De asemenea, este posibil să vă dezvoltați cunoștințele și abilitățile pentru a arăta mai multă conducere în grupurile pentru care lucrați.

Sursa: <http://www.cql.enap.ca>.



SLIDE 11

Întrebarea 4

Cu cât o persoană oferă mai multe idei într-un grup, cu atât este mai mult un lider.



De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 12

Întrebarea 4: răspuns

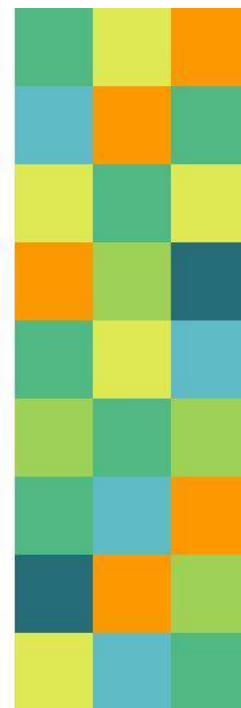


Cu cât o persoană oferă mai multe idei într-un grup, cu atât este mai mult un lider.

Explicație:

Evident, trebuie să știi cum să transmiți ideile și opiniile, să sperii să poți influența un grup. Cu toate acestea, conducerea nu este asociată cu a fi un „mare vorbitor”. „Unii oameni pot vorbi foarte puțin, dar totuși atrag atenția tuturor celorlalți. S-ar putea ca alții să vorbească mult, dar grupul nu le poate asculta cu greu. „Influența cuiva într-un grup este mai mult legată de relevanța ideilor sau de motivația pe care o comunică”.

Sursa: Pfeiffer & Goodstein, 1991



SLIDE 13

Întrebarea 5

Liderii buni au de obicei o viziune.



De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 14

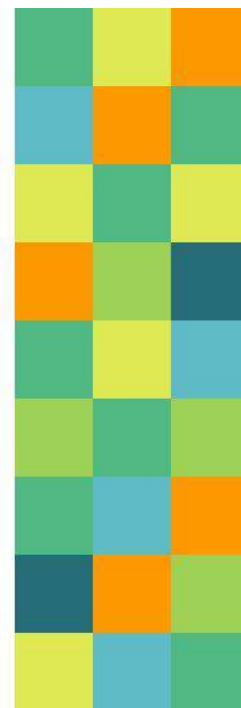
Întrebarea 5: răspuns



Liderii buni au de obicei o viziune.

Explicație:

Liderii trebuie să aibă o viziune, o idee despre calea de urmat. Cu toate acestea, această viziune nu se datorează neapărat faptului că este un mare vizionar al viitorului grupului (ex: Unde vom fi peste 10 ani?). O viziune poate fi rodul unei idei simple, dar originale, care face grupul să avanseze. Poate proveni de la sine sau poate apărea dintr-o inspirație dată de altcineva. Practic, pentru a arăta conducere, trebuie doar să propui, cu convingere, o idee clară și stimulatorie pentru grup.



SLIDE 15

Întrebarea 6

Pentru a fi un lider eficient și credibil, este de preferat să fii neutru, detașat și să te exprimi fără să arăți emoții.



De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 16

Întrebarea 6: răspuns

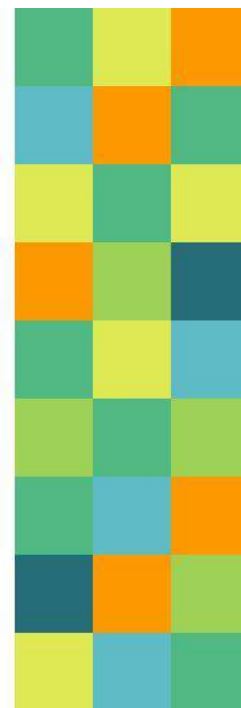


Pentru a fi un lider eficient și credibil, este de preferat să fii neutru, detașat și să te exprimi fără să arăți emoții.

Explicație:

Este opusul. Când liderii vorbesc despre ceea ce sunt cei mai mândri, „cuvintele inspirație, pasiune, bucurie, intensitate, provocare, atenție, afecțiune și chiar dragoste vin adesea. Astfel, liderii ar trebui să fie energici și entuziaști ”atunci când își exprimă ideile.

Sursa: J. Kouzes & B. Posner (1991)



SLIDE 17

Întrebarea 7

Un lider arată mai multă influență prin acte decât prin cuvinte și discursuri.



De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 18

Întrebarea 7: răspuns

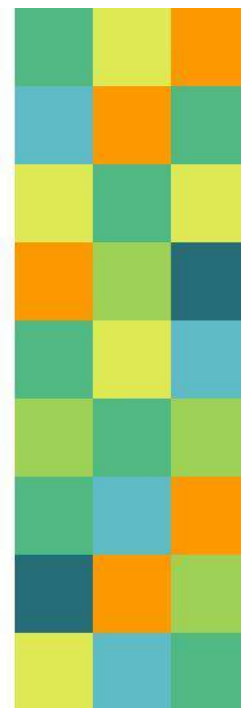


Un lider arată mai multă influență prin acte decât prin cuvinte și discursuri.

Explicație:

„Actele unui lider sunt mult mai importante decât cuvintele sale.” Se poate influența pe alții cu cuvinte, dar „credibilitatea unei acțiuni este cea care determină, pe termen lung, dacă un lider va fi urmărit sau nu”. De exemplu, dacă un lider dă idei, „ar trebui să acționăm astfel pentru a atinge mai bine obiectivele”, dar nu face el însuși ceea ce spune, își va pierde, mai devreme sau mai târziu, credibilitatea și influența asupra grupului.

Sursa: J. Kouzes & B. Posner (1991)



SLIDE 19

Întrebarea 8

Este posibil să ai conducere negativă într-un grup.



De acord

Nu sunt de acord



SLIDE 20

Întrebarea 8: răspuns

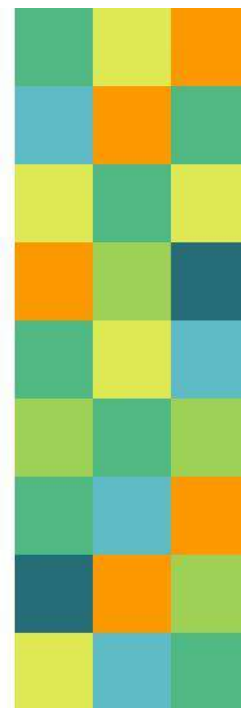


Este posibil să ai conducere negativă într-un grup.

Explicație:

Într-adevăr, se poate vorbi de leadership pozitiv atunci când o persoană sporește productivitatea unui grup, atunci când are o influență care permite grupului să-și atingă mai bine obiectivele. Cu toate acestea, conducerea negativă există în cazul în care comportamentul cuiva compromite productivitatea grupului. Anumite comportamente pot împiedica chiar anumite persoane să colaboreze sau chiar să nu mai vorbească și să împărtășească în grup.

Sursa: P. Mongeau & J. Tremblay (1988)



SLIDE 21

Întrebarea 9

În anumite situații, este recomandabil ca liderul să-și controleze și să-și gestioneze grupul, dând ordine clare pentru a obține rezultatele dorite.



De acord

Nu sunt de acord

SLIDE 22

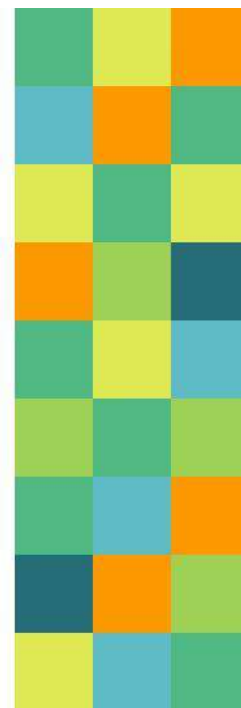
Întrebarea 9: răspuns



În anumite situații, este recomandabil ca liderul să-și controleze și să-și gestioneze grupul, dând ordine clare pentru a obține rezultatele dorite.

Explicație:

În unele contexte, liderul trebuie să aibă control și să ofere direcții clare. De exemplu, dacă țara suferă de șocuri climatice recurente care afectează aprovizionarea cu alimente, liderul trebuie să sensibilizeze fermierii pentru a crea stocuri de alimente, să obțină informații de la autoritățile competente și să ofere instrucțiuni cu privire la modul de pregătire pentru astfel de șocuri.



SLIDE 23

Întrebarea 10

Termenul „lider” poate fi asociat atât cu o persoană, cât și cu un grup.



De acord

Nu sunt de acord

SLIDE 24

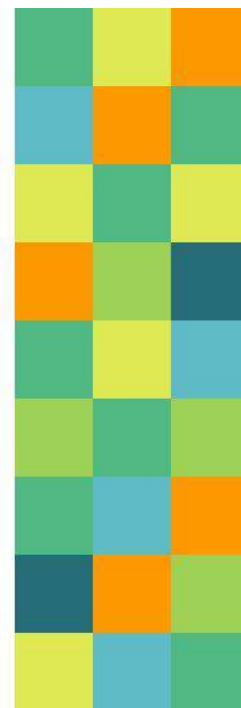
Întrebarea 10: răspuns



Termenul „lider” poate fi asociat atât cu o persoană, cât și cu un grup.

Explicație:

Conducerea poate proveni de la o persoană sau de la un grup de oameni. În unele grupuri, o persoană va fi principalul lider, fie într-un mod formal, fie informal. În alte grupuri, conducerea va fi împărțită între membri. În acest caz, toată lumea contribuie semnificativ la îndeplinirea obiectivelor grupului, în funcție de natura participării, abilităților, calităților personale sau ideilor.



Fișă

Test – Conducerea

1. Pentru a fi lider, este necesar să aveți un titlu oficial într-un grup sau într-o organizație.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație din literatură:

Mai multe persoane asociază conducerea cu o funcție, un titlu sau o funcție oficială. Cu toate acestea, conducerea nu vine automat cu statutul de lider sau de șef de grup.

„Conducerea este arătată printr-un proces sau o atitudine care motivează, implică, îndrumă, inspiră sau influențează grupul.” Funcția de lider poate fi preluată de un șef oficial, dar poate fi preluată și informal de către cineva care are multă influență într-un grup. Depinde în principal de comportamentul, abilitățile și valorile pe care le arată altora.

Sursa: J. Kouzes și B. Posner (1991)

2. Liderii au toți o caracteristică comună: carisma. Acesta este motivul pentru care conducerea este o abilitate pe care doar câțiva oameni o au.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație din literatură:

Conducerea nu este nici mistică, nici misterioasă. Nu este legat de carisma sau orice altă caracteristică personală. Nu este un privilegiu pentru un număr mic de oameni. Toată lumea poate, la un moment dat, să dea dovadă de leadership, în funcție de context.

Sursa: J. Kotter

3. Conducerea este o abilitate înnăscută. Nu este cu adevărat posibil să-l dezvolți și să devii un lider bun. Fie unul este un lider bun, fie nu este.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Conducerea nu este o abilitate înnăscută sau naturală. Personalitatea este doar un element al conducerii și, adesea, nu este cel mai important.

Conducerea depinde foarte mult de circumstanțe, dar se poate învăța: „O persoană își poate dezvolta abilitățile de conducere studiind exemple de succese și apoi adaptându-le la situația proprie”. De asemenea, este posibil să dezvolți cunoștințe și abilități pentru a demonstra mai multă conducere în grupurile pentru care lucrezi.

Sursa: <http://www.cql.enap.ca>.

4. Cu cât o persoană oferă mai multe idei într-un grup, cu atât este mai mult un lider.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Evident, trebuie să știi cum să transmiți ideile și opiniile, să sperii să poți influența un grup. Cu toate acestea, conducerea nu este asociată cu a fi un „mare vorbăreț”. Unii oameni pot vorbi foarte puțin, dar totuși atrag atenția tuturor celorlalți. Alții pot vorbi mult, dar este posibil ca grupul să nu le asculte. „Influența cuiva într-un grup este mai mult legată de relevanța ideilor sau de motivația pe care o comunică”.

Sursa: Pfeifferet Goodstein, 1991

5. Liderii buni au de obicei o viziune.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Liderii trebuie să aibă o viziune, o idee despre calea de urmat. Cu toate acestea, această viziune nu se datorează neapărat faptului că este un mare vizionar al viitorului grupului (de exemplu, Unde vom fi peste 10 ani?). O viziune poate fi rodul unei idei simple, dar originale, care face grupul să avanseze. Poate proveni de la sine sau poate apărea dintr-o inspirație dată de altcineva. Practic, pentru a arăta conducere, trebuie doar să propui, cu convingere, o idee clară și stimulatorie pentru grup.

6. Pentru a fi un lider eficient și credibil, este de preferat să fii neutru, detașat și să te exprimi fără să arăți emoții.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Este opusul. Când liderii vorbesc despre ceea ce sunt cei mai mândri, „cuvintele inspirație, pasiune, bucurie, intensitate, provocare, atenție, afecțiune și chiar dragoste vin adesea. Astfel, liderii ar trebui să fie energici și entuziaști ”atunci când își exprimă ideile.

Sursa: J. Kouzes și B. Posner (1991)

7. Un lider arată mai multă influență prin acte decât prin cuvinte și discursuri.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

„Actele unui lider sunt mult mai importante decât cuvintele sale.” Se pot influența pe alții cu cuvinte, dar „credibilitatea unei acțiuni este cea care determină, pe termen lung, dacă un lider va fi urmărit sau nu”. De exemplu, dacă un lider dă idei „ar trebui să acționăm așa pentru a atinge mai bine obiectivele ”, dar nu face el însuși ceea ce spune, mai devreme sau mai târziu își va pierde credibilitatea și influența asupra grupului.

Sursa: J. Kouzes și B. Posner (1991)

8. Este posibil să ai conducere negativă într-un grup.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Într-adevăr, se poate vorbi de leadership pozitiv atunci când o persoană sporește productivitatea unui grup, atunci când are o influență care permite capacitatea de a atinge mai bine aceste obiective. Cu toate acestea, conducerea negativă există în cazul în care comportamentul cuiva compromite productivitatea grupului. Anumite comportamente pot chiar împiedica anumite persoane să colaboreze sau să nu mai vorbească și să împărtășească în grup.

Sursa: P. Mongeau și J. Tremblay (1988)

9. În anumite situații, este recomandabil ca liderul să-și controleze și să gestioneze grupul, dând ordine clare pentru a obține rezultatele dorite.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

În unele contexte, liderul trebuie să aibă controlul și să ofere direcții clare. De exemplu, dacă o țară suferă de șocuri climatice recurente care afectează aprovizionarea cu alimente, liderul trebuie să sensibilizeze fermierii să creeze stocuri de alimente, să obțină informații de la autoritățile competente și să ofere instrucțiuni cu privire la modul de pregătire pentru astfel de șocuri.

10. Termenul „lider” poate fi asociat atât cu o persoană, cât și cu un grup.

De acord

Nu sunt de acord

Explicație:

Conducerea poate proveni de la o persoană sau de la un grup de oameni. În unele grupuri, o persoană va fi principalul lider, fie într-un mod formal, fie informal. În alte grupuri, conducerea va fi împărțită între membri. În acest caz, toată lumea contribuie semnificativ la îndeplinirea obiectivelor grupului, în funcție de natura participării, abilități, calități personale sau idei.

SESIUNEA 4

Stiluri de conducere

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *Vor fi familiarizați cu diferite stiluri de conducere și modul în care acestea afectează oamenii;*
- *Vor avea cunoștințe și abilități sporite pentru a conduce în mod eficient oamenii.*

Mesajele Cheie

Conducerea este o dimensiune a relațiilor umane și poate lua diferite forme. Există diferite teorii pentru clasificarea stilurilor de conducere. Ceea ce au în comun este importanța îmbunătățirii conștiinței de sine. Aceasta este o parte esențială a dezvoltării leadership-ului și a deveni conștient de efectele pe care le aveți, ca lider, asupra celorlalți este o abilitate esențială.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 de minute*

Materiale necesare:

- *Markere, flipchart și bandă*

Resurse:

- *Fișă: Stiluri de conducere care trebuie furnizate participanților la sfârșitul sesiunii*

Comentarii și sfaturi:

Sesiunea este concepută în jurul unui joc de rol pe stilurile de conducere. Pentru început, alegeți un grup mic dintre participanți și cereți grupului respectiv să joace unul dintre scenariile oferite. Jocul de rol este organizat în trei faze, dar se propune ca grupul să rămână același, cu doar o schimbare în cine acționează ca președinte. Cu toate acestea, facilitatorul poate decide să utilizeze scenarii diferite în fiecare fază a jocului de rol și să schimbe întregul grup pentru fiecare fază. După prezentarea jocurilor de rol, se discută problemele ridicate. Este important să se acorde suficient timp pentru discuții.

Resurse suplimentare pe această temă:

Daniel Goleman, „Ce face un lider”, în Harvard Business Review On Leadership (2011).

Notițe pentru Formatori

Rolul formatorului **10 minute**

Facilitatorul introduce exercițiul de joc de rol care este prevăzut pentru această sesiune. Jocul de rol este un exercițiu plăcut și util pentru a ridica multe aspecte ale unui subiect cu un grup.

Acest joc de rol îi va ajuta pe participanți să vadă cum comportamentul liderilor afectează grupul cu care lucrează.

Joc de rol **40 minute**

Formatorul continuă cu o explicație asupra noilor roluri pe care managerii și liderii le au în organizații și grupuri, având în vedere complexitatea acestor structuri și introduce piramida Maslow a nevoilor și importanța acesteia pentru dinamica grupurilor. O scurtă introducere despre inteligența emoțională și importanța spațiilor emoționale în grupuri este, de asemenea, dată pentru a conduce la exercițiul final de grup. Consultați fundalul tehnic pentru explicații suplimentare despre concepte.

Jocul de rol este organizat în trei etape:

FAZA 1:

Aproximativ cinci participanți trebuie să participe la jocurile de rol. Fiecare participant ar trebui să fie rugat să organizeze o întâlnire a unui grup cu care este familiarizat. Li se atribuie sarcina de a lua o decizie cu privire la o chestiune de interes general pentru grupul sau organizația lor, de ex. Cum organizația poate aborda cel mai bine un donator pentru fonduri sau modul în care un grup ar trebui să organizeze colectarea produsului lor și transportul către piață. Sau poate fi ales unul dintre următoarele scenarii:

- *Scenariul 1: Guvernul solicită organizației fermierilor să desemneze două persoane pentru a participa la un training. Procesul de nominalizare nu este transparent. Liderul vrea să-și impună viziunea.*
- *Scenariul 2: organizația se confruntă cu conflicte interne, deoarece toți membrii contribuie la economiile organizației, cu toate acestea, deciziile privind investițiile sunt luate doar de doi membri ai Comitetului executiv.*

O persoană este selectată pentru a acționa ca președinte sau lider.

Liderului din faza 1 i se spune să acționeze în rolul unui lider autocratic, foarte dictatorial: să ceară idei, dar să nu asculte oamenii, să le spulbere sugestiile, să își impună punctul de vedere.

Ceilalți membri ai grupului au fiecare rol specific:

- *A este rugat să sprijine orice sugerează președintele*
- *B sugerează mai multe posibilități*
- *C îl suportă pe B*
- *D întrerupe întotdeauna și se opune președintelui.*

Instrucțiunile pot fi date oral sau scrise pe o flipchart, dar separat de restul audienței.

Scaunele aranjate în cerc deschis, astfel încât toată lumea să poată auzi și vedea bine. Participanților trebuie să li se reamintească să vorbească clar.

Președintele este apoi rugat să înceapă și fiecare participant trebuie să joace rolul care i-a fost acordat. Publicul este rugat să ia notițe cu privire la următoarele întrebări pe care facilitatorul le-a notat înainte de începerea jocului de rol:

- *Ce face liderul în grup?*
- *Cum reacționează grupul?*

Când situația a devenit clară pentru public, facilitatorul oprește acțiunea și îl înlocuiește pe președinte cu un alt participant.

FAZA 2:

Membrii grupului trebuie să joace același rol, dar unul dintre ei este rugat să înceapă.

Noul președinte își schimbă stilul. I s-a cerut să fie foarte pasiv. Liderul arată puțin interes pentru problemă, nu face sugestii, nu răspunde la sugestiile grupului și nu ajută la luarea deciziilor sau la rezolvarea unui conflict.

Publicul este rugat din nou să ia notițe. Facilitatorul oprește situația când devine clară. Facilitatorul adună toate răspunsurile în plen. Dacă grupul este mare, facilitatorul poate cere participanților să le discute timp de cinci minute în grupuri mici și apoi raportează în plen.

FAZA 3:

În cele din urmă, jocul de rol poate fi reactivat cu cineva care se oferă voluntar pentru a juca rolul liderului democratic. Facilitatorul cere participanților să formeze grupuri mici pentru a discuta diferite soluții cu privire la ceea ce consideră că este realist în organizațiile lor de fermieri.

Feedback-ul în plen _____ **40 minute**

După jocul de rol, facilitatorul pune o altă întrebare:

- *Ce reușește să facă un bun lider / președinte într-un grup?*

Facilitatorul încearcă să obțină răspunsuri specifice și să le înregistreze pe o flipchart. Facilitatorul va rezuma pe scurt cele trei stiluri de conducere susținute în explicația sa de Documentul „Atitudine autocratică, laissez-faire sau pasivă și lider democratic”. Facilitatorul întreabă participanții dacă există un stil preferat. El / ea explică apoi că, chiar dacă stilul democratic este preferat, acesta depinde de context. Facilitatorul întreabă participanții în ce context un stil autocratic de conducere poate oferi cele mai bune rezultate și atunci când ar trebui preferat un stil pasiv sau democratic. Facilitatorul explică, cu ajutorul fișei, consecințele fiecărui stil atunci când este utilizat în contextul adecvat.

„Atitudine autocratică, laissez-faire sau pasivă și lider democratic”

Conducerea este o dimensiune a relațiilor umane. Este un sistem de acțiune (Kotter) și poate lua diferite forme. Există diferite teorii pentru clasificarea conducerii. Cea mai simplă clasificare este următoarea, incluzând trei stiluri majore:

Aspecte	Autocratic	Pasiv sau laissez faire	Democratic
Definiția generară	Influența este exercitată într-un mod directiv	Influență limitată - multă libertate este lăsată grupului / echipei	Influența se exercită prin interacțiunea cu grupul / echipa
Luarea deciziilor	Liderul ia decizii singur	Liderul delegă deciziile grupului / echipei	Liderul preferă să ia decizii cu grupul. Formator de consens
Reguli de funcționare	Liderul dă instrucțiuni. Liderul preferă să controleze procesul	Fără reguli definite. Grupul este auto-disciplinat	Regulile sunt definite împreună cu grupul
Distribuirea sarcinilor	Liderul decide distribuirea sarcinilor. Liderul conduce activitățile	Liderul preferă să acorde spațiu altora. Nu este implicat direct în activități	Liderul preferă împărțirea sarcinilor într-un mod participativ
Discuție în grup	Liderul vorbește cu autoritate. Nu este înclinat să-i asculte pe ceilalți	Liderul îi ascultă pe ceilalți; Liderului nu îi place să intervină și încearcă să evite conflictele	Liderul încurajează schimburile cu grupul și îi place să participe la discuții cu acesta
Când există o problemă	Liderul încearcă să găsească o soluție rapidă	Leader nu se angajează în găsirea de soluții. Speră că lucrurile vor evolua autonom	Liderul ridică problema în cadrul grupului / echipei și încearcă să găsească soluții agreabile
Elaborarea unei viziuni	Liderul își propune viziunea și încearcă să convingă grupul să o accepte	Liderul urmează direcția stabilită de grup. Motivație personală scăzută	Liderul încearcă să definească o viziune comună sau un obiectiv comun
Când acest stil este adecvat	În situații de urgență	Când grupul sau echipa este competentă, autodirecționată și responsabilă. Când echipa are un nivel ridicat de maturitate	Toate celelalte
Consecințe dacă sunt utilizate în contextul potrivit	Decizii și acțiuni rapide. Productivitate ridicată	Necesită un nivel scăzut de implicare și muncă de către lider	Stilul democratic permite creativitatea, cooperarea, inovarea. Productivitatea poate fi scăzută din punct de vedere cantitativ, dar ridicată din punct de vedere calitativ. Încredere ridicată
Consecințe dacă sunt folosite într-un context greșit	Oamenii se comportă mai puțin responsabil. Sunt mai puțin implicați și mai puțin creativi. Pot deveni pasivi. Ei petrec mai puțin timp la muncă. Există mai multe conflicte.	Oamenii se simt pierduți, inadecvați, fără motivație. Roluri vag definite. Fără control asupra echipei și performanțe reduse	Luarea deciziilor democratice poate dura prea mult timp atunci când situația necesită un răspuns rapid. Atunci când rolurile și obiectivele sunt bine definite și echipa se află în sarcină, un lider democratic prea zelos poate programa prea multe întâlniri, care pot fi percepute ca o pierdere de timp de către grup sau echipă și care afectează motivația individuală.

Este important să subliniem faptul că o persoană poate folosi un amestec de stiluri de conducere în funcție de un anumit context și / sau situație care trebuie confruntată. Capacitatea de adaptare a liderilor de a alege mixul potrivit este esențială.

Surse: UPADI, 2014. LSGDT, Programul III - Action paysanne démocratique. Gen și leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Ghid de facilitare privind conducerea fermierilor, dezvoltat pentru componenta de asistență tehnică FAO a Proiectului de productivitate agricolă integrată din Bangladesh (IAPP TA), document nepublicat.

SESIUNEA 5:

Conceptul de conducere partajată și echitate

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- să se angajeze cu conceptul de leadership comun;
- să identifice oportunitățile în care femeile și tinerii pot avea un rol principal în organizația fermierilor;
- reflectă la ideea de echitate.

Mesajele Cheie

Conducerea nu se referă la o singură persoană din organizație, ci ar trebui să fie prezentă și încurajată la toate nivelurile. Liderii autentici recunosc că conducerea nu se referă la succesul lor individual, ci la împuternicirea și inspirarea celor din jur. Adesea, unii membri din organizații sau grupuri tind să fie marginalizați, cum ar fi femeile sau tinerii. Aceste două grupuri au nevoie de o atenție specială și pot acoperi roluri importante de conducere atunci când organizațiile de fermieri sunt echitabile și incluzive.

Durata sugerată a sesiunii:

- 1 oră și 30 de minute

Materiale necesare:

- Ecran, proiector, laptop, markere, flipcharts și bandă
- Prospecte

Resurse:

- Fișa 1: „Roluri de conducere”
- Fișa 2: „Egalitate și echitate”
- PowerPoint „Capitalul propriu în organizațiile de fermieri”

Comentarii și sfaturi:

Sesiunea prevede distribuirea documentelor. În general, este mai bine să distribuiți documentele cu mult înainte de începerea sesiunii sau după terminarea acesteia, întrucât altfel participanții se pot distra citind documentul, mai degrabă decât concentrându-se pe ceea ce se întâmplă în sesiune. Cu toate acestea, nu le citiți textele lungi care sunt plictisitoare și inutile. În ceea ce privește slide-ul ce ține de vizualizarea despre echitate, este un instrument puternic pe care participanții ar trebui să fie încurajați să îl folosească în propria organizație pentru a stimula discuții constructive despre echitate.

Resurse suplimentare pe această temă:

Harvard Business Review On Leadership (2011)

Notițe pentru Formatori

Rolul formatorului 10 minute

Facilitatorul explică faptul că stilul de conducere democratică implică și împărtășirea rolului de conducere cu diferiți membri ai grupului. În fiecare grup sau organizație de fermieri, sunt necesare roluri diferite și complementare pentru a asigura o bună funcționare. Liderii autocrați încearcă să acumuleze ei însuși toate aceste roluri. Liderii democrați aleg membrii grupului / echipei lor cu profiluri și capacități complementare, care sunt esențiale pentru creșterea performanței generale a grupului, precum și pentru delegarea corectă a sarcinilor. Facilitatorul le va cere participanților să împărtășească o poveste de succes a conducerii comune pe care au experimentat-o.

Lucru în grup 40 minute

Facilitatorul va crea spațiul pentru o sesiune de brainstorming pe diferite roluri pe care liderii le pot avea în funcție de sarcina pe care o îndeplinesc sau de procesele în care sunt implicați zilnic. Facilitatorul va împărți participanții în grupuri, unde vor:

- *dezbate idei despre rolurile lor zilnice de lideri;*
- *explica simplu; și*
- *defini prin cuvinte cheie.*

Cuvintele cheie trebuie să reflecte modul în care se percep îndeplinind fiecare rol. Fiecare grup va captura intrările furnizate de participanți pe un flipchart. Grupurile vor avea 30 de minute pentru a face brainstorming și 10 minute pentru a raporta în plen.

Feedback în plen 30 minute

Facilitatorul poate îndruma discuția în plen pe baza documentului privind „Rolurile de conducere”, care explică diferite roluri de conducere în funcție de sarcinile și procesele în care sunt implicați liderii. El / ea poate menționa, de asemenea, că conceptul de leadership este asociat cu ideile de schimbare, transformare, furnizarea de servicii și acționarea ca model. De exemplu, antrenarea unei persoane care încearcă să învețe sarcini noi poate fi considerată o formă de conducere.

Facilitatorul stimulează participanții să se gândească la oportunități în care femeile sau tinerii pot juca un rol principal în grupurile de fermieri și pot capta informațiile pe două flipchart-uri (una pentru femei și una pentru tineri), întrebându-se de ce propun acest rol și cum poate fi exercitat. Flipchart-urile pot fi organizate cu un tabel care afișează trei coloane:

- *rol*
- *De ce?*
- *Cum?*

Rolul formatorului 10 minute

Facilitatorul va încheia sesiunea cu o imagine despre echitate (Fișă: „Echitate în organizațiile de fermieri”). Facilitatorul cere participanților să comenteze imaginea proiectată pe ecran. Imaginea arată trei persoane care încearcă să vadă un meci de fotbal jucat pe cealaltă parte a unui perete. Abilitatea de a vedea sau de a nu vedea meciul de fotbal reprezintă bunăstarea persoanei, peretele reprezintă mediul extern, iar platformele reprezintă serviciile oferite membrilor de către organizație.

Imaginea poate fi utilizată pentru a reprezenta experiențe reale ale femeilor sau tinerilor în organizațiile de fermieri (FO). În timpul discuției, facilitatorul ar trebui să clarifice faptul că OF-urile pot juca un rol în îmbunătățirea echității și incluziunii prin participarea femeilor și tinerilor la serviciile pe care le oferă membrilor lor și la structurile de luare a deciziilor ale organizației. Referindu-ne la imagine, rolul FO-urilor ar fi ilustrat prin ridicarea platformei pe care femeile pot sta pentru a avea o imagine mai bună a meciului (desen din mijloc). Cu toate acestea, o parte importantă a soluției trebuie să provină și din mediul extern, de exemplu, prin schimbarea culturii, politici și așa mai departe. În imagine, aceste modificări corespund cu coborârea peretelui (desen în partea de jos). Facilitatorul poate sublinia, de asemenea, că conceptele de echitate nu sunt aplicabile doar genului, ci și vârstei, etniei etc.

Contextul tehnic

Conceptul de conducere partajată se bazează pe ideea de distribuire a rolurilor de influență în cadrul unei echipe sau grup în funcție de capacitățile existente. Conducerea partajată deschisă și incluzivă permite tuturor să își arate abilitățile de conducere la diferite niveluri ale organizației. Toți membrii unui grup își pot dezvolta abilitățile de conducere și, astfel, pot contribui mai bine la conducerea generală a organizației. Procedând astfel, organizația beneficiază de punctele forte ale tuturor, spre deosebire de atunci când un lider formal încearcă să acumuleze toate rolurile diferite.

Distribuția rolurilor de conducere poate fi flexibilă și spontană. Fiecare membru al grupului poate demonstra un leadership limitat în momente precise. De exemplu, dacă un grup dorește să comercializeze în mod colectiv un produs, un membru cu abilități puternice de a lua decizii consensuale va putea recruta producători, un membru care stăpânește procesele de producție va putea instrui alți producători pentru a îmbunătăți calitatea produsului, un membru care are cunoștințe de probleme financiare și este cunoscut pentru integritatea sa ar putea servi ca trezorier, altul care este un bun negociator ar putea contacta potențiali cumpărători și așa mai departe. Împreună vor forma o echipă bună care va conduce inițiativa cu succes.

Există mai multe moduri de a clasifica rolurile asociate conducerii într-un grup:

- Roluri legate de mediul intern versus roluri legate de mediul extern:

Un exemplu de rol legat de mediul extern este purtătorul de cuvânt. Un exemplu de rol legat de mediul intern este antrenorul.

- Roluri bazate pe o sarcină versus roluri bazate pe un proces:

Rolurile asociate conducerii interne într-un grup sunt adesea împărțite în două mari categorii: roluri legate de o sarcină și roluri legate de procese (modul în care funcționează grupul). Un exemplu de rol legat de o sarcină este furnizorul de informații. Un exemplu de rol legat de un proces este încurajarea membrilor atunci când îndeplinesc anumite sarcini.

Conducere și responsabilitățile partajate

A fi lider înseamnă mai mult decât accesarea unei poziții de influență și putere. De asemenea, își asumă responsabilitatea și răspunde pe baza rezultatelor obținute.

Conducerea partajată întărește responsabilitatea colectivă prin:

- *Îmbunătățirea participării membrilor la implementarea strategiei și la viața democratică a organizației;*
- *Asigurarea partajării egale a beneficiilor și a succeselor, dar și a riscurilor și eșecurilor.*

Fișa 1: Roluri de conducere

Roluri legate de o sarcină: coordonator, furnizor de informații și feedback, arhivist, evaluator, responsabil de logistică, inițiator-contribuitor, ghid, elaborator, motivator, vizionar.

Roluri	Descrierea
Inițiator-contribuitor	Clarifică obiectivele, redefinește problemele și oferă soluții, sugerează puncte pentru agendă și menține discuția în limitele de timp.
Furnizor de informații și feedback	Pune întrebări cu privire la fapte, idei, valori, opinii și alte sugestii relevante pentru a avansa discuțiile actuale.
Inițiator	Împărtășește fapte, idei, valori, opinii și sugestii pe baza experienței și cunoștințelor sale sau prin efectuarea cercetărilor necesare pentru a ajuta grupul să își atingă obiectivele.
Vizionar	Prezintă rezultate, oferă exemple și dezvoltă idei pentru a vedea cum ar putea fi aplicate în practică.
Manager	Asigură îndeplinirea obiectivelor. Corelează talentele identificate cu sarcinile / responsabilitățile corespunzătoare. Deleghează în mod corespunzător.
Coordonator	Sintetizează discuțiile și ghidează grupul către acțiuni și sarcini de îndeplinit.
Evaluator	Evaluează realizările grupului în ceea ce privește calitatea și cantitatea, pe baza unor criterii predefinite.
Motivator	Motivează grupul pentru a-și atinge obiectivele în ceea ce privește cantitatea și calitatea.
Responsabil pentru logistică	Sprijină activitățile grupului prin modelarea mediului său (adică sala de ședințe) și oferirea instrumentelor necesare.
Arhivar	Înregistrează acțiunile și realizările grupului.

Roluri legate de procese: Observator de incluziune, urmăritor, furnizor de încurajări, armonizator, observator, producător de compromisuri.

Roluri	Descrierea
Furnizor de încurajare	Felicită membrii pentru contribuția lor la grup.
Armonizator	Reduce tensiunea și rezolvă conflictele.
Producător de compromisuri	Face pași înapoi de la poziția sa pentru a menține armonia grupului.
Observator de incluziune	Încurajează fiecare membru să participe și să contribuie.
Observator	Observă modul în care funcționează grupul (procese și dinamică) și informează grupul. Oferă feedback cu privire la observațiile sale.
Urmăritor	Participă la întâlniri, ascultă discuțiile și acceptă deciziile luate de grup.

Surse: UPADI, 2014. LSGDT, Programul III - Action paysanne démocratique. Gen și leadership; Mariagrazia Rocchigiani, 2015, Ghid de facilitare privind conducerea fermierilor, dezvoltat pentru componenta de asistență tehnică FAO a Proiectului de productivitate agricolă integrată din Bangladesh (IAPP TA).

Fișa 2:

Roluri de conducere

Inegalitățile sociale și economice dintre femei și bărbați subminează securitatea alimentară și împiedică creșterea economică și progresul în sectorul agricol.

Egalitatea de gen este atunci când femeile și bărbații se bucură de drepturi, oportunități și posibilități egale în viața civilă și politică.

Pentru FAO, egalitatea de gen este participarea egală a femeilor și bărbaților la luarea deciziilor, capacitatea egală de a-și exercita drepturile omului, accesul egal și controlul resurselor și beneficiile dezvoltării și oportunități egale în ocuparea forței de muncă și în toate celelalte aspecte ale acestora.

Raportul FAO 2010-2011 privind alimentația și agricultura arată că, în cazul în care fermierele de sex feminin ar avea același acces ca fermierii de sex masculin la intrări și servicii agricole, acestea ar putea crește substanțial randamentele de la fermele lor și pot crește producția agricolă totală în țările în curs de dezvoltare cu 2,5-4 procente, care la rândul lor ar putea reduce numărul persoanelor flămânde din lume cu 12-17 procente. Un raport al Băncii Mondiale a concluzionat că reducerea inegalității de gen duce la scăderea mortalității infantile și a copiilor, nutriție îmbunătățită, productivitate economică mai mare și dezvoltare mai rapidă. Pentru comunitatea globală, egalitatea de gen este, de asemenea, un angajament, încorporat în acordurile internaționale privind drepturile omului și în Agenda de dezvoltare durabilă 2030. Egalitatea de gen și împuternicirea femeilor și fetelor din mediul rural sunt esențiale pentru realizarea unei dezvoltări durabile, promovarea unor societăți pașnice, drepte și incluzive. Consolidarea creșterii economice incluzive și durabile și a productivității, punerea capăt a sărăciei în toate formele și dimensiunile sale de pretutindeni și asigurarea bunăstării tuturor.

Echitatea de gen înseamnă echitate și imparțialitate în tratamentul femeilor și bărbaților în ceea ce privește drepturile, beneficiile, obligațiile și oportunitățile.

FAO a plasat egalitatea de gen în accesul la resurse, bunuri, servicii și luarea deciziilor printre obiectivele sale strategice cheie în agricultură și dezvoltare rurală pentru următorii 10 ani. Prin crearea de relații sociale în care niciunul dintre sexe nu suferă discriminare, echitatea de gen vizează îmbunătățirea relațiilor de gen și a rolurilor de gen prin realizarea egalității.

Esența echității nu este un tratament identic - tratamentul poate fi egal sau diferit, dar trebuie considerat întotdeauna echivalent în ceea ce privește drepturile, beneficiile, obligațiile și oportunitățile. Echitatea de gen conotă un sentiment de dreptate între bărbați și femei; insistarea asupra egalității absolute a numerelor nu este întotdeauna corectă. Atunci când femeile și bărbații dintr-o comunitate au statut inegal și acces inegal la cunoștințe și resurse, femeile au nevoie de un tratament special și de acțiune afirmativă înainte ca „punctul lor de plecare” să poată fi considerat egal: adică discriminarea pozitivă. Întrucât predominanța masculină în familie, politici publice și instituții - nu numai în zonele rurale, ci la nivel mondial - a ascuns de mult interesele și preocupările femeilor, o strategie cheie pentru egalitatea de gen constă în autonomizarea femeilor. Dezvoltarea trebuie să cuprindă nevoile și aspirațiile pe termen lung ale femeilor din mediul rural, puterea lor de a lua decizii și accesul și controlul resurselor critice, cum ar fi pământul și propria lor muncă.

Extrase din: <http://www.fao.org/gender/gender-home/gender-why/en/> și documentul FAO „Politica FAO privind egalitatea de gen: atingerea obiectivelor de securitate alimentară în agricultură și dezvoltare rurală”. http://www.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf

Fișa 3: Echitate în organizațiile de fermieri



Surse: Adaptat din UPADI-FAO 2015. Ghid de instruire pentru formatori „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernării și managementului organizației profesionale.”

SESIUNEA 6:

Managementul conflictelor

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *identifica diferite surse de conflicte;*
- *identifica abordările pentru gestionarea conflictelor și pașii cheie; și*
- *împărtăși experiențe pentru soluționarea conflictelor.*

Mesajele Cheie

Este important să identificați cauzele și sursele conflictului pentru a putea alege strategia eficientă pentru rezolvarea acestuia. În alegerea strategiei, este întotdeauna crucial să arăți respect și preocupare pentru problemă, oameni și procese și să cauți un spațiu integrat în care cele două părți să fie angajate pentru a găsi soluții și opțiuni potențiale. Este important să nu personalizați problema, ci mai degrabă să rămâneți factual și respectuoase.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 de minute*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts și bandă*
- *Fotocopii ale poveștii care vor fi furnizate pentru lucrul în grup*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Povestea*
- *Nota tehnică*

Comentarii și sfaturi:

Sesiunea se bazează pe un scenariu de conflict pe care participanții trebuie să îl analizeze pentru care propun soluții. Dacă povestea propusă nu este adecvată, facilitatorul are următoarele opțiuni:

1. *Facilitatorul poate crea o nouă poveste care este mai relevantă pentru situația și experiența participanților și apoi poate cere participanților să efectueze aceeași analiză prevăzută în exercițiu.*
2. *Sau facilitatorul poate cere grupurilor să pregătească un joc de rol al unui conflict pe care l-au trăit în grupul / organizația lor (20 de minute pentru pregătire plus 5 minute per prezentare per grup), să prezinte rezultatele în plen și să ceară publicului să ia notițe cu următoarele întrebări în minte: „Care sunt cauzele conflictului? Aprobați soluția? Ce altceva s-ar fi putut întâmpla?”*
3. *Facilitatorul poate cere fiecărui grup să aleagă un conflict care a fost rezolvat cu succes în organizația lor. Discutați-o în grupul lor și apoi prezentați-o în plen. Descrieți ce s-a întâmplat și ce soluții au fost discutate (30 de minute pentru discuția de grup, 5-10 minute pentru fiecare prezentare de grup și timpul rămas pentru discuția în plen).*

Facilitatorul trebuie să acorde o atenție deosebită facilitării și redirecționării discuției dacă grupul divergă discuția la situații specifice (de exemplu, conflicte familiale, chiar dacă multe organizații de fermieri sunt conduse de familie și experimentează aceste tipuri de conflicte) și își pierde concentrarea. De asemenea, ar fi important ca facilitatorul să repete mesajele cheie de luat la sfârșitul sesiunii.

Resurse suplimentare pe această temă:

- Mary Lewnson, *Ghidul meu de management* (2018)
- Bharat Thangaraj, *Competențe ușoare pentru rezolvarea conflictelor* (2019)
- Video despre „Conflictele ca mijloc de întărire a unui grup. Instrumente pentru a încorpora dimensiunea emoțională / de conflict în grupul nostru ” de Mamen Cuéllar Padilla- Universitatea din Cordova (2020), pregătit pentru experimentul de laborator din Moldova. Videoclipul poate fi recuperat la <https://www.bondproject.eu/project-activities/lab-experiment-in-moldova/>

Notițe pentru Formator

Rolul formatorului _____ **10 minute**

Facilitatorul va începe sesiunea adresând două întrebări:

- „Ce este un conflict?”
- „Puteți da un exemplu de conflict cu care v-ați confruntat în grupul sau organizația dvs.?”

Întrebările sunt spărgători de gheață pentru a implica participanții la subiect, care este în mod normal unul „fierbinte”, iar sesiunea poate necesita mai mult timp decât ceea ce a fost alocat. Dacă participanții împărtășesc câteva exemple, facilitatorul poate întreba, de asemenea, dacă și cum au rezolvat-o. Apoi facilitatorul va propune un exercițiu pentru a încadra discuția asupra conflictelor și posibilelor modalități de gestionare a conflictelor. Mai jos este un tip de exercițiu propus; cu toate acestea, în secțiunea „Comentarii și sfaturi” sunt oferite și alte opțiuni.

Lucru în grup _____ **40 minute**

Facilitatorul va împărți participanții în patru grupuri și fiecărui grup i se vor furniza copii ale următoarelor povești:

„În cadrul asociației, 15 femei lucrează împreună la un proiect mic care generează venituri. În total, au început cu grădinăritul și s-au descurcat destul de bine până acum. Dar recent, cinci membri au cumpărat trei mașini de cusut cu care doreau să înceapă o afacere de cusut pe lângă grădinărit.

În timpul discuției din ședința care a urmat acestui eveniment, proprietarii mașinilor au pretins o cotă mai mare din profitul comun, deoarece mașinile erau ale lor și doreau o mică taxă de la ceilalți membri pentru utilizarea mașinilor. Ceilalți membri nu au fost de acord: „Dacă proprietarii de mașini de cusut vor să coasă numai în condițiile lor, ar trebui să părăsească proiectul!”

Proprietarii de mașini sunt surprinși, deocamdată doresc să înceapă să lupte pentru „drepturile” lor. Și ceilalți membri ai grupului sunt surprinși. Comunicarea dintre cele două fracțiuni aproape a ajuns la sfârșit. Fiecare grup vrea să câștige „lupta”.

Unii membri nu se simt atât de intens implicați. Ei văd că este în mod evident ceva în neregulă și vor să-l schimbe.

Ce pot face ei?”

În fiecare grup, participanții trebuie mai întâi să citească povestea individual (5 minute) și apoi să discute următoarele întrebări:

- Ce s-a întâmplat în acest grup?
- Cum ar putea fi rezolvat conflictul?
- Ce le-ați recomanda acelor membri care doresc să schimbe situația?

După ce grupurile și-au notat fiecare ideile, vor prezenta în plen.

Feedback în plen și intervenția formatorului _____ **40 minute**

Cineva din fiecare grup va fi nominalizat pentru a împărtăși rezultatele discuției de grup în plen. Fiecare grup va avea 5 minute pentru a raporta discuția lor. Apoi facilitatorul va folosi prezentarea PowerPoint pentru a introduce diferite strategii de rezolvare a conflictelor și pentru a le compara cu soluțiile date de grupuri. Fiecare strategie poate fi ilustrată prin exemple din cazurile care tocmai au fost prezentate sau, alternativ, din experiențele participanților. De asemenea, facilitatorul ar putea lăsa cuvântul participanților și le poate cere să împărtășească dacă au trăit situații similare poveștii în propriul grup.

Contextul tehnic

Conflictele există în fiecare grup sau organizație, inclusiv în organizații de fermieri sau organizații de cooperare.

Înțelegerea corectă a diferitelor tipologii de conflicte le va permite liderilor și managerilor să analizeze motivele reale ale conflictelor de grup și să găsească soluții care pot ajuta la rezolvarea problemelor interumane. Deși conflictele sunt inevitabile, factorii de decizie ar trebui să se străduiască să reducă probabilitatea apariției conflictului. Ei trebuie să atenueze impactul negativ al conflictelor de grup și să încerce să crească impactul pozitiv al acestor conflicte.

Ce este un conflict?

Conflictul de grup este o problemă care apare între membrii unui grup și care afectează rezultatele acestuia. Conflictele de grup sunt cauzate atunci când echilibrul dintre percepții, obiective sau valori ale grupului nu este aliniat, prin urmare, oamenii nu se pot angaja împreună și nu pot fi atinse obiective comune.

Surse de conflicte

Există diferite tipuri de surse pentru conflicte:

- **Valori diferite.** Fiecare persoană are propriile sale valori care pot fi diferite de valorile grupului și pot apărea conflicte.
- **Obiective versus așteptări.** Adesea, obiectivele stabilite necorespunzător nu se referă la așteptările reale, ceea ce poate duce la un conflict de grup.
- **Roluri și responsabilități.** Dacă persoanele potrivite nu sunt atribuite responsabilităților și rolurilor potrivite, este posibil să apară un conflict în grup.
- **Lipsa resurselor.** Fiecare grup trebuie să lucreze folosind resurse limitate - această situație crește riscul apariției conflictului de grup și adesea timpul dedicat angajării într-o organizație de fermieri se face în mod voluntar și nu este remunerat. Aceasta poate fi o altă sursă de conflict.
- **Comunicare slabă sau lipsă de comunicare între diferiți membri ai grupului.** Acest lucru duce adesea la lipsa unei înțelegeri comune.
- **Inechitate percepută,** în special în partajarea beneficiilor între membrii grupului, având în vedere munca sau resursele pe care le-au contribuit.
- **Diferite personalități și stiluri de lucru:** Modul de abordare a oamenilor și problemele pot varia în funcție de personalitatea și stilul de lucru al persoanei. Într-un cadru multicultural, cultura este un factor important care nu trebuie subestimat. Mai mult, unele persoane pot avea personalități problematice sau incompatibile care tind să conducă la conflicte, indiferent de situație. De exemplu, este posibil să le lipsească autocontrolul, să fie manipulatori, agresivi, nesiguri, suspicioși față de toți ceilalți, care doresc să atragă atenția personală sau să acționeze unele probleme personale sau interpersonale nerezolvate.

Aceste tipuri de conflicte impun liderilor să își folosească abilitățile de soluționare a conflictelor pentru a examina motivele inițiale ale conflictului de grup. Abilitatea de a identifica cauza specifică a conflictului cu care se confruntă un lider îl va ajuta să depășească mai bine aceste provocări și să ajute grupul să ajungă la un consens.

Abordări pentru gestionarea conflictelor

Există șase atitudini de bază pe care oamenii le pot adopta atunci când se confruntă cu conflicte.

1. Evitarea conflictului

Aici conflictele sunt negate; nu este adresat de nicio parte; sunt păstrate ascunse sau suprimate. Grupurile care evită conflictele nu pot dezvolta relații suficient de profunde pentru a garanta încredere durabilă. Există o lipsă de încredere între ei și unii membri sau grupuri pot fie să nu mai participe la activități, fie să părăsească grupul. Aceasta poate fi o abordare riscantă. Conflictele nerezolvate pot determina sfârșitul grupului.

2. Eliminarea părții / părților aflate în conflict

Membrii care se opun sau perturbă obiectivele grupului sunt expulzați din grup fie prin expulzare; prin pedeapsă; sau doar ignorându-le dorințele. Acești membri pot stabili apoi noi grupuri care concurează cu cel original. În acest caz, conflictul inițial nu a fost rezolvat.

3. Acord

Majoritatea guvernează și decide, dar minoritatea este de acord cu ceea ce este propus. Acesta va fi cazul în situațiile în care nu există mize mari care prezintă un risc pentru secțiunea care pierde. Conflictul este rezolvat prin acceptarea minorității.

4. Alianța

Diferitele părți nu renunță la opiniile lor, dar sunt de acord asupra unui punct comun (obiectiv pe termen scurt) pe care toate îl consideră bun pentru ei. Conflictul este încă acolo și poate apărea din nou după atingerea obiectivului pe termen scurt.

5. Compromis

Atunci când părțile implicate într-un conflict au o influență și un sprijin similare, pot căuta un compromis. Fiecare fracțiune cedează cât este necesar pentru a ajunge la o soluție mai bună în cele din urmă. Conflictul este deseori rezolvat astfel. Cu toate acestea, trebuie să fie acceptat faptul că niciuna dintre părți nu este pe deplin mulțumită de soluția finală, deoarece un compromis este, prin definiție, mai mic decât oricare dintre părți ar dori să obțină.

6. Fuzionarea diferitelor abordări într-una nouă pentru a forma un consens

Părțile diferă în ceea ce privește metodele, dar au un scop comun. Opiniile diferite sunt discutate, ponderate una împotriva celeilalte și măsurate în raport cu scopul comun. Întregul grup este implicat în procesul de soluționare a conflictelor și fiecare membru se asigură că dorințele sale sunt recunoscute. Soluția nou găsită poate fi una chiar mai bună decât soluțiile avute în vedere de pozițiile diferite de la început. Această metodă de soluționare a conflictelor se bazează pe consultare.

Abilități pentru soluționarea conflictelor

Abilitatea 1 - Câștig-câștig

Folosiți o abordare câștig-câștig pentru a face față conflictelor atunci când luați în considerare nevoile și dorințele celeilalte persoane, precum și ale voastre. Pentru a obține un rezultat câștig-câștig dintr-o situație de conflict, trebuie să doriți să cooperați cu celelalte părți implicate și să obțineți rezultate corecte pentru toată lumea.

Abilitatea 2 - Răspunsuri creative

A fi creativ în abordarea unui conflict vă poate permite să vedeți oportunități de a face lucrurile diferit în viitor. Trebuie să luați în considerare problema punându-vă într-un cadru de spirit adecvat, care vă va permite să înțelegeți problema și să vedeți soluțiile. Vă puteți pune într-o stare de spirit adecvată prin:

- *relaxarea fizică și psihică;*
- *utilizarea unui limbaj pozitiv;*
- *decideți că veți rezolva cu siguranță problema;*
- *înțelegerea faptului că soluționarea cu succes a conflictului va duce la un nou scenariu care va fi mai pozitiv și mai productiv pentru toată lumea.*

Abilitatea 3 - Empatie

Într-o situație de conflict nu aveți întotdeauna dreptate! Empatia înseamnă ascultarea și încercarea de a înțelege punctul de vedere al celuilalt. Uneori este denumit „a te pune în pielea cuiva”. Abilitatea ta de a vedea o situație din perspectiva altcuiva poate fi afectată de factori precum un stereotip perceput sau prejudecăți.

Abilitatea 4 - Gestionarea emoțiilor

A avea emoții este ceea ce ne face oameni. Frecvent, conflictul generează în noi emoții pe care este posibil să nu le putem identifica. Pentru a ne putea gestiona emoțiile într-un conflict, trebuie mai întâi să putem identifica acele emoții, să le recunoaștem și să înțelegem de ce le avem. Învață să „faci un pas înapoi” mental și să te gândești la emoțiile pe care le simți și la sursa acestora.

Abilitatea de a-ți recunoaște nivelul de emoție și de a avea dorința de a rezolva problema este un factor important al succesului. Dacă doi oameni sunt atât de emoționați cu privire la punctele lor de vedere, atunci nu vor putea să-și deschidă mintea suficient pentru a începe chiar și o conversație.

Sfaturi cheie pentru rezolvarea cu succes a unui conflict:

- *Iertați-vă și recunoașteți că renunțarea la o situație dificilă nu este sinonimă cu slăbiciunea sau lipsa de umanitate.*
- *Încercați să lăsați problema în urmă și să mergeți mai departe. Nu lăsați conflictul să vă definească pe voi și acțiunile voastre.*
- *Înțelegeți și acceptați că toată lumea are atitudini, credințe și perspective diferite.*
- *Luați în considerare faptul că a avea idei noi nu înseamnă automat că cele vechi merg în coș!*

Abilitatea 5 - Asertivitate adecvată

A fi asertiv înseamnă că ești încrezător și direct în a-ți expune părerea. Acest lucru nu trebuie confundat cu a fi agresiv. Această abilitate vă ajută să vă expuneți punctul de vedere într-un mod clar și inteligibil.

Abilitatea 6 - Abilități de negociere

A avea abilități de negociere înseamnă că ar trebui să poți determina oamenii să lucreze împreună la o soluție.

Abilitatea 7 - Mediator tert

Conflictul poate fi foarte emoțional, iar oamenii pot spune sau face lucruri pe care nu le simt cu adevărat, deoarece se lasă lăsați de emoții necontrolate. Aceasta înseamnă că pot asculta ambele părți cu empatie și reflectă fiecare parte înțelegerea realităților lor, rămânând obiective și corecte pentru a ajuta la rezolvarea conflictului într-un mod care va ține seama de nevoile și aspirațiile tuturor celor implicați.

Un mediator este cineva care poate veni dintr-o altă zonă, care nu are nicio legătură emoțională cu problema. El / ea poate fi obiectiv și corect și poate ajuta la rezolvarea conflictului într-un mod logic și neutru. El / ea nu va personaliza conflictul, ci va lucra mai degrabă pentru a ajuta părțile să rămână la fapte.

Abilitatea 8 - Lărgirea perspectivelor

Opinia dvs. este doar o perspectivă asupra unei situații. Deși este posibil să nu fiți de acord cu punctul de vedere al altei persoane, este important să înțelegeți că au păreri și au dreptul la acest punct de vedere. Este important să acordați unei alte persoane într-un conflict o recunoaștere pentru că are un punct de vedere. Nu pierdeți respectul sau „terenul de negociere” recunoscând perspectiva altcuiva asupra unui subiect.

Pașii cheie pentru a ajunge la o soluție de conflict

1. Hartați conflictul

Identificarea locului în care a început conflictul poate fi utilă (adică întoarcerea la început și reluarea problemei). Fiecare persoană implicată în conflict ar trebui să aibă identificate nevoile, valorile și obiectivele sale. Acest lucru vă poate ajuta pe dvs. și pe ceilalți oameni implicați să vedeți clar care este problema, ceea ce vă poate ajuta să identificați o soluție. De asemenea, este important să vă validați cu toate părțile implicate înțelegerea dvs. asupra problemei.

2. Elaborati optiuni

Generați cât mai multe soluții diferite posibil. Dacă este posibil, generați opțiunile cu toate părțile implicate în conflict. Este mai probabil să veniți cu opțiuni care să se potrivească nevoilor tuturor.

- *brainstorming (care sunt fricile, care sunt nevoile, care sunt mijloacele, care sunt opțiunile);*
- *împărțiți problema în bucăți mai mici;*
- *cercetați mai multe informații pentru a obține o imagine mai bună.*

Surse: adaptat de la Mary Lewnson, Ghidul meu de management (2018); Bharat Thangaraj, Soft skills for conflict solution (2019); FAO, Dezvoltarea cooperativelor agricole (1998); Modulul de instruire FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013); Cartografierea nevoilor și temerilor instrumentului.



Sesiunea 6 Managementul conflictelor



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

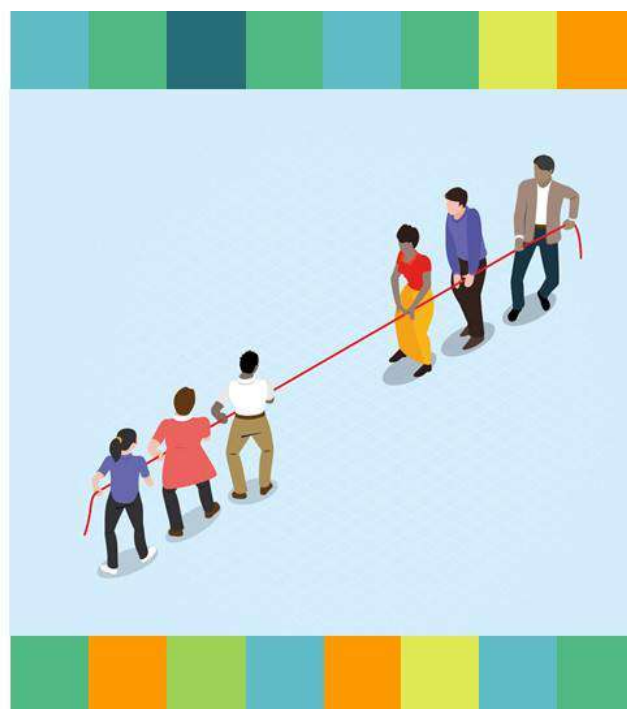
Obiective

Până la sfârșitul sesiunii participanții trebuie să:

Reflecte asupra diferitelor surse de conflicte	Identifice abordările pentru gestionarea conflictelor și pașii cheie	Împărtășească experiențe privind soluționarea conflictelor
--	--	--

SLIDE 2

Conflictul: C este acesta?



SLIDE 3

Exercițiu

Formați 4 grupuri și desemnați o persoană care va raporta în plen



1

Citiți individual povestea
(5 minute)

2

Discutați în cadrul grupului și răspundeți la următoarele întrebări (40 de minute):

Ce s-a întâmplat în acest grup?

Cum poate fi rezolvat conflictul?

Ce le-ați recomanda acelor membri care doresc să schimbe situația?

SLIDE 4

Sursele conflictelor

- › Valori diferite
- › Stabilirea incorectă a obiectivelor care nu reflectă așteptările
- › Comunicare slabă
- › **Lipsa unei înțelegeri comune**
- › Oameni care nu dețin responsabilități și roluri corecte
- › Lipsa resurselor



PENTRU A TRATA CONFLICTUL, ESTE IMPORTANT SĂ IDENTIFICAȚI CAUZELE!!!

SLIDE 5

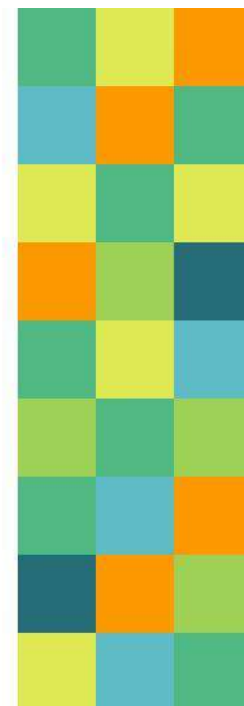
Abordări pentru gestionarea conflictelor

1. Evitarea conflictului

Conflictele sunt refuzate; ținute ascunse sau suprimate

2. Eliminarea părții aflate în conflict

Expulzarea membrilor care se opun sau perturbă obiectivele grupului



SLIDE 6

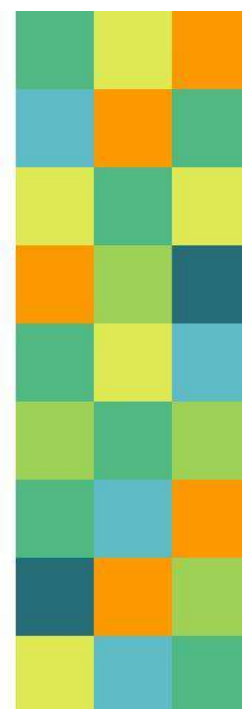
Abordări pentru gestionarea conflictelor

3. Acord pe care îl decide majoritatea

Minoritatea este de acord cu ceea ce este propus de majoritate

4. Crează alianțe

Părțile convin asupra unei victorii pe termen scurt



SLIDE 7

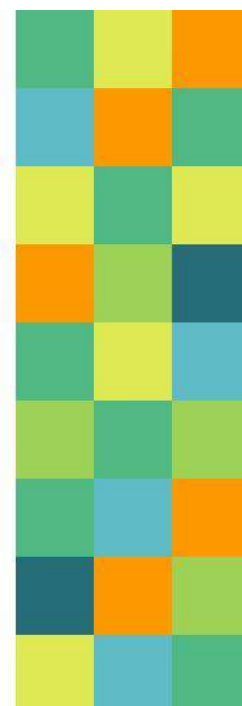
Abordări pentru gestionarea conflictelor

5. Compromis

Fiecare parte face concesii celorlalți

6. Fuzionarea diferitelor abordări într-una nouă

Recunoașterea diferitelor dorințe pentru o nouă soluție comună



SLIDE 8

Pașii cheie pentru soluționarea conflictelor



Cartografierea cauzei conflictului:

Analiza nevoilor, valorilor și obiectivelor ar trebui identificată pentru fiecare persoană implicată în conflict.



Opțiuni de dezvoltare:

Generați opțiunile cu toate părțile implicate în conflict. Poti:

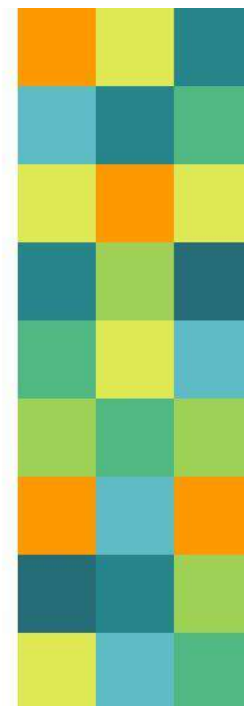
- brainstorm (care sunt fricile, care sunt nevoile, care sunt mijloacele, care sunt opțiunile)
- rupe problema în bucăți mai mici
- cercetează mai multe informații pentru a obține o imagine mai bună



SLIDE 9

Abilități pentru soluționarea conflictelor

- Câștig-câștig sau cooperativ
- Răspunsuri creative
- Asertivitate adecvată
- Empatie
- Gestionarea emoțiilor
- Lărgirea perspectivelor
- Abilități de negociere
- Mediere terță parte



SESIUNEA 7:

Principiile și valorile cooperativelor

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *identifica principiile cooperării;*
- *discuta despre modul în care astfel de principii pot fi interesante pentru alte tipuri de organizații de fermieri.*

Mesajele Cheie

O cooperativă este o organizație care este înființată pentru a promova interesele membrilor săi și care este structurată ca o asociație și ca o întreprindere. Promovează interesele comune ale membrilor. La nivel global, cooperativele au adoptat șapte principii directe care reprezintă expresia practică a valorilor din spatele colaborării în cooperative și constituie identitatea comună a acestor organizații.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 de minute*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Prospect privind principiile cooperării*

Comentarii și sfaturi:

Această sesiune a fost concepută pentru a purta o discuție deschisă cu privire la principiile cooperării, deoarece aceste principii de gestionare sunt aplicabile și pentru diferite tipuri de organizații de fermieri. Facilitatorul trebuie să stimuleze grupul să-și prezinte gândurile cu privire la acest subiect și să vadă cum și dacă se pot relaționa cu ei.

Ar fi important dacă facilitatorul ar putea împărtăși un videoclip despre experiențele de cooperare din lume. O sursă bună pentru videoclipuri despre cooperativele din întreaga lume: <http://aroundtheworld.coop>.

Resurse suplimentare pe această temă:

Guidance Notes to the Co-operative Principles, ICA (2015) <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>

My.Coop: Managing your agriculture cooperative

<https://www.itcilo.org/en/areas-of-expertise/rural-development/my-coop-manging-your-agricultural-cooperative>

ILO Think.COOP – an orientation on the cooperative business model
(https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_616148/lang--en/index.htm)

ILO Start.COOP – a participatory tool for launching a c cooperative
(https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_644711/lang--en/index.htm)

Website with cooperatives videos: AroundtheWorld.Coop. <http://aroundtheworld.coop>

Notițe pentru Formatori

Contribuția Formatorului și activitatea dedicată spargerii gheții _____ 10 minute

Formatorul pune două întrebări participanților:

- „Ce este o cooperativă?”
- „Ce distinge cooperativele de alte organizații?”

Formatorul adună un feedback și îl surprinde pe un flipchart, apoi el / ea arată PowerPointul „Principiile și valorile cooperatiste”, care include un slide cu definiția cooperativei adoptată la nivel internațional de Organizația Internațională a Muncii și Alianța Cooperativă Internațională¹⁷. Formatorul compară definiția cu răspunsurile oferite de participanți și îi întreabă care sunt cele mai semnificative aspecte.

Activitate de grup _____ 20 minute

Formatorul introduce activitatea grupului, subliniind faptul că oamenii care sunt aleși să conducă și să gestioneze o organizație își trag puterea din propriile valori, din ceea ce cred, precum și din ideea lor despre rolul lor în organizație și sens pe care le dau muncii lor.

Formatorul cere participanților să reflecteze asupra valorilor și principiilor pe care ar dori să le vadă formând baza propriei organizații.

O valoare poate fi definită ca o referință morală în care o persoană crede cu fermitate și care îi influențează alegerile și acțiunile.

Un principiu este o regulă sau un standard și este mai specific decât o valoare. Un exemplu de principiu ar putea fi „Cooperativele sunt deschise tuturor persoanelor capabile să își folosească serviciile”.

Formatorul îi întreabă pe participanți „Cine cunoaște principiile cooperării?”

Apoi, formatorul va împărți participanții în grupuri, în funcție de numărul de persoane, și va atribui unul sau două principii de cooperare. Grupurile trebuie să fie cât mai diversificate în termeni de gen și rol. Fiecare grup va:

- explicați sensul principiului;
- clarificați dacă și cum este implementat un astfel de principiu în realitatea în care trăim;
- împărtășiți principalele succese și / sau provocări pentru implementarea sa.

Discuții plenare _____ 30 minute

În timpul feedback-ului în plen, fiecare grup va prezenta rezultatul discuției lor. Formatorul sau participanții pot rezuma cele mai importante momente ale conversațiilor lor. Formatorul poate distribui documentul pe principii și valori de cooperare și, în funcție de interesul manifestat de participanți, poate împărtăși în continuare conținutul documentului.

¹⁷ Alianța Internațională a cooperativelor (ICA), o asociație internațională non-profit înființată în 1895 pentru a promova modelul cooperativ, este organizația de vârf pentru cooperativele din întreaga lume. Reprezintă 317 federații și organizații de cooperare din 110 țări (cifre din septembrie 2018). Membrii Alianței sunt federații de cooperare la nivel național, organizații de cooperare individuale și birouri guvernamentale care se ocupă de cooperative.

Unul din șase oameni de pe planetă cooperează. Prin membrii săi, Alianța reprezintă 1,2 miliarde de membri ai cooperativelor din oricare dintre cele 3 milioane de cooperative din întreaga lume.

Cooperativele generează locuri de muncă parțiale sau cu normă întreagă pentru cel puțin 280 de milioane de persoane din întreaga lume, fie în cadrul cooperativelor, fie în sfera cooperativelor, reprezentând aproape 10% din întreaga populație ocupată.

Fișă:

Principiile și valorile cooperativelor

O cooperativă este o asociație autonomă de persoane unite voluntar pentru a-și satisface nevoile și aspirațiile economice, sociale și culturale comune printr-o întreprindere deținută în comun și controlată democratic.

Definiție cooperativei de Alianța Internațională a Cooperativelor, 1995

Cooperativele sunt afaceri deținute și administrate de și pentru membrii lor. Fie că membrii sunt clienți, angajați sau producători, aceștia au o cotă echitabilă în profiturile cooperativei. Cooperativele sunt o formă unică de afaceri care pune oamenii în centrul activităților lor.

Cooperativele se bazează pe valori de auto-ajutorare, auto-responsabilitate, democrație, egalitate, echitate și solidaritate. În timp ce cooperativele sunt, de asemenea, întreprinderi, principalele obiective pentru oameni de a înființa sau de a se alătura unei cooperative este îmbunătățirea condițiilor lor economice și sociale prin acțiuni comune pentru binele tuturor membrilor, mai degrabă decât prin preocupări individuale.

Ori de câte ori este înființată o cooperativă, aceasta ar trebui să fie în conformitate cu declarația de identitate cooperativă - definiție, valori și principii - așa cum a fost adoptată de mișcarea cooperativă internațională în 1995. Cele șapte Principii Cooperative sunt principiile fundamentale convenite la nivel internațional care, atunci când sunt aplicate guvernarea și gestionarea cotidiană a întreprinderilor cooperatiste, le permit să atingă obiectivul de a satisface nevoile și aspirațiile membrilor lor, în contextul lor specific.

Aceste principii de cooperare sunt înrădăcinate în principiile Rochdale, concepute în 1884 de primii cooperatori din istoria modernă. De atunci, principiile cooperării au fost revizuite și reformulate în 1937, în 1966 și în cele din urmă în 1995, chiar dacă esența lor rămâne. Valorile de cooperare sunt imuabile, dar aplicarea principiilor conexe necesită reevaluare constantă în lumina schimbărilor și provocărilor economice, sociale, culturale, de mediu și politice.

Există diferite tipuri de cooperative agricole: cooperative de producție și cooperative de servicii. În cooperativele de producție, membrii se angajează împreună în procesul de producție. În agricultură, membrii cultivă împreună resurse agricole deținute în comun, cum ar fi terenuri sau utilaje agricole. Fermele colective din fosta Uniune Sovietică și kibucii din Israel sunt exemple de cooperative de producție agricolă. Cooperativele de producție își vând producția către străini; cu toate acestea, funcția lor principală este de a îmbunătăți bunăstarea membrilor lor, creând condiții pentru o agricultură mai eficientă decât ceea ce altfel ar fi fezabil în fermele individuale. Conform datelor Alianței Cooperative Internaționale (ICA), cooperativele de producție reprezintă mai puțin de 5% din totalul cooperativelor din lume.

Cooperativele de servicii, pe de altă parte, sunt cea mai mare și cea mai tipică categorie de cooperative din țările dezvoltate și în curs de dezvoltare: acestea sunt cooperative care oferă servicii membrilor lor - producători care continuă să desfășoare toate activitățile de producție în mod independent pe propriul teren. Cooperativele de servicii din multe țări reprezintă o mare parte din tranzacții, în special în agricultură. De exemplu, cooperativele agricole de comercializare, prelucrare și aprovizionare sunt actori majori pe piețele de produse agricole și intrări agricole din America de Nord, Europa de Vest, Japonia și Asia de Sud-Est. În Statele Unite, cooperativele agricole gestionează aproximativ 30% din volumul total de comercializare a fermierilor și 28% din achizițiile totale de aprovizionare ale fermierilor. În Uniunea Europeană, ponderea cooperativelor agricole este și mai mare: în țări precum Olanda, Danemarca, Irlanda și Suedia, 70-80 la sută din produsele agricole sunt comercializate prin intermediul cooperativelor, iar cooperativele reprezintă 50-70 la sută din totalul inputurilor agricole achizițite. Cooperativele de servicii sunt de obicei împărțite în cooperative de comercializare, cooperative de prelucrare, cooperative de furnizare a intrărilor și cooperative de utilaje agricole. Pentru sectorul pescuitului, există cooperative de pescuit sprijinite de comunitate.

Șapte principii de cooperare

La congresul Alianței Cooperative Internaționale de la Manchester din 1995, au fost convenite șapte principii ale cooperativelor prin care cooperativele își pun valorile în practică:

Primul principiu: membru voluntar și deschis

Cooperativele sunt organizații voluntare deschise tuturor persoanelor capabile să își folosească serviciile și dispuse să accepte responsabilitățile de membru, fără discriminare de gen, socială, rasială, politică sau religioasă.

Al doilea principiu: controlul democratic al membrilor

Cooperativele sunt organizații democratice controlate de membrii lor, care participă activ la stabilirea politicilor și luarea deciziilor. Bărbații și femeile care funcționează ca reprezentanți aleși sunt responsabili în fața membrilor. În cooperativele primare, membrii au drepturi egale de vot (un membru, un vot), iar cooperativele de la alte niveluri sunt, de asemenea, organizate într-un mod democratic.

Al treilea principiu: participarea economică a membrilor

Membrii contribuie în mod echitabil și controlează democratic capitalul cooperativei lor. Aceștia primesc, de obicei, o compensație limitată, dacă există, pentru capitalul subscris ca condiție de membru. Membrii alocă surplusuri pentru oricare dintre următoarele scopuri: dezvoltarea întreprinderii lor cooperative, eventual prin constituirea de rezerve, o parte din care cel puțin ar fi indivizibilă; beneficiază de membri proporțional cu tranzacțiile lor cu cooperativa; și sprijinirea altor activități aprobate de membri.

Al patrulea principiu: Autonomie și independență

Cooperativele sunt organizații autonome, de auto-ajutor controlate de membrii lor. Dacă încheie acorduri cu alte organizații, inclusiv guverne, sau strâng capital din surse externe, fac acest lucru în condiții care să asigure controlul democratic al membrilor lor și să își mențină autonomia cooperativă.

Al cincilea principiu: Educație, instruire și informare

Cooperativele oferă educație și instruire membrilor lor, reprezentanților aleși, managerilor și angajaților, astfel încât aceștia să poată contribui eficient la dezvoltarea cooperativelor lor. Ele informează publicul larg - în special tinerii și liderii de opinie - despre natura și beneficiile cooperării.

Al 6-lea principiu: Cooperarea între cooperative

Cooperativele își servesc membrii cel mai eficient și întăresc mișcarea cooperativă prin colaborarea prin structuri locale, naționale, regionale și internaționale.

Al 7-lea principiu: Preocupare pentru comunitate

Cooperativele lucrează pentru dezvoltarea durabilă a comunităților lor prin politici aprobate de membrii lor.

Condiții necesare pentru crearea unei cooperative

Organizațiile de cooperare se bazează pe mai multe **condiții fundamentale**:

- *Problemele și constrângerile existente nu pot fi rezolvate individual. Este necesar un grup de persoane motivate care împărtășesc probleme comune.*
- *Avantajele calității de membru (accesul la bunuri, intrări, împrumuturi, servicii, piețe etc.) sunt mai mari decât obligațiile calității de membru (de exemplu, contribuția la resurse precum bani, timp, terenuri, echipamente etc.).*
- *Cel puțin o persoană din grup are capacitate de conducere și ia inițiativa de a reprezenta grupul. Este esențial pentru munca de succes ca el sau ea să fie de încredere și să inspire grupul.*
- *Nu există restricții legale sau politice pentru ca grupurile să își poată alege proprii lideri; comercializa propriile bunuri; câștiga profituri; și iau propriile decizii cu privire la distribuirea excedentului etc.*

Surse:

ICA. *Note orientative la principiile cooperative* (2015). www.ica.coop; My.Coop *Gestionarea cooperativei agricole (modulul 1)*; FAO *Dezvoltare Cooperativă în Agricultură*. (1998), <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>.



Sesiunea 7

Principii și valori de cooperare



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

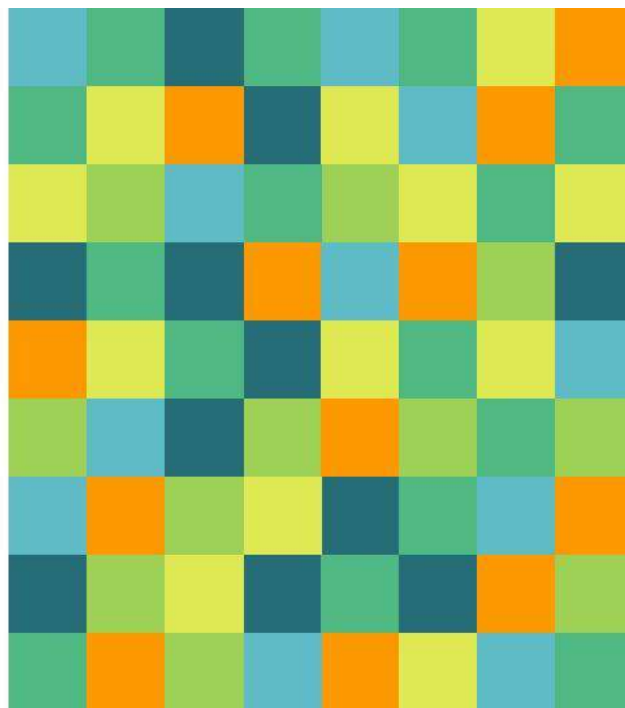
Obiective

Identificați principiile cooperării	Discutați despre modul în care astfel de principii pot fi relevante pentru alte tipuri de FO
-------------------------------------	--

SLIDE 2

Valori

O valoare poate fi definită ca o referință etică în care o persoană crede cu fermitate și care îi influențează alegerile și acțiunile



SLIDE 3

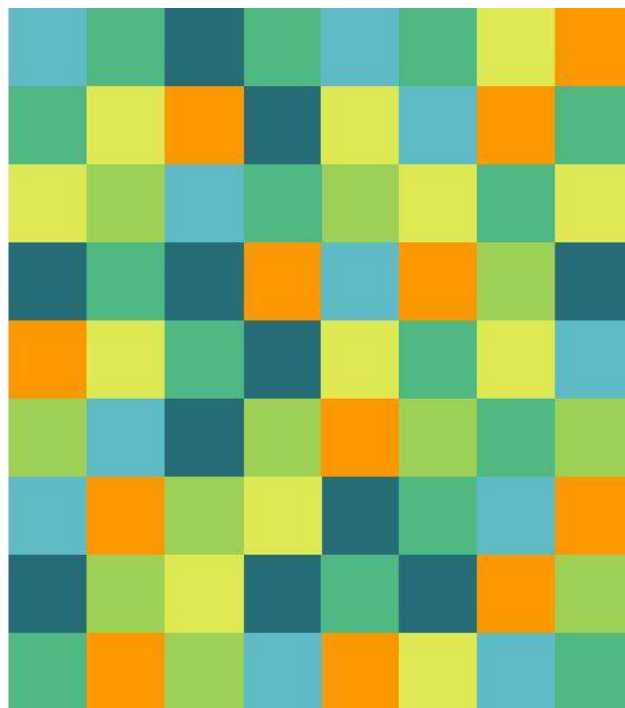
Valorile Cooperării



SLIDE 4

Principii

Acestea pot fi reguli sau standarde care pot fi puse în aplicare



SLIDE 5

Șapte principii de cooperare

- Abonament voluntar deschis
- Controlul democratic al membrilor
- Cooperarea între cooperative
- **Autonomie și independență**
- Participarea economică a membrilor
- **Îngrijorare pentru comunitate**
- Educație, instruire și informare



SLIDE 6

Exercise



1

Read the principle and discuss it with your pair, identifying (15 minutes):

- key features of the principle;
- if and how you are implementing it in your organization;
- main successes and challenges for its implementation.

2

Identify a person who will report for each team and share the results with plenary (5 minutes)

SESIUNEA 8:

Construirea unei viziuni comune

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *explica importanța construirii unei viziuni comune;*
- *identifica diferite strategii pentru construirea unei viziuni.*

Mesajele Cheie

Direcția unei organizații este dată de viziunea sau imaginea de viitor pe care o are organizația. Începând cu scopul și valorile organizației și nevoile membrilor săi, construirea unei viziuni comune este primul pas pentru procesul de planificare strategică a unei organizații.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 de minute*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint „Construirea unei viziuni comune pentru organizațiile de fermieri”*
- *Notă tehnică*
-

Comentarii și sfaturi:

Această sesiune introduce conceptul unei viziuni comune și importanța acesteia în a ajuta organizația fermierilor să-și dezvolte obiective solide. Facilitatorul poate întreba participanții dacă grupul sau organizația lor are o viziune comună și dacă acest lucru a fost realizat printr-un proces structurat deliberat sau convenit informal. Acest lucru va permite participanților să creeze legături între experiența lor și abordările propuse de această sesiune și să stimuleze reflecția critică asupra procesului de construire a unei viziuni comune.

Sesiunea propune două tipuri de exerciții de grup. Dacă sesiunea este organizată pentru ca membrii unei organizații de fermieri să înceapă reflecția strategică asupra viziunii lor, atunci poate fi utilizat tipul de exercițiu propus ca opțiunea 1 „Formularea unei viziuni comune”. Dacă sesiunea este organizată cu participarea diferitelor organizații, exercițiul Opțiunea 2 „Dezbatere” va fi mai potrivit și o oră de timp va fi suficientă. O notă de prudență la utilizarea Opțiunii 2 - în funcție de context sau cultură, facilitatorul trebuie să se asigure că participanții înțeleg ce este o dezbatere și să ofere un exemplu.

Resurse suplimentare pe această temă:

Senge și Gauthier. 1991. A cincea disciplină: arta și practica organizației de instruire.

Notițe pentru Formatori

Contribuția Formatorului și activitatea dedicată spargerii gheții _____ 5 minute

În plen, facilitatorul desenează un cerc pe un flipchart și explică faptul că cercul reprezintă organizația fermierilor și punctele din interiorul cercului reprezintă membrii săi. Facilitatorul subliniază, de asemenea, că acest cerc este afectat de ceea ce se întâmplă în jurul său, în contextul în care operează fiecare organizație (probleme sociale, probleme politice, economice, de mediu ...).

Sesiunea începe cu o întrebare în plen: „Ce schimbări majore ați observat în contextul general în ultimii 5-10 ani?” După primirea unuia sau a două răspunsuri, facilitatorul solicită participanților să formeze patru grupuri.

Activitate de grup - Opțiunea 1: Formularea unei viziuni comune _____ 40 minute

Participanții sunt împărțiți în grupuri și trebuie să răspundă la două întrebări (20 de minute pe întrebare):

1. „Cum credeți că va arăta contextul general și organizațiile fermierilor dacă nu se va schimba nimic peste 10 ani?”
2. „Ce fel de schimbări ați dori să vedeți, în contextul general, în țările dvs. pentru organizațiile de fermieri până în 2030?”

Fiecare grup va trebui să rezume discuția într-o singură propoziție care să fie împărtășită în plen, începând cu „Peste 10 ani ...”.

Feedback în plen - Opțiunea 1 _____ 30 minute

În timpul feedback-ului în plen, fiecare grup va prezenta rezultatul discuției lor. Facilitatorul se va întoarce la propozițiile furnizate în activitatea de grup și va începe să se bazeze pe o propoziție comună cu contribuția participanților. O strategie ar putea fi utilizarea sesiunii pentru a sublinia cuvintele cheie care trebuie incluse în propoziție. Formulați-l în pauză cu co-facilitatorul și împărtășiți-l din nou pentru validare.

Feedback în plen - Opțiunea 2: dezbateri _____ 20 minute

Facilitatorul va cere șase voluntari. Ei vor forma două echipe care vor simula o dezbatere în cadrul organizației. Echipa 1 va susține ideea că doar liderii trebuie să definească viziunea în organizație „Liderii definesc viziunea mai întâi”; Echipa 2 va susține ideea că este vital să „consultați mai întâi membrii”. Vor sta în mijlocul camerei și vor fi întorși unul spre celălalt. Făcând rânduri și alternând de fiecare dată între cele două echipe, fiecare membru își prezintă argumentul în favoarea poziției pe care o apără (7 minute).

Formatorul facilitează schimburile dintre cele două echipe. Aceasta implică punerea întrebărilor de clarificare, evidențierea principalelor puncte de dezacord între cele două grupuri etc. (8 minute). Voluntarii pot fi sprijiniți cu o declarație scrisă pe o bucată de hârtie, așa cum este citat mai jos.

Mai jos sunt câteva argumente sugerate care pot fi oferite voluntarilor pentru a începe dezbaterea. Un argument pe persoană.

Echipa „**Liderii definesc mai întâi viziunea**” va prezenta cel mai probabil argumente precum:

1. „Membrii nu știu ce vor. Nu s-au gândit niciodată la această întrebare. Trebuie să le arătăm imediat cum viziunea va ajuta cooperativa, astfel încât aceasta să aibă o oarecare legitimitate în rândul membrilor. Pentru ca acest lucru să se întâmple, trebuie să prezentăm o viziune bine dezvoltată la care vor dori să se aboneze. De aceea am fost aleși în primul rând ”.
2. „Dacă nu prezentăm o viziune clară membrilor noștri, ei nu ne vor considera lideri. Ei pot pune întrebări la care este posibil să nu avem răspunsuri și am risca să ne pierdem fața. ”
3. „Dacă îi întrebăm pe oameni ce vor, fără a le oferi limite, vor veni cu cerințe nerealiste. Vom crea doar așteptări care vor fi imposibil de îndeplinit. ”

Echipa „**Consultați mai întâi membrii**” va prezenta cel mai probabil argumente precum:

1. În primul rând este necesar să înțelegem nevoile și opiniile membrilor noștri dacă dorim să răspundem aspirațiilor lor. Dacă nu, riscăm să ne pierdem timpul într-un proiect frumos pe care membrii noștri nu îl doresc.
2. Suntem reprezentanți ai membrilor, nu șefii lor. Pentru a-i reprezenta bine, trebuie să fim informați despre nevoile și opiniile lor.
1. Dacă vrem ca membrii să investească cu adevărat în viața și activitățile organizației, atunci ei trebuie să simtă cu adevărat că este organizația LOR. Pentru ca acest lucru să se întâmple, ei trebuie să poată contribui la dezvoltarea acestuia, de la început.

Feedback în plen - Opțiunea 2: revizuirea dezbaterii _____ **15 minute**

În plen, formatorul trage principalele argumente ale ambelor echipe, precum și ceea ce a impresionat cel mai mult grupul din dezbateri. Argumentele care subliniază necesitatea viziunii înainte de consultare ar trebui luate pentru propria lor valoare, chiar dacă formatorul știe că consultarea este esențială. Unele dintre aceste argumente conțin elemente importante ale adevărului. Alții pot reflecta anumite idei despre rolul liderilor. Formatorul încheie discuția și introduce orice puncte importante care nu au fost menționate de participanți, folosind slide-urile PowerPoint corespunzătoare.

Contribuția formatorului _____ **15 minute**

Facilitatorul va prezenta PowerPointul „Construirea unei viziuni comune pentru organizațiile de fermieri”, consolidând experiența participanților cu privire la concepte și subliniind teoria.

Contextul tehnic

1. Viziune, misiune și valori: trei întrebări îndrumătoare ale organizării

Fiecare organizație este ghidată de trei întrebări principale: ce, de ce și cum. Viziunea corespunde cu „ce”, adică cu imaginea viitorului pe care vrem să îl creăm. Rațiunea de a fi, numită și misiune, răspunde la „de ce”: de ce există ca organizație? Valorile organizației constituie un răspuns la „cum”: cum ar trebui să acționăm în timp ce ne îndreptăm spre viziunea noastră în conformitate cu misiunea noastră? Aceste trei întrebări orientative, luate împreună, răspund la întrebarea „în ce credem?”

2. Puterea viziunii comune

O viziune comună este unul dintre cele mai mari puncte forte pe care le poate avea o organizație. O astfel de viziune stârnește entuziasm, conectează indivizii și îi împinge să exceleze prin reducerea decalajului dintre realitatea actuală și viziune. În studierea echipelor renumite pentru performanțele lor remarcabile, psihologul Abraham Maslow a constatat că ceea ce îi deosebea cel mai mult de alte echipe era că aveau o viziune și un scop comune. „O persoană nu s-a mai diferențiat de misiune ... s-a identificat atât de strâns cu misiunea încât nu le-ai putea descrie separat”. Într-adevăr, viziunea comună modifică relația dintre organizație, membri și angajați prin consolidarea semnificativă a sentimentului de apartenență la organizație.

3. Cum să dezvoltăm o viziune comună

O viziune comună este aceeași imagine vizualizată de un număr de oameni, toți dorind cu nerăbdare să fie implicați în realizarea ei. Viziunea unei organizații poate fi împărtășită în mod semnificativ numai dacă este ancorată în valorile și viziunile personale ale fiecărui individ - membri, membri aleși și angajați - astfel încât să reflecte aspirațiile lor personale. În acest fel, o viziune comună nu poate fi impusă de lideri restului organizației. Acest lucru ar duce doar ca membrii organizației să se conformeze orbește dorințelor liderilor săi. Pentru ca o viziune să fie cu adevărat împărtășită și capabilă să motiveze întreaga organizație, aceasta trebuie să iasă dintr-un proces de co-construcție care implică cel mai mare număr de oameni posibil.

4. Cinci strategii pentru dezvoltarea unei viziuni ... și gradul de angajament pe care îl încurajează de obicei

Peter Senge descrie cinci strategii posibile care pot fi utilizate de lideri pentru a dezvolta o viziune comună, precum și șapte atitudini pe care aceste strategii sunt susceptibile să le genereze în rândul membrilor și angajaților.

Cele cinci strategii, de la cea mai puțin participativă la cea mai participativă, sunt: declararea, vânzarea, testarea, consultarea și co-crearea.

Atitudinile posibile sunt următoarele:

- *Apatie: indiferență, puțin interes și energie.*
- *Rebeliune: nu este de acord și refuză să se conformeze.*
- *Opune rezistență: nu este de acord cu viziunea, dar încă o respectă pentru a evita să părăsească organizația.*
- *Colaborare formală: vede mai multe efecte benefice și face ceea ce este cerut, deși nimic mai mult.*
- *Colaborare sinceră: înțelege efectele pozitive ale unei viziuni și face ceea ce se cere pentru a contribui la realizarea ei.*

- *Sprijin:* dorește să realizeze viziunea și acționează după cum este necesar în cadrul structurilor și regulilor existente.
- *Angajament:* dorește să realizeze viziunea și să ajute personal la asigurarea acestui lucru, chiar până la modificarea structurilor și regulilor care o pot obstructiona.

Mai jos este o descriere a fiecărei strategii și a rezultatelor sale probabile:

Declarație: Liderul știe care ar trebui să fie viziunea și organizația trebuie să o urmeze. În funcție de context și de modul în care este utilizată această strategie, ea tinde să genereze reacții în rândul membrilor sau angajaților, de la rebeliune la, în cel mai bun caz, colaborare formală, trecând prin respectarea rezistentă și apatie.

Vinde: Liderul știe care ar trebui să fie viziunea, cu toate acestea, el / ea are nevoie de organizație pentru a „cumpăra” (de acord) înainte de a merge mai departe. Din păcate, „a vinde” înseamnă prea des „a convinge pe cineva să facă ceva ce nu ar fi făcut cu bună știință”. Această abordare de a vinde ceva sub presiune este incompatibilă cu scopul dorit, care câștigă sprijinul sincer și angajamentul membrilor și angajaților pentru o viziune comună. Acceptarea viziunii este rezultatul unei alegeri și acea alegere ar trebui să fie bine informată, altfel angajamentul nu va dura!

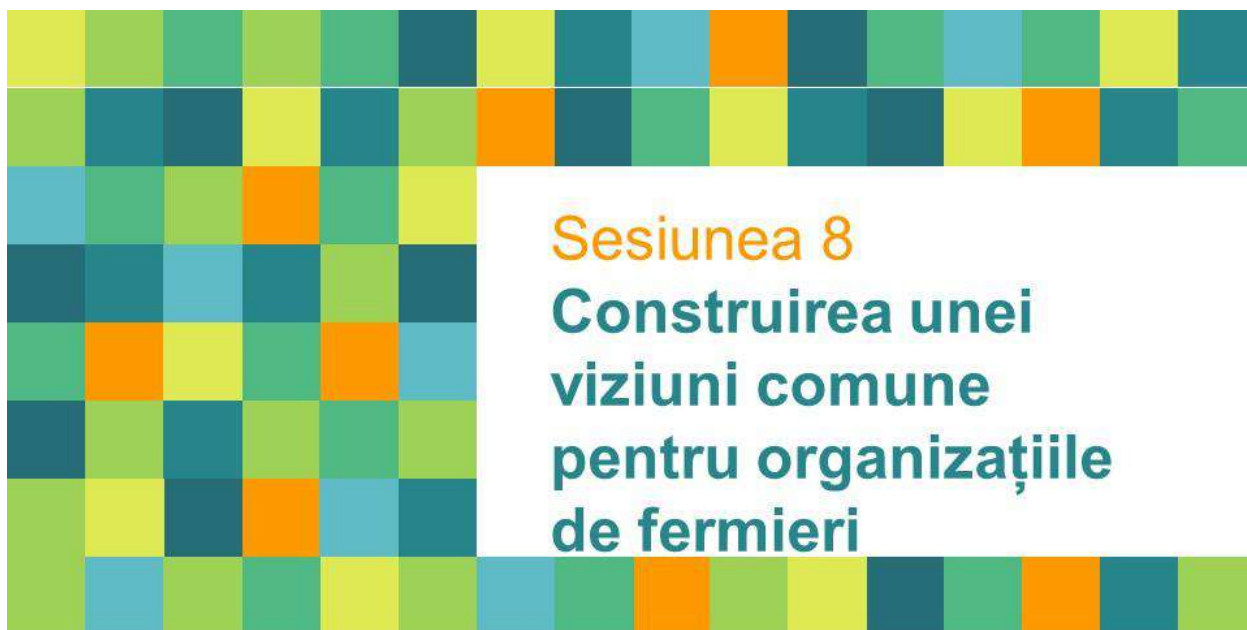
Test sau sondaj: Liderul are una sau mai multe idei despre care ar putea fi viziunea și dorește să cunoască reacțiile organizației înainte de a continua. În alegerea acestei abordări, este important să se ia o serie de măsuri de precauție, cum ar fi protejarea anonimatului respondenților pentru a-și aduna opiniile oneste. Principala limitare a acestei abordări este aceea că îngreunează membrii să-și exprime idei noi care nu fac parte din cadrul opțiunilor prezentate. Probabilitatea ca ei să-și recunoască aspirațiile personale în viziunea finală este redusă în consecință, la fel și motivația lor de a se angaja să o realizeze.

Consultare: Liderul încearcă să dezvolte o viziune și dorește să profite la maximum de intrările creative ale organizației înainte de a continua mai departe. Este pus în aplicare un proces care durează câteva luni pentru a discuta viziunea și a colecta feedback. Acest proces este, în general, inițiat în partea de sus și în cascadă până la baza organizației: contribuțiile adunate în acest mod sunt apoi retransmise la nivelul superior. Această abordare implică un grad mai ridicat de participare a membrilor și a personalului la crearea viziunii și, ca atare, crește probabilitatea ca aceștia să adere și să se angajeze să o realizeze. Cu toate acestea, este limitată de faptul că premisa de bază - că ar trebui creată o viziune în partea de sus a organizației - nu este pusă la îndoială. Cu toate acestea, experiența arată că o viziune este de obicei mult mai puternică atunci când vine de la bază, deoarece se poate răspândi apoi în sus la conducere și în afara organizației.

Co-creare: liderul, membrii și angajații organizației construiesc în mod colectiv o viziune comună printr-un proces de colaborare. Pentru ca această abordare să funcționeze eficient, liderii trebuie mai întâi să încurajeze membrii și angajații să-și dezvolte viziunile personale prin crearea unui climat de deschidere și tratarea tuturor pe picior de egalitate (viziunea unui manager superior sau a unui membru ales nu mai are valoare, decât cea a unui subordonat sau a unui membru la baza organizației). Liderii ar trebui să încurajeze o diversitate de puncte de vedere, căutând mai degrabă coeziunea decât acordul între diferitele viziuni personale și să creeze oportunități de dialog. Ei trebuie să fie dispuși să asculte ceea ce au de spus alții și să țină cont de aceste opinii. De asemenea, trebuie să fie dispuși să-și împărtășească propria viziune, sincer și sincer (fără să se ascundă de orice potențiale probleme) și să lase altora posibilitatea de a fi de acord sau nu. În cele din urmă, trebuie să demonstreze un angajament față de propria viziune, astfel încât să îi inspire pe ceilalți să facă același lucru. „Arta conducerii este de a crea condițiile pentru transformarea spontană a viziunilor personale în viziuni comune” (Senge și Gautier, 1991). Această strategie de co-creare are cel mai mare potențial pentru a se asigura că o viziune comună poate apărea cu angajamentul real al membrilor și al angajaților.

Notă: textul este inspirat din cărțile „A cincea disciplină: arta și practica organizației de instruire” (Senge & Gauthier, 1991) și „A cincea disciplină: Cartea de teren” (Senge și colab., 2000).

Sursa: UPADI-FAO „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernantei și managementului organizației profesionale.” Training of Trainers Guide (2015).



Sesiunea 8

Construirea unei viziuni comune pentru organizațiile de fermieri



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective


Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

Reflecta asupra importanței construirii unei viziuni comune	Identifica diferite strategii pentru construirea unei viziuni
---	---

SLIDE 2

OPTIUNEA 1

Exercițiul 1



Formați 4 grupuri și desemnați o persoană care va raporta rezultatele grupului mai mare

1

Discutați în cadrul grupului și răspundeți la următoarea întrebare (15 minute):

„Cum credeți că va arăta contextul general și organizațiile de fermieri dacă nu se va schimba nimic în 10 ani?”


2

Rezumați într-o singură propoziție și împărtășiți-o în plen (5 minute)

SLIDE 3

OPTIUNEA 1

Exercițiul 2



1

În aceleași grupuri, discutați acum următoarea întrebare (15 minute):

– „Ce fel de schimbări ați dori să vedeți în contextul general și pentru organizațiile de fermieri până în 2030?”

– „Peste 10 ani ...”

2

Identificați o persoană care va raporta în plen (5 minute)

SLIDE 4

OPȚIUNEA 2

Dezbateri

Șase voluntari vor forma două echipe de câte 3 persoane

Cele două echipe vor simula o discuție în timpul unei ședințe a consiliului de administrație al organizației lor, cu privire la procesul de urmat pentru a dezvolta o nouă viziune în organizația lor.

Echipa 1

vor fi formate din oameni care sunt convinși că liderii trebuie doar să definească viziunea „Definiți mai întâi viziunea”.

Echipa 2

va fi format din oameni care sunt convinși că este important să se consulte cu membrii „Consultați mai întâi membrii”. Timp: 15-20 minute

SLIDE 5

Trei întrebări cheie care conduc o organizație

CE = VIZIUNE

imagine a viitorului
pe care vrem să îl
creăm

DE CE = MISIUNE

motiv de a fi pentru
o organizație

CUM = VALORI ȘI
PRINCIPII

modul în care
acționăm ca
organizație pentru a
ne realiza viziunea

SLIDE 6

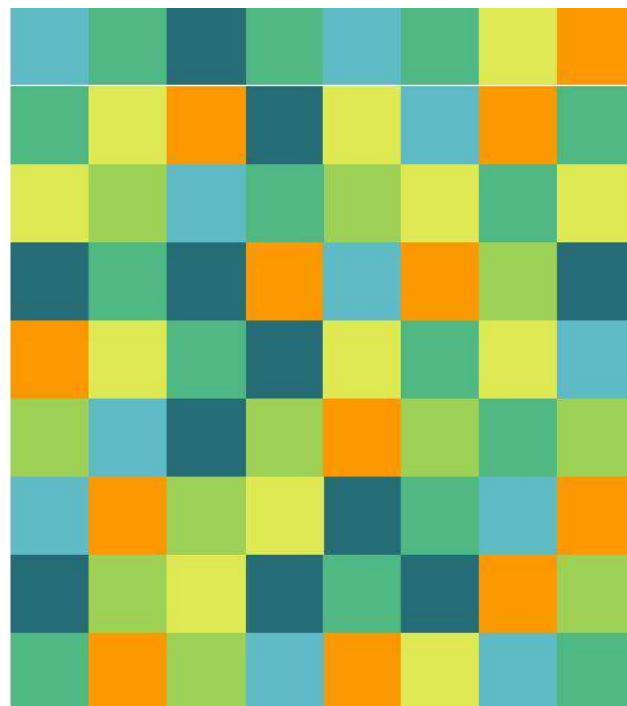


SLIDE 7

Ce este o viziune comună?

O viziune comună este unul dintre cele mai mari puncte forte pe care le poate avea o organizație, deoarece:

- Stârnește entuziasm
- Conectează indivizii
- Motivează oamenii să reducă diferența dintre realitatea actuală și viziune
- Întărește sentimentul de apartenență la organizație



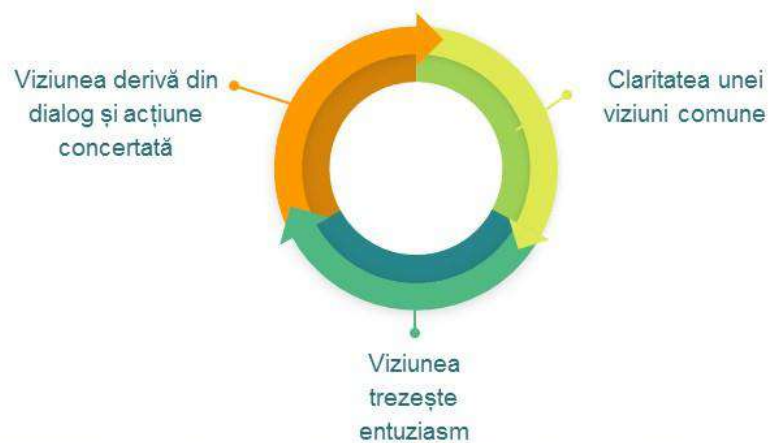
SLIDE 8

Cum să construiești o viziune comună



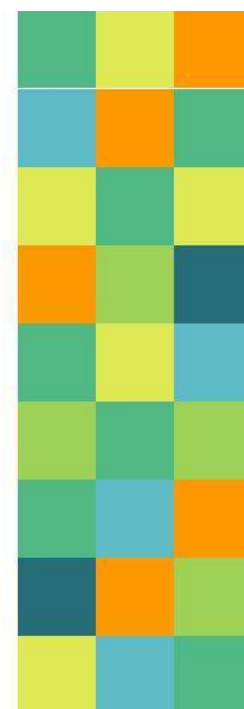
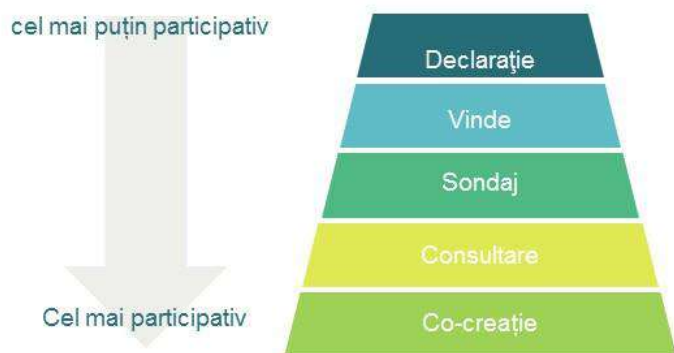
SLIDE 9

Cum să construiești o viziune comună



SLIDE 10

Cinci strategii pentru dezvoltarea unei viziuni comune



SLIDE 11

DECLARAȚIE

LIDERUL CUNOȘTE VIZIUNEA IAR ORGANIZAȚIA TREBUIE SĂ O URMEZE

SLIDE 12

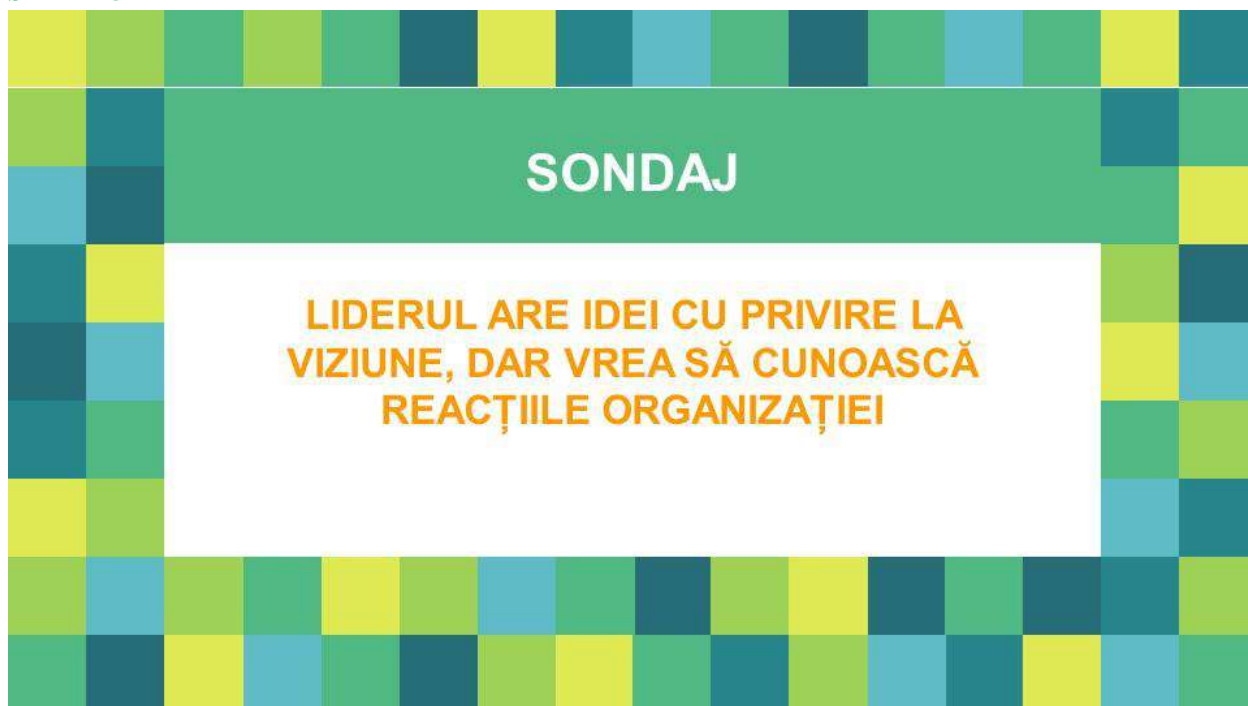


VINDE

**LIDERUL CUNOȘTE VIZIUNEA DAR
NECESARĂ ACCEPTUL DE LA
ORGANIZAȚIE**

The slide features a decorative border of small squares in shades of green, yellow, and blue. The main content is centered in a white rectangular area. At the top, the word "VINDE" is written in large, bold, white capital letters on a teal background. Below it, the text "LIDERUL CUNOȘTE VIZIUNEA DAR NECESARĂ ACCEPTUL DE LA ORGANIZAȚIE" is written in bold, orange capital letters.

SLIDE 13



SONDAJ

**LIDERUL ARE IDEI CU PRIVIRE LA
VIZIUNE, DAR VREA SĂ CUNOASCĂ
REAȚIILE ORGANIZAȚIEI**

The slide features a decorative border of small squares in shades of green, yellow, and blue. The main content is centered in a white rectangular area. At the top, the word "SONDAJ" is written in large, bold, white capital letters on a green background. Below it, the text "LIDERUL ARE IDEI CU PRIVIRE LA VIZIUNE, DAR VREA SĂ CUNOASCĂ REACȚIILE ORGANIZAȚIEI" is written in bold, orange capital letters.

SLIDE 14

CONSULTAREA

VIZIUNEA ESTE CREATĂ ÎN VÂRFUL ORGANIZAȚIEI DAR CU UN PROCES DE CONSULTARE

The slide features a decorative border of various shades of green and blue squares. The main content is centered in a white box with a light green background. The title 'CONSULTAREA' is in a larger, bold, white font. The main text is in a bold, orange font.

SLIDE 15

CO-CREAȚIA

LIDERII, MEMBRII ȘI PERSONALUL LUCREAZĂ ÎMPREUNĂ PENTRU A CREA O VIZIUNE COMUNĂ PRIN MAI MULTE OCAZII DE DIALOG ȘI SCHIMB.

The slide features a decorative border of various shades of green and blue squares. The main content is centered in a white box with a light yellow background. The title 'CO-CREAȚIA' is in a larger, bold, white font. The main text is in a bold, orange font.

SLIDE 16



SESIUNEA 9:

Analiza participativă a performanței organizaționale

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *identifica principalele concepte pentru analiza performanței organizaționale;*
- *efectua o analiză participativă a performanței organizaționale.*

Mesajele Cheie

Cadrul de evaluare a performanței este un instrument de diagnostic care permite o analiză participativă a punctelor tari și a punctelor slabe ale unei organizații de fermieri utilizând cele trei dimensiuni cheie ale performanței organizaționale: eficacitate, relevanță și viabilitate financiară. Metodologia facilitează crearea unui proces participativ care angajează toate nivelurile organizației să privească în mod critic starea dezvoltării proprii.

Durata sugerată a sesiunii:

- *3 ore (împărțite în două părți de 1 oră și 30 de minute)*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts și bandă;*
- *Cartonașe verzi și galbene în format A4 tăiate în două (10 pentru fiecare culoare, care vor face 20 de cărți tăiate pentru fiecare culoare).*



- *Două copii ale unui copac cu trei ramuri și trei rădăcini, desenate pe o bucată de hârtie și așezate pe perete. Ar trebui să fie lăsat suficient spațiu deasupra ramurilor și sub rădăcini pentru a atașa cele aproximativ 20 de cărți (așa cum este indicat mai sus). Fiecare ramură a arborelui are una dintre dimensiunile performanței organizației scrise alături, adică „Relevanță”, „Eficacitate” și*

„Viabilitate financiară”. Alături de fiecare rădăcină, este scris unul dintre factorii care influențează performanța, adică „Motivație”, „Resurse umane și materiale” și „Guvernare / management”. Lăsând suficient spațiu sub rădăcinile fiecărui copac, în partea de jos și pe o altă bucată de hârtie sau carton, scrieți „Mediul extern”. Un arbore va fi folosit pentru a arăta punctele forte ale organizației (partea 1 a sesiunii), iar punctele slabe ale acesteia vor fi enumerate în al doilea arbore (partea 2 a sesiunii).

Componenta performanței	Situția actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilități	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Relevanța							
Eficacitatea							
Viabilitatea Financiară							

Componenta performanței	Situția Actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilitate	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Motivarea							
Resursele Materiale și Umane							
Guvernanță și Management							
Mediul Propice							

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint „Analiza performanței organizaționale. Cadrul metodologic”*
- *Notă tehnică*
- *Matricea planului de acțiune*

Comentarii și sfaturi:

Anumite puncte forte sau dificultăți legate de performanța organizațională pot fi dificil de clasificat într-o singură dimensiune. De exemplu, dacă cererea pentru un serviciu cu privire la semințe este insuficientă, s-ar putea datora unei probleme de relevanță (membrii nu au nevoie de serviciu) sau unei probleme de eficacitate (organizația nu reușește să furnizeze semințe la timp la începutul sezonului). În cele din urmă, lipsa cererii pentru serviciu poate duce la repercusiuni negative asupra profitabilității sale și, în consecință, asupra viabilității financiare a organizației. Pe scurt, ceea ce este important aici este efortul depus de participanți pentru a atribui fiecare forță sau dificultate uneia dintre dimensiuni. Acest lucru le permite să reflecteze asupra dimensiunilor performanței organizaționale și să caute în mod activ o mai bună înțelegere a semnificației lor.

Partea 2 a sesiunii implică o muncă creativă prin desen. Facilitatorul trebuie să înțeleagă dacă participanții nu sunt confortabili cu desenul; dacă acesta este cazul, o alternativă ar putea fi păstrarea lucrării în trei grupuri și înlocuirea desenului cu o prezentare cu puncte cheie rezumate pe o flipchart. Plenul va proceda în același mod, indiferent de mediul ales.

Resurse suplimentare pe această temă:

Modulul de instruire CD FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013),

<http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>

UPADI-FAO „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernancei și managementului organizației profesionale.” Ghid de instruire a formatorilor (2015).

Notițe pentru Formatori Partea 1: Analiza punctelor forte

Contribuția Formatorului**20 minute**

Formatorul subliniază subiectul, explicând că eforturile de schimbare organizațională sunt menite să îmbunătățească performanța organizațiilor și a persoanelor care lucrează în acestea. Pentru organizațiile din sectorul privat, conceptul de performanță coincide în primul rând cu profitul pe care organizația îl poate obține din activitățile sale; pentru organizațiile non-profit, un astfel de concept poate varia în funcție de domeniul său de aplicare. În termeni generali, performanța este succesul organizației.

Această sesiune îi va ajuta pe participanți să creeze o imagine a organizației lor, în special a punctelor forte ale acesteia. Formatorul definește ce se înțelege prin „performanță” și prezintă cele trei dimensiuni principale ale sale, susținute de exemplul arborelui. Arborele reprezintă organizația, iar frunzele sau fructele simbolizează performanța acesteia. Ramurile reprezintă cele trei dimensiuni principale ale performanței cooperativei, iar factorii care afectează performanța organizației sunt rădăcinile arborelui. Prezentarea PowerPoint poate fi utilizată pentru aceasta, împreună cu diapozitivele corespunzătoare sau imaginea arborelui lipită pe perete ca simbol și suport vizual.

Activitate de grup**20 minute**

Formatorul explică exercițiul. Participanții sunt împărțiți în trei grupuri și invitați să discute și să prezinte o realizare notabilă a organizației lor de fermieri care ilustrează bine contribuția pozitivă pe care aceasta o aduce la dezvoltarea agricolă, la comunitatea lor și la economia locală.

Grupurile ar trebui să fie cât mai variate în ceea ce privește sexul, distribuția geografică și vârsta. Participanții sugerează diverse cazuri și au un scurt schimb despre propriul exemplu. Fiecare grup este de acord cu cel mai bun caz de prezentat. Fiecare subgrup selectează pe cineva care poate rezuma bine cazul în plen.

Feedback în plen**20 minute**

În timpul feedback-ului în plen, fiecare grup va prezenta rezultatele discuției lor. Cardurile de culoare verde sunt distribuite participanților (câte două pe grup pe rundă de prezentări).

Persoana care a fost nominalizată să raporteze în plen prezintă realizarea organizației selectate de grupul său (5 minute per grup pentru un total de 15 minute).

În timp ce ascultă persoana care raportează, ceilalți participanți din fiecare grup încearcă să rezume, folosind cuvinte cheie pe o carte verde, punctele forte ale organizației reflectate prin realizările discutate. După prezentare, fiecare grup are trei minute pentru a se consulta intern pentru a selecta două puncte forte majore și pentru a identifica ce dimensiune a performanței se potrivesc. Când prezentarea este terminată, un participant din fiecare grup merge în fața copacului care este agățat pe perete și atașează cele două cărți, față de ramurile corespunzătoare dimensiunilor relevante ale performanței.

Contribuția Formatorului _____ **25 minute**

Formatorul verifică clasificarea cărților fixate pe cele trei dimensiuni ale performanței. Aceste puncte forte cu teme comune sunt grupate împreună și dublele / extrasele sunt eliminate.

Participanții sunt întrebați dacă lipsesc puncte forte majore pe copac. Dacă da, și dacă există un acord general, acestea pot fi adăugate la copac.

Prioritizarea punctelor forte: două puncte forte principale pentru fiecare dimensiune de performanță, adică șase în total. Rugați un participant să scrie cele două puncte forte pentru fiecare dimensiune pe o carte. Cardurile sunt atașate la coloana „Situția reală” a matricei mari pentru planul de acțiune reprodus pe perete.

Notițe pentru Formatori Partea 2: Analiza punctelor slabe

Contribuția Formatorului _____ **10 minute plus activitate de grup** _____ **20 minute**

Formatorul subliniază exercițiul care acum se concentrează pe punctele slabe / problemele / provocările organizației. Participanții sunt împărțiți în trei grupe. Grupurile pot fi amestecate sau păstrate la fel ca și exercițiul anterior. Grupurile sunt invitate acum să facă un desen pe o foaie mare de hârtie cu flipchart despre:

„Care credeți că sunt punctele slabe majore care afectează performanța organizațiilor noastre de fermieri?”

Grupurile ar trebui să lucreze timp de 20 de minute și fiecare membru al grupurilor ar trebui să aibă posibilitatea de a utiliza markere colorate și de a adăuga elemente la desen, deoarece aceasta este o creație colaborativă.

Prezentarea desenelor _____ **30 minute**

Fiecare grup își fixează desenul. Celelalte grupuri spun ce cred că grupul a încercat să reprezinte în desenul lor cu privire la dificultățile pe care le poate întâlni o organizație fermieră în performanța sa.

Grupul care a realizat desenul clarifică / explică dificultățile de performanță pe care doreau să le reprezinte (5 minute pe desen). În același timp, instructorul sau un participant voluntar scrie pe cartonașele galbene dificultățile care sunt reprezentate: o dificultate pe card, rezumată în câteva cuvinte.

Discuții în plen _____ **20 minute**

Formatorul invită câte un membru din fiecare grup să stea în fața celui de-al doilea exemplar al copacului. Împreună, aceștia vor clasifica cărțile galbene și le vor atașa pe fiecare la filiala corespunzătoare simbolizând criteriile vizate (relevanță, eficacitate sau viabilitate financiară). Dificultățile cu teme comune sunt grupate împreună și orice dublare este eliminată. Toți participanții sunt apoi întrebați dacă, în opinia lor, unele puncte slabe au fost clasificate pe ramura greșită; dacă da, acestea sunt repositionate la locul potrivit.

Formatorul întreabă toți participanții dacă există dificultăți importante în ceea ce privește performanța cooperativei care nu se găsește pe perete și, dacă există, să identifice care sunt. Antrenorul scrie aceste dificultăți pe noile cărți galbene și le cere participanților să le lipească pe ramura corespunzătoare a copacului.

Prioritizarea punctelor slabe: două pe dimensiune. Formatorul cere unui participant să scrie punctele slabe prioritare pentru fiecare dimensiune pe o carte. Aceste cărți vor fi atașate la coloana „Situția reală” a matricei mari a planului de acțiune și reproduse pe perete.

Contextul tehnic – PARTEA 1 și 2

Conceptul de performanță este în mod obișnuit asociat cu ideea de realizare și succes. Performanța organizațională are trei dimensiuni principale:

Relevanța: adică abilitatea de a stabili și urmări un scop care să răspundă nevoilor și aspirațiilor reale ale membrilor săi, contribuind în același timp la îmbunătățirea condițiilor lor de viață (și, prin urmare, capabili să se adapteze la schimbare). De exemplu, o cooperativă oferă un serviciu de marketing colectiv, dar nu reușește să faciliteze accesul la credit la începutul sezonului; în consecință, membrii continuă să vândă o mare parte din recolta lor la prețuri mici.

Eficacitate: gradul în care o organizație își îndeplinește misiunea, rămâne fidel scopului și obiectivelor sale. De exemplu, o organizație de fermieri nu organizează reuniuni legale conform unui program specificat, ceea ce duce la o lipsă de comunicare și transparență și o implicare redusă a membrilor în luarea deciziilor.

Viabilitate financiară: adică să poată găsi fondurile (și să genereze venituri) pentru operațiunile sale pe termen scurt, mediu și lung. De exemplu, o organizație de fermieri are o mulțime de idei bune, dar nici măcar nu are suficienți bani pentru a-și ține întâlnirea anuală.

În rezumat, o organizație de fermieri este relevantă atunci când misiunea, obiectivele și serviciile oferite membrilor săi corespund nevoilor reale. Este eficient atunci când este capabil să funcționeze bine. În cele din urmă, pentru a fi durabil pe termen lung, trebuie să fie viabil din punct de vedere financiar.

Factori care influențează performanța cooperativelor

Portretul realizat de performanța organizațiilor de fermieri include identificarea principalelor lor puncte forte și a problemelor legate de eficacitate, relevanță și viabilitate financiară. Factorii care dau naștere acestor puncte forte și probleme pot proveni din organizațiile înseși, caz în care sunt legați în esență de motivație, guvernare și management sau resurse umane și materiale. Alți factori, care sunt externi organizației, pot fi atribuiți în schimb mediului extern.

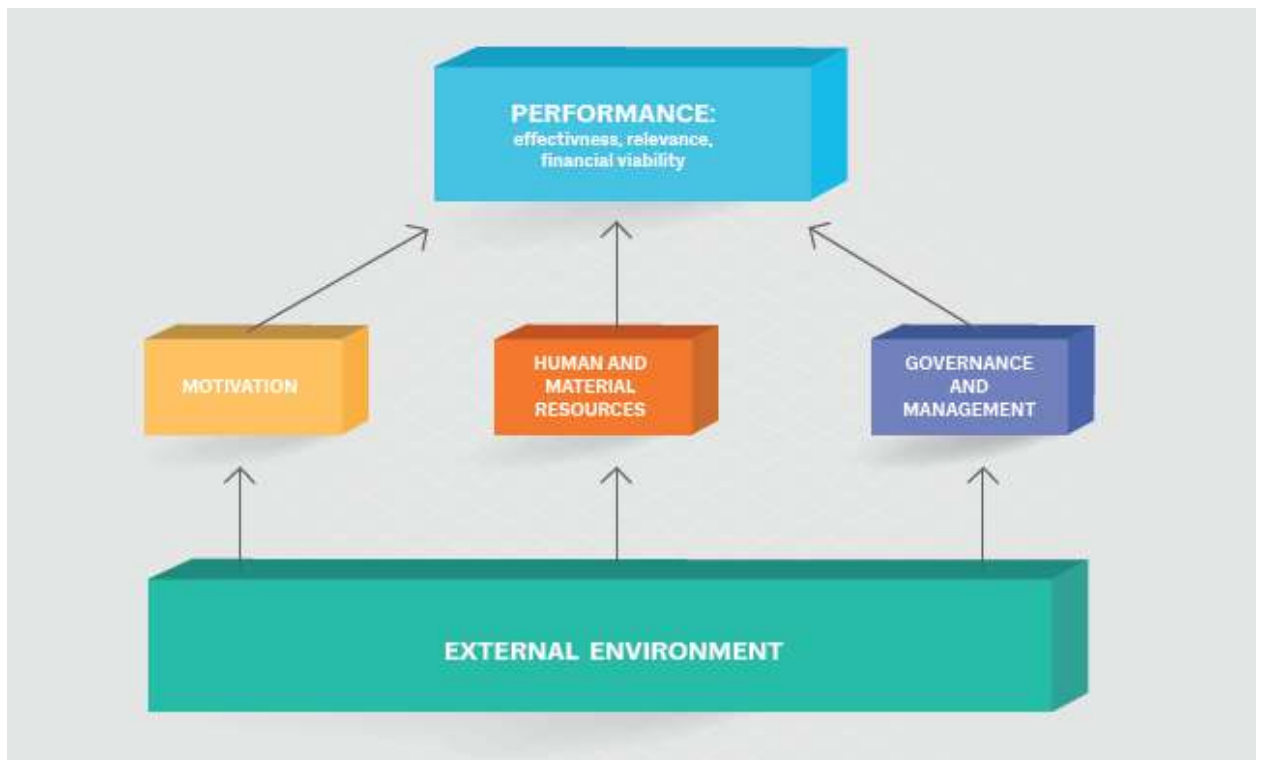


FIGURA 1: CADRUL ANALIZEI PENTRU FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ PERFORMANȚA ORGANIZAȚIILOR FERMIERILOR

Surse: Adaptat din UPADI-FAO 2015. Ghid de instruire pentru formatori „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernantei și managementului organizației profesionale”. Proiectul Consolidarea rolului rețelelor organizațiilor profesionale de pescuit agricol în securitatea alimentară din Maghreb (TCP / SNE / 3403).

Motivație: pur și simplu, asta ne face să acționăm și să investim în noi înșine pentru a ne asigura că organizația poate crește și crește productivitatea ei. Acesta include obiectivele și valorile organizației, atitudinile față de schimbare și sistemul de stimulente. Motivația organizațională este determinată de istoria, misiunea și cultura sa.

Motivația se poate referi la:

- Membrii se identifică cu valorile organizației.
- Obiectivele organizației sunt definite / reînnoite în mod regulat pentru a răspunde schimbărilor din situațiile / planurile locale și globale.
- Membrii participă activ la viața organizației.
- Membrii se angajează pe deplin în organizația lor, deoarece se identifică cu preocupările și interesele acesteia.

Guvernanța și managementul includ regulile și procedurile interne (inclusiv formarea structurilor de management și modul în care acestea funcționează), procesele de luare a deciziilor legate de accesul la servicii, distribuirea beneficiilor, fluxurile de comunicare și relațiile interne și externe, precum și performanța procesele de evaluare. Principiile bunei guvernări sunt participarea, construirea consensului, echitatea, responsabilitatea, respectarea regulilor, transparența și informațiile, precum și egalitatea între femei și bărbați (a se vedea diagrama de mai jos - Casa bunei guvernări). Aceste principii ar trebui să stea la baza conducerii organizației; acestea ar trebui să ghideze procesele sale pentru luarea deciziilor, implementarea deciziilor, gestionarea resurselor financiare și materiale, precum și furnizarea de servicii și distribuirea beneficiilor. Dacă o organizație se confruntă cu o guvernare proastă, acest lucru poate împiedica accesul la servicii, informații și beneficii ale membrilor săi. Acest lucru ar putea, pe termen lung, să afecteze motivația și angajamentul membrilor față de organizație.

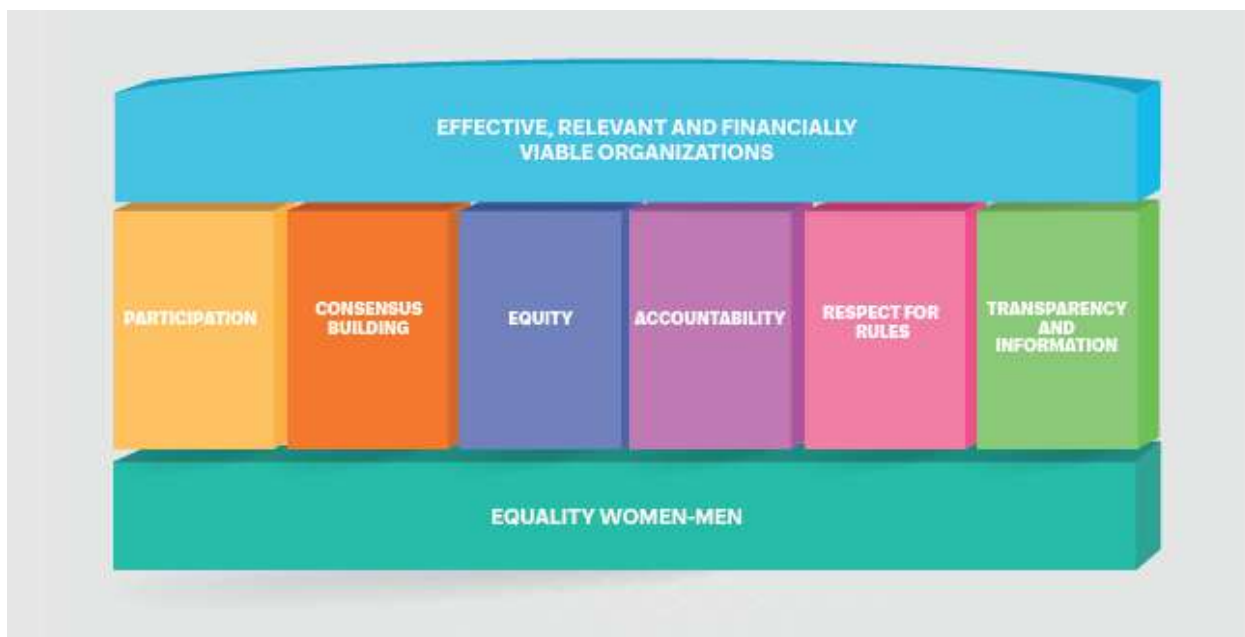


FIGURA 2: LOCUINȚA BUNEI GUVERNANȚE

Surse: Adaptat din UPADI-FAO 2015. Ghid de instruire pentru formatori „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernancei și managementului organizației profesionale”. Proiectul Consolidarea rolului rețelelor organizațiilor profesionale de pescuit agricol în securitatea alimentară din Maghreb (TCP / SNE / 3403).

Resurse umane și materiale în organizație: fiecare organizație are la dispoziție resurse umane, materiale și financiare care îi permit să își desfășoare activitățile într-un mod reușit, astfel încât să își atingă scopurile și obiectivele declarate. Resursele financiare și gestionarea acestora au fost abordate în componenta privind performanța legată de viabilitatea financiară. În ceea ce privește resursele umane și gestionarea acestora, următoarele aspecte pot avea un impact asupra performanței organizației: planificarea și alocarea resurselor umane, recompensele capitalului uman, dezvoltarea abilităților.

Dezvoltarea competențelor include capacitățile tehnice (de exemplu, agricole, de marketing) și capacitățile funcționale (de exemplu, administrativ și financiar, planificare, advocacy, negociere, conducere, echitate și bună guvernare) ale liderilor și membrilor organizațiilor de fermieri.

Abilitățile se pot referi la cunoștințe, know-how sau competențe specifice. Lipsa oricăreia dintre aceste competențe poate apărea în diferitele organe ale organizației fermierilor (adunare generală, consiliul de administrație, consiliul executiv, organul de supraveghere, comitetul / consiliile de marketing sau alte tipuri de consilii, conducerea) și poate afecta negativ performanța acestuia. În ceea ce privește resursele materiale, acest termen se referă în principal la gestionarea infrastructurii și a tehnologiei.

Mediu extern: acesta poate fi definit ca suma condițiilor externe organizației și care determină înființarea și dezvoltarea acesteia, precum și capacitatea sa de a-și îndeplini rolul în societate. Include cadrele politice și juridice, mecanismele de consultare între cooperare și factorii de decizie politică, stimulente economice și informații și comunicare.

Surse: Modulul de instruire CD FAO 4 Analiza și dezvoltarea organizației (2013); UPADI-FAO „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernancei și managementului organizației profesionale.” Ghid de instruire a formatorilor (2015).



Sesiunea 9

Analiza cadrului metodologic al performanței organizaționale



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

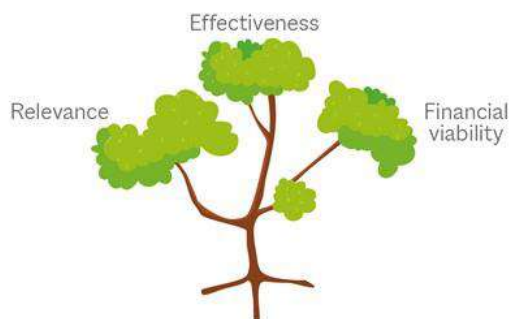
Obiective

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

Identifica principalele concepte pentru analiza performanței organizaționale	Efectua o analiză participativă a performanței organizaționale
--	--

SLIDE 2

Dimensiuni pentru evaluarea performanței



SLIDE 3

Relevanță

Măsura în care organizația răspunde la nevoile membrilor săi și contribuie la îmbunătățirea condițiilor lor de viață

SLIDE 4

Efectivitatea

Măsura în care o organizație este capabilă să își îndeplinească obiectivele

SLIDE 5

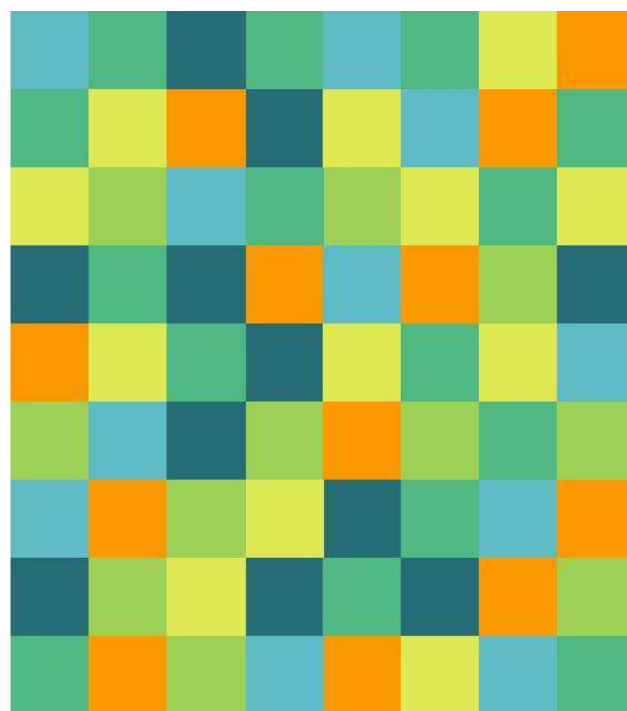
Viabilitatea financiară

Capacitatea să:

- **Generați resurse**
- **Gestionați resursele**
- **Acoperiți costurile și să reinvestiți pe termen scurt, mediu și lung**

SLIDE 6

Factori care influențează performanța organizațională



SLIDE 7

Factori care influențează performanța unei organizații



SLIDE 8

Motivația

Ce ne face să acționăm și să investim pentru a ne asigura că organizația își poate crește productivitatea? Include:

- Obiective și valori
- Atitudini față de schimbare
- Stimulente

SLIDE 9

Resurse umane și materiale

Resurse umane:

- Planificarea și alocarea resurselor umane
- Recompense ale capitalului uman
- Dezvoltarea abilităților / competențelor

Resurse materiale:

- Infrastructură
- Tehnologie

SLIDE 10



Guvernare și management

Guvernare:

- Sistem de reguli, practici și procese prin care o organizație este dirijată și controlată

Management:

- Responsabil pentru operațiunile curente și planificarea viitoare

SLIDE 11



Guvernare și management

- COMUNICARE
- RELAȚII INTERNE ȘI EXTERNE
- ANALIZA PERFORMANȚEI

SLIDE 12



SLIDE 13



SLIDE 14

Exercițiul 1- Puncte Tari



1

Formați 3 grupuri și desemnați o persoană care va raporta grupului mai mare.

2

Fiecare grup este invitat să aleagă o realizare specială a FO în care lucrează, care ilustrează o contribuție bună la economia locală și la comunitate.

3

Persoana nominalizată va participa în plen.

4

După fiecare prezentare, celelalte grupuri vor rezuma ideile cheie de pe cărțile care vor fi grupate în arborele de performanță.

SLIDE 15

Exercițiul 2- Puncte slabe



Formați 3 grupuri și desemnați o persoană care va vorbi în plen.

1

Fiecare grup este invitat să facă un desen despre ceea ce ei percep ca fiind slăbiciunile majore care afectează performanța organizațiilor de fermieri.

2

Fiecare persoană nominalizată va participa în plen.

3

După fiecare prezentare, celelalte grupuri vor rezuma ideile cheie de pe cărțile care vor fi grupate în arborele de performanță.

SESIUNEA 10:

Chestionarul de evaluare a performanței

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *Putea folosi chestionarul de evaluare a performanței.*

Mesajele Cheie

Chestionarul de evaluare a performanței este instrumentul principal care poate fi utilizat pentru realizarea unei evaluări calitative a performanței organizaționale. Poate fi utilizat ca instrument de bază, de monitorizare și evaluare sau ca cadru pentru planificarea strategică și exerciții de viziune pentru organizația fermierilor.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*

Resurse:

- *Notă tehnică*
- *Fișă: chestionarul de evaluare a performanței*

Comentarii și sfaturi:

Sesiunea este construită în jurul utilizării instrumentului de evaluare a performanței ca instrument de autodiagnosticare pentru FO. Dacă participanții sunt membri ai aceleiași organizații, discuția poate fi animată pentru a crea un portret al performanței proprii organizații și pentru a purta o discuție în grup de discuții despre punctele forte și punctele slabe ale organizației. Dacă participanții aparțin diferitelor tipuri de organizații, sesiunea se va concentra pe familiarizarea lor cu instrumentul și cu foaia de calcul Excel, care este instrumentul pentru introducerea și analiza datelor. Participanții pot fi împărțiți în perechi sau grupuri (în funcție de număr) și li se poate cere să completeze o secțiune a chestionarului. Ei trebuie să-și imagineze că fac parte dintr-o organizație ideală. Intrările pot fi apoi discutate în plen. Fiecărui grup sau perechi li se poate atribui o dimensiune a performanței (relevanță, eficacitate, viabilitate financiară, motivație, guvernare și management, resurse umane și materiale, mediu extern). În total, se pot forma șapte grupuri / perechi.

Resurse suplimentare pe această temă:

Nu există resurse suplimentare la această temă.

Notițe pentru Formatori

Contribuția Formatorului și discuții _____ 40 minute

Facilitatorul distribuie copii ale chestionarului de evaluare a performanței, care ar fi trebuit trimis participanților la atelier pentru pregătire. El / ea cere voluntarilor care doresc să-și împărtășească experiența folosind instrumentul (10 minute).

El / ea introduce apoi structura chestionarului și domeniile de evaluare. El / ea explică faptul că chestionarul de evaluare a performanței include întrebări cu privire la fiecare indicator al cadrului de evaluare a performanței. Acesta cuprinde 10 întrebări pentru fiecare indicator (relevanță, eficacitate, viabilitate financiară) și pentru fiecare factor de performanță (motivație, guvernare și management, resurse umane și materiale, mediu extern).

Dacă participanții au completat deja chestionarul și rezultatele au fost trimise înapoi la formator pentru introducerea și analiza datelor printr-o foaie de calcul Excel cu formule prestabilite, facilitatorul poate prezenta sinteza rezultatelor participanților în timpul instruirii. El / ea poate întreba participanții dacă rezultatele corespund percepției lor individuale și dacă dezvăluie aspecte importante care au fost lăsate în afara analizei punctelor tari și punctelor slabe ale organizației la sesiunea anterioară. Sesiunea este o oportunitate de a împărtăși percepțiile asupra organizației căreia îi aparțin și asupra problemelor care trebuie abordate.

Contribuția Formatorului _____ 20 minute

Facilitatorul va arăta cum funcționează captarea datelor în foaia de calcul Excel și tipul de rezultate care pot fi generate.

Dacă chestionarul nu este trimis înainte de instruire, sesiunea ToT poate fi utilizată pentru familiarizarea participanților cu instrumentul. Participanții sunt împărțiți în grupuri și li se cere să completeze o secțiune a chestionarului în perechi. Fiecare grup ar trebui să fie atribuit unei dimensiuni / factor de performanță (a se vedea sesiunea anterioară pentru definiții). Apoi, formatorul va afișa foaia de calcul pentru procesarea datelor chestionarului și va insera, în foaia de calcul „raport detaliat”, datele colectate împreună cu grupurile. Foaia de calcul va calcula automat scorurile medii și va furniza o diagramă de păianjen cu portretul performanței organizației fermiere pe care participanții o vor evalua prin exercițiul lor. Discuția în plen poate fi utilizată pentru a comenta rezultatele (a se vedea „Exemplu de analiză” din Istoricul tehnic).

Contextul tehnic

Chestionarul de evaluare a performanței este un instrument care permite analiza participativă a performanței organizaționale a unei organizații de fermieri. Este inspirat din instrumentul de profilare dezvoltat de UPADI-AgriCord și de cadrul de evaluare a performanței prezentat de FAO în modulul de instruire 4 Analiza și dezvoltarea organizației. Acesta a fost testat în regiunea Maghrebului în 2014 și apoi adaptat în contextul diferitelor proiecte FAO din Nepal, Egipt, Liban, Oman și Sudan între 2015 și 2018.

Chestionarul poate fi administrat membrilor consiliului (aleși), personalului angajat (dacă este cazul) și membrilor Adunării Generale, precum și părților interesate relevante externe organizației fermierilor, cum ar fi ONG-urile locale, furnizorii de date și furnizorii de servicii. Acest instrument permite utilizatorilor să evalueze percepțiile privind performanța organizației lor. Este recomandabil să împărtășiți chestionarul de evaluare a performanței cu participanții cu o lună înainte de instruire. Citirea și răspunsul la declarațiile din chestionar în avans îi încurajează pe participanți să reflecteze asupra organizației lor, permițându-le să se pregătească mai bine pentru instruire. În plus, datele colectate pot fi discutate în timpul instruirii și permit rafinament suplimentar al rezultatelor și validarea acestora prin discuția colectivă.

Chestionarul este disponibil în format Word (Fișă: chestionar de evaluare a performanței). Participanții la instruire trebuie să ofere răspunsuri complete cu două până la patru săptămâni înainte de instruire. Fiecare participant trebuie să completeze chestionarul individual. În funcție de nivelul participanților, ar putea fi util să organizați o întâlnire înainte de instruire pentru a sprijini completarea chestionarului.

Instrument: Chestionar de evaluare a performanței adaptat cooperativelor**Autoevaluarea performanței în cadrul cooperativelor (COOP)**

Denumirea cooperativei: _____ – Anul

Scorul	0	1	2	3	4
Sens	Absent	Foarte slab	Slab	Bine	Foarte bine

Participant¹⁸ : _____

Nr	Afirmație	Scor				
1	Relevanța					
1.1	Misiunea și viziunea COOP sunt cunoscute de toți membrii.	0	1	2	3	4
1.2	Misiunea cooperativei promovează valori comune, inclusiv egalitatea de gen.	0	1	2	3	4
1.3	Membrii sunt chestionați (examinați) în mod corespunzător pentru a obține percepția asupra COOP.	0	1	2	3	4
1.4	Activitățile COOP răspund nevoilor membrilor.	0	1	2	3	4
1.5	Misiunea cooperativei se reflectă clar în obiectivele și activitățile implementate de organizație.	0	1	2	3	4
1.6	Programele sunt revizuite periodic cu participarea activă a tuturor membrilor.	0	1	2	3	4
1.7	Nevoile și percepțiile femeilor și tinerilor sunt luate în considerare în mod adecvat.	0	1	2	3	4
1.8	Membrii COOP sunt conștienți de obiectivele menționate în statut.	0	1	2	3	4
1.9	Cooperativa oferă servicii membrilor în mod regulat.	0	1	2	3	4
1.10	Monitorizarea și evaluarea sunt realizate la toate nivelurile organizației ca o modalitate de îmbunătățire a performanței.	0	1	2	3	4
2	Eficacitate					
2.1	COOP este eficientă în îndeplinirea misiunii sale.	0	1	2	3	4
2.2	COOP își folosește eficient resursele umane, financiare și fizice.	0	1	2	3	4
2.3	Planul anual de acțiune include indicatori de performanță.	0	1	2	3	4
2.4	Membrii se pot baza pe serviciile furnizate de cooperativă în comparație cu alți furnizori de servicii.	0	1	2	3	4
2.5	COOP negociază și susține eficient membrii săi în comunicarea cu alte părți interesate.	0	1	2	3	4
2.6	Coop asigură în mod eficient cu informații și instruire membrii săi în funcție de nevoile acestora.	0	1	2	3	4
2.7	Coop oferă membrilor săi aprovizionare eficientă în funcție de nevoile acestora.	0	1	2	3	4
2.8	Coop oferă servicii de extensie eficiente membrilor săi în funcție de nevoile lor.	0	1	2	3	4
2.9	Coop oferă servicii de marketing eficient membrilor săi în funcție de nevoile lor.	0	1	2	3	4
2.10	Cooperativa oferă servicii eficiente legate de protecția mediului (de exemplu, depozitarea adecvată a culturilor, reducerea consumului de substanțe chimice...) membrilor săi.	0	1	2	3	4

¹⁸ Numărul dvs. de participant va permite să vă păstrați anonimatul și să revendicați chestionarul pentru utilizarea viitoare în timpul atelierelor, după compilarea rezultatelor.

Nr	Afirmație	Scor				
3 Viabilitatea Financiară						
3.1	Toți membrii își plătesc datoriile la timp și de bună voie.	0	1	2	3	4
3.2	COOP este independentă financiar	0	1	2	3	4
3.3	Sursele de finanțare ale COOP sunt diversificate.	0	1	2	3	4
3.4	Activele COOP sunt mai mari decât datoriile.	0	1	2	3	4
3.5	Resursele financiare, inclusiv subvențiile și împrumuturile, când sunt disponibile, sunt utilizate în mod eficient.	0	1	2	3	4
3.6	Resursele materiale sunt utilizate în mod eficient.	0	1	2	3	4
3.7	Consiliul de administrație supraveghează periodic problemele financiare.	0	1	2	3	4
3.8	Planificarea financiară este întreprinsă în mod regulat	0	1	2	3	4
3.9	Există un sistem de evidență adecvat care poate genera informații de monitorizare.	0	1	2	3	4
3.10	Adunarea generală aprobă anual situația financiară	0	1	2	3	4
4 Motivarea						
4.01	Există o viziune și o misiune clară care reflectă nevoile și aspirațiile membrilor.	0	1	2	3	4
4.02	Viziunea și misiunea COOP susține solidaritatea dintre membrii organizației.	0	1	2	3	4
4.03	Funcționarii aleși sunt motivați să se angajeze în urmărirea binelui comun.	0	1	2	3	4
4.04	Personalul (femei, bărbați) este motivat să facă tot posibilul pentru dezvoltarea cooperativei.	0	1	2	3	4
4.05	COOP susține inovația.	0	1	2	3	4
4.06	COOP încurajează comunicarea și schimbul de experiență între personal, membrii și oficialii aleși pentru a realiza propria lor analiză a problemelor.	0	1	2	3	4
4.07	COOP încurajează instruirea din eșecuri.	0	1	2	3	4
4.08	COOP susține egalitatea de gen.	0	1	2	3	4
4.09	Personalul, oficialii aleși și membrii consideră că, contribuția lor în organizație este suficient de apreciată.	0	1	2	3	4
4.10	Bărbații și femeile, membrii, funcționarii aleși și personalul se simt destul de apreciați pentru implicarea / munca lor.	0	1	2	3	4
5 Resurse umane și materiale						
5.1	Rolul și responsabilitățile funcționarilor aleși sunt clar definite.	0	1	2	3	4
5.2	La ședințele lunare ale consiliului participă majoritatea membrilor.	0	1	2	3	4
5.3	Rolul și responsabilitățile personalului în cadrul organizației sunt clar definite.	0	1	2	3	4
5.4	Există un plan de pregătire actualizat pentru funcționarii aleși.	0	1	2	3	4
5.5	Există un plan de pregătire actualizat pentru personal.	0	1	2	3	4
5.6	Organizația are fișele posturilor de muncă adecvate și deține analize de competență.	0	1	2	3	4
5.7	Consiliul de administrație evaluează în mod regulat îndeplinirea sarcinii sale.	0	1	2	3	4
5.8	Personalul este suficient de calificat în îndeplinirea sarcinii sale.	0	1	2	3	4
5.9	Există reglementări scrise pentru a sprijini procedurile administrative și financiare ale COOP.	0	1	2	3	4
5.10	Infrastructura fizică (de exemplu, stocarea, calculatoarele, telefoanele ...) este adecvată pentru a sprijini performanța.	0	1	2	3	4

Nr	Afirmație	Scor				
6 Guvernanta						
6.1	Organele (consiliul de administrație, acționarii etc.) ale COOP funcționează conform unui mandat definit.	0	1	2	3	4
6.2	Majoritatea membrilor participă regulat la toate activitățile statutare.	0	1	2	3	4
6.3	Criteriile pentru alegerea reprezentanților (comisiile) sunt definite și cunoscute de toți membrii.	0	1	2	3	4
6.4	Femeile și tinerii sunt reprezentați în mod adecvat în organismele alese ale COOP.	0	1	2	3	4
6.5	Toate deciziile sunt luate într-un mod transparent	0	1	2	3	4
6.6	Procedurile pentru luarea deciziilor de către reprezentanții aleși ai COOP sunt transparente.					
6.7	Toți membrii participă la procesul decizional.	0	1	2	3	4
6.8	Informații suficiente sunt disponibile pe parcursul diferitelor acțiuni ale cooperativei.	0	1	2	3	4
6.9	Deciziile luate de aleși sunt urmate de aplicarea lor.	0	1	2	3	4
6.10	Rapoartele sunt furnizate membrilor, consiliului de administrație și finanțatorilor în mod regulat.	0	1	2	3	4
7 Mediul extern						
7.1	COOP dezvoltă relații (legături) cu alte părți interesate.	0	1	2	3	4
7.2	Coop are capacități adecvate în crearea de rețele și în construirea de alianțe, în special cu alte COOP de agricultori la nivel local, regional și național.	0	1	2	3	4
7.3	COOP are capacitatea de a influența termenii tranzacțiilor (preț și calitate).	0	1	2	3	4
7.4	COOP comunică informații despre activitatea sa părților externe interesate, inclusiv publicului larg.	0	1	2	3	4
7.5	COOP a fost identificată ca fiind influentă sau importantă pentru sector de către consumatori, factorii de decizie, furnizorii, concurenții și alte COOP din mediul extern.	0	1	2	3	4
7.6	Coop a dezvoltat un parteneriat economic cu guvernul.	0	1	2	3	4
7.7	Coop a dezvoltat un parteneriat economic cu alte părți interesate (de exemplu, donatori, ONG-uri, sectorul privat ...).	0	1	2	3	4
7.8	Monitorul COOP se schimbă în mod regulat în mediul politic din țară.	0	1	2	3	4
7.9	Monitorul COOP se schimbă regulat în țară în diferite domenii: societate, economie etc.	0	1	2	3	4
7.10	COOP folosește tehnologia care este susținută de nivelul global de dezvoltare tehnologică din țară.	0	1	2	3	4

SESIUNEA 11:

Furnizarea serviciilor de consiliere fermierilor

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- recunoaște noile roluri și funcții ale actorilor din sistemul național de inovare, inclusiv cele ale serviciilor de consultanță;
- identifica avantajul comparativ al [organizației] lor în furnizarea de informații și servicii fermierilor, bazându-se pe sesiunea de evaluare organizațională; și
- reflecta asupra posibilității ca fermierii și organizația lor să se angajeze în furnizarea de servicii de consiliere (membrilor săi și în nu numai).

Mesajele Cheie

Furnizarea servicii de consiliere bune necesită o mare coordonare și legături în cadrul sistemelor de inovare agricolă pluraliste, cu mai multe părți interesate. Actorii mai puțin tradiționali, cum ar fi organizațiile de fermieri, pot deveni furnizori importanți de servicii de extindere și consultanță din cauza tuturor cunoștințelor și practicilor pe care le pot valorifica și împărtăși.

Durata sugerată a sesiunii:

- 1 oră

Materiale necesare:

- Proiector, ecran, laptop, notebook-uri și pixuri

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Notă tehnică*

Resurse suplimentare pe această temă:

- *Simpozion internațional privind inovația agricolă pentru fermierii familiari care deblochează potențialul inovației agricole pentru a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă*
- *GFRAS New Extensionist*
- *FAO 2016, Către sisteme de servicii incluzive și pluraliste, perspective din gândirea inovatoare*
- *Forumul european pentru servicii de consultanță agricolă și rurală*
- *Rețeaua serviciilor de consultanță din Europa de Sud-Est*
- *SOFA 2014: Inovație în agricultura familială (FAO)*

Notițe pentru Formatori

Prezentarea subiectului și a noilor concepte 15 minute

Cu ajutorul sliderelor PowerPoint, formatorul introduce obiectivele sesiunii și noi concepte precum definiția inovației agricole, noile roluri și funcții ale serviciilor de consultanță și o înțelegere extinsă a cine poate fi un consilier agricol. În acest scop, formatorul va folosi abordări și întrebări interactive, cum ar fi:

- „Ce este o inovație agricolă?”
- „Cine poate fi consilier agricol?”
- „Care sunt noile roluri și provocări pentru consilieri?”

Este important ca participanții să înțeleagă că inovațiile agricole includ atât inovațiile tehnologice, cât și cele sociale care au fost testate în practică și valoarea lor adăugată dovedită. În acest scop, procesul care duce la inovare va include o varietate de actori și va fi axat pe agricultori. Fermierii, organizațiile de producători și cooperativele sunt adesea bine poziționate pentru a oferi servicii de consiliere valoroase, incluzând atât sfaturi tradiționale, cât și intermediere de cunoștințe (care leagă oamenii de o anumită bucată de cunoștințe și experiență).

Activitate de grup 25 minute

Formatorul introduce sarcina, care este de a discuta în perechi și de a veni cu o listă de avantaje comparative identificate și servicii pe care organizația / fermierul le poate oferi celorlalți, răspunzând la întrebarea „Cum vă puteți construi avantajele comparative ale (organizației) și oferi cunoștințe și servicii altora?”

Feedback în plen 20 minute

În timpul feedback-ului în plen, în mod ideal, fiecare pereche va prezenta rezultatul discuției lor. Formatorul sau participanții pot rezuma cele mai importante momente ale conversațiilor lor. Valoarea aderării la rețelele existente de servicii de consultanță poate fi discutată.

Contextul tehnic

Inovațiile sunt recunoscute ca un instrument cheie pentru atingerea Obiectivelor de dezvoltare durabilă din Agenda 2030¹⁹ și sunt considerate ca parte a soluției pentru asigurarea securității alimentare globale pe termen lung, reducerea sărăciei rurale și sustenabilitatea mediului. Inovațiile sunt produse, procese sau forme de organizare noi sau existente, care sunt puse în funcțiune pentru prima dată într-un context specific și au valoare adăugată din perspectiva utilizatorului.

Procesul de inovare este rezultatul unei interacțiuni complexe între diverși actori și instituții și se întâmplă din ce în ce mai mult în rețele. Sistemul național de inovare agricolă (AIS), în care acționează acești actori, este un sistem deschis, în evoluție și complex, care cuprinde relații în cadrul și între organizații, instituții și structuri socio-economice care determină rata și direcția inovației. Aceste interacțiuni cu mai multe fațete sunt declanșate de un cadru globalizat complex, cum ar fi dinamica pieței, provocările de a aborda schimbările climatice și de a face sistemele alimentare și agricole mai durabile, mai rezistente și mai incluzive. Acest lucru impune o schimbare de comportament pentru actorii din AIS, care își asumă din ce în ce mai multe roluri și funcții noi, mai multe și neobișnuite.

Serviciile de extindere și consultanță (EAS) constau în toate activitățile diferite care furnizează informațiile și serviciile necesare și solicitate de fermieri și de alți actori din mediul rural pentru a-i ajuta în dezvoltarea propriilor abilități și practici tehnice, organizaționale și de gestionare, astfel încât să să-și îmbunătățească mijloacele de trai și bunăstarea. Ei recunosc diversitatea actorilor din serviciile de extindere și de consiliere, apreciază sprijinul larg extins acordat comunităților rurale (dincolo de informații și cunoștințe) și

¹⁹ Obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) sunt o colecție de 17 obiective globale stabilite de Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite în 2015 pentru anul 2030. ODD fac parte din Rezoluția 70/1 a Adunării Generale a Organizației Națiunilor Unite, Agenda 2030. Obiectivele de dezvoltare durabilă sunt: 1) Fără sărăcie, 2) Foame zero, 3) Bună sănătate și bunăstare, 4) Educație de calitate, 5) Egalitatea de gen, 6) Apă curată și canalizare, 7) Energie accesibilă și curată, 8) Muncă decentă și creștere economică, 9) industrie, inovare și infrastructură, 10) reducerea inegalității, 11) orașe și comunități durabile, 12) consum și producție responsabilă, 13) acțiune climatică, 14) viață sub apă, 15) viață pe pământ, 16) Pace, justiție și instituții puternice, 17) Parteneriate pentru obiective. Obiectivele sunt bazate pe criterii largi și interdependente. Cele 17 obiective de dezvoltare durabilă au fiecare o listă de ținte care sunt măsurate cu indicatori.

îmbrățișează noi funcții precum facilitarea, intermedierea și intermedierea prin extindere și servicii de consiliere.

EAS au fost supuse unei transformări profunde datorită contextelor în schimbare în care operează. Rolul statului, care era în mod tradițional furnizorul unic de servicii de extindere, evoluează, lăsând loc unei game largi de alți furnizori de servicii din sectorul privat și care sunt legate de piețe. În timp ce companiile agroindustriale și lanțurile de aprovizionare globalizate transformă agricultura în multe părți ale lumii, sectorul se confruntă cu mai multe provocări noi, precum schimbările climatice, epuizarea bazei sale de resurse naturale, dinamica pieței instabile și comerțul globalizat. Este necesar să se hrănească populația în creștere a lumii și să se elibereze potențialul de productivitate al tinerilor și al femeilor, din ce în ce mai mult pe fondul digitalizării rapide a economiei. Prin urmare, nevoile și interesele producătorilor rurali s-au schimbat, ceea ce implică faptul că EAS se confruntă, prin urmare, cu nevoia de a aborda o diversitate în continuă creștere de obiective care vizează facilitarea procesului de inovare în alimentație și agricultură. Aceste obiective includ, dar depășesc cu mult, transferul de noi tehnologii.

Astfel, serviciile de consiliere sunt oferite din ce în ce mai mult de către cooperative și organizații de producători sau de către fermieri, care au cunoștințe specializate despre anumite practici, tehnologii, eficiență a costurilor și surse de finanțare și piețe; pot acționa ca o punte între furnizorii de cunoștințe și utilizatorii de cunoștințe și pot adapta cunoștințele în contexte noi pentru a rezolva provocările concrete ale fermierilor și pentru a răspunde nevoilor acestora. Furnizarea de servicii are, de asemenea, un potențial de afaceri - dacă un OP are cunoștințele și capacitatea de a oferi servicii de consiliere, acest lucru ar avea potențial de beneficii economice pentru persoanele sau organizațiile implicate în acesta.

Prin urmare, factorii de decizie din întreaga lume realizează progresiv necesitatea transformării AIS și EAS agricole către un sistem multi-actor bine coordonat, bazat pe cerere, eficient și eficient, pentru a îmbunătăți capacitatea de reacție la cererile multiple. De exemplu, politica agricolă comună a Uniunii Europene recunoaște rolul critic pe care îl joacă consilierii agricoli (inclusiv organizațiile de fermieri și alți actori) și oferă stimulente pentru a facilita inovațiile. Rețelele de consultanță, cum ar fi Forumul European pentru Servicii de Consultanță Rurală (EUFRRAS), Rețeaua de Servicii de Consultanță din Europa de Sud-Est (SEASN) la nivel regional și altele la nivel național, pot îmbunătăți și mai mult colaborarea și legăturile dintre fermieri și alți actori ai cunoștințelor și facilitează procesul de inovare. Toate acestea oferă oportunități fără precedent organizațiilor de fermieri, în special de a-și extinde serviciile la noi subiecte și schimb de cunoștințe și de a construi încredere suplimentară cu și în afara membrilor lor.

Surse:

Simpozion internațional privind inovația agricolă pentru fermierii familiali care deblochează potențialul inovației agricole pentru a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă

GFRAS New Extensionist

FAO Către sisteme de servicii incluzive și pluraliste perspective din gândirea inovatoare (2016)

SOFA Inovație în agricultura familială. FAO. (2014).



Sesiunea 11

Furnizarea serviciilor de consiliere fermierilor și administratorilor de terenuri



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective

Recunoașterea noului rol pentru consilierii agricoli	Identificarea avantajului comparativ al FO în furnizarea de servicii	Reflecții asupra noilor oportunități pentru FO ca furnizori de servicii
--	--	---

SLIDE 2

Fața vulnerabilității

Dacă provocările nu sunt abordate:

563 milioane

De Oameni s-au întors în sărăcie

Afacerea ca de obicei nu este o opțiune

Aveți nevoie de acces adecvat la:

- Cunoștințe
- Capital
- Piețe

SLIDE 3

Inovație agricolă ...

... este vorba despre adăugarea de valoare din perspectiva utilizatorului;
... **noi cunoștințe, tehnologie, infrastructură, idei ...**

- Proces interactiv
- Actori multipli
- Rețele
- Concentrați-vă asupra impactului în ceea ce privește dezvoltarea
- Abordare participativă
- Origine pluralistă
- Conduc de cerere

SLIDE 4

Tendențele extinderii agricole



Globalizare,

liberalizarea pieței, privatizarea, pluralismul, descentralizarea, participarea clienților la luarea deciziilor



Noi cerințe de învățare:

educație legată de comerț; agro-procesare cu valoare adăugată; competitivitatea pe piața agricolă; practici durabile și eco-servicii; parteneriate și comunicare, gestionarea conflictelor etc.



Revoluție digitală:

noi abilități, securitate / partajare a datelor



Furnizarea de servicii:

de la livrarea cu o singură sursă la intermediere



SLIDE 5

Provocări în extinderea agriculturii

- Rolul organizațiilor de fermieri
- Utilizarea eficientă a mass-media
- Căutați metode și abordări participative eficiente
- Plata serviciilor de prelungire
- Primirea diversității
- Instruirea personalului de extindere
- Echitate și direcționare



SLIDE 6

Consilier agricol?

Cine poate fi consilier?

- Oricine care oferă cunoștințe speciale despre valoare:
 - practici și tehnologii agricole
 - rentabilitate și surse de finanțare
 - piețe
 - alți actori cu cunoștințe
- Oricine care adaptează cunoștințele în contexte noi pentru a rezolva problemele concrete ale fermierilor
- Oricine care are abilități interpersonale
- Constructor de încredere



SLIDE 7

Rețele agricole



Sursa: <http://seasn.eu/index.php/membership>

SLIDE 8

Exercițiu



Cum puteți profita de avantajele comparative (ale organizației) dvs. și de a oferi cunoștințe și servicii altora?

1

Formați grupuri de 2 persoane

2

Identificați și discutați cu perechea dvs. avantajele dvs. comparative, cunoștințele specifice și furnizarea de servicii posibile (20 de minute)

3

Prezentarea rezultatelor (20 de minute)

SESIUNEA 12:

Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *Fi angajați în identificarea strategiilor și acțiunilor care vor sprijini crearea unui plan de acțiune pentru organizație în următoarele 12 luni.*

Mesajele Cheie

Procesul de planificare strategică pentru o organizație fermieră începe cu elaborarea unei viziuni comune și cu analiza participativă a performanței organizaționale. Odată ce aceste două aspecte sunt în vigoare, pot fi dezvoltate strategii și un plan de acțiune solid. Acestea sunt instrumente esențiale pentru a menține orientarea strategică a organizației și relevanța acesteia pentru nevoile membrilor și pentru piață.

Durata sugerată a sesiunii:

- 2 ore

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts, bandă și carduri*

Resurse:

- *Matricea planului de acțiune (precum cele utilizate în timpul sesiunilor 9-10), copii tipărite pentru toți participanții, precum și slide-urile corespunzătoare*
- *Matricea mare a planului de acțiune folosită în timpul sesiunilor 9-10 atașată la perete cu coloana „situația reală” deja completată*
- *Cărți colorate*
- *Întrebări îndrumătoare pentru activitate: „Unde vrem să fim în cinci ani?”, „Ce strategii ar trebui să punem în aplicare?” și „Care sunt acțiunile pe care le putem imagina într-un an?” scrise pe o foaie de hârtie cu flipchart și atașat la perete*
- *Notă tehnică*
- *Slide cu instrucțiuni despre exercițiul de grup*

Comentarii și sfaturi

Timul alocat acestei sesiuni este scurt, cu toate acestea ar trebui să fie suficient ca o organizație să dezvolte strategii și un plan de acțiune ca exercițiu. Aceasta pentru a permite participanților să se familiarizeze cu această parte a procesului de planificare strategică a unei organizații. Liderii instruiți pot lua tot timpul necesar mai târziu (chiar și o retragere de două până la trei zile) pentru a discuta și dezvolta strategii gândite și un plan de acțiune consecvent.

Considerând că este un exercițiu pentru practică și, în funcție de numărul de participanți și de faptul că aceștia reprezintă o organizație sau mai multe, poate fi necesar mai mult timp pentru a permite tuturor grupurilor să discute și să ajungă la un consens cu privire la activitățile care urmează să fie propuse. Apoi, focusul exercițiului poate fi redus la două sau trei dimensiuni ale cadrului de performanță pentru a permite suficient timp pentru schimburi.

Resurse suplimentare pe această temă:

Fără resurse suplimentare

Notițe pentru Formatori

Contribuția formatorului _____ 10 minute

Formatorul explică faptul că, înainte de a merge direct la pregătirea unui plan de acțiune, vom încerca mai întâi să definim viitorul dorit pentru organizație, deoarece se referă la elementele prioritare în sesiunile anterioare. Pentru aceasta, participanții vor lua în considerare aspectele problematice ale situației actuale, în timp ce se bazează pe punctele forte ale organizației și pe factorii pozitivi de influență, totul pentru a-și imagina și a contribui la crearea unui viitor mai bun. Situația dorită ar trebui să ia în considerare și viziunea definită în prima zi a atelierului.

Activitate de grup (partea 1) _____ 20 minute

Participanții vor fi împărțiți în patru grupuri care se vor concentra pe unele dintre aceste aspecte (componente de performanță sau factori de influență) care sunt considerate a fi cele mai problematice. Participanților li s-ar putea permite, de asemenea, să aleagă să se alăture unui grup care lucrează la aspectul care îi interesează cel mai mult.

Reflecția grupurilor poate fi organizată după cum este sugerat mai jos:

- *Grupul 1 va reflecta asupra relevanței și guvernantei / managementului*
- *Grupul 2 privind viabilitatea financiară, resursele umane și materiale*
- *Grupul 3 privind eficacitatea și motivația*
- *Grupul 4 pe mediul extern*

Această activitate de grup este împărțită în trei părți.

Partea 1: Fiecărui grup i se vor oferi dimensiuni și criterii de performanță cu intrările discutate în zilele anterioare. Fiecare grup se va concentra pe coloana matricei numită „Unde vrem să fim în 5 ani?”

Rezultatele discuției trebuie notate pe carduri. Fiecare grup își va rezuma ideea de viitor pe cărți care vor fi atașate la partea corespunzătoare a matricei.

Activitate de grup (partea 2) _____ 20 minute

Grupurile vor continua exercițiul și se vor gândi la posibile strategii de pus în aplicare în următorii cinci ani pentru a realiza această viziune. Acestea ar trebui să lege strategiile de criteriile de performanță și de cauzele care afectează performanța.

Formatorul va explica diferența dintre „Strategii” și „Acțiuni” (vezi Istoricul tehnic).

Feedback în plen _____ 30 minute

Grupurile vor prezenta rezultatele discuției pe părțile 1 și 2 ale activității grupului.

Activitate de grup (partea 3) _____ 40 minute

Formatorul invită acum fiecare grup să reflecteze colectiv asupra modului în care ar putea transpune strategiile propuse într-un plan de acțiune și să identifice activitățile cheie pentru fiecare strategie care poate fi pusă în aplicare în următoarele 12 luni, împreună cu persoana responsabilă și calendarul. Dacă grupul dorește ca planul să fie realizat în conformitate cu principiile „managementului bazat pe rezultate”, ar putea

fi adăugată și o coloană pentru „rezultatele dorite peste un an”. În general, înainte de a planifica ce activități trebuie desfășurate în anul următor, este important să ne dăm seama ce rezultate pot fi obținute în mod realist în acest interval de timp.

Feedback în plen _____ **30 minute**

Fiecare grup va prezenta rezultatele discuției capturate pe carduri. Cardurile trebuie puse pe matricea mare. Facilitatorul poate încheia sesiunea cerând participanților să identifice doi factori de risc care pot compromite realizarea acestui plan de acțiune și să găsească măsuri de atenuare care ar putea fi puse în aplicare pentru a evita riscurile.

Contextul tehnic

Strategiile sunt obiectivele strategice pe care organizația dorește să le atingă sau domeniile prioritare de lucru care contribuie la menținerea orientării strategice a organizației. Acestea sunt legate de viziune și sunt definite de obiective largi. Ele contribuie la realizarea viziunii și misiunii organizației.

Acțiunile sunt diferitele activități care pot fi puse în aplicare pentru a pune în aplicare obiectivele strategice sau domeniile prioritare de lucru.

Un plan de acțiune este o foaie de parcurs, un document care rezumă activitățile concrete implementate pentru realizarea strategiilor. În mod normal, include strategiile, activitățile planificate pentru un an, persoana / organizația responsabilă și calendarul. Poate include și rezultatele așteptate și estimările bugetare. Matricea reprodusă mai jos este instrumentul care permite dezvoltarea unui plan de acțiune. În funcție de modul în care este utilizat acest instrument, acesta ar trebui să includă și o coloană care să evidențieze estimările bugetare pentru fiecare activitate.

Matricea planului de acțiune (1)

Componenta performanței	Situția actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilități	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Relevanța							
Eficacitatea							
Viabilitatea Financiară							



Matricea planului de acțiune (2)

Componenta performanței	Situția Actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilitate	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Motivarea							
Resursele Materiale și Umane							
Guvernanță și Management							
Mediul Propice							

Exemplu:

De exemplu, o organizație care a elaborat următoarea viziune „O cooperativă incluzivă, deschisă femeilor, inclusă într-o rețea puternică a lanțului valoric”.

Strategia principală identificată a fost „înființarea comitetelor de producție pe mărfuri cu participarea femeilor”.

În planul de acțiune, au fost identificate următoarele activități:

- *Campanii de sensibilizare a femeilor producătoare cu privire la drepturile și responsabilitățile de a face parte din comitetele de producție și la formalizarea grupului.*
- *Modificarea regulamentului intern de către Adunarea Generală și stabilirea participării periodice a femeilor la Consiliul de administrație și la comitetele de producție.*

O reflecție asupra procesului

Procesul de planificare strategică pentru o organizație fermieră începe cu elaborarea unei viziuni comune și cu analiza participativă a performanței organizaționale. Punerea laolaltă a acestor două elemente va permite FO să elaboreze strategii și acțiuni care pot forma baza unui plan de acțiune care poate fi revizuit în fiecare an. Acest proces ar trebui conceput ca un proces de conversație, cu timpul petrecut în dialoguri explicite cu actorii relevanți ai organizației de fermieri, în care perspectivele și așteptările sunt clar împărtășite. Acest lucru are loc adesea în grupuri mici.

Dar cine ar trebui să facă parte din acest proces?

Liderii aleși, membrii consiliului, personalul (dacă este cazul) și membrii selectați ai organizațiilor de fermieri ar trebui să facă parte din proces și să fie invitați la ateliere de două sau trei zile în care să poată avea loc această reflecție colectivă. Conținutul sesiunilor 8, 9 și 12 poate fi util în conturarea proiectării unor astfel de ateliere.

Cum poate fi organizată această reflecție strategică dacă o organizație de fermieri este compusă din sute de oameni?

Dacă intenția este de a crea proprietatea asupra viziunii și strategiilor pentru planul de acțiune, este crucial să se aloce suficient timp pentru a planifica un proces de consultare cu diferite părți ale organizației. Această abordare va necesita diverse consultări și formarea de grupuri de reflecție la nivel local și național (dacă organizația fermierilor este o federație sau o uniune) sau crearea de grupuri de referință în acest proces. Acest lucru va necesita, de asemenea, o comunicare constantă între membrii „comitetului strategic” și grupurile de referință, precum și o strategie de comunicare pentru a sensibiliza procesul și pentru a comunica acorduri cu privire la viziunea, strategiile și planul de acțiune care se nasc în urma consultării. procese. Acest lucru va consolida procesul de proprietate.

Exercițiul de planificare pe care participanții îl vor experimenta în timpul acestei sesiuni este conceput pentru a le oferi o imagine de ansamblu asupra naturii procesului de planificare strategică, astfel încât mai târziu să se poată întoarce la organizația lor și să se angajeze într-un proces de planificare adecvat, cu toate consultările cuvenite.

Sursa: UPADI-FAO „Dezvoltarea unei viziuni comune pentru consolidarea performanței, echității, guvernantei și managementului organizației profesionale”. Ghid de instruire a formatorilor (2015).

EXEMPLUL UNUI PLAN DE ACȚIUNE

Criteriu de performanță	Situția actuală		Strategii	Activități	Responsabilități / parteneriate	Timp
	Puncte tari	Puncte slabe				
Relevanță			Elaborarea unei strategii de comunicare cu privire la obiectivele Federației înainte de anunțarea acestora	Pregătiți un plan anual Recrutați un specialist în comunicare	Asociația Fermierilor XXX și sprijin din partea specialiștilor	2018 - 2019
Eficacitate		Operațiunile post-recoltare sunt slabe Existența forței de muncă expatriată Tehnologie slabă	Investiți în dezvoltarea infrastructurii pentru servicii pre și post recoltare și investiții în active	Introduceți o oportunitate de investiții pentru a înființa centre de servicii pre și post recoltare Mobilizați sectorul privat Efectuați un studiu de fezabilitate	Organizațiile producătorilor Ministerul Agriculturii Grupul logistic	Un interval de timp de cinci ani
Viabilitatea financiară		Lipsa conștientizării resurselor financiare	Existența punctelor de marketing Încurajarea fermierilor să adere la asociații	Activități de sensibilizare cu privire la importanța acțiunilor colective de stimulare fermierii să adere la asociații Oferirea oportunităților de finanțare și împrumut pentru asociații	Mobilizarea părților relevante interesate	
Motivație		Lipsa stimulentei		Propunerea unei legislații de investiții pentru susținere Sistem agricol contractual Programe de instruire între universități și școli pentru a implica tinerii	Ministerul Agriculturii Ministerul Justiției Organizațiile producătorilor Consiliile legislative	Un interval de timp de cinci ani
Servicii financiare umane și resurse		Lipsa conducerii	Management specializat cu eficiență ridicată Participarea tinerilor	Găsirea diferitelor surse de finanțare Instruiri de conducere	Ministerul Agriculturii Ministerul Justiției Organizațiile producătorilor Municipalități regionale FAO Alter Minister de resort Banca de Dezvoltare	În primii trei ani 2019
Guvernanță / management		Reguli și reglementări Duplicarea puterilor administrative	20% reprezentare feminină Există un regulament pentru fiecare organizație	Simplificați procedurile și obligații autoritățile competente să utilizeze cele mai noi tehnologii, astfel încât acestea să nu depășească 30 de zile pentru a efectua tranzacția	Agenții guvernamentale competente	În termen de 5 ani



Sesiunea 12

Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1



Obiective

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

Identifica strategiile și acțiunile care vor sprijini crearea unui plan de acțiune pentru organizație

SLIDE 2

Matricea planului de acțiune (1)

Componenta performanței	Situția actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilități	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Relevanța							
Eficacitatea							
Viabilitatea Financiară							

SLIDE 3

Matricea planului de acțiune (2)

Componenta performanței	Situția Actuală		Situția dorită pentru cooperativă în 5 ani	Strategii	Acțiuni	Responsabilitate	Cronologie
	Puncte Tari	Probleme					
Motivarea							
Resursele Materiale și Umane							
Guvernanță și Management							
Mediul Propice							

SLIDE 4

Exercițiu



1

Formați grupuri și desemnați o persoană care va raporta în plen.

Grupa 1: relevanță, guvernanta / management

Grupa 2: motivație, eficacitate

Grupa 3: viabilitate financiară, resurse umane și materiale

Grupa 4: mediu favorabil

2

Discutați și scrieți, pentru dimensiunile atribuite, viziunea în 5 ani.

3

Odată terminat, discutați și notați strategiile pe care le puteți pune în aplicare.

4

Once finished, discuss and note the strategies you can put in place.

5

Scrieți intrările pe cărți care vor fi puse pe matricea mare.

SESIUNEA 13:

Comunicare pentru acțiune colaborativă

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *Fi familiarizați cu abordarea de comunicare participativă, procesul și evaluarea rapidă a comunicării;*
- *fi capabili să planifice activități strategice de comunicare pentru a răspunde nevoilor și priorităților părților interesate relevante;*
- *pregăti o schiță de scenariu (conținut) împreună cu o hartă a mesajelor și identificați canalele și media adecvate în funcție de publicul principal.*

Mesajele Cheie

Sesiunea 13 se concentrează pe utilizarea proceselor, metodelor, mijloacelor de comunicare și a canalelor de comunicare pentru a spori organizațiile fermierilor. Permite cursanților să se familiarizeze cu abordările, elementele și activitățile relevante care îi pot ajuta să înțeleagă importanța planificării strategice a comunicării ca atu organizațional.

„Comunicare pentru acțiune colaborativă” se referă la un cadru general care încorporează comunicarea. De fapt, activitățile de comunicare facilitează un mediu de colaborare către o acțiune colectivă pentru a spori organizațiile. „Comunicarea participativă” este abordarea specifică prezentată în sesiune, bazată pe metodologii și instrumente împrumutate de la „Comunicare pentru dezvoltare”²⁰ (ComDev).

Comunicarea eficientă pentru organizațiile de fermieri este crucială pe plan intern și extern. Pe plan intern, este esențial să țineți membrii informați și implicați activ, să mențineți o viziune comună și o acțiune coordonată, să îmbunătățiți capacitatea organizației și să sporiți durabilitatea sa productivă, socială și economică.

Ca funcție externă, este necesar să comunicați cu instituțiile și guvernele locale, să ajungeți la diferite grupuri și sectoare distincte și să promovați organizarea pe teritoriu, construind un mediu favorabil și sporind sprijinul politic și tehnic.

Durata sugerată a sesiunii:

- 3 ore

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*

Resurse:

- *Prezentări PowerPoint: Comunicare pentru acțiune colaborativă, părțile 1, 2, 3*
- *Note tehnice*
- *Prospect: Matrici de comunicare pentru grupurile de lucru*

²⁰ Comunicarea pentru dezvoltare este o disciplină aplicată care se potrivește nevoilor organizațiilor de fermieri, ale membrilor și familiilor acestora.

Comentarii și sfaturi

Comunicarea pentru acțiunile de colaborare se referă la procesele de comunicare pe care organizațiile agricultorilor trebuie să le pună în aplicare și să reușească să ia decizii și acțiuni în cunoștință de cauză cu privire la viața lor, la procesele interne și la oportunitățile de dezvoltare și la sensibilizarea cu privire la provocările cu care se confruntă. Aceasta necesită: o abordare sistematică și metodologii de comunicare participativă, cum ar fi abordarea Comunicare pentru dezvoltare și utilizarea instrumentelor și mijloacelor de comunicare adecvate, de la mass-media locală la tehnologiile informației și comunicării (TIC).

Timpul alocat acestui subiect este de trei ore, dar, în funcție de numărul de participanți și / sau organizații reprezentate, poate fi necesar mai mult timp pentru a permite tuturor grupurilor să discute și să se angajeze în diferite activități de instruire. De asemenea, facilitatorul poate decide să parcurgă toate exercițiile sau să se concentreze doar pe câteva dintre ele.

Resurse suplimentare pe această temă:

FAO. 2014. *Manual de comunicare pentru dezvoltare rurală*. Roma. <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>
 FAO. *E-learning facilitate*. <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf> și <https://elearning.fao.org/>

Notițe pentru Formatori – Partea 1

Introducere _____ **5 minute**

Comunicarea se află în centrul dezvoltării cu succes a oricărei organizații agricole și a activității agricole. Formatorul introduce subiectul subliniind că comunicarea necesită o planificare sistematică bazată pe metodologii dovedite. Sesiunea începe prin recunoașterea rolului abordării de comunicare participativă pentru: facilitarea accesului la informații; încurajarea schimbului de cunoștințe (reducerea decalajului dintre cunoștințele locale și științifice); informează luarea deciziilor; crește gradul de conștientizare, îmbunătățind înțelegerea, vizibilitatea și credibilitatea unei probleme; și îmbunătățirea capacităților de comunicare locală, printre alte funcții.

Probleme cu un spectru tematic larg, de exemplu, problemele emergente, cum ar fi schimbările climatice, pot necesita eforturi specifice de comunicare pentru a crește nivelul de conștientizare a publicului și înțelegerea cauzelor, efectelor și soluțiilor posibile.

Abordarea de comunicare participativă se realizează urmând patru faze principale, așa cum este descris mai jos. O explicație detaliată a fiecărei faze poate fi găsită în fundalul tehnic.

- *Etapa 1: Evaluarea comunicării participative.*
- *Etapa 2: Proiectarea strategiei și planului de comunicare.*
- *Etapa 3: Implementarea planului.*
- *Etapa 4: Evaluarea rezultatelor și durabilitatea.*

Contribuția formatorului _____ **10 minute**

Facilitatorul va introduce prezentarea „Comunicare - Partea 1” care descrie:

- *Comunicarea internă și externă.*
- *Abordarea comunicării.*
- *Procesul de comunicare.*
- *Evaluarea participativă a comunicării.*

Prezentarea trebuie să stimuleze reflecția și instruirea cu privire la modul în care comunicarea ar putea fi utilizată ca ată pentru diferite scopuri și audiențe. Este esențial să subliniem importanța adoptării unui proces de comunicare sistematic, bazat pe o evaluare participativă a nevoilor de comunicare ale organizației.

Discuții în plen _____ **15 minute**

Pentru a stimula discuțiile despre abordare și procesul de comunicare, subliniind prima fază - evaluarea comunicării participative.

Contribuția formatorului _____ **15 minute**

Formatorul ar trebui să reamintească faptul că comunicarea participativă este un element cheie care trebuie înțeles, planificat și gestionat corespunzător. Pentru a înțelege că comunicarea este mult mai mult decât simpla utilizare a mediilor disponibile și că este relevantă pentru organizațiile care trebuie să obțină rezultate într-un mod rentabil.

Prima fază a procesului, evaluarea comunicării participative, este o evaluare a comunicării realizată în colaborare de membrii organizației fermierilor și de parteneri, părți interesate și instituții conexe. Acesta necesită analiza datelor colectate pe anumite subiecte și un proces participativ agreat de membri și parteneri cu privire la modul de abordare a problemelor legate de comunicare. Se bazează pe importanța ascultării părților interesate pentru a înțelege percepții diferite și pentru a răspunde nevoilor lor reale de informare și comunicare, luând în considerare, de asemenea, caracteristicile și profilurile lor de comunicare.

Activitate de grup _____ **20 minute**

Facilitatorul va forma grupuri, fiecare cu un subiect diferit care urmează să fie dezvoltat, și va distribui câte o foaie de flipchart pe grup. Grupurile vor respecta următoarele criterii: organizare, teritoriu comun și sarcini profesionale similare. Grupurile ar trebui să fie cât mai omogene posibil și vor rămâne aceleași pe tot parcursul sesiunii, permițând participanților să finalizeze exercițiul principal care va fi dezvoltat în timpul celor trei părți ale sesiunii. Odată grupați, participanții vor fi rugați să discute, să ia notițe pe un flipchart și să raporteze mai târziu. Compoziția acestui grup și subiectul selectat sunt foarte importante. De fapt, din cauza lipsei de timp, se recomandă ca compoziția grupurilor și subiectul să rămână aceleași în părțile ulterioare ale sesiunii de comunicare.

Grupurile ar trebui să efectueze un exercițiu de brainstorming și să definească relevanța abordării propuse pentru subiectul selectat, identificând principalele probleme și publicul principal care trebuie luat în considerare. De asemenea, aceștia ar trebui să identifice nevoile și oportunitățile de comunicare, precum și mijloacele de comunicare și canalele adecvate disponibile cu privire la modul în care informațiile vor fi gestionate.

Facilitatorul ar trebui să utilizeze instrumentele descrise la sfârșitul notelor tehnice - Partea 1: Focus Group - Evaluarea comunicării participative pentru a facilita munca în grup. Grupul focal de evaluare a comunicării va avea o serie de întrebări orientative, o matrice pentru a ajuta la organizarea datelor și un ajutor vizual pentru a sprijini analiza identificării publicului, a grupurilor secundare și a părților interesate. Fiecare grup trebuie să evalueze problemele, părțile interesate, audiența, nevoile / lacunele de comunicare, conținutul principal și mass-media potențiale relevante pentru subiectul atribuit.

Facilitatorul va clarifica terminologia și conceptele. În acest scop, el sau ea va folosi următoarea listă de întrebări îndrumătoare pentru discuția de grup:

Întrebări orientative 1:

- *Care este principala problemă, problemă sau situație care trebuie abordată?*
- *Cine sunt principalii actori (părțile interesate) și publicul principal? Care sunt caracteristicile publicului principal?*
- *Care sunt principalele lacune / nevoi de comunicare în legătură cu problema identificată?*
- *Ce tip de informații (conținut) este necesar?*
- *Ce media și canale sunt disponibile?*

Mai jos este o matrice de referință pentru a ajuta la organizarea celor trei elemente. Sunt oferite două exemple pentru a ajuta grupurile să vizualizeze modul de utilizare a tabelului.

Tabelul 1: Raport de evaluare a comunicării

Problemă / subiect	Părțile interesate / publicul	Nevoile / lacunele de comunicare	Conținut de bază	Canalele media disponibile
Lipsa cunoștințelor și accesul la informații despre reîmpădurire	Părțile interesate: diferite instituții și actori care au legătură cu subiectul Public: Tineri fermieri în prezent la nivel de liceu sau universitate; (tânăr, singur; bărbat și femeie)	Nu sunt disponibile conținuturi, surse de informații și materiale de comunicare (de exemplu, programe radio) care ajung la tineri care abordează subiectul	Informație ușor de citit și adaptată despre conceptul de reîmpădurire. Cauzele și efectele defrișărilor. Avantajele reîmpăduririi pentru comunitate.	Programele școlare, site-urile web și rețelele sociale care vizează tinerii
<i>Eficiența irigației</i>	Membrii organizației fermierilor	Lipsa proceselor de instruire și consultanță și a materialelor de comunicare care să susțină o mai bună utilizare a apei pentru irigații	Pierderi de apă pentru irigații. Sisteme de irigare eficiente. Irigarea prin picurare și pierderile de apă reduse prin acțiunea comunității.	Asambleea organizației producătorilor; întâlniri comunitare; radio comunitar și servicii de extensie.

Discuții în plen _____ **15 minute**

În plen, fiecare grup trebuie să ofere feedback despre exercițiu și concluziile principale (nu o prezentare completă) legate de subiecte.

Contextul tehnic – Partea 1

Caracteristicile abordării comunicării participative

Comunicarea participativă este esențială pentru succesul oricărei inițiative de dezvoltare, pentru a se asigura că părțile interesate sunt informate cu exactitate și că opiniile, cunoștințele și așteptările lor sunt luate în considerare și evaluate în mod corespunzător. Abordarea combină metodele participative cu puterea mass-media și a TIC-urilor pentru a răspunde unor astfel de nevoi. Facilitează implicarea activă a părților interesate în definirea problemelor, identificarea soluțiilor și negocierea opțiunilor de dezvoltare. În loc să se concentreze exclusiv pe mass-media și tehnologii, aceasta încurajează abilitarea părților interesate prin dialog, schimb de cunoștințe și instruire reciprocă.

Ceea ce face comunicarea participativă diferită de alte abordări (de exemplu, comunicare corporativă, marketing, relații publice) este incluziunea și natura participativă. Permite instituțiilor și organizațiilor să definească activități și produse de comunicare pe baza interesului și caracteristicilor părților interesate și ale publicului. Abordarea nu numai că transmite mesaje anumitor grupuri de părți interesate, ci începe prin ascultare, implicând astfel oamenii într-un proces de comunicare bidirecțional.

Prin sprijinirea consultării, dialogului și participării cu mai multe părți interesate, această abordare de comunicare servește la:

- asigurarea accesului echitabil la informații;
- permiterea participării părților interesate la luarea deciziilor și să promovarea acțiunilor coordonate și colaborative / colective;
- facilitarea co-creării și schimbul de cunoștințe;
- prevenirea neînțelegerilor, pentru a facilita negocierea și soluționarea conflictelor;

- *consolidarea capacităților de comunicare ale actorilor locali și definirea activităților și serviciilor de comunicare centrate pe oameni; și*
- *să profite de mass-media și TIC în scopuri de dezvoltare.*

Comunicarea participativă se află în centrul acțiunii colective. De fapt, este baza oricărui dialog, înțelegere și luare a deciziilor în cunoștință de cauză pentru mobilizarea comunității.

Compararea abordărilor

O analiză comparativă pentru a recunoaște ce abordare este necesară pentru organizația fermierilor.

Comunicare participativă. Organizațiile și membrii pot face alegeri în cunoștință de cauză între adoptarea și respingerea unei noi idei, practici sau tehnologii, cu informații și fapte la îndemână. De asemenea, întărește schimbul de cunoștințe și mecanismele de comunicare pentru a îmbunătăți capacitățile locale și pentru a reduce decalajul dintre cunoștințele locale și științifice. Este ideal pentru a spori acțiunea colectivă.

Funcția de sensibilizare servește la promovarea vizibilității și credibilității unei probleme și la creșterea înțelegerii generale. Sensibilizarea poate duce la schimbări pozitive în percepțiile, atitudinile, credințele și acțiunile organizațiilor și ale oamenilor. De exemplu, problemele emergente, precum schimbările climatice, necesită eforturi specifice de comunicare pentru a crește nivelul de conștientizare și înțelegere a publicului asupra cauzelor, efectelor și posibilelor soluții.

Comunicare organizațională. Asigură schimbul în timp util și eficient al informațiilor relevante. Facilitează fluxul de informații în cadrul unei instituții sau organizații. Ajută la menținerea unei viziuni și a unei misiuni comune în cadrul organizației, precum și la planificarea activităților prin consultări și activități comune.

Advocacy și comunicare corporativă. Pentru a promova schimbarea politicilor și pentru a mobiliza părțile interesate cheie, cum ar fi factorii de decizie politică, liderii sociali și liderii de afaceri la nivel național sau local, care ar trebui să ia măsuri în sprijinul revendicărilor organizațiilor lor. Ar trebui să influențeze schimbările la nivel public sau politic și să promoveze sinergii sporite între diferite circumscripții electorale.

Tabelul 2 ilustrează scopul, funcțiile și competențele necesare pentru diferite abordări sau o combinație de abordări.

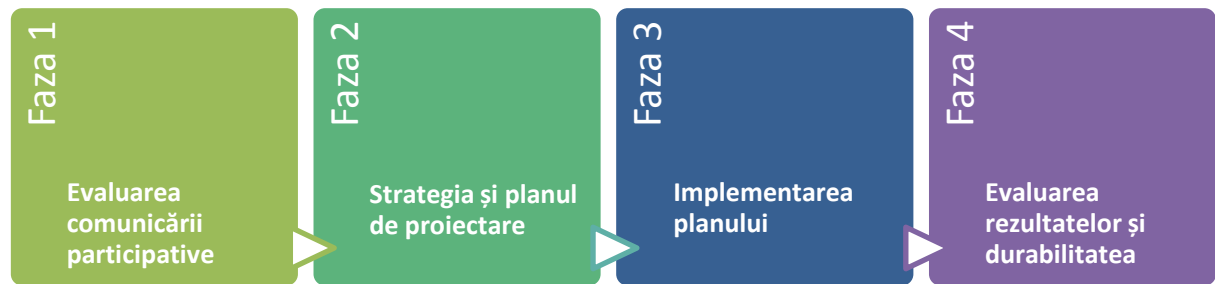
Tabelul 2: Abordări comparative de comunicare

Caracteristică	Comunicare corporativă	Comunicare internă	Pledoarie pentru comunicare	Comunicare participativă (ComDev)
Scop / definiție	Comunică misiunea și activitățile organizației, în special pentru publicul extern.	Facilitează fluxul de informații în cadrul unei instituții, organizații sau proiecte (uneori acest domeniu poate fi inclus în comunicarea corporativă).	Influențele se schimbă la nivel public sau politic și promovează probleme legate de dezvoltare.	Caută schimbări sociale durabile prin implicarea și abilitarea părților interesate relevante.
Funcție principală	Utilizează produsele media pentru a promova misiunea și valorile instituției; informează publicul selectat despre activitățile relevante.	Asigură schimbul în timp util și eficient al informațiilor relevante în cadrul personalului și al instituției; îmbunătățește sinergiile și evită duplicarea.	Crește gradul de conștientizare cu privire la problemele fierbinți de dezvoltare; folosește metode și mijloace de comunicare pentru a influența anumite segmente de public și pentru a sprijini schimbarea intenționată; promovează participarea la noi politici și schimbări.	Sprijină accesul echitabil la informații, cunoștințe și resurse de comunicare; facilitează participarea, dialogul și acțiunea colectivă.
Competențe de bază necesare	Relații publice, comunicare instituțională, abilități excelente de redactare, comunicate de presă, contacte largi în rețeaua media.	Comunicare instituțională, abilități excelente de scriere, abilități de navigare web și internet.	Relații publice, marketing, experiență în campanii media și campanii de advocacy.	Cercetare în comunicare, abordări participative, educația adulților, mass-media comunitare, consultări și abilități de facilitare.

Etapele procesului de comunicare participativă

Procesul de comunicare participativă este împărțit în patru etape: diagnostic, planificare strategică, implementare și monitorizare și evaluare. Procesul include metodologiile și instrumentele care asigură incluziunea, participarea și acțiunea de colaborare și este prezentat mai jos.

Figura 1: Procesul de comunicare participativă



Etapa 1: Evaluarea comunicării participative. Pentru a evalua nevoile de comunicare, punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările organizației, precum și mediul de comunicare (capacitățile partenerilor, canalele și mass-media comunitare, relația eficientă din punct de vedere al mass-media, eficiența rețelelor sociale și a rețelelor etc.).

Etapa 2: Proiectarea strategiei și a planului. Planificarea comunicării necesită în mod strategic organizației să definească obiective precise, audiențe și activități cheie, economisind timp și resurse. Aceasta implică pregătirea unui plan detaliat de acțiune care va fi convenit de către membrii organizației, în special utilizatorii de informații intenționați, pentru a obține rezultatele scontate.

Etapa 3: Implementarea planului. Implementarea planului va necesita disponibilitatea de fonduri, timp și contribuții din mai multe surse. Furnizorii de servicii specializați sau partenerii ar putea oferi unele activități și produse pentru a spori capacitatea de comunicare a organizației.

Etapa 4: Evaluarea rezultatelor și sustenabilitatea. Monitorizarea activităților cheie, a rezultatelor și a produselor este esențială pentru a aplica ajustări în timp util. În plus, activitățile simple de evaluare vor permite organizațiilor să evalueze procesul și să se asigure că acesta este durabil.

Evaluarea comunicării participative

Această fază implică luarea în considerare a contextului în care acțiunile urmează să fie planificate și implementate, inclusiv problemele cheie puse în joc, caracteristicile părților interesate (parteneri și public selectat), puncte de vedere și resurse care ar avea o influență asupra proiectării și implementării activităților de comunicare.

Aceasta implică, de asemenea, o „analiză a situației”, inclusiv analiza informațiilor și a datelor secundare despre obiectivele organizației, subiectele principale și prioritățile părților interesate implicate, mediul instituțional și potențialii parteneri și resurse.

Evaluarea comunicării participative utilizează tehnici participative pentru a genera informații și a ghida o auto-reflecție despre procesele și prioritățile de comunicare ale organizației, îmbrățișând părțile interesate și membrii fermierilor. Oferă oamenilor șansa de a participa la dezvoltarea unei strategii și a unui plan care să răspundă nevoilor lor, să reflecte perspectivele lor și să își construiască proprietatea și angajamentul față de propunere.

Principalele trăsături distinctive ale metodologiei de evaluare participativă pot fi rezumate după cum urmează:

- *Proces de ascultare.*
- *Comunicarea între egali.*
- *Includerea perspectivelor oamenilor.*
- *Recunoașterea oamenilor ca factori de schimbare.*

Uneltele

Focus grup și discuții de mapare

Discuția în cadrul unui focus grup (FGD) este una dintre cele mai eficiente metode participative care trebuie utilizate cu instrumente de sprijin pentru a continua evaluarea comunicării. Aceasta implică reunirea unui grup de oameni pentru a analiza un subiect specific pe baza întrebărilor structurate. Acesta profită de dinamica grupului și permite respondenților să fie ghidați de un facilitator calificat pentru a explora problemele în profunzime. Componenta grupurilor de discuții ar trebui să prevadă un număr limitat de participanți (până la șase), ținând seama de criteriile specifice în funcție de obiective. Informațiile care trebuie colectate pot include:

- *date demografice (vârstă, sex, ocupație);*
- *poziția în organizație (ofițeri, membri);*
- *nivelul de cunoștințe și / sau expertiză pe subiect pentru discuție; și*
- *reprezentativitate (fermieri, ONG-uri, oficiali locali, femei etc.).*

FGD oferă posibilitatea interacțiunii de grup, care, în general, stimulează răspunsuri mai bogate și permite să apară gânduri noi și valoroase.

Focus-grupul se va baza pe Întrebările orientative 1.

Întrebări orientative 1

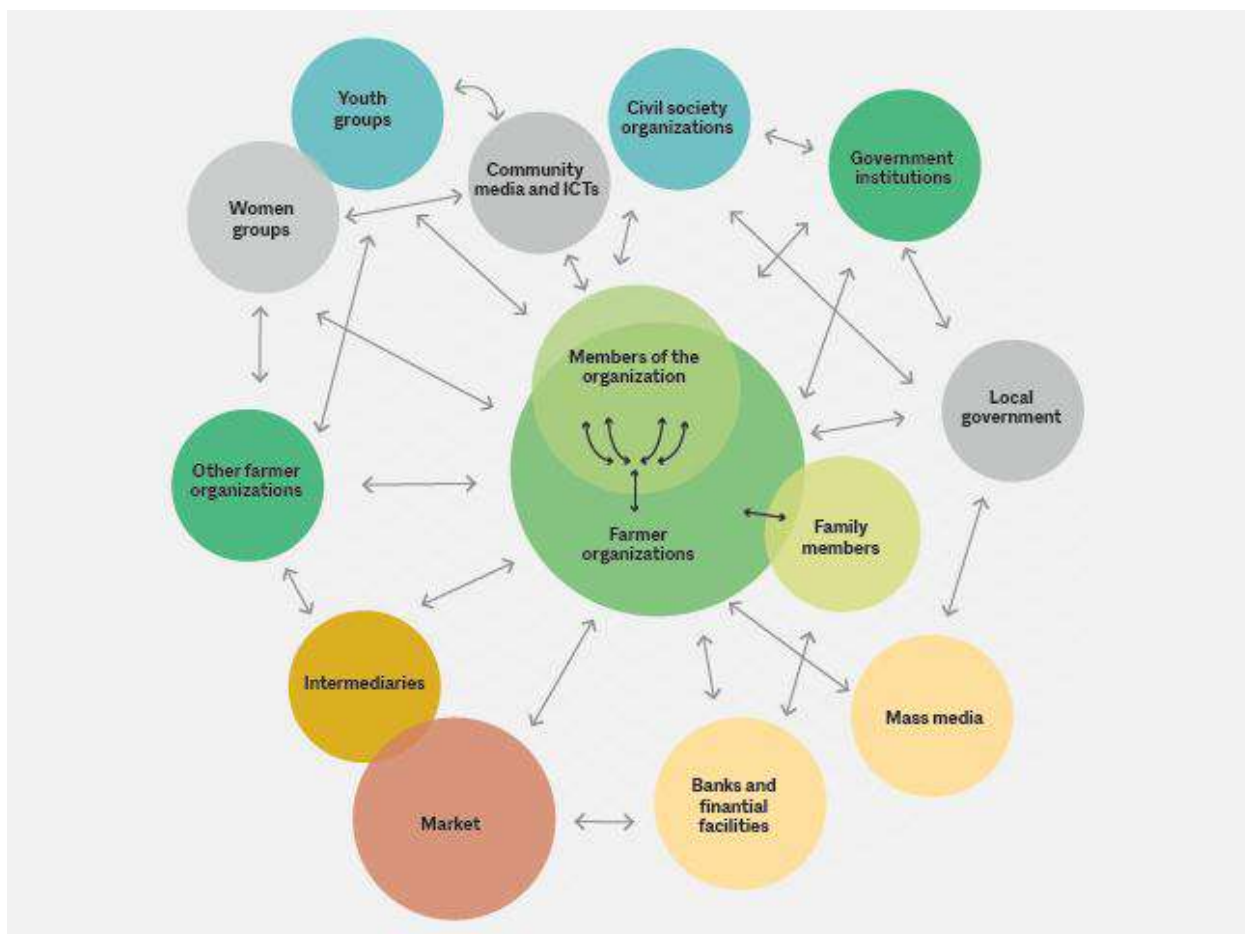
- *Care este principala problemă sau situație care trebuie abordată?*
- *Cine sunt principalii actori (părțile interesate) și publicul principal? Care sunt caracteristicile publicului principal?*
- *Care sunt principalele lacune / nevoi de comunicare în legătură cu problema identificată?*
- *Ce tip de informații (conținut) este necesar? Ce informații trebuie să fie abordate de organizație?*
- *Ce media și canale sunt disponibile?*

Acesta va fi folosit ca instrument de transmitere a informațiilor legate de evaluarea comunicării care vor fi consolidate în Tabelul 1: Raport de evaluare a comunicării. Pentru a face discuția mai interactivă, va fi utilizat un instrument vizual și este prezentat mai jos.

Harta de evaluare a comunicării

Cartarea comunicării înseamnă traducerea informațiilor într-un desen sau schiță care face referință la date în funcție de mediul de comunicare și de relațiile / fluxurile cu privire la un subiect specific. De asemenea, ajută la vizualizarea altor elemente relevante pentru evaluarea comunicării. Membrii organizației fermierilor desenează sau ajută la elaborarea unei hărți simple de legătură a comunicării, vizualizând problemele de informare și comunicare, precum și părțile interesate implicate în procesul de comunicare. Săgețile reprezintă relația (care trebuie atașată la probleme sau situații) și dimensiunea cercurilor, caracterizând importanța pe care organizația fermieră o atribuie grupului sau entității pe care o reprezintă. Discuția legată de întrebările îndrumătoare poate curge mai ușor folosind ajutorul vizual pentru a răspunde la întrebări în mod sistematic și pentru a lua notițe pe foaie.

FIGURA 2: HARTA DE EVALUARE A COMUNICĂRII



Acest exemplu reprezintă o situație specifică și legături în cadrul surselor relevante de informații pentru organizație și este doar o referință. Săgețile ar putea fi numerotate (și listate sub grafic) și să descrie problema și abordarea necesare pentru fiecare.

Sesiunea 14 va oferi spațiu pentru aplicarea acestui tip de hartă în cadrul rețelei.

Notițe pentru Formatori – partea 2

Contribuția formatorului _____ **15 minute**

Formatorul introduce sesiunea prin consolidarea conceptului că anume comunicarea ar trebui să fie planificată în mod sistematic, astfel încât să poată fi utilizată ca atu de către organizație. Planificarea comunicării implică utilizarea metodelor și tehnicilor participative pentru a defini activități de comunicare specifice care vizează încurajarea schimbării colaborative și identificarea responsabilităților și resurselor.

Planul de comunicare este format pe baza constatărilor evaluării participative a comunicării. Evaluarea, realizată în colaborare cu membrii organizației și cu alți parteneri și părți interesate relevante, este principala referință pentru planificare. Rezultatele evaluării constituie baza pentru strategia și planul de comunicare participativă.

Planul strategic se va baza pe obiective strategice de comunicare și pe linii de lucru derivate din nevoile de comunicare care au fost identificate și care vor orienta definiția activităților pentru a fi ulterior detaliate într-un plan de lucru.

Principalele aspecte care trebuie abordate în timpul dezvoltării strategiei de comunicare participativă sunt: identificarea punctelor de intrare în comunicare; public prioritar; formularea obiectivelor de comunicare

inteligentă; o schiță a conținutului de bază; și identificarea mijloacelor de comunicare și a canalelor care vor fi utilizate. Următoarele informații cheie trebuie generate, o parte dintre acestea fiind deja obținute în faza 1, evaluarea participativă a comunicării.

I	
Problema principala	Subiect identificat anterior la efectuarea evaluării comunicării participative. Realizat în faza 1.
Public și părți interesate	Organizații, instituții, grupuri și persoane implicate și cei care vor putea influența rezultatele activităților de comunicare. Realizat în faza 1.

II	
Puncte de intrare în comunicare	Punctele de intrare iau din „conținutul principal” descris în exercițiul anterior; acestea trebuie reduse în continuare în domeniul de aplicare și aprofundate în ceea ce privește relația cauză-efect. Recunoașterea punctelor cheie de intrare duce la formularea obiectivelor.
Obiective de comunicare	Schimbări dorite în organizațiile și membrii producătorilor (inclusiv alte părți interesate) în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile, atitudinile și practicile.

III	
Conținut de bază	Conținut concis pe baza obiectivelor comunicării și a nevoilor organizației. Concentrarea pe conținutul de bază este esențială pentru a avea răspunsuri la motivul pentru care este important să se discute subiectul și care este relația cauză-efect cu soluția. În timpul fazei de implementare (care nu a fost dezvoltată în acest curs), conținutul complet este actualizat și concentrat.
Media și canale	Comunicarea interpersonală, mediată sau de masă, mass-media populară, mass-media comunitară, TIC și social media, printre altele.

Facilitatorul va împărtăși prezentarea „Comunicare - Partea 2” despre factorii implicați în planificarea strategică participativă a comunicării. El sau ea va prezenta, ca referință, matricea completă utilizată pentru planificare fără a dezvolta subiectele coloanelor pentru resurse umane și financiare, program și responsabilități

Facilitatorul va clarifica terminologia și conceptele.

Lucru în Grup 20 minute

Facilitatorul va forma grupuri de patru sau cinci persoane și va distribui câte un flipchart pe grup. Grupurile ar trebui să fie la fel ca în exercițiul anterior pentru a continua munca pe baza exemplului selectat pentru evaluarea comunicării și a datelor conexe. Fiecare grup va discuta una dintre aceste premise: aceeași organizare, teritoriu-zonă comună, sarcini profesionale similare. Odată grupați, participanții vor fi rugați să discute și să captureze informațiile pe o flipchart.

Vor lucra la Tabelul 3: **Matricea de planificare a comunicării**

Având în vedere elementele anterioare identificate, problema principală și publicul principal, participanții vor defini următoarele elemente:

- *Identificați punctele de intrare în comunicare.*
- *Formulați obiective de comunicare.*

Grupul va completa a treia și a patra coloană (puncte de intrare și obiective de comunicare), în timp ce restul coloanelor vor fi dezvoltate în Partea a III-a de instruire.

Grupurile vor completa coloanele urmând secvența de mai jos:

1) Introduceți informațiile colectate în primul exercițiu cu privire la „Problema principală” și „Public”, Tabelul 1 (Raport de evaluare a comunicării) din partea 1.

2) „Punctele de intrare” vor lua în considerare „Nevoile / lacunele de comunicare”, în timp ce „Conținutul de bază” al aceluiași tabel recunoaște subiectele / aspectele cheie care trebuie tratate mai întâi. Acesta va fi „punctul de intrare” al comunicării.

3) Formulați obiectivele comunicării, acțiunea care trebuie efectuată pentru a rezolva problema / identificarea necesității.

Tabelul 3: Matricea de planificare a comunicării

Problema principală	Audiența	Puncte de intrare	Obiective de comunicare	Conținut de bază	Media și canale

Fiecare grup trebuie să desemneze o persoană care să raporteze rezultatele în plen.

Discuții în plen _____ **15 minute**

În plen, fiecare grup trebuie să prezinte principalele concluzii pe care le-au discutat.

Contextul tehnic – Partea 2

Proiectarea participativă a strategiei și planului de comunicare

Planificarea comunicării participative implică utilizarea metodelor și tehnicilor pentru proiectarea în comun a strategiei și a conținutului activităților de comunicare care vizează încurajarea schimbării și dezvoltării. Este un proces participativ, deoarece implică părțile interesate relevante să realizeze inițiative pe baza nevoilor și priorităților lor.

Rezultatele evaluării comunicării participative constituie baza pentru formularea strategiei și planului de comunicare care trebuie:

- *definirea obiectivelor de comunicare inteligente, specifice publicului;*
- *identifica conținutul de bază al efortului de comunicare; și*
- *specificați cea mai adecvată combinație de mass-media pentru a ajunge la părțile interesate (audiență) și pentru a interacționa cu aceștia în comunicarea bidirecțională.*

Prima etapă a proiectării strategice va conduce ulterior la un plan de comunicare complet, în care sunt specificate activități detaliate și un program de implementare și sunt definiți indicatori pentru monitorizare și evaluare. Primii pași strategici sunt:

- **Problemă principală:** subiect identificat anterior la efectuarea evaluării comunicării participative.
- **Părțile interesate prioritare și publicul:** organizații, instituții, grupuri și persoane implicate sau capabile să influențeze rezultatele activităților de comunicare. Sunt luate în considerare experiențele anterioare și activitățile de comunicare continuă.
- **Puncte cheie de intrare în comunicare:** punctele de intrare cheie sunt preluate din „conținutul principal”. Ele trebuie reduse în continuare în domeniul de aplicare și aprofundate în ceea ce privește relația cauză-efect. Recunoașterea punctelor de intrare duce la formularea obiectivelor.
- **Obiective:** schimbările dorite în organizațiile și membrii producătorilor (inclusiv alte părți interesate) în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile, atitudinile și practicile.

- **Conținut de bază:** conținut concis pe baza obiectivelor de comunicare și a nevoilor organizației. Concentrarea pe conținutul de bază este esențială pentru a avea răspunsuri cu privire la motivul pentru care este important să se discute subiectul și care este relația cauză-efect cu soluția.
- **Mass-media și canale:** comunicare interpersonală, mediată sau de masă, mass-media populară, mass-media comunitară, TIC, social media etc.

Tabelul 4: Matricea de planificare a comunicării

Problema principală	Audiența	Puncte de intrare	Obiective de comunicare	Conținut de bază	Media și canale

Obiective de comunicare

Pe baza nevoilor, a profilurilor audienței și a punctelor cheie identificate, obiectivele comunicării vor indica o schimbare ușor de măsurat în termeni de cunoștințe, abilități, atitudine și practică. Abordările specifice de comunicare vor fi alese și combinate pentru a transmite în mod eficient conținutul de bază al strategiei. Alegerea metodelor și canalelor de comunicare se va face luând în considerare resursele de comunicare disponibile.

Conținut de bază

Pregătirea întregului conținut de bază are loc de obicei în faza de implementare, unde sunt pregătite materialele de comunicare. Cu toate acestea, o schiță și o scurtă versiune a conținutului ar trebui să fie scriptate pentru a selecta mai bine metodele și canalele.

Media și canale

Canalele de comunicare (sau mass-media) se referă la orice mediu prin care este transmis un mesaj pentru a ajunge la părțile interesate și pentru a stabili împreună cu ei un proces de comunicare bidirecțională. Acestea pot fi clasificate ca mass-media folclorică sau tradițională, mass-media comunitară, mainstream sau mass-media, TIC și social media.

Combinarea mai multor medii disponibile într-o zonă dată tinde să producă cele mai bune rezultate, prin urmare ar trebui să se opteze pentru o abordare multimedia pentru a maximiza impactul și rentabilitatea.

Plan de comunicare

Complementarea strategiei de comunicare este planul de comunicare. Aceasta prezintă o serie de activități de comunicare care trebuie implementate și rezultatele aferente care trebuie produse pentru a atinge obiectivele comunicării. Acesta servește pentru a se asigura că toate activitățile de comunicare (de exemplu, întâlniri, producție de materiale, difuzare, TIC și mass-media socială etc.) sunt definite și legate în secvențe semnificative de-a lungul unui calendar coerent și pentru a specifica responsabilitățile, bugetul și alte nevoi de resurse. Pentru a elabora un plan de comunicare consecvent și fezabil, este important să ne uităm la obiectivele strategice și să le legăm de seturi de acțiuni concrete care trebuie realizate pentru a le atinge. Întrebările de bază la care trebuie răspuns pentru planificarea activităților sunt:

- *Ce ar trebui făcut pentru a atinge cel mai bine acest obiectiv?*
- *Care sunt principalele acțiuni / sarcini de îndeplinit?*
- *Ce rezultate / livrabile concrete de comunicare ar trebui produse?*
- *Cine ar trebui să fie implicat în diferite sarcini?*
- *Care este intervalul de timp pentru implementare?*
- *Cât va costa și cine poate aduce resurse la masă?*

Formatul general pentru generarea planului de acțiune în cadrul strategiei de comunicare este prezentat în Tabelul 5. Mai mult, este de asemenea posibil să se definească planuri de acțiune detaliate la nivel local care

să implice comunități și să se pună de acord asupra unor activități de comunicare specifice (plan de comunicare local)).

Notă pentru instructor: Din cauza constrângerilor de timp, un plan complet de comunicare nu poate fi dezvoltat în timpul sesiunii. Cu toate acestea, instructorul îl va explica și va furniza un eșantion al unui plan deja completat, cu sfaturi despre cum să-l dezvolți.

Tabelul 5: Șablon al planului de comunicare participativă

Obiectivul comunicării	Activități	leșiri	Program	Persoana responsabilă	Locația	Buget Estimat

Notițe pentru Formatori – partea 3

Contribuția formatorului _____ **15 minute**

Formatorul introduce definiția și caracteristicile unui script de conținut de bază și al unei hărți de mesaje. El sau ea poate cere participanților să facă un brainstorming cu privire la necesitatea de a specifica dacă este necesar un script de conținut sau un mesaj în conformitate cu exercițiile anterioare. Baza pentru proiectarea materialelor de comunicare este de a produce mai întâi un text script de conținut de bază succint.

Primul pas este pregătirea unei schițe de conținut. Specialiștii în comunicare și părțile interesate ale comunității (membrii cheie ai organizației) ar trebui să revizuiască și să restrângă conținutul de bază în idei specifice și să producă un scenariu concis pe care oamenii îl pot înțelege fără efort și, eventual, pune în practică.

Pentru a produce un script de conținut de bază (a se vedea Contextul tehnic - Partea 3), rețineți următoarele: i) ordinea informațiilor; ii) o problemă / situație la un moment dat; iii) prima situație cunoscută a publicului; iv) o explicație aprofundată; v) cea mai bună soluție posibilă, vi) un nivel echilibrat de informații; și vii) conținutul de bază care poate fi validat.

Ar trebui produs un mesaj (a se vedea Contextul tehnic - Partea 3) cu următoarele caracteristici: i) credibilitate; ii) concizie; iii) relevanță; iv) convingătoare; și v) comunicativ de valori.

O hartă a mesajelor este un cadru utilizat pentru a crea mesaje convingătoare și relevante pentru mai multe segmente de public (părți interesate). De asemenea, funcționează ca un instrument de aliniere organizațională pentru a asigura coerența mesajului. Cartarea mesajelor este un pas esențial în comunicarea eficientă a noțiunilor scurte.

Tabelul 6: Scripturi și structura mesajelor

Script de bază	Mesajul Cheie
<ul style="list-style-type: none"> • Problema principală - situație (problemă-nevoie), scurtă descriere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fapt justificativ 1
<ul style="list-style-type: none"> • Cauzele și efectele problemei - situație (problemă-nevoie), analiză. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fapt justificativ 2
<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea cauzei principale și a cauzelor secundare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fapt justificativ 3
<ul style="list-style-type: none"> • Propuneți corectarea cauzei. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Corespondența soluției la problemă - situație (problemă-nevoie). 	

Selectarea canalelor media

O bună selectare media servește la maximizarea impactului și eficacității activităților de comunicare. Selecția mass-media depinde în primul rând de obiectivele de comunicare formulate pentru strategie. Diferitele tipuri de mijloace de comunicare și canale îndeplinesc obiective diferite, iar caracteristicile lor individuale ar trebui luate în considerare cu atenție. Mai jos este o scurtă descriere a materialelor și canalelor disponibile. „O listă mai completă a avantajelor și limitărilor acestora este disponibilă în secțiunea,, Context tehnic - partea 3 ”.

- *Mass-media populară - mass-media locală cu acoperire geografică limitată, tradițională a unei anumite comunități.*
- *Mass media comunitară - mass-media care este controlată de comunitate și este non-profit și necomercială. Au conținut localizat, sunt accesibile oamenilor și utilizează resurse locale.*
- *Media interactivă de grup - videoclipul este una dintre cele mai interesante și preferate forme de media datorită combinației sale de elemente vizuale și vorbite împreună cu mișcarea dinamică.*
- *Canalele convenționale (mass-media sau presa) mass-media care ajung la un număr mare de oameni; acestea pot include mass-media, cum ar fi emisiuni de televiziune, radio, ziare și postere.*
- *Tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) - termenul cuprinde dispozitive de comunicare „noi”, cum ar fi telefoanele mobile, hardware-ul computerului / rețelei și sistemele de satelit.*
- *Social media - se referă la mijloacele de interacțiune dintre oameni în care creează, partajează și / sau schimbă informații și idei în comunități și rețele virtuale.*

Facilitatorul va împărtăși diapozitive din prezentarea „Comunicare - Partea 3.” Apoi, el / ea introduce exercițiul privind crearea unui script de conținut și a unei hărți de mesaje. Prezentarea trebuie să stimuleze reflecția și instruirea despre cum să comunicăm cu diferite audiențe.

Lucru în grup**20 minute**

Formatorul ar trebui să formeze grupuri care să se adreseze diferitelor audiențe și să împartă participanții în funcție de distribuția grupurilor anterioare, cerându-le să discute și să captureze informațiile pe o flipchart. Grupurile ar trebui să utilizeze Tabelul 7 de mai jos pentru a îndeplini cerințele și să utilizeze Tabelul 8 pentru a atribui un canal și un suport adecvat ca exercițiu, selectând unul sau mai multe și luând în considerare avantajele și limitările fiecărui suport. Subiectele ar putea fi împărțite după cum urmează: trei grupuri lucrează pe scripturi și celelalte trei lucrează pe hărți de mesaje.

Analizați „Conținutul de bază”, făcând o referință încrucișată între „Obiective” și „Conținutul principal” din Tabelul 3 (Partea 2). Concentrați și aprofundați conținutul, conturându-l. În funcție de obiective și conținut, selectați canalele de comunicare corespunzătoare.

Tabelul 7: Matricea de planificare a comunicării

Problema principală	Audiența	Punctele de intrare	Obiectivele de comunicare	Conținut de bază	Media și canale

Participanții câștigă experiență în pregătirea ambelor versiuni de conținut legate de una dintre principalele provocări ale organizației sale identificate la începutul sesiunii de instruire. În plus, vor putea identifica diferite canale care vor fi utilizate în funcție de tipul de conținut de care au nevoie pentru a comunica.

Pentru exercițiul hărții mesajelor, fiecărui grup trebuie să i se atribuie un public specific dintre:

- *factorii de decizie politică*
- *membrii organizației*
- *jurnaliști.*

Fiecare grup trebuie să desemneze o persoană care să raporteze rezultatele în plen.

Discuții în plen _____ **15 minute**

În plen, fiecare grup trebuie să prezinte rezultatul muncii sale și concluziile majore.

Contextul tehnic – Partea 3

Comunicarea este în centrul responsabilizării organizațiilor fermierilor și a membrilor acestora. Pe plan intern, este esențial să se mențină o viziune comună și o acțiune coordonată; extern ajută la promovarea organizației în cadrul comunității, crește accesul la piețe, obține sprijin din partea guvernului și a altor organizații și exercită presiune politică și socială și responsabilitate.

Scriptul conținutului de bază

Primul pas este pregătirea unei schițe de conținut: în timpul evaluării comunicării participative, au fost discutate principalele probleme și informații dispersate; diferiți actori au venit cu propuneri și soluții intenționate. Trebuie subliniat faptul că, în multe cazuri, este adecvat să se implice specialiști în comunicare pentru a se asigura că este procesat un conținut adecvat și că sunt utilizate suporturi adecvate. Specialiștii în comunicare, membrii organizației și părțile interesate ale comunității selectate ar trebui să reexamineze și să restrângă conținutul de bază în idei specifice și să producă un scenariu / mesaj concis pe care oamenii îl pot înțelege clar și, eventual, pune în practică.

Un script este produs atunci când tipul și cantitatea de informații sunt considerabile. Scripturile de conținut de bază sunt necesare pentru a structura un volum important de informații, de exemplu, o activitate de instruire sau pentru a genera conștientizarea unui subiect dificil.

Pentru a produce scriptul conținutului de bază, rețineți următoarele:

- *Ordinea informațiilor trebuie să fie legată de relația cauză-efect.*
- *Abordați o problemă / situație la un moment dat.*
- *Descrieți mai întâi situația cunoscută a părților interesate și restrângeți domeniul de aplicare la problema / situația problematică specifică.*

- *Explicați cu atenție și în profunzime (întrebați de mai multe ori de ce) cauzele care duc la situația nedorită.*
- *Construiți cea mai bună soluție posibilă la problema / situația identificată într-o manieră participativă (includeți mai multe părți interesate în producția de conținut).*
- *Adoptați un nivel echilibrat de informații și explicați termenii tehnici necunoscuți.*
- *Validați conținutul de bază cu specialiștii în domeniu și cu liderii părților interesate.*

Tabelul 8: Schiță - Scriptul conținutului de bază

Schiță: scriptul conținutului de bază
<ul style="list-style-type: none"> • Principala problemă - situație (problemă-nevoie) scurtă descriere. Context național, regional sau local, ce afectează organizația și în ce măsură.
<ul style="list-style-type: none"> • Cauzele și efectele problemei - situație (problemă-nevoie), analiză. Cum și de ce cauzele afectează organizația direct sau indirect. Care este relația dintre cauză și efect.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea cauzei principale și a cauzelor secundare. Întrebați de cinci ori de ce cauza vizibilă este rădăcina problemei, analizați declanșatorii secundari „invizibili” care influențează problema principală.
<ul style="list-style-type: none"> • Propuneți corectarea cauzei. Pe baza analizei, căutați o soluție care să implice toți partenerii și părțile interesate care pot contribui la soluție.
<ul style="list-style-type: none"> • Correspondența cu soluția problemei - situație (problemă-nevoie). Faceți o presupunere a situației schimbate, planificați instruirea dacă este necesar.

Producerea mesajelor

Diferite organizații de fermieri pot avea nevoie de variații diferite ale aceluiași mesaj, în funcție de publicul țintă (de exemplu, guvernul, grupurile de tineri etc.). De exemplu, membrii Parlamentului pot fi convinși de un mesaj care are un cadru diferit de mesajul care ar putea fi folosit pentru a mobiliza baza membrilor. O atenție specială ar trebui, de asemenea, acordată „publicului larg”. Dacă FO este implicat în comercializarea produselor agricole, atunci publicul larg - care este compus din consumatori - trebuie să fie abordat ca atare. Publicul larg este, de asemenea, compus din alegători și, ca atare, au influență asupra factorilor de decizie politică, de unde și importanța unei strategii de comunicare destinate publicului larg. Această audiență poate fi atinsă prin intermediul jurnaliștilor, dar poate fi accesată și direct de către FO, de exemplu prin dezvoltarea unui site web și a rețelelor sociale care să abordeze preocupările lor, organizarea de zile de deschidere la ferme sau utilizarea sistematică a mass-media comunitare.

Cum să dezvoltăm mesaje eficiente

Un mesaj este o scurtă comunicare verbală, scrisă sau înregistrată. Mesajele clare necesită planificare și cercetare, ținând cont de publicul dvs. și de următoarele criterii:

- *La cine încercăm să ajungem?*
- *Ce vrem să știe?*
- *Care va fi ocazia?*
- *Ce canal de comunicare va fi utilizat?*

Un mesaj puternic este credibil, concis, relevant, convingător și comunicativ de valori.

- **Credibil.** *Este exact din punct de vedere real, oferă informații pentru a susține afirmațiile și este furnizat de persoane care au încredere în acest subiect.*
- **Concis.** *Un mesaj bun este clar și simplu. Mesajele clare pe care oamenii le pot înțelege și aminti sunt mult mai eficiente.*
- **Relevant.** *Începe cu ce sunt interesele unei persoane - ceea ce știi și gândești deja - și o mută acolo unde doriți să fie.*
- **Convingător.** *Atinge oamenii, așa că sunt inspirați să acționeze.*
- **Comunicativ de valori.** *Mesajele care sunt încadrate într-un mod care rezonă cu valorile fundamentale ale oamenilor (de exemplu, corectitudine, egalitate, libertate, onestitate) sunt cele mai puternice.*

Dezvoltarea unei hărți de mesaje

O hartă a mesajelor este un cadru utilizat pentru a crea mesaje convingătoare pentru diverse segmente de public. O hartă a mesajelor este un instrument pentru a produce mesaje necesare unei organizații, ținând cont de trei niveluri de comunicare: în cadrul organizației (legătură); printre colegi și organizații strâns legate (bridge); și cu instituții și organizații externe (link).

Fiecare mesaj trebuie să conțină o idee centrală cu trei argumente de susținere diferite. De exemplu: „Guvernul va oferi sprijin țintit fermierilor mici, datorită următoarelor”:

- *Micii fermieri sunt majoritatea fermierilor din țara X: reprezintă 95% din totalul fermierilor din țară, produc 65% din producția agricolă și asigură 50% din ocuparea forței de muncă în agricultură în zonele rurale.*
- *Micii proprietari nu au informații relevante, capital și acces la piață.*
- *Sprijinul politic este necesar pentru ca micii fermieri să depășească barierele, să inoveze și să contribuie la realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă. Produsele de comunicare vor fi adaptate segmentului publicului respectiv²¹.*

Tabelul 9: Harta mesajelor

Stakeholders: question of concerns		
Mesajul cheie 1	Mesajul cheie 2	Mesajul cheie 3
Fapt justificativ 1.1	Fapt justificativ 2.1	Fapt justificativ 3.1
Fapt justificativ 1.2	Fapt justificativ 2.2	Fapt justificativ 3.2
Fapt justificativ 1.3	Fapt justificativ 2.3	Fapt justificativ 3.3

Tipuri de canale media și caracteristicile acestora

Un pas fundamental în punerea în aplicare a strategiei / planului de comunicare este proiectarea, producerea și partajarea cu atenție a mesajelor de comunicare folosind suporturi și canale adecvate, cum ar fi videoclipuri, programe radio, pliante, postere și noile TIC, cum ar fi site-uri web, social media și dispozitive mobile. Selecția mass-media ar trebui să fie ghidată de o evaluare clară a argumentelor pro și contra specifice fiecărui canal. Evaluarea participativă a comunicării oferă o mulțime de informații despre ce tip de mass-media și canale ar trebui utilizate în fiecare situație și cu cine să angajeze una sau alta. De exemplu, tinerii vor prefera să fie tratați prin intermediul internetului, al rețelelor sociale și al aplicațiilor de telefonie mobilă decât ar putea fi persoanele în vârstă.

Mediile adecvate trebuie selectate în funcție de caracteristicile părților interesate, facilitând o comunicare bidirecțională. O bună selecție media servește la maximizarea impactului și eficacității activităților de comunicare. Selecția mass-media depinde în primul rând de obiectivele de comunicare formulate pentru strategie. Diferite tipuri de mijloace de comunicare și canale îndeplinesc obiective diferite. Tabelul de mai jos prezintă avantajele și limitările unui număr de mijloace de comunicare.

Tabelul 10: Avantajele și limitările mediilor și canalelor de comunicare

Media	Avantaje	Limitări
Mass-media populară (de exemplu, păpuși, teatru comunitar, povestiri)	<ul style="list-style-type: none"> • Poate fi ușor de înțeles de către toți membrii comunității. • Adaptat intrinsec scenei culturale locale. • Poate folosi dialecte familiare pentru 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită elaborarea de mesaje de dezvoltare calificate în structura presei populare • Poate lipsi de prestigiu față de mass-media mai modernă în

²¹ Această secțiune folosește elemente din Setul de instrumente de partajare a cunoștințelor, <http://www.kstoolkit.org/>

	<p>comunicarea cea mai intimă și locală la nivel de sat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contestații la nivel personal. 	<p>unele societăți.</p>
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Acoperire largă și disponibilitate - accesibilitate chiar și în zonele rurale. • Cost redus de producție. • Livrarea informațiilor poate fi localizată. • Public bine segmentat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Slab ca mediu de instruire, deoarece este doar audio. • Concurență constantă cu alte programe în alte stații. • Mesaj trecător. • Ascultătorii sunt mai supuși distrațiilor, limitându-și durata de atenție. • Necesită abilități în difuzare și planificare, proiectare, producție și gestionare a programelor.
Televiziune	<ul style="list-style-type: none"> • Combină imaginea, sunetul și mișcarea, astfel atragând atenția. • Prestigiu ridicat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinde să fie monopolizat de interese puternice datorită prestigiului său • Nu este disponibil pe scară largă, în special în zonele rurale. • Cost de producție ridicat. • Este dificil de localizat informațiile pentru agricultură, cu excepția cazului în care există posturi TV locale.
Video	<ul style="list-style-type: none"> • Combină imaginea, sunetul și mișcarea, astfel atragând atenția. • Foarte convingător. • Poate fi jucat oricând. • Permite înregistrarea mai multor limbi ca și comentarii la un singur program. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită talent, abilitate și experiență pentru a produce programe bune de dezvoltare.
Materiale tipărite (de ex. Pliant, broșură, revistă, ziar)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ ieftin, simplu și ușor de produs. • Poate fi dus acasă, consultat și păstrat ca un memento permanent. • Deosebit de valoros pentru extensioniști, tehnicieni și lideri ai comunității 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitat la publicul alfabetizat. • Unele formate tind să fie plictisitoare, mai ales dacă nu există imagini vizuale.
Medii vizuale (de exemplu, flipchart, poster, panou publicitar, benzi desenate)	<ul style="list-style-type: none"> • Ieftin și simplu de produs și utilizat. • Bun pentru instruire și asistență în extindere în zonele în care nu există electricitate. • Utilizarea imaginilor îi ajută pe oameni să-și amintească mai bine conceptele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Îngrijirea necesară pentru ca desenele să fie ușor de înțeles pentru analfabeți • Lipsește atracția materialelor audio-vizuale. • Poate fi considerat „a doua rată” de către persoanele cu experiență în mass-media electronică. • Potrivit numai pentru discuții în grupuri mici.
Telefoane mobile	<ul style="list-style-type: none"> • Capabil de o varietate de sarcini, cum ar fi trimiterea și primirea de mesaje, înregistrarea imaginilor audio și 	<ul style="list-style-type: none"> • Informații limitate pot fi stocate în funcție de capacitatea telefonului mobil.

	<p>vizuale, redarea fișierelor video și audio, navigarea pe internet și organizarea fișierelor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compact și ușor de utilizat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depinde de electricitate. • Semnal / recepție slab oferit în unele comunități rurale. • Confidențialitatea informațiilor sunt expuse unui mare risc.
Internet și rețele sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitează schimbul de informații între părțile interesate, indiferent de limitele geografice. • Conectează toate părțile interesate. • Încurajează interactivitatea. • Mai flexibil în furnizarea de informații. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este posibil să nu fie accesibil / disponibil. • Sunt necesare abilități pentru operarea tehnologiei și accesarea informațiilor • Tehnologia computerelor este scumpă. • Bariera lingvistica.

Selectarea gamei de medii care pot fi utilizate ar trebui să ia în considerare și cerințele publicului principal și conținutul care trebuie distribuit. De asemenea, ar trebui să țină seama de ușurința percepției asupra anumitor tipuri de informații care trebuie transmise (date, informații sau cunoștințe) și a culturii, obiceiurilor și tipului de organizație.

Rezultatele evaluărilor de comunicare vor ajuta la selectarea mijloacelor de comunicare adecvate pe baza accesibilității lor în funcție de statut, vârstă și sex. Deseori, combinarea mai multor medii disponibile într-o anumită zonă produce rezultate excelente. Convergența diferitelor medii ar trebui să se bazeze pe evaluarea participativă a comunicării, pe obiectivul comunicării și pe public.



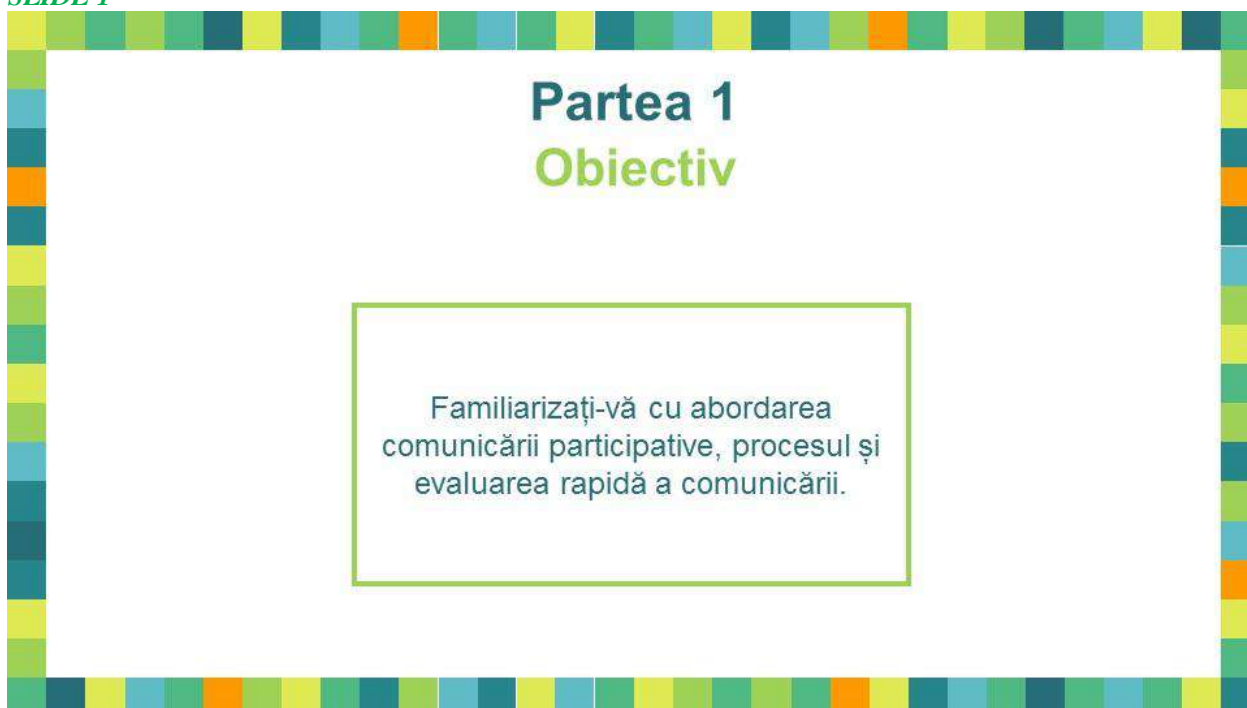
Sesiunea 13

Comunicare pentru acțiune colaborativă



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1



Partea 1

Obiectiv

Familiarizați-vă cu abordarea comunicării participative, procesul și evaluarea rapidă a comunicării.

SLIDE 2

Comunicare pentru acțiune colaborativă

Comunicarea eficientă pentru organizațiile de fermieri este crucială

„Comunicarea pentru acțiune colaborativă” indică cadrul în care abordarea și procesul sunt încorporate.

„Comunicarea participativă” este zona de lucru specială care se dezvoltă în cadrul sesiunii, o linie strategică de comunicare pentru dezvoltare.

Abordarea „Comunicare pentru dezvoltare (ComDev)” este cel mai relevant domeniu de comunicare care se potrivește mai bine nevoilor organizațiilor de fermieri, ale membrilor și familiilor acestora.



SLIDE 3

Comunicare pentru acțiune colaborativă

Comunicarea eficientă pentru organizațiile de fermieri este crucială

Comunicarea pentru acțiune colaborativă este procesul de comunicare care pune în comun și gestionează procesul decizional informat și acțiunea colectivă.

Necesită o abordare sistematică utilizând metodologii, tehnici și instrumente de comunicare participativă, inclusiv mass-media (mass-media, tradiționale și TIC).



SLIDE 4

Comunicare pentru acțiune colaborativă

Comunicarea eficientă pentru organizațiile de fermieri este crucială

Comunicarea internă

Este esențială deoarece:

- menține membrii informați și implicați activ;
- se menține o viziune comună și o acțiune coordonată;
- Îmbunătățește capacitatea organizației; și
- Îmbunătățește durabilitatea productivă, socială și economică.



SLIDE 5

Comunicare pentru acțiune colaborativă

Comunicarea eficientă pentru organizațiile de fermieri este crucială

Comunicarea exterioară

Este necesar să:

- Dialogați cu instituțiile și guvernele locale;
- Ajungeți la diferite grupuri și organizații distincte ale societății civile; și
- Promovați organizația în teritoriu, construind un mediu favorabil, menținând sau obținând sprijin politic și tehnic.



SLIDE 6

Abordarea comunicării

Comunicare participativă

- Permite alegeri în cunoștință de cauză între adoptarea și respingerea unei noi idei, practici sau tehnologii.
- Consolidază schimbul de cunoștințe și mecanismele de comunicare pentru a îmbunătăți capacitățile locale.
- Acoperă decalajul dintre cunoștințele locale și științifice.



SLIDE 7

Abordarea comunicării

Comunicare participativă

- Facilitează conștientizarea subiectelor sensibile.
- Promovează vizibilitatea și credibilitatea unei probleme, cum ar fi schimbările climatice și crește înțelegerea generală.
- Conduce la schimbări pozitive în percepțiile, atitudinile, credințele și acțiunile organizațiilor și ale oamenilor.

Problemele emergente necesită eforturi specifice de comunicare pentru a crește nivelul de conștientizare și înțelegere a publicului asupra cauzelor, efectelor și soluțiilor posibile ale acestuia.



SLIDE 8

Abordarea comunicării

Abordări adiționale

Comunicarea organizațională

- Asigură schimbul în timp util și eficient a informațiilor relevante.
- Facilitează fluxul de informații în cadrul unei instituții sau organizații.
- Menține viziunea și misiunea comună a organizației.
- Proiectează și planifică activități pe o bază comună și consultată.

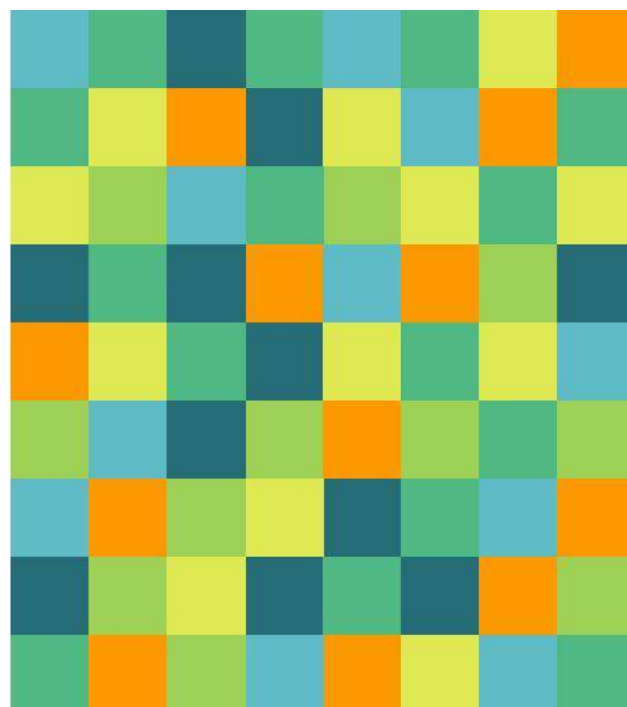
Advocacy și Corporativ

- Direcționat către lideri politici, de afaceri și sociali, la nivel național sau local, care ar trebui să ia măsuri pentru a sprijini strategia și obiectivele organizației.
- Influențele se schimbă la nivel public sau politic și promovează probleme pentru a spori sinergiile.

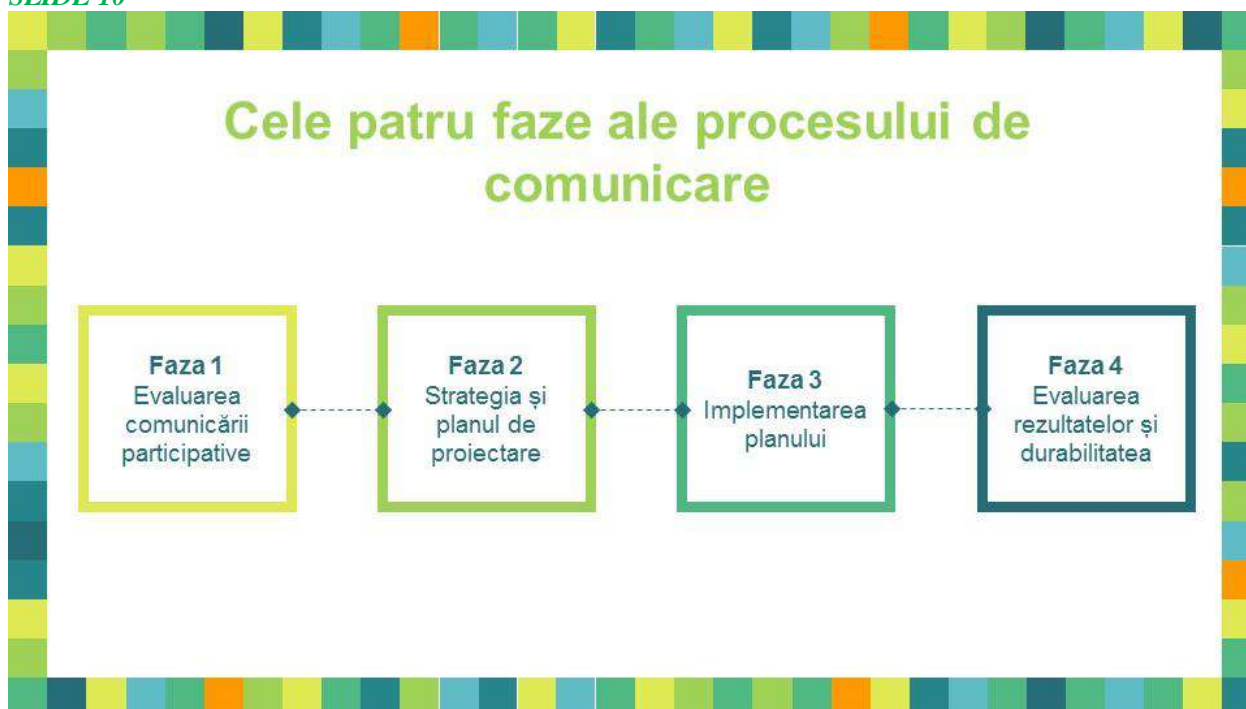


SLIDE 9

Procesul de comunicare



SLIDE 10



SLIDE 11

Procesul de comunicare

Faza 1

Evaluarea comunicării participative

- Pentru a evalua nevoile de comunicare, punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările organizației.

Faza 2

Proiectarea strategiei și a planului

- Planificarea comunicării necesită în mod strategic stabilirea unor obiective precise, segmente de public și activități cheie, economisind timp și resurse.



SLIDE 12

Procesul de comunicare

Faza 3

Implementarea planului

- Să pună în aplicare planul în funcție de resursele identificate și de timpul disponibil.
- Implementarea va necesita disponibilitatea de fonduri, timp și contribuții diverse.
- Unele activități și produse ar putea fi furnizate de servicii specializate sau parteneri; o opțiune este crearea capacității de comunicare în cadrul organizației.

Faza 4

Evaluarea rezultatelor și durabilitatea

- Monitorizați rezultatele cheie și produsele și urmăriți activitățile principale cu ajustările și modificările în timp util aplicabile.
- Evaluează activitățile privind relevanța, eficacitatea și sustenabilitatea acțiunilor implementate.



SLIDE 13

Evaluarea comunicării

Evaluarea comunicării se referă la o evaluarea comunicării efectuată în colaborare cu membrii organizației fermierilor și cu partenerii asociați, părțile interesate și instituțiile.

Principalele întrebări sunt :

- Care este problema principală, problema sau situația care trebuie abordată?
- Cine sunt principalii actori (părțile interesate) și publicul principal? Care sunt principalele caracteristici ale audienței?
- Care sunt principalele lacune / nevoi de comunicare în legătură cu problema identificată?
- Ce tipuri de informații (conținut) sunt necesare? Ce informații trebuie să fie abordate de organizație?
- Ce media și canale sunt disponibile?



SLIDE 14

Evaluarea comunicării

De bază

- O evaluare a comunicării participative trebuie realizată în colaborare cu membrii organizației fermierilor și cu alte părți interesate selectate.
- Constatările evaluării constituie baza pentru strategia și planul de comunicare participativă.



SLIDE 15

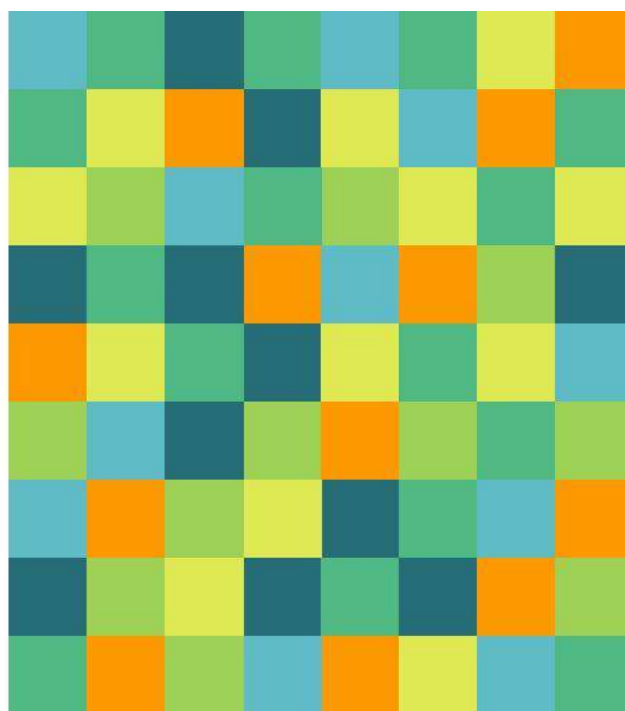
Evaluarea comunicării

Raport de evaluare a comunicării

Problemă / subiect	Părțile interesate / publicul	Nevoile / lacunele de comunicare	Conținut de bază	Canalele media disponibile
Lipsa cunoștințelor și accesul la informații despre reimpădurire	Părțile interesate: diferite instituții și actori care au legătură cu subiectul Public: Tineri fermieri în prezent la nivel de liceu sau universitate; (tânăr, singur; bărbat și femeie)	Nu sunt disponibile conținuturi, surse de informații și materiale de comunicare (de exemplu, programe radio) care ajung la tineri care abordează subiectul	Informație ușor de citit și adaptată despre conceptul de reimpădurire. Cauzele și efectele defrișărilor. Avantajele reimpăduririi pentru comunitate.	Programele școlare, site-urile web și rețelele sociale care vizează tinerii
Eficiența irigației	Membrii organizației fermierilor	Lipsa proceselor de instruire și consultanță și a materialelor de comunicare care să susțină o mai bună utilizare a apei pentru irigații	Pierderi de apă pentru irigații. Sisteme de irigare eficiente. Irigarea prin picurare și pierderile de apă reduse prin acțiunea comunității.	Asamblarea organizației producătorilor; întâlniri comunitare; radio comunitar și servicii de extensie.

SLIDE 16

Instrument de comunicare



SLIDE 17

Communication tool

Focus group discussion

Focus group discussion (FGD) involves bringing together a group of people to talk about a specific topic.

Factors to consider may include:

- Demographic data (age, gender, occupation)
- Position in the organization (officers, members)
- Level of knowledge and/or expertise on the subject matter for discussion
- Representativeness (farmers, NGOs, local officials, women, etc.)

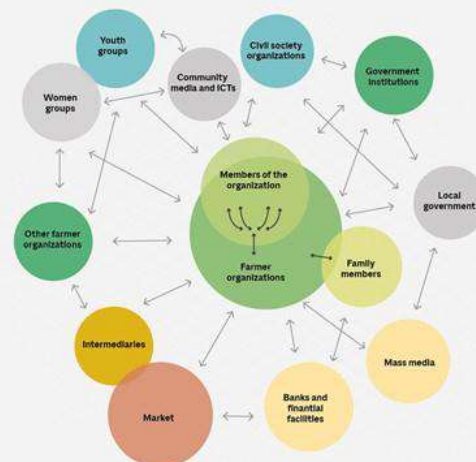


SLIDE 18

Instrument de comunicare Harta de evaluare a comunicării

Harta este referința grafică a FGD. Problema ar putea implica actori limitați care trebuie să fie reprezentați grafic (nu este necesar, toți arătați în eșantion).

Traduceți informațiile într-un desen sau schiță. Reprezintă fluxurile de comunicare, problemele și mediul în raport cu un subiect specific.



SLIDE 19

Partea 2 Obiectiv

Să fie capabil să planifice activități de comunicare strategică pentru a răspunde în mod adecvat nevoilor și priorităților organizației.

SLIDE 20

Planificarea comunicării

Comunicarea trebuie să fie planificată



SLIDE 21

Planificarea comunicării

Comunicarea trebuie să fie planificată

Să recunoască și să formuleze

- Puncte de intrare în comunicare: subiecte prioritare, probleme identificate în timpul evaluării și recunoscute ca un indiciu pentru rezolvarea problemei.
- Obiective: Schimbări de dorit în organizațiile și membrii producătorilor (inclusiv alți parteneri, părți interesate) în ceea ce privește cunoștințele, abilitățile, atitudinile și practicile.



SLIDE 22

Planificarea comunicării

Matricea de planificare a comunicării

Problema principală	Audienta	Puncte de intrare	Obiective de comunicare	Conținut de bază	Media și canale



SLIDE 23

Planificarea comunicării

Comunicarea trebuie planificată

Planul

- Planul de comunicare locală se desfășoară ca un plan de lucru complet în care persoanele, grupurile sau organizațiile care împărtășesc obiectivele comunicării sunt atribuite fiecărei activități și sarcini identificate.
- Aceasta prezintă o serie de activități de comunicare care trebuie implementate și rezultate conexe care trebuie produse pentru a atinge obiectivele comunicării.
- Un plan complet trebuie să includă o listă a activităților de realizat și a produselor / rezultatelor pe care le realizează (livrabile).



SLIDE 24

Planificarea comunicării

Matricea planului de lucru pentru comunicare

Obiectivul comunicării	Activități	Iesiri	Program	Persoana responsabilă	Locatia	Buget Estimat



SLIDE 25

Partea 3 Obiectiv

Pregătiți o schiță (conținut), împreună cu o hartă a mesajelor; identificați canalele și media adecvate în funcție de publicul principal.

SLIDE 26

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

Un script de conținut și o hartă a mesajelor diferă prin caracteristicile lor de comunicare

- Scriptul este un corp de informații structurat, organizat și scris în mod corespunzător, pregătit în colaborare cu scopul de a rezolva o problemă sau o situație într-un mod participativ.
- Mesajul este un text scurt care transmite, într-un mod unidirecțional, o opinie sau un concept modelat de cine trebuie să facă publică acea idee.



SLIDE 27

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

Pentru a produce un script de conținut, rețineți următoarele :

- Ordinea informațiilor trebuie să fie legată de relația cauză-efect.
- Abordați o problemă / situație la un moment dat.
- Descrieți mai întâi situația publicului cunoscut și restrângeți domeniul de aplicare până la problema / situația specifică.
- Explicați cu atenție și în profunzime (întrebați de mai multe ori „de ce?”) Cauzele care duc la situația nedorită.



SLIDE 28

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

Pentru a pregăti un script de conținut :

- Construiți cea mai bună soluție posibilă la problema / situația identificată într-un mod participativ (includeți mai mulți actori - părțile interesate - la producția de conținut).
- Adoptați un nivel echilibrat de informații și explicați termeni tehnici necunoscuți.
- Validați conținutul de bază cu specialiștii în domeniu și cu liderii părților interesate.



SLIDE 29

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

Un script de bază

Produs atunci când tipul și cantitatea de informații sunt considerabile, de exemplu o activitate de învățare sau o sensibilizare cu privire la subiecte problematice.

SCRIPT DE BAZĂ				
1- Problemă / situație principală (problemă-nevoie), scurtă descriere.	2- Cauze și efecte ale problemei / situației (problemă-nevoie), analiză.	3- Identificarea cauzei principale și a cauzelor secundare.	4- Propuneți corectarea cauzei.	5- Corespondența soluției problemei / situației (problemă-nevoie).



SLIDE 30

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

Pentru a proiecta un mesaj, asigurați-vă că este :

- Credibil. Este precis de fapt, oferă informații pentru a susține afirmațiile.
- Concis. Un mesaj bun este clar și simplu. Oamenii pot înțelege și aminti.
- Relevant. Începe cu ceea ce sunt interesele unei persoane și o mută acolo unde doriți să fie.
- Convingător. Atinge oamenii, așa că sunt inspirați să acționeze.
- Comunicativ de valori. Acestea sunt încadrate într-un mod care rezonază cu valorile fundamentale ale oamenilor.



SLIDE 31

Conținut de comunicare și mass-media

Conținutul trebuie pregătit înainte de a selecta suportul media

O hartă a mesajelor

Cadrul utilizat pentru a crea mesaje convingătoare și relevante pentru mai multe segmente de public (părțile interesate).

Mesaj Cheie		
Fapt justificativ 1	Fapt justificativ 2	Fapt justificativ 3



SLIDE 32

Conținut de comunicare și mass-media

Selectarea de mass-media depinde de obiectivele comunicării

Diferite tipuri de mijloace de comunicare și canale îndeplinesc obiective diferite.

- Mass-media populară: poate fi ușor de înțeles de către toți membrii comunității. Poate lipsi de prestigiu față de mass-media mai modernă în unele societăți.
- Radio: acoperire largă și disponibilitate / accesibilitate chiar și în zonele rurale. Concurență constantă cu alte programe pe alte stații.
- Video: combină vederea, sunetul și mișcarea, astfel atragând atenția. Necesită talent, abilitate și experiență pentru a produce materiale bune.
- Televizor: Prestigiu ridicat și atragerea atenției. Tinde să fie monopolizat de interese puternice datorită prestigiului său.



SLIDE 33

Conținut de comunicare și mass-media

Selectarea mass-media depinde de obiectivele comunicării

Diferite tipuri de mijloace de comunicare și canale.

- Materiale tipărite: pot fi luate acasă, consultate și păstrate ca un memento permanent. Unele formate tind să fie plictisitoare, mai ales dacă nu există imagini vizuale.
- Telefoane mobile: Capabile de o varietate de sarcini (mesaje, înregistrare și redare audio și video și imagini, navigarea pe internet. Confidențialitatea și confidențialitatea informațiilor sunt expuse unui mare risc.
- Internet și rețele sociale: facilitează schimbul de informații între oameni, indiferent de limitele geografice. Este posibil să nu fie accesibil / disponibil. Sunt necesare abilități pentru a opera tehnologia și pentru a accesa informațiile.



SESIUNEA 14:

Rețea și parteneriate

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *explica importanța rețelei;*
- *identifica modalități eficiente de rețea; și*
- *angaja în elaborarea unei hărți sociale a actorilor la nivel local sau național și să fie capabil să definească viitoarele strategii de relaționare și parteneriat.*

Mesajele Cheie

Organizațiile de fermieri trebuie să colaboreze cu o varietate importantă de actori, din sectorul privat, servicii guvernamentale, donatori, rețele comerciale, bănci, ONG-uri, cercetare și mediul academic. Este posibil să fie nevoie să obțină contribuții de la organizații comerciale, precum și de la persoane fizice, și poate să fie nevoie să discute și să negocieze termenii și condițiile. Cu cât organizația reușește mai bine să aibă un dialog și să construiască o rețea cu alți actori, cu atât va avea mai mult succes în promovarea activităților sale și în angajarea în procese de colaborare de succes care pot duce la dezvoltarea parteneriatelor câștig-câștig.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 minute*

Materiale necesare:

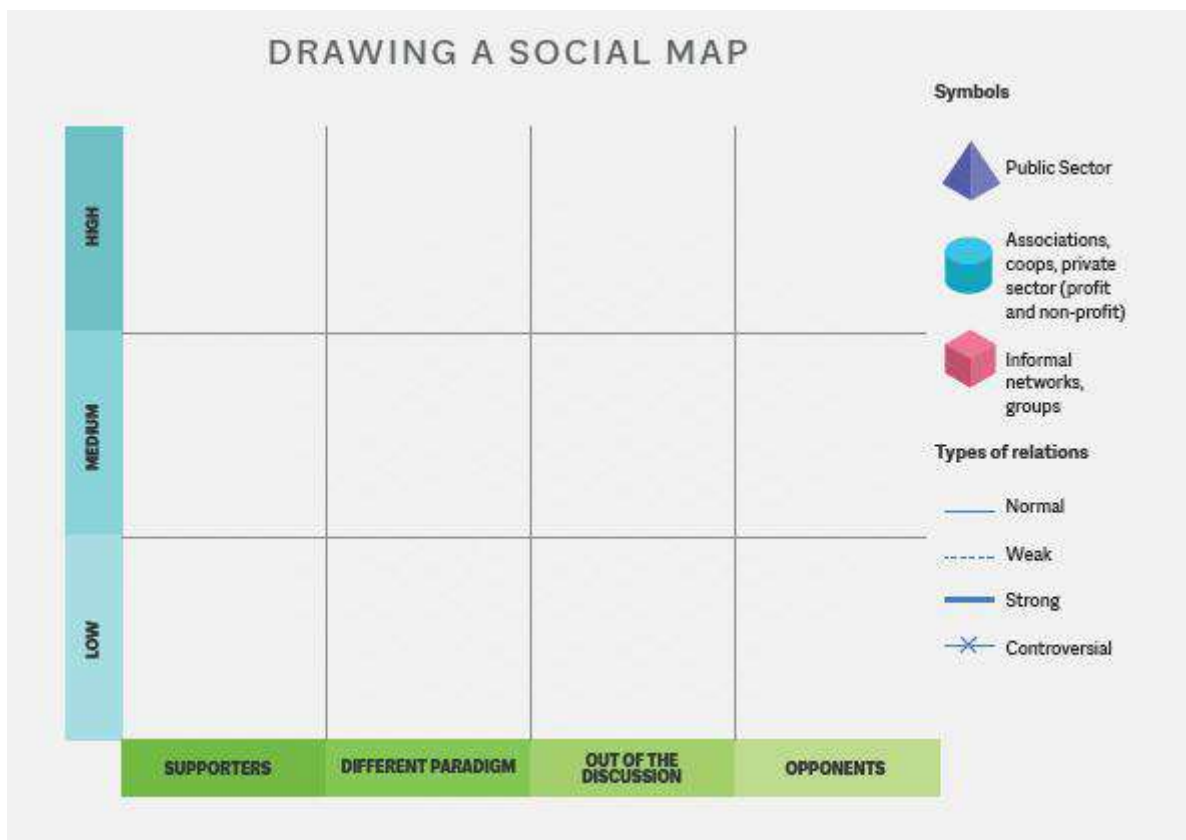
- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*
- *Cartele colorate, tablele albe sau pur și simplu pereții*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint „Rețea”*
- *Notă tehnică*
- *Desenarea unei hărți sociale*

Comentarii și sfaturi

Sesiunea poate necesita mai mult timp decât cel alocat deoarece desenul participativ al hărții sociale poate evidenția puncte de vedere divergente și poate fi necesar mai mult timp pentru a ajunge la un consens. Actorii relevanți pot fi reprezentați pe harta socială prin desenarea simbolurilor lor sau pur și simplu prin notarea numelor lor.



Resurse suplimentare pe această temă:

Video despre „Construirea colectivă a unei cartografieri sociale” de Mamen Cuéllar Padilla, Universitatea din Cordoba (2020), pregătit pentru experimentul de laborator din Moldova. Videoclipul poate fi urmărit la <https://www.bondproject.eu/project-activities/lab-experiment-in-moldova/>

Notițe pentru Formatori

Activitate de spargere a gheții _____ 10 minute

Facilitatorul va introduce subiectul și va cere participanților să formeze perechi și să discute timp de 10 minute:

- „De ce este importantă rețeaua și evidențiați cele patru elemente cheie pentru o rețea de succes”

Când timpul alocat se termină, el / ea va cere uneia sau două perechi să împărtășească rezultatele discuției lor. De asemenea, facilitatorul poate cere altor participanți să comenteze sau să contribuie în continuare, citând exemple din experiențele lor în legătură cu rețeaua.

Contribuția formatorului _____ 30 minute

Formatorul introduce sesiunea folosind prezentarea PowerPoint „Rețea”. El / ea menționează că un grup sau o organizație își poate crește treptat sursele de informații, poate îmbunătăți cunoștințele și abilitățile, reduce costurile, crește profiturile și îmbunătățește accesul la resurse prin implicarea cu alții, indiferent dacă include și alte grupuri, organizații, rețele sau instituții. De exemplu, cooperativele, asociațiile intergrupale și rețelele de producători pot contribui la furnizarea unor intrări mai ieftine, colectează și comercializează produse și pot avea o voce de lobby mai eficientă cu autoritățile locale sau naționale.

Trecând prin PowerPoint, el / ea poate începe prin introducerea definiției rețelei și întrebarea participanților dacă sunt de acord cu ea, dacă văd elemente lipsă.

Facilitatorul va continua apoi, evidențiind cele trei puncte prezentate în slide-ul „cum și de unde să începi” pentru rețea. El / ea explică importanța construirii unei hărți sociale, care permite participanților să identifice actorii relevanți existenți la nivel local sau național și relația care există între ei. Pe o flipchart, facilitatorul trasează două axe și explică:





- *Axa verticală reprezintă Puterea, care este legată de capacitatea decizională a fiecărui actor în ceea ce privește problema în joc. Cu cât un actor are mai multă putere în ceea ce privește o problemă, cu atât ar trebui să fie mai mare de-a lungul acestei axe.*
- *Axa orizontală este Interes, care permite participanților să distingă obiectivele fiecărui actor sau rețea în jurul subiectului pe care l-au selectat pentru discuție, de ex. agricultura familială, agricultura durabilă etc.*

În această axă, facilitatorul va identifica patru tipuri de actori:

- SUPPORTERI (cei care susțin aceeași idee);*
- DIFERIT (cei care au o idee diferită);*
- ÎN AFARA DISCUȚIEI (cei care până acum nu erau implicați în discuție, dar care sunt importanți să îi aducă); și*
- OPONENTI (cei care se opun ideii apărute de organizația dvs.).*

- *Problema în joc este prezentată la originea axei.*

Facilitatorul sau participanții vor desena actorii pe harta socială și vor folosi simboluri (afișate în PowerPoint) sau nume. Harta trebuie să evidențieze legăturile existente între actori într-un mod generic. Simbolurile care ar putea fi utilizate includ următoarele:

Relații normale	
Relații slabe	
Relații puternice	
Relații controversate	

Înainte de a desena harta socială, în plen, facilitatorul va pregăti, cu ajutorul participanților, o listă de actori care se referă la obiectiv sau la problema relevantă pentru organizația fermierilor. Odată ce participanții sunt de acord cu lista, aceștia sunt împărțiți în grupuri.

Lucru în grup _____ **20 minute**

Fiecărui grup i se vor atribui un număr de actori. Apoi, grupul trebuie să aibă o discuție care să le permită:

- *Să plaseze actorii pe hartă, luând în considerare, pe de o parte, gradul de putere sau influență al acestora în ceea ce privește problema în joc și, pe de altă parte, interesul lor față de subiect.*
- *Să determine relațiile (legăturile) stabilite între actori (indiferent dacă sunt puternici, slabi, normali sau conflictuali).*

Fiecare grup trebuie să numească pe cineva care poate raporta în plen.

Discuții în plen _____ **30 minute**

În plen, fiecare grup trebuie să prezinte rezultatele discuției și să arate unde plasează actorii pe hartă și ce tipuri de relații au tras între ei.

Facilitatorul trebuie să:

- *Stabilească dacă au existat acorduri generale sau contradicții cu privire la locul și / sau relațiile unor actori.*
- *Evidențieze existența cadranelor și / sau actorilor goi pentru care nu a fost stabilită nicio relație, întrebând participanții dacă acest lucru se datorează lipsei de conștientizare a acestora de acest tip de actori sau absenței lor reale.*
- *Analizeze dacă există o concentrare de actori și relații în anumite rânduri sau coloane ale matricei, conectându-le cu profilul participanților și cu cunoștințele / lipsa de conștientizare care implică. De exemplu, actorii bine identificați ar putea fi apropiați de viziunea unei organizații, dar foarte puțini ar putea fi importanți pentru strategia pe care dorește să o pună în aplicare și, până în acel moment, nu și-au manifestat niciun interes. O atenție specială ar putea fi acordată modului de a construi alianțe cu acest tip de actori. De asemenea, dacă participanții sunt membri ai unor grupuri informale, este mult mai probabil ca harta socială rezultată să fie „aglomerată” cu actori și relații din sectorul inferior (legat de puterea mai mică) și să se diminueze în părțile superioare.*

Contextul tehnic

Fermierii și organizațiile lor își pot îmbunătăți situația în mai multe moduri prin conectarea sau colaborarea cu alte grupuri și organizații de fermieri și în parteneriat cu numeroase părți interesate. Acest lucru îi poate ajuta să reducă costurile, să crească profiturile, să gestioneze mai bine riscul sau să ofere mai multe beneficii membrilor lor.

Pentru a îmbunătăți capacitățile strategice ale grupurilor și organizațiilor de fermieri, liderii fermierilor trebuie să își lărgească orizonturile, să își diversifice contactele, să își extindă cunoștințele și să își extindă alianțele cu alte organizații de fermieri, fie la același nivel, fie la niveluri diferite. Pe scurt, trebuie să se angajeze în procesele de rețea.

Ce este crearea de rețele?

Pentru persoane fizice:

- *Este un schimb de informații, idei, cunoștințe și perspective între oameni cu un interes comun.*

Pentru organizații:

- *Înseamnă dezvoltarea de relații formale sau informale cu oameni și organizații pentru a încuraja cooperarea, a promova activități comerciale viitoare sau a se angaja în advocacy și dialog politic etc.*

Cum și de unde să începeți

Eforturile de conectare în rețea trebuie să înceapă cu o concentrare, o direcție de orientare.

1. *Stabilirea unui obiectiv te face să începi!*
2. *După stabilirea obiectivului, identificarea conexiunilor care vă pot ajuta să vă avansați obiectivul vă va oferi impulsul pentru a vă deplasa spre acesta.*
3. *Identificați tactica, care se referă la procese, oameni și mecanisme. Procesele de rețea implică găsirea unui teren comun. Un scop comun este lipiciul care leagă majoritatea rețelelor. Inspiră grupul și îi dă energie. O întâlnire de planificare poate fi simplă - câțiva oameni cu interese comune se reunesc pentru a vorbi despre obiectivele lor, planurile lor pentru comunitate și strategiile de*

lucru împreună. De acolo, ei pot dezvolta o listă de valori, aspirații și scopuri comune. Aspectul oamenilor al tacticii de rețea este despre dezvoltarea relațiilor prin comunicare eficientă, ascultare activă, autenticitate, manifestarea interesului față de ceilalți, dorința de a aborda diferite tipuri de oameni și urmărirea eficientă a fiecărei interacțiuni. Mecanismele vă ajută să desenați o hartă socială pentru a vă concepe strategia de rețea.

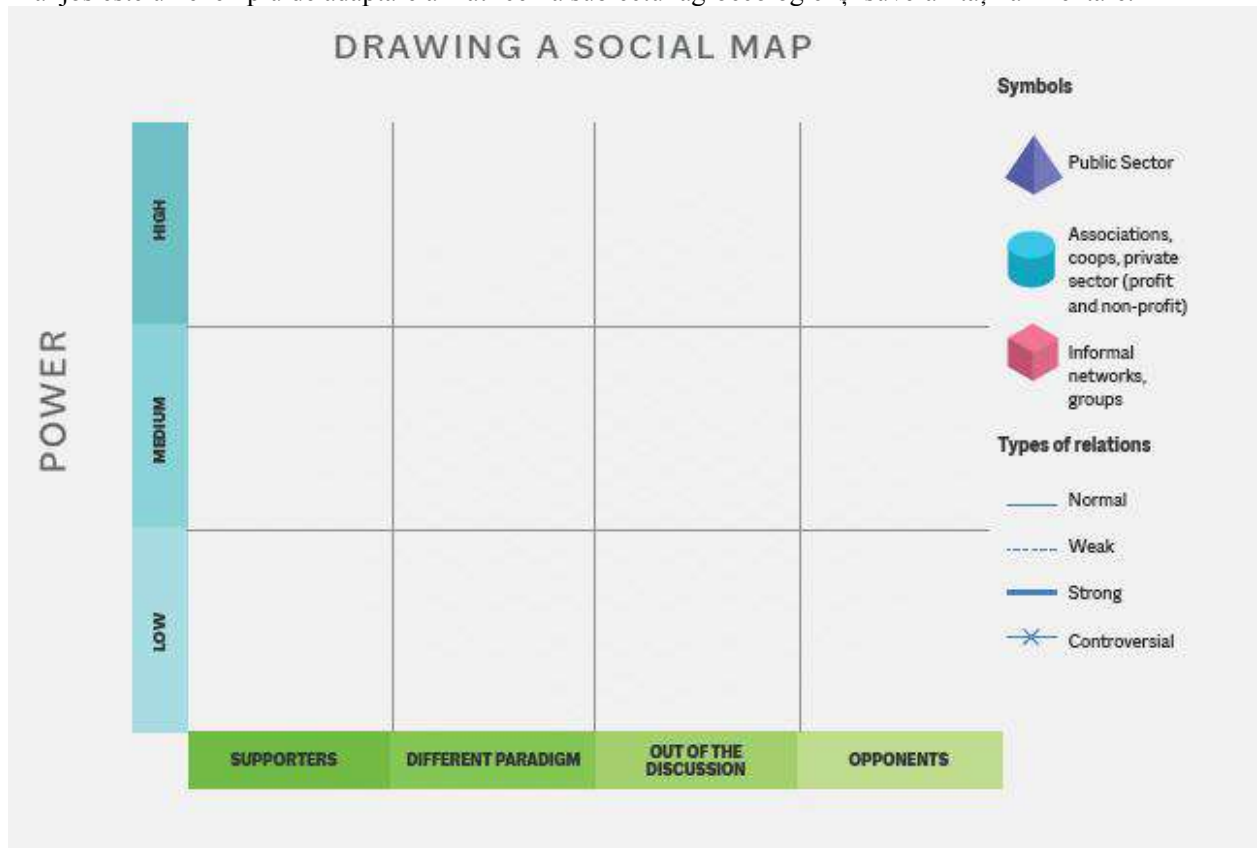
Un instrument puternic pentru identificarea conexiunilor este desenul participativ al unei hărți sociale, care este o reprezentare grafică a legăturilor sociale pe care le are un grup sau o organizație. Este un desen care evidențiază tipul de relații pe care un grup sau organizație le are sau trebuie să le construiască cu alte părți interesate relevante.

- Axa verticală reprezintă Puterea, care este legată de capacitatea decizională a fiecărui actor în raport cu un subiect dat. Cu cât un actor are mai multă putere, cu atât ar trebui să fie plasat de-a lungul acestei axe.
- Axa orizontală este Interes, care distinge obiectivele fiecărui actor sau rețea în jurul subiectului pe care l-au selectat pentru discuție, de ex. agricultura familială, agricultura durabilă etc.


În această axă, pot fi identificate patru tipuri de actori:


- cei care susțin aceeași idee (SUPPORTERI);
- cei care au o idee diferită (DIFERITĂ);
- cei care până acum nu au fost implicați în discuție, dar care sunt importanți să îi aducă (ÎN AFARA DISCUȚIEI); și
- cei care se opun ideii apărute de organizația dvs. (OPONENTI).

Mai jos este un exemplu de adaptare a matricei la subiectul agroecologiei și suveranității alimentare.



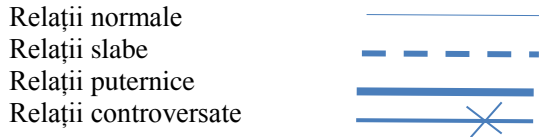
Actorii de pe harta socială vor fi identificați prin următoarele simboluri:

 Sectorul public sau instituțiile (guverne, ministere, administrații la diferite niveluri, de exemplu, local, regional)

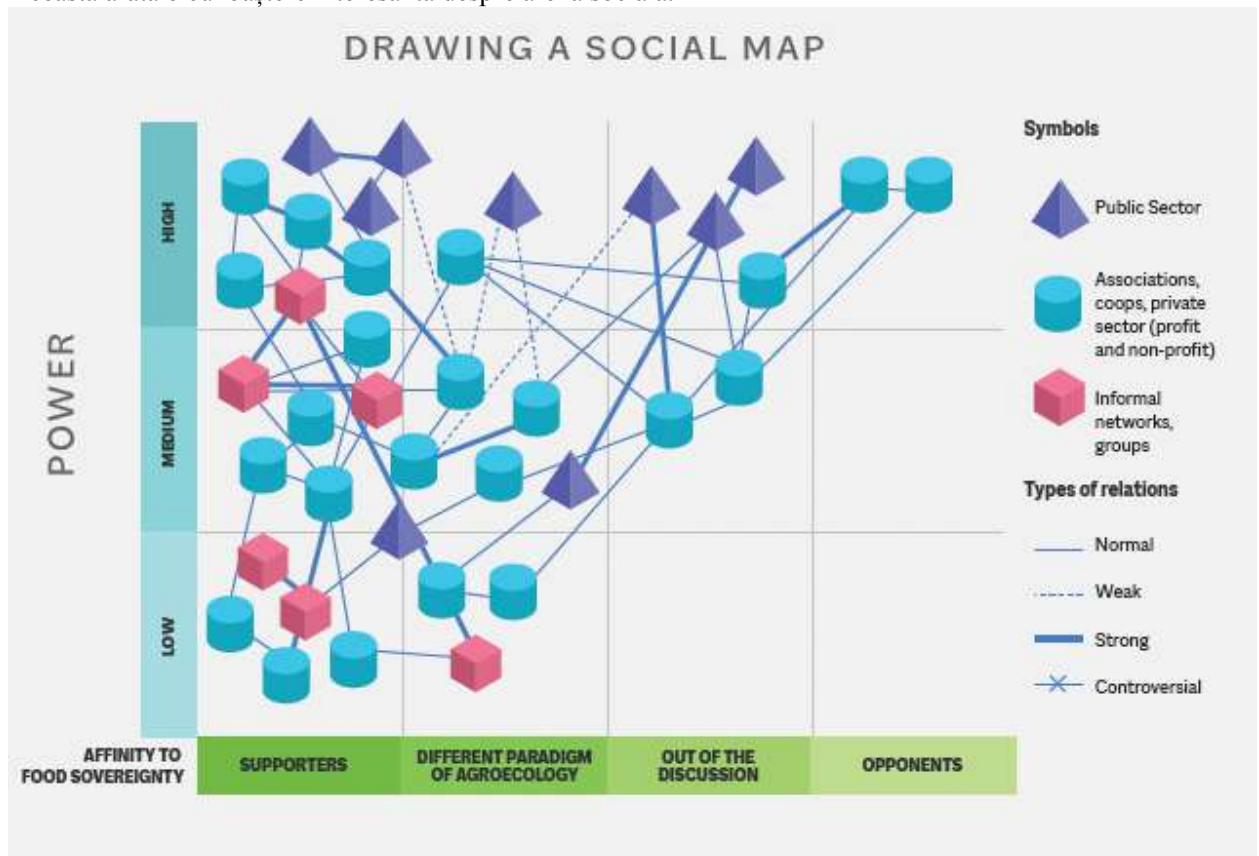
 Asociații și rețele constituite formal (de exemplu, cooperative, sector privat, ONG-uri, asociații, fundații etc., tot ceea ce are o persoană juridică)

Actori și / sau rețele informale (persoane, grupuri de consumatori sau mișcări sociale care nu au entitate juridică)

Pe hartă, este important să evidențiați legăturile existente între actori folosind un limbaj vizual comun. Simbolurile care vor fi utilizate vor fi următoarele:



Mai jos este un exemplu de hartă socială pe tema agroecologiei și afinității cu suveranitatea alimentară, unde au fost identificate mai multe organizații dintr-o singură țară. Aceasta arată o cunoaștere interesantă despre arena socială.



În partea stângă a hărții sociale, există o rețea puternică între susținătorii cu putere redusă și multe organizații cu putere medie spre mare.

În arena socială, au fost evidențiate relații puternice cu actori care au o paradigmă diferită a agroecologiei, care includ actori influenți din sectorul public, precum și actori din discuție și cu unii oponenți.

Harta evidențiază relațiile dintre diferiții actori. Aceasta este o informație importantă, deoarece subliniază potențialele alianțe sau conflicte pe care organizația trebuie să le ia în considerare și să le îngrijească sau despre actorii care pot acționa ca punți între organizația noastră și actorii cu care vor să ajungă.

Unele strategii posibile pot fi derivate analizând îndeaproape această hartă:

1. În ceea ce privește actorii care au o paradigmă diferită asupra subiectului, strategia ar fi consolidarea relațiilor care sunt în prezent slabe sau pur și simplu normale, prin găsirea unui teren comun care să poată uni acești actori și să-i încurajeze să lucreze împreună spre obiective concrete.
2. În aceste coloane, pot fi găsite toate nivelurile de putere. Instituțiile de mare putere pot fi contactate direct sau prin rețelele existente.

3. *În ceea ce privește actorii care nu sunt implicați în prezent în discuție, unii se află în această coloană, iar mulți dintre ei se află într-o poziție de mare putere. Aceștia sunt actori importanți pe care trebuie să îi atingem și să încercăm să-i aducem către viziunile și propunerile noastre. Din fericire, s-ar putea să nu aibă încă o opinie clară și, prin urmare, pot fi mai deschise.*

Strategie: contactați actorii care nu au fost implicați în discuție până acum, fie direct (dacă există o relație normală), fie printr-un partener comun. În primul rând, încercați să obțineți o înțelegere reciprocă a subiectului, apoi încercați să ajungeți la un acord și, în cele din urmă, încercați să vă asigurați angajamentul față de obiectivele și viziunea dvs. comune.

4. *Adversarii: Există câțiva, cu multă putere, care nu aparțin sectorului public, dar sunt conectați cu jucători influenți.*

Strategie: Izolații. Probabil că nu se vor apropia niciodată de viziunea organizației. Nu pierdeți timp încercând să convingeți sau să negociați cu ei. Este mai eficient dacă se simt presați, deoarece organizația poate câștiga alți susținători pentru obiectivele sale.

Sfaturi pentru rețea:

- *Întâlnește oameni prin alte persoane*

Cel mai bun și mai simplu mod de a cunoaște oameni este prin recomandări. Rămâneți cu oamenii pe care îi cunoașteți deja și care cunosc oamenii pe care sperați să îi cunoașteți. A fi prezentat de un prieten comun sau o cunoștință cuiva pe care doriți să-l cunoașteți sau participarea la conversațiile lor va duce probabil la o primire călduroasă.

- *Profitați de rețelele sociale*

Social media este un mod eficient de a cunoaște contacte importante și de a vă face cunoscută organizația (Facebook, LinkedIn, Instagram).

- *Participați la evenimente relevante*

Alegeți evenimente de rețea care sunt relevante pentru obiectivul dvs. Efectuați unele cercetări în avans; dacă știți că oamenii au participat la un eveniment care te interesează, cere-i feedback. De asemenea, este o idee bună să aflați cine mai participă la evenimentul pe care îl aveți în minte, deoarece acest lucru vă poate oferi o indicație bună dacă este relevant sau nu. Cereți organizatorului o listă de invitați sau, dacă evenimentul este coordonat online, verificați cine a fost deja de acord să participe. Dacă oaspeții confirmați au experiență sau interese similare cu dvs., atunci evenimentul va fi probabil relevant.

- *Păstrați legătura cu rețeaua dvs.*

Menținerea rețelei existente este la fel de importantă, dacă nu mai mult, decât creșterea acesteia. Dacă nu ați luat legătura cu unele dintre contactele dvs. recent, de ce să nu le trimiteți un scurt e-mail, un mesaj WhatsApp sau să aranjați o întâlnire pentru a ajunge din urmă? Hrănirea acestor relații vă va ajuta să vă asigurați că acestea rămân eficiente și benefice în timp.

Sursă: Tehnica de a desena o cartografiere socială participativă a fost adaptată de la metodologia dezvoltată de Universitatea din Cordoba în cadrul proiectului EU BOND, pachetul de lucru 2, sarcina 2.1.



Sesiunea 14

Rețea și parteneriat



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective

Până la sfârșitul sesiunii participanții vor:

Reflecta asupra importanței rețelei	Identifica modalități de rețea eficientă	Angaja în desenarea unei hărți sociale
-------------------------------------	--	--

SLIDE 2



Exercițiu

Rețea



1

Discutați în perechi de ce este importantă crearea de rețele și evidențiați 4 elemente cheie pentru o rețea de succes

SLIDE 3

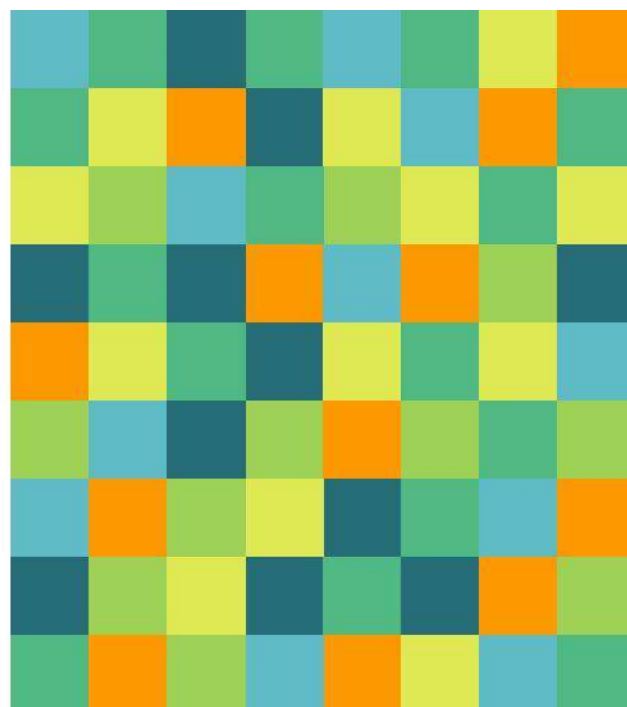
Ce este crearea de rețele?

Pentru persoane fizice:

Schimb de informații, idei, cunoștințe și perspective între persoanele cu un interes comun...

Pentru organizații:

Dezvoltați relații cu oameni și organizații cu care grupul sau organizația dvs. ar putea interacționa în viitor pentru afaceri, pentru dialogul politic etc.



SLIDE 4

Cum și de unde să începeți



SLIDE 5

Exercițiu

În perechi, discutați următoarele :
“cu cine ați negociat până acum
sau cu cine veți negocia într-un
viitor apropiat ...”

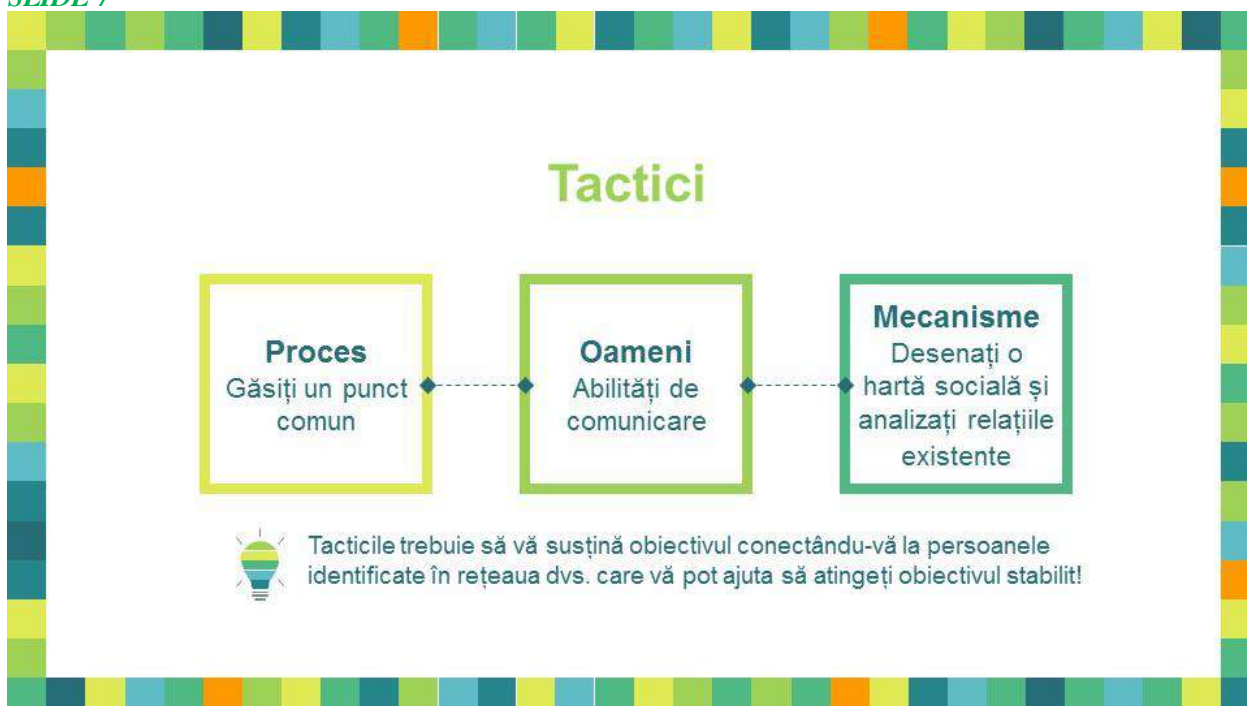


Vă rugăm să faceți o listă.

SLIDE 6



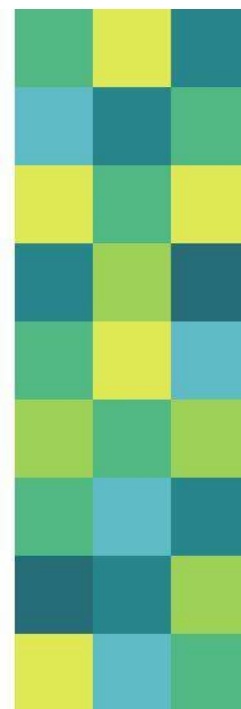
SLIDE 7



SLIDE 8

SFATURI

- › **Întâlnește oameni prin intermediul altor oameni**
- › **Profitați de rețelele sociale**
- › **Participați / organizați evenimente relevante**
- › **Păstrați legătura cu rețeaua dvs.**
- › **Urmare**



SESIUNEA 15:

Dialog și advocacy

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *explica natura unui dialog constructiv;*
- *identifica diferite forme de dialog între organizațiile fermierilor, cu guvernul și alte părți interesate;*
și
- *vor reflecta asupra condițiilor pentru un dialog de succes cu guvernul.*

Mesajele Cheie

Dialogul continuu este un proces de implicare cu omologii guvernamentali și cu alte părți interesate. Este o oportunitate în care două sau mai multe părți își vorbesc și se ascultă reciproc pentru a-i ajuta pe toți să se îmbunătățească și să atingă un obiectiv comun. Un dialog necesită vorbire și ascultare. Părțile ar trebui să aibă o putere relativ egală; prin urmare, organizațiile fermierilor trebuie să aibă legitimitate și greutate.

Durata sugerată a sesiunii:

- *1 oră și 30 minute*

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, diagrame și bandă*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint*
- *Notă tehnică*

Comentarii și sfaturi

Ar fi important ca facilitatorul să contextualizeze cât mai multe exemple posibile pentru mecanismele de dialog cu guvernul. Astfel de mecanisme pot varia de la un loc la altul. Unele cercetări privind mecanismele contextuale pentru dialogul politic ar fi necesare înainte de implementarea instruirii.

Surse adiționale la acest subiect

În domeniul pescuitului, un modul privind comunicarea abordării ecosistemice pentru gestionarea pescuitului (EAFM) între sectoare și niveluri de guvernare poate fi regăsit la: <http://www.eafmlearn.org/about-eafm-for-leaders> și <http://www.eafmlearn.org/eafm-leaders-download-toolkit>

Notițe pentru Formatori

Contribuția formatorului și activitatea de spargere a gheții _____ 30 minute

Facilitatorul va implica participanții într-o reflecție cu privire la „care sunt diferitele forme de dialog” care sunt posibile între organizații, în special între organizațiile de fermieri și instituțiile guvernamentale sau între organizațiile de fermieri. Scopul acestei activități de spargere de gheață este de a încuraja instruirea activă a participanților.

Facilitatorul va împărți participanții în perechi sau grupuri (în funcție de numărul lor).

Participanții vor discuta următoarele:

1. *Care sunt diferitele forme pe care le folosim pentru a dialoga cu guvernul și între organizațiile de fermieri?*
2. *Propuneți două criterii care ar putea defini un dialog de înaltă calitate între organizațiile de fermieri și guvern / alte părți interesate.*

Fiecare pereche / grup va avea 20 de minute pentru a discuta, a fi de acord și a raporta pe o flipchart rezultatele discuției lor.

Discuții în plen _____ 30 minute

O persoană din fiecare pereche sau grup va fi nominalizată pentru a împărtăși rezultatele discuției lor în plen. Fiecare pereche sau grup va avea la dispoziție trei minute.

Contribuția formatorului _____ 20 minute

Facilitatorul va folosi apoi prezentarea PowerPoint și va prezenta conceptele cheie legate de dialog care vor acoperi următoarele subiecte:

- *Ce este dialogul*
- *Importanța dialogului între organizațiile de fermieri și guvern*
- *Care sunt principalele forme de dialog: protest / revendicare, advocacy, negociere, cooperare*
- *Cum se alege cea mai potrivită formă de dialog*
- *Mecanisme care permit un dialog continuu*

Facilitatorul se poate baza pe rezultatele plenarei pentru a aprofunda conceptele și a consolida instruirea. După prezentare, va fi dedicat timp pentru a clarifica / răspunde la întrebările participanților..

Contextul tehnic

Dialogul continuu este un proces care permite o conversație sau o discuție între două sau mai multe părți care împărtășesc dorința de a schimba o anumită situație și duce la un acord între părți.

Dialogul este o ocazie pentru schimbul de informații, gândirea la chestiuni importante și elaborarea unui proiect sau serviciu către fermieri.

Când se referă la dialogul continuu cu guvernul, acesta presupune:

- *un sistem politic favorabil;*
- *organizațiile de fermieri au legitimitate; acest lucru depinde de modul în care își reprezintă membrii; și*
- *organizațiile de fermieri au capacitatea de a propune soluții, nu numai că indică probleme.*

Cine sunt partenerii organizațiilor de fermieri?

- *Autoritățile locale, regionale, naționale sau internaționale*
- *Politicieni și ofițeri*

Aspecte de luat în considerare atunci când se elaborează o strategie de dialog:

- *Contextul social, politic și economic (contextul în care funcționează organizația fermierilor).*

- **Partenerii politici, aliații și dușmanii organizațiilor de fermieri** (partide politice, alte OF, cooperative, comercianți, procesatori, sectorul privat, servicii tehnice oferite de guvern (central, raional, local etc.), ONG-uri, donatori).
- **Contextul intern al organizației de fermieri** (aceasta se referă la capacitatea de mobilizare a organizației în raport cu calitatea de membru, capacitatea sa de a comunica și de a scrie propuneri, eventualul sprijin existent în cazul în care organizația de fermieri face parte dintr-o rețea de fermieri, de exemplu, existența unei organizații apex, omogenitatea sau eterogenitatea membrilor și eventualele conflicte de interese care pot exista).
- **Nevoile și interesele membrilor săi**

Gradul de participare a membrilor într-o organizație de fermieri depinde în mare măsură de impactul pe care îl are organizația asupra vieții de zi cu zi a membrilor lor. Pentru a avea un impact pozitiv asupra vieții membrilor săi, este important să păstrăm un dialog strâns între conducerea FO și membrii acesteia. Cu cât dialogul dintre liderii organizației și membrii acesteia este mai strâns, cu atât este mai probabil acest impact.

- **Viziunea și misiunea organizației fermierilor**

Viziunea este o afirmație convingătoare care descrie ceea ce o organizație aspiră să fie sau să realizeze pe termen mediu sau lung.

O misiune este scopul principal al unei organizații. Își exprimă obiectivele, caracteristicile și valorile de bază.

O misiune este ceva de îndeplinit, în timp ce viziunea este ceva de urmărit pentru această realizare.

Există **patru tipuri majore de dialog**:

- *protest / revendicare*
- *advocacy*
- *negociere*
- *cooperare*

Protestarea / revendicarea este denunțarea unei probleme și / sau critica politicilor publice existente.

Cererile sunt slab structurate și se bazează doar pe interesele membrilor. Nu există dovezi că propozițiile sunt de fapt fezabile. Folosesc tactici de presiune (demonstrație, petiții etc.) și strategii de comunicare care fac apel la emoții, cum ar fi un lanț uman sau lovituri.

Această formă de dialog se întâmplă în mod normal într-un context cu capacitate instituțională redusă sau lipsă de deschidere către alte forme de dialog și exasperare a membrilor către canalele de dialog stabilite.

Pledoaria este analiza problemei și a cauzelor acesteia. Cererile sunt mai precise și susținute de argumente puternice. Se încearcă demonstrarea fezabilității propunerilor și a consecințelor lor pozitive asupra bunăstării publice. Se caută aliați.

O utilizare sporită a canalelor oficiale a fost pusă în aplicare de către guvern pentru consultarea societății civile, fără a exclude utilizarea tacticii de presiune. Strategiile de comunicare sunt bine pregătite.

Procesul de advocacy poate avea loc într-un context în care organizațiile de fermieri dispun de resursele umane necesare pentru a dezvolta argumente puternice. Liderii organizațiilor de fermieri pot ține sub control acțiunile membrilor lor. Guvernul este mai deschis dialogului.

Negocierea este un proces de interacțiune prin care două sau mai multe părți aflate într-o situație de interdependență totală sau parțială caută să rezolve una sau mai multe probleme, ducând la un acord.

Puterea de negociere implică recunoașterea de către guvern a rolului politic și a greutății organizațiilor de fermieri. Această pondere politică depinde de reprezentativitatea organizațiilor de fermieri, de capacitatea lor de mobilizare și de capacitatea lor de a influența opinia publică și de a forma alianțe cu alți actori.

Guvernul este deschis negocierilor. Organizațiile de fermieri au o capacitate reală de a propune soluții și de a evalua contrapropuneri făcute de guvern. Membrii organizațiilor de fermieri au încredere în liderii lor care negociază în numele lor.

Cooperarea este o formă deschisă de dialog între una sau mai multe părți, centrată pe chestiuni comune și implicând un schimb de informații. Soluțiile sunt elaborate în comun pentru a ajunge la un acord consensual. Principiile și principalele reguli de implementare sunt elaborate în comun. Uneori implementarea se poate face în comun.

Cooperarea este similară negocierii, dar părțile împărtășesc interese mai comune, cel puțin pentru chestiunea în cauză. Organizațiile de fermieri și guvernul au mai multă încredere reciprocă.

Pot coexista diferite tipuri de dialog

Deoarece realitatea este complexă și nu se poate adapta întotdeauna la unul dintre aceste patru modele pure, există câteva variații ușor diferite ale acestor patru tipuri.

În funcție de ceea ce este în joc, aceeași organizație de fermieri poate fi, în același timp, într-un proces de advocacy și într-un proces de cooperare cu guvernul sau cu alți actori.

Principii pentru dialogul de succes

- *Faceți propuneri concrete, nu numai critici.*
- *Înțelegeți ce este posibil și ajustați strategia în consecință.*
- *Cunoașteți obiectivele politicilor publice și lucrați la acestea.*
- *Înțelegeți procesul decizional și interveniți cât mai curând posibil.*
- *Cunoaște-ți bine publicul, aliații și dușmanii.*
- *Sacrificați, dacă este necesar, interese pe termen scurt pentru interese pe termen lung.*

Mecanisme care permit un dialog continuu între OF și guvern

- *Mese rotunde reunesc toți actorii din agricultură și agroindustrie:*
 - *pe sectoare*
 - *după regiune*
 - *după temă sau materie*
- *Comitete bilaterale în care guvernul și operatorii de stat lucrează împreună pentru a avansa probleme precise (de exemplu, comitetul mixt MAPAQ-UPA pentru servicii de consultanță din Quebec)*
- *Mecanisme consultative înainte de adoptarea legilor sau politicilor privind agricultura*
- *Gestionarea comună a serviciilor agricole*

Un exemplu este Financière Agricole (Quebec, Canada), care finanțează și oferă asigurări agricole producătorilor.

Sursa: Rocchigiani. 2015. Ghid de facilitare a negocierilor pentru liderii fermierilor, bazat pe materialul dezvoltat de UPADI și FAO în cadrul proiectului TCP privind „Consolidarea rolului rețelelor organizațiilor profesionale agricole și de pescuit în securitatea alimentară din Maghreb” (2014), document nepublicat.

Studiu de caz: Landworkers 'Alliance și experiența sa de advocacy

Cine este Alianța Muncitorilor Tereni?

Landworkers 'Alliance (LWA) este o uniune din Marea Britanie formată din peste 1 000 de fermieri mici și familiali, cooperative agricole, proiecte comunitare terestre și muncitori de pădure. Organizația s-a născut din necesitate în 2012 pentru a crea o voce pentru producătorii și consumatorii ecologici din Regatul Unit. Cealaltă Uniune Națională a Fermierilor reflectă în primul rând aspirațiile fermelor mai mari și mai convenționale, cu puțin accent pe durabilitatea mediului. LWA a început cu un grup mic de 12 producători și a crescut în opt ani într-o organizație vibrantă de membru care are un impact semnificativ.

Este membru al La Via Campesina, organizația internațională a micilor fermieri și sindicatelor lucrătorilor agricoli, care reprezintă peste 200 de milioane de fermieri din întreaga lume. Fiind membru al La Via Campesina, poate face rețea cu sindicatele fermierilor din Europa pentru a face lobby pentru reforma politicilor agricole comune. De asemenea, poate influența politica internațională prin colaborarea cu FAO prin mecanismul societății civile al Comitetului pentru securitatea alimentară.

Viziunea

Scopul LWA este un viitor în care producătorii pot lucra cu demnitate pentru a câștiga un trai decent și toată lumea poate accesa alimente sănătoase, accesibile, produse într-un mod care regenerează pământul pentru generațiile viitoare.

Cum se realizează această viziune

LWA face lobby și pledează pentru politici care să sprijine infrastructura și dezvoltarea pieței, care sunt esențiale pentru mijloacele de trai ale membrilor, precum și mobilizarea membrilor săi împotriva politicilor care ar avea efecte negative asupra acestora.

De la impactul asupra mediului al agriculturii asupra solurilor, calității apei și biodiversității, la prețul alimentelor sănătoase care depășesc salariile, până la pierderea a peste 33 000 de ferme mici în ultimul deceniu, Regatul Unit a fost martorul unei crize a modului în care sunt produse alimentele, distribuite și vândute. LWA a produs dovezi ale efectelor nocive ale politicii agricole actuale, inclusiv o politică alimentară a oamenilor, care reunește date despre problemele din mai multe sectoare care afectează sistemul alimentar britanic. Prin cercetări, LWA a demonstrat că politica guvernamentală se îndreaptă într-o direcție greșită, sprijinind un program de intensificare a fermelor.

Când a fost creat LWA, acesta era mic și cu capacitate limitată de a afecta deciziile politice, totuși, organizând grupul într-o Uniune de fermieri familiali, cooperative agricole, proiecte comunitare terestre și lucrători de pădure și creând alianțe cu actorii-cheie. a fost posibil să se atingă o dimensiune critică și să fie recunoscut de guvern de către părțile interesate relevante în problemele agricole.

O parte a strategiei de advocacy a fost aceea de a începe acțiuni creative în fața ministerului Agriculturii, inclusiv o sărbătoare spontană făcută din alimente de casă membre ale LWA. Apoi, au fost trasate propuneri de politici concrete pentru a sprijini fermele ecologice, cum ar fi inițiativa unei tranziții agricole durabile, un fond alimentar local, un program pentru noii intrați, un program de reînnoire a horticulturii, un program agricol susținut de comunitate, un program de formare în agricultura durabilă și un Programul „Poluatorul plătește” pentru a sprijini agricultura ecologică.

Filozofia de bază propusă de LWA a fost o viziune alternativă a agroecologiei, unde fermele produc randamente ridicate de alimente folosind metode agricole care protejează solurile, apa și biodiversitatea.

De asemenea, au fost organizate sesiuni de instruire politică pentru a împuternici membrii să vorbească direct cu politicienii. În urma acestei formări, un număr mare de susținători au fost mobilizați pentru a participa la evenimente de consultare și pentru a se întâlni cu politicieni. Pentru a maximiza impactul advocacy, structurile de putere în care sunt luate deciziile guvernamentale sunt trasate pentru a găsi cele mai eficiente modalități de a influența, inclusiv organizarea de întâlniri cu miniștri la nivel înalt și funcționari publici. Una dintre cele mai reușite strategii adoptate de LWA este aducerea factorilor de decizie la ferme în tururi de studiu, deoarece misiunea sa este de a amplifica vocea fermierilor de pe teren cu motto-ul „a vedea este a crede!”

Recent, LWA s-a angajat în noul proiect de lege privind agricultura din Marea Britanie, propunând modificări la proiectul de lege care promovează agroecologia și apoi colaborând cu guvernul pentru a forma politicile emergente.

Pentru mai multe informații: www.landworkersalliance.org.uk



Sesiunea 15

Dialog și Advocacy



Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

This presentation is part of the BOND Learning Guide for Trainers - Empowering farmers and their organizations through the creation of social capital, available at <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>


SLIDE 1

Obiective

Până la sfârșitul sesiunii participanții trebuie să:

Se familiarizeze cu natura unui dialog constructiv	Identifice diferite forme de dialog	Reflecteze asupra factorilor determinanți pentru un dialog reușit
--	-------------------------------------	---

SLIDE 2



Exercițiu



1

Formați grupuri sau perechi și desemnați o persoană care va raporta în plen

2

Discutați și răspundeți la următoarele întrebări :

Q1: „Care sunt diferitele moduri în care organizațiile de fermieri dialoghează între ele și cu guvernul?”

Q2: „Care sunt cele două criterii pentru recunoașterea unui dialog bun?”

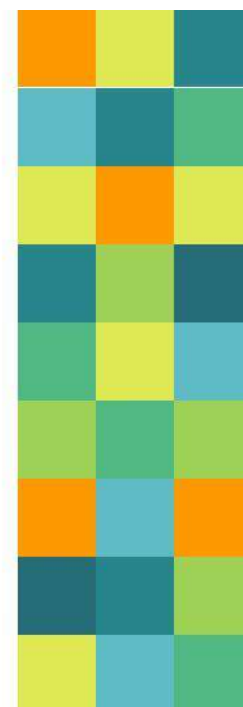
3

Rezumați pe un flipchart și fiți gata să le împărtășiți în plen

SLIDE 3

Ce este dialogul constructiv?

- O conversație sau o discuție între două sau mai multe părți care împărtășesc o voință comună de a schimba o anumită situație, ducând la un acord între părți.
- Dialogul este un prilej de schimb de informații, de gândire la chestiuni importante, de elaborare a unui proiect sau a unui serviciu către producători etc.



SLIDE 4

Importanța dialogului între organizațiile de fermieri / cooperativele și guvernul

Construirea în comun a politicilor publice

ASTA SUPUNE:

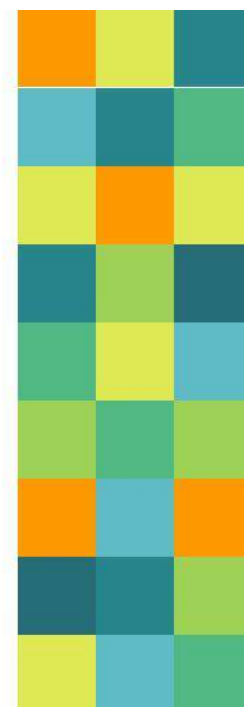
- Un sistem politic favorabil;
- Că organizațiile de fermieri au legitimitate; acest lucru depinde de modul în care își reprezintă membrii; și
- Organizațiile de fermieri au capacitatea de a propune soluții și nu numai de a indica problemele.



SLIDE 5

Cine sunt partenerii organizațiilor de fermieri?

- Autoritățile locale, regionale, naționale sau internaționale
- Politicieni și ofițeri



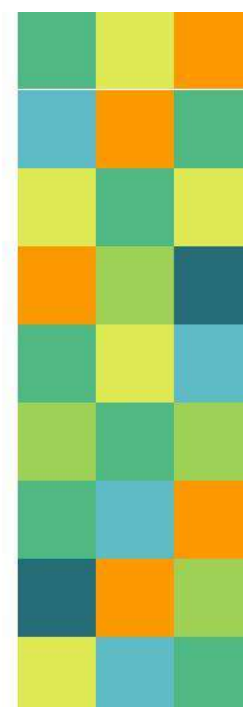
SLIDE 6

Aspecte de luat în considerare pentru elaborarea unei strategii de dialog



SLIDE 7

Tipologii de dialog



SLIDE 8

Revendicare / Protest

Ce este:

- Denunțarea unei probleme și / sau critica politicilor publice existente
- Cererile sunt mai puțin structurate și se bazează doar pe interesele membrilor
- Lipsa deschiderii către alte forme de dialog
- Nici o dovadă că propozițiile sunt de fapt fezabile
- Utilizarea mijloacelor de presiune (demonstrație, petiții etc.) și a strategiilor de comunicare care fac apel la emoții
- Exemplu al lanțului uman ...



SLIDE 9

Advocacy

Ce este:

- Analiza problemei și a cauzelor acesteia.
- Cereri mai precise, susținute de argumente puternice.
- Încercări de a demonstra fezabilitatea propunerilor și consecințele pozitive ale acestora pentru bunăstarea publică. Căutați aliați.
- Utilizarea sporită a mijloacelor oficiale de consultare a societății civile de către guvern, fără a exclude presiunea.
- Strategii de comunicare care fac apel la raționalitate și emoție.



SLIDE 10

Negocierea

Ce este:

Proces de interacțiune prin care două sau mai multe părți aflate într-o situație de interdependență totală sau parțială caută să rezolve una sau mai multe probleme, conducând la un acord

- Presupune o putere de negociere și, prin urmare, recunoașterea de către guvern a rolului politic și a greutății ORGANIZAȚIILOR AGRICOLE.
- Această pondere politică depinde de reprezentativitatea ORGANIZAȚIILOR fermiere, de capacitatea lor de MOBILIZARE, de capacitatea lor de a influența opinia publică și de a forma alianțe cu alți actori.



SLIDE 11

Cooperarea

Ce este:

- O formă deschisă de dialog între una sau mai multe părți, centrată pe chestiuni comune și implicând schimbul de informații.
- Soluțiile sunt elaborate împreună în vederea unui acord consensual.
- Principiile și principalele reguli de implementare sunt elaborate în comun.
- Uneori implementarea se poate face în comun.



SLIDE 12

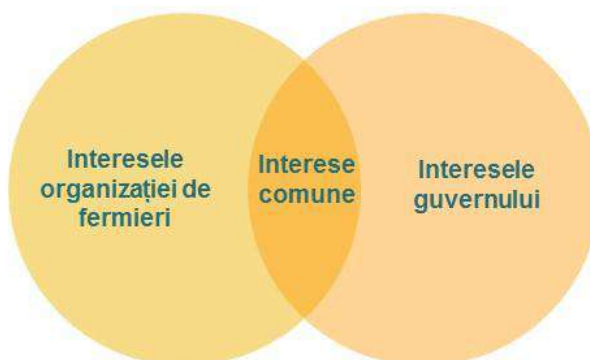
Principii pentru dialogul de succes

- Faceți propuneri concrete, nu numai critici
- Înțelegeți ce este posibil și ajustați strategia în consecință
- Cunoașteți obiectivele politicilor publice și lucrați pentru ele
- Înțelegeți procesul decizional și interveniți cât mai curând posibil
- Cunoaște-ți bine publicul, aliații și dușmanii
- Sacrificați, dacă este necesar, interese pe termen scurt pentru interese pe termen lung

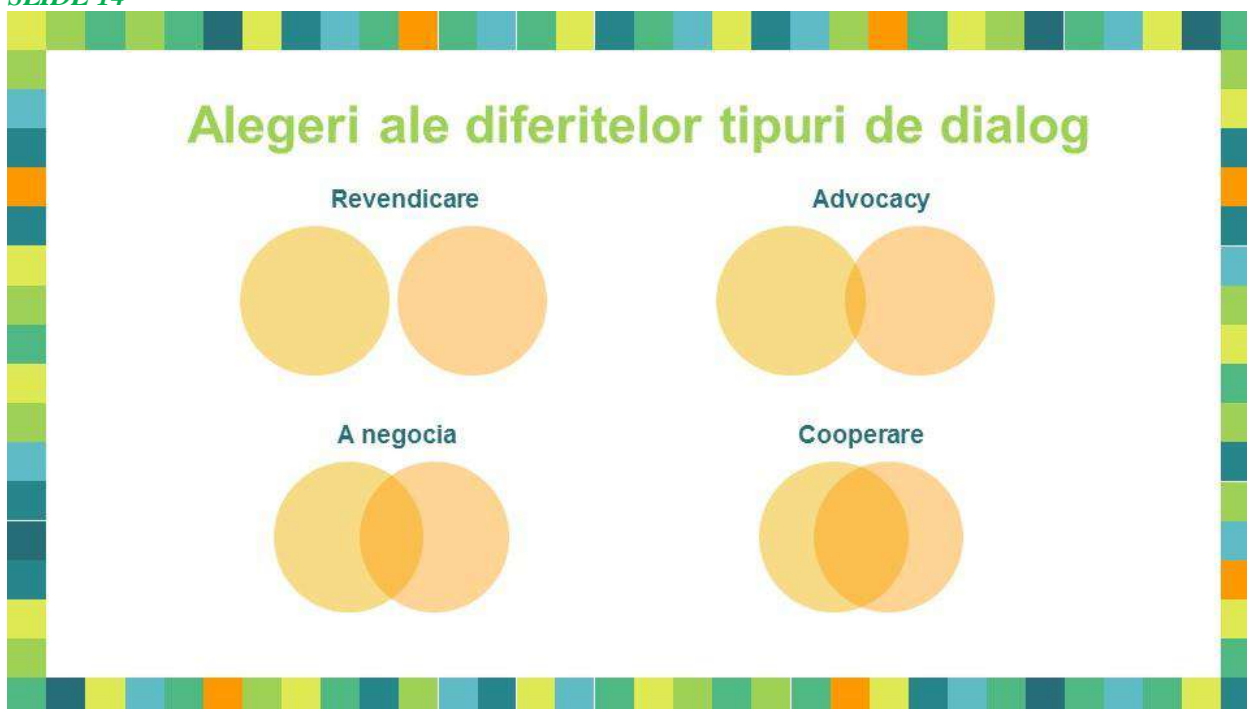


SLIDE 13

Niciun dialog fără un scop comun



SLIDE 14



SLIDE 15

Mecanisme care permit un dialog continuu între OF și guvern

- Mese de discuții care reunesc toți actorii din agricultură și din industria agro :
 - Pe sectoare
 - După regiune
 - După temă sau materie
- Două partide sau comitete din organizații guvernamentale-agricole pentru a discuta subiecte precise (de exemplu: Comitetul MAPAQ-UPA pentru serviciile de consiliere din Quebec)
- Mecanisme consultative înainte de adoptarea legilor sau politicilor privind agricultura
- Gestionarea comună a serviciilor agricole
 - Exemplu de Finanțări agricole care finanțează și oferă asigurări agricole producătorilor



SLIDE 16

Pot coexista diferite tipuri de dialog

Deoarece realitatea este complexă și nu se poate adapta întotdeauna la unul dintre aceste patru modele pure, pot exista mai multe variații ușor diferite ale acestor patru tipuri.

În funcție de ceea ce este în joc, aceeași organizație agricolă poate, în același timp, să se aplece într-un proces de advocacy și într-un proces de cooperare cu guvernul sau cu alți actori.



SESIUNEA 16:

Negocierea - Ce și cum

Structura Sesiunii

Obiective de însușire:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții vor:

- *aprecia ce este negocierea;*
- *identifica diferite strategii și stiluri de negociere (legare); și*
- *identifica etapele pentru o negociere eficientă.*

Mesajele Cheie

Negocierea este un proces prin care părțile pot găsi soluții la probleme și face parte din viața de zi cu zi. Fiecare negociere este diferită de cealaltă, dar elementele de bază nu se schimbă. Din acest motiv, este important să vă pregătiți în mod adecvat pentru aceasta. Negocierea este și despre oameni. Pe baza stilurilor părților implicate, strategiile de negociere pot fi adaptate și tactica modificată.

Durata sugerată a sesiunii:

- 3 ore

Materiale necesare:

- *Proiector, ecran, laptop, markere, flipcharts și bandă*
- *Copii ale documentului Partea 1 „Ce tip de negociator sunteți?” ar trebui distribuite, inclusiv matricea pentru analiza răspunsurilor la chestionar.*
- *Copii ale documentului Partea 2 pe scenarii.*

Resurse:

- *Prezentare PowerPoint „Negociere: ce și cum”*
- *Notă tehnică privind principalele concepte Partea 1 și Partea 2*
- *Prospect Partea 1 - Chestionar: „Ce tip de negociator ești?”*
- *Prospect Partea 2 - Scenarii*
- *Video: <https://hbr.org/video/4631884629001/getting-to-yes-across-cultures>*

Comentarii și sfaturi

Sesiunea este împărțită în două sloturi de o oră și 30 de minute.

Partea 1: Primul spațiu se încheie cu utilizarea chestionarului: „Ce tip de negociator ești?”. Acest chestionar este un instrument pentru autoevaluarea abilităților de negociere. Fiecare participant trebuie nu numai să îl completeze individual, ci și să efectueze analiza răspunsurilor. Unele calcule, sume și împărțiri, trebuie efectuate și, în funcție de public, participanții pot avea nevoie de ajutor. Este important ca facilitatorul să se deplaseze și să sprijine participanții care ar putea avea nevoie de ajutor.

Partea 2: A doua parte a sesiunii se bazează pe scenarii de angajare a participanților în procesul de pregătire a unei negocieri. Cu toate acestea, în funcție de context, facilitatorul poate dezvolta diferite scenarii sau poate lăsa participanții liberi să aleagă subiectul pe care doresc să pregătească o negociere.

Surse adiționale la acest subiect

Printre mai multe resurse care există pe tema negocierii, au fost utilizate următoarele pentru dezvoltarea acestei sesiuni: Fisher R., Ury W., Patton B. 2017. „Arta negocierii”.

Notițe pentru Formator – Partea 1

Contribuția formatorului și activitatea de spargere a gheții _____ 10 minute

Facilitatorul introduce conceptul de negociere și cere participanților să lucreze în perechi pentru a discuta următoarea întrebare și a face o listă:

„Cu cine ați negociat până acum sau veți negocia în viitorul apropiat?”

Contribuția formatorului _____ 30 minute

Facilitatorul va utiliza apoi PowerPoint „Negociere: ce și cum” - Partea 1 și va prezenta conceptele cheie legate de această temă acoperind următoarele aspecte:

- *contextul în care poate avea loc o negociere;*
- *tipuri de acorduri dintr-o negociere; și*
- *strategii și stiluri de negociere.*

Sesiunea este concepută ca un dialog cu participanții pentru a obține feedback-ul și comentariile lor pe baza experienței lor de negociere cu guvernele, comercianții și alți fermieri. Facilitatorul poate lega prezentarea sa de intrările furnizate de participanții la activitatea inițială de spargere a gheții.

Lucru individual _____ 20 minute

Facilitatorul va distribui apoi fișa care conține chestionarul „Ce tip de negociator ești?”. Fiecare participant va trebui să reflecteze la fiecare afirmație inclusă în chestionar și să bifeze afirmațiile care reflectă punctul său de vedere. Chestionarul este un instrument important pentru a înțelege profilul de negociere al fiecărui participant.

Discuții în plen _____ 30 minute

În plen, facilitatorul va da instrucțiuni pentru analiza și interpretarea chestionarului.

După ce a ales frazele, participantul poate încerca în matricea furnizată în fișă valoarea corespunzătoare răspunsului său. De exemplu, dacă participantul a pus X pentru întrebarea 1, el / ea trebuie să înconjoare scorul în coloana Machiavel (M) și în coloana Naiv (N). Dacă el / ea nu a ales acel răspuns, nu este nevoie de niciun cerc. În cele din urmă, fiecare participant trebuie să calculeze totalul cercurilor din partea de jos a matricei pentru fiecare coloană. Astfel de totaluri vor indica tendințele personale. Există patru tendințe majore care definesc ce tip de negociator este o persoană: Machiavel, Jucaus, Simplu sau Realist. Astfel de tendințe pot fi obținute prin calcularea totalelor așa cum se arată în tabel.

Profil	Machiavel (M)	Jucăuș (L)	Comod (N)	Realistic (H)
Calcul	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Total				

Profilul negociatorului personal derivă din cele două tendințe principale:

- *Tendința ta dominantă este cea cu cel mai mare scor.*
- *Tendința ta subdominantă este cea cu al doilea cel mai mare scor.*
- *Celelalte două tendințe nu sunt relevante.*

După calcularea individuală a scorurilor, facilitatorul va cere participanților să ridice mâna dacă au avut profilul unui Machiavel, apoi cei care aveau profilul unui jucăuș și așa mai departe.

Astfel de profiluri vor ajuta la definirea tendințelor predominante ale fiecărui individ. Facilitatorul trebuie să sublinieze că este important să știm că există diferite profiluri de negociere, deoarece acest lucru va ajuta participanții să fie mai bine pregătiți pentru negociere. De asemenea, facilitatorul poate provoca discuția întrebând dacă există diferențe bazate pe gen în stilurile de negociere ale oamenilor. (Femeile negociază mai bine decât bărbații?)

Dacă timpul ne permite, facilitatorul poate afișa videoclipul despre negocierea între culturi, ceea ce explică importanța analizei contextului și a persoanelor care participă la o negociere, deoarece abordările și percepțiile pot varia în funcție de cultură. Videoclipul poate fi folosit și pentru a deschide partea 2 a acestei sesiuni.

Contextul tehnic – Partea 1

Negocierea este procesul prin care părțile pot găsi soluții acceptabile la o problemă.

Negocierea este o artă care poate fi învățată și, cu cât procesele de negociere sunt mai bine înțelese și aplicate, cu atât mai ușor pot fi încheiate negocierile în beneficiul ambelor părți.

Contextul în care are loc o negociere este relevant, mai ales dacă are loc între organizațiile de fermieri și guvern. În acest caz, guvernul trebuie să recunoască rolul organizațiilor de fermieri și să fie deschis la negocieri cu acestea. Pe de altă parte, organizațiile de fermieri trebuie să aibă capacitatea de a face propuneri solide și de a evalua contrapropunerile făcute de guvern.

Negocierea se poate baza pe trei elemente de bază:

- *determinarea cine este mai puternic;*
- *sau stabilirea cine are „dreptate”;*

... dar ceea ce contează cu adevărat este abordarea intereselor subiacente ale fiecărei părți (negociere bazată pe interese).

Tipuri de acord

Există trei tipuri posibile de acord într-o negociere:

1. Concesiune

Una dintre părțile care negociază își abandonează poziția în favoarea celeilalte părți.

2. Compromis

Fiecare parte face concesii cu privire la problema în discuție. Părțile se pot „întâlni adesea la jumătate”.

3. Consens

Un acord bazat pe poziții similare ale părților și care satisface pe deplin interesele fiecărei părți.

Strategii de negociere:

Există patru tipuri de acorduri care reprezintă patru strategii diferite de negociere:

1. *Câștigător / învins: nu vă arătați mâna întreagă de teama celuilalt și astfel puteți profita de toate oportunitățile pe care le oferă situația. Acest lucru se încheie în general într-o situație de câștigător / învins sau, cel puțin, într-o situație suboptimală.*
2. *Câștigător / câștigător: îți așezi toate cărțile pe masă fără o agendă ascunsă. Cu o conștientizare deplină a problemelor în joc, ajungeți să găsiți soluția perfectă care se potrivește ambelor părți.*
3. *Rătăcitor / ratat: nu cazi singur. Preferi să pierzi totul, mai degrabă decât să-l vezi pe celălalt înaintând. Acest lucru se întâmplă în mod normal atunci când negocierile se transformă în conflict și miza emoțională este mare (în cazurile de divorț, de exemplu).*
4. *Câștigător / câștigător / câștigător: discuția este atât de fructuoasă încât beneficiile s-au răspândit în comunitate, societate și cetățeni.*

Stiluri de negociere:

Există două stiluri majore de negociere: **contradictorii și consensuale.**

Stilul adversar este competitiv și argumentativ, cu câștigători și învinși. Stilul adversar se concentrează pe interesul propriu, poate avea un efect negativ asupra relației și se bazează pe poziții stabilite.

Fiecare parte încearcă să „câștige” negocierea având acordul final mai asemănător poziției lor.

Stilul de negociere consensuală se referă la rezolvarea comună a problemelor pentru a găsi o soluție convenită, una care:

- *apreciază interesele și constrângerile tuturor partenerilor;*
- *ajută la construirea relației; și*
- *se bazează pe interesele subiacente ale fiecărui partener.*

Scopul negocierii nu este de a menține două poziții conflictuale, ci de a găsi modalități de a satisface interesele fiecărei părți, adică nevoile, dorințele, prioritățile, preocupările și temerile lor.

Poziții vs. interese

Interesele se referă la motivațiile mai profunde ale fiecărui partener și sunt diferite de poziții. Pozițiile sunt cerințele fiecărei părți.

Poziția fiecărei părți este motivată de o serie de motive, adică prioritățile, nevoile, preocupările, fricile, dorințele lor. Cu cât un acord satisface mai bine interesele subiacente ale fiecărei părți, cu atât este mai bună afacerea.

Problema de bază în negocierea bazată pe interese nu constă în menținerea pozițiilor conflictuale, ci mai degrabă în găsirea unor modalități de satisfacere a intereselor fiecărei părți, adică a priorităților, nevoilor, preocupărilor, temerilor, dorințelor etc. În acest proces, nu este despre împingerea ideilor asupra cuiva, ci mai degrabă despre ascultare și adresarea de întrebări pentru a înțelege mai bine perspectivele, raționamentul și motivațiile mai profunde ale altora.

Când pot fi identificate motivațiile care stau la baza fiecărei părți, este posibil să:

- *lărgiți opțiunile pentru a ajunge la o soluție comună, prin creativitatea și gândirea laterală care rezultă din rezolvarea comună a problemelor;*
- *construiți încredere și relații de lucru puternice prin înțelegere reciprocă și comunicare semnificativă; și*
- *ajungeți la un acord care să satisfacă cel mai mare număr de oameni și să adauge valoare pentru toți partenerii.*

Negocierea bazată pe dobândă:

1. *Creează încredere prin înțelegere reciprocă, comunicare semnificativă și relații de muncă puternice.*
2. *Se concentrează pe dezvoltarea intereselor subiacente mai degrabă decât a pozițiilor.*
3. *Lărgeste opțiunile pentru o soluție prin gândirea creativă și laterală care vine din rezolvarea comună a problemelor.*
4. *Permite părților să ajungă la un acord care să satisfacă interesele și să adauge valoare pentru toți.*
5. *Confirmă / validează acordul într-un mod adecvat.*

Negociatorul este cineva care încearcă să satisfacă o nevoie sau o dorință. Orice negociere este condusă de un amestec de nevoi sau dorințe. Este important să știm că există diferite profiluri de negociere, deoarece acest lucru va ajuta fiecare parte să fie mai bine pregătită pentru negociere. Negocierile pot ascunde încercările de manipulare a celeilalte părți și influențarea rezultatului; prin urmare, este important să fii conștient de propria tendință, precum și să identifice tendința predominantă a persoanei cu care trebuie să negociezi și să te adaptezi în consecință.

Există patru profiluri majore de negociatori:

- *Machiavel, care este un tip de negociator manipulator, foarte priceput, bun la politică și care folosește toate mijloacele pentru a-și atinge obiectivele;*
- *Jucăușul, care este reactiv, impulsiv, intuitiv, emoțional expresiv, dar care își dă seama rapid în intențiile sale;*
- *Ușor, care este onest, dar naiv, dependent de ceilalți, respectuos, dispus și agreabil, dar care poate deveni cinic dacă își pierde încrederea; și*
- *Realistul, care este rațional și cooperant. Este clar cu partenerii săi și este un excelent rezolvator de probleme și un negociator solid.*

Femeile negociază mai bine decât bărbații?

Există multe generalizări în jurul ideii că femeile negociază mai bine decât bărbații, deoarece sunt mai toleranți și au tendința de a asculta mai mult decât bărbații. Cu toate acestea, teoria și experiența arată că rezultatele bune sunt independente de sex, rasă sau religie. Rezultate bune într-o negociere se obțin atunci când se arată comportamente bune și corecte și se stabilește încrederea.

Fișă - Chestionar: Ce tip de negociator sunteți? Partea 1

SURSA: <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-grande-ecole/aide-scolaire-communication/test-de-vente-et-de-negociation-test-sur-quel-negociateur-etes-vous- / 23498>

„Sarcinile unui negociator și situațiile de negociere par să varieze foarte mult, dar împărtășesc puncte comune ...”

A) Răspundeți la fiecare întrebare spontan. Dacă sunteți de acord cu una dintre următoarele propoziții, bifați caseta corespunzătoare. Dacă nu sunteți de acord, nu scrieți nimic.

1. În unele negocieri, adoptați o atitudine cordială pentru a reduce vigilența partenerului.	<input type="checkbox"/>
2. Chiar dacă poate duce la pierderea unui avantaj important, nu vă angajați în ceva pe care nu sunteți sigur să îl păstrați.	<input type="checkbox"/>
3. Când negociați cu mai mulți parteneri, încercați să profitați de diviziunile lor.	<input type="checkbox"/>
4. Sunteți gata să faceți concesii atunci când negociați cu oameni simpatici.	<input type="checkbox"/>
5. În cursul unei negocieri, puteți minți pentru a afla care este adevărata poziție a celeilalte persoane.	<input type="checkbox"/>
6. În problemele care vă privesc, încercați să obțineți un acord care să vă ofere întreaga satisfacție.	<input type="checkbox"/>
7. Când alții cer prea mult, te prefaci că pleci astfel încât să compromită.	<input type="checkbox"/>
8. Crezi că dezvăluirea obiectivelor tale către cealaltă persoană la începutul procesului îi oferă celeilalte stimulente pentru a-și dezvălui obiectivele.	<input type="checkbox"/>
9. Chiar dacă accentul negocierii este o problemă, faceți promisiuni cu privire la potențiale oportunități viitoare, astfel încât să câștigați negocierea.	<input type="checkbox"/>
10. La începutul unei negocieri, vrei să știi unde dorește cealaltă persoană.	<input type="checkbox"/>
11. Când buna-credință și punctul tău de vedere par clare, nu crezi că trebuie să strategizezi prea mult.	<input type="checkbox"/>
12. În cursul unei negocieri, vă luați timpul necesar pentru a afla ce îl motivează pe celălalt.	<input type="checkbox"/>
13. În cursul unei negocieri, te simți suficient de încrezător încât să poți influența și profita de cealaltă persoană.	<input type="checkbox"/>
14. Într-o negociere importantă, vei face tot ce poți pentru a-ți atinge obiectivul, chiar dacă nu este etic.	<input type="checkbox"/>
15. Începi să negociezi probleme secundare atunci când vrei să distragi atenția partenerilor tăi.	<input type="checkbox"/>
16. Când procesul de negociere este blocat, oferiți cât mai multe informații, pentru a relua discuția.	<input type="checkbox"/>
17. Când nu sunteți sigur de validitatea argumentelor dvs., le prezentați în continuare cu încredere pentru a încerca să erodați certitudinea celeilalte părți pentru a vă atinge obiectivele.	<input type="checkbox"/>
18. Credeți că oamenii sunt în general ușor de influențat și de convins în cursul unei negocieri.	<input type="checkbox"/>
19. Nu începeți un proces de negociere fără să vă gândiți la propuneri care vă pot interesa partenerii.	<input type="checkbox"/>
20. Refuzi să folosești strategii în cursul unei negocieri, deoarece consideri că nu este onest.	<input type="checkbox"/>
21. Într-o negociere, sunteți obișnuiți să spuneți clar ce credeți.	<input type="checkbox"/>
22. Nu ezitați să evidențiați punctele slabe ale celuilalt pentru a le pune într-o poziție dificilă.	<input type="checkbox"/>
23. Pe parcursul unui proces de negociere, vă creșteți în mod sistematic cererile pentru a obține maximul de la alții.	<input type="checkbox"/>
24. Crezi că oamenii nu sunt în general păcăliți când cineva le ascunde adevărul.	<input type="checkbox"/>

Analiza chestionarului

Pentru a vă stabili profilul de negociere, puteți înconjura în matrice sub valoarea corespunzătoare răspunsului dvs. De exemplu, dacă ați pus un X la întrebarea 1, trebuie să înconjurați scorul în coloana Machiavel (M) și în coloana Naïve (N). Dacă nu alegeți acel răspuns, nu este nevoie de niciun cerc. În cele din urmă, calculați totalul cercurilor din partea de jos a matricei pentru fiecare coloană.

Matrice de notare

Întrebarea	Lucid (L)	Machiavel (M)	Naïve (N)	Honest (H)
1		1	1	
2	1			1
3	1	1		
4			1	1
5	1	1		
6	1			1
7		1	1	
8			1	1
9	1	1		
10	1			1
11			1	1
12	1			1
13		1	1	
14	1	1		
15		1	1	
16			1	1
17	1	1		
18		1	1	
19	1			1
20			1	1
21			1	1
22	1	1		
23		1	1	
24	1		1	
Total				

Tendențele dvs. personale definesc ce tip de negociator sunteți (Machiavel, Jucăuș, Simplu sau Realist). Acestea pot fi obținute calculând totalurile din tabelul următor.

Tendențele dvs. personale:

Profil	Machiavel (M)	Jucăuș (L)	Comod (N)	Realistic (H)
Calcul	$\frac{L + M}{2}$	$\frac{M + N}{2}$	$\frac{N + H}{2}$	$\frac{H + L}{2}$
Total				

Profilul dvs. negociator personal rezultă din cele două tendințe principale:

- *Tendința ta dominantă este cea cu cel mai mare scor.*
- *Tendința ta subdominantă este cea cu al doilea cel mai mare scor.*
- *Celelalte două tendințe nu sunt foarte importante în ceea ce vă privește.*

Cele patru profiluri de negociatori:

Machiavel	Lucid și manipulator	Un negociator priceput și redutabil, bun la politică. Totuși, dacă își folosește talentele, aceasta poate duce la neîncredere.
Jucăuș	Manipulativ și Naiv	Negociator care se crede inteligent, dar care este descoperit rapid de partenerii săi.
Comod	Naiv și cinstit	Negociator cinstit care poate cădea în cinism când vede că alți parteneri nu sunt la fel de sinceri ca el.
Realistic	Onest și lucid	Negociator solid, clar cu partenerii săi. Această tendință, asociată cu un pic din tendința Machiavel, reprezintă în Europa de Vest și America de Nord profilul unui bun negociator.

Notițe pentru Formatori – Partea 2

Contribuția formatorului _____ **30 minute**

Facilitatorul va folosi prezentarea PowerPoint „Negociere: ce și cum” - Partea 2 și va prezenta conceptele cheie legate de:

- *fazele unui proces de negociere;*
- *modul de pregătire pentru un proces de negociere; și*
- *modul de implementare a unui proces de negociere.*

Lucru în grup _____ **30 minute**

Facilitatorul va forma trei sau patru echipe de negociere, în funcție de numărul de participanți. Fiecare echipă va avea 40 de minute pentru a discuta și a conveni asupra procesului de pregătire pentru negociere și asupra mesajelor cheie care trebuie transmise. Subiectele negocierii se pot baza pe următoarele scenarii sau pe teme alese de participanți.

Fiecare echipă va desemna o persoană care va raporta rezultatele pentru discuția în plen (10 minute per echipă). Pot fi furnizate următoarele scenarii (unul pe echipă) pentru a facilita pregătirea.

Scenariul 1: organizația dvs. dorește să obțină recunoașterea legală pentru a avea acces la programe guvernamentale sau programe de donatori, cum ar fi programe de hrănire școlară, programe de dezvoltare a capacității etc. Trebuie să discutați intern în cadrul organizației dvs. și să pregătiți o strategie de negociere adecvată.

Scenariul 2: doriți să transformați formal grupul de fermieri într-o entitate înregistrată. Discutați în grupul dvs. despre cea mai potrivită strategie pentru a vă pregăti pentru această negociere.

Scenariul 3: Unii membri ai organizației dvs. se luptă să construiască o bază de resurse și ar dori să acceseze împrumuturi de la băncile locale. Cu toate acestea, ratele dobânzii solicitate sunt prea mari și banca nu este neapărat interesată să aibă membrii dvs. drept clienți. Membrii cer liderilor organizației să se angajeze într-un proces de negociere cu băncile locale. Discutați și conveniți în grup cu privire la procesul de pregătire pentru această negociere.

Scenariul 4: organizația dvs. are diferite tipuri de membri care au nevoie de diferite tipuri de instruire în următoarele domenii: economii și împrumuturi, marketing și mobilizare socială. Sunteți liderii organizației și trebuie să vă pregătiți pentru această negociere cu serviciul guvernamental corespunzător sau cu reprezentantul donatorilor. Discutați și conveniți în grup ce pași trebuie să faceți pentru a putea realiza această negociere.

Discuții în plen _____ **30 minute**

Facilitatorul va da cuvântul fiecărei echipe pentru a prezenta rezultatele discuției lor și poate comenta folosind conținutul din slide-uri pentru a vedea dacă pașii pregătitori ai procesului de negociere sunt reflectați.

Contextul tehnic – Partea 2

Există trei faze majore într-o negociere:

- *pregătire*
- *implementare*
- *concluzie.*

Cum să vă pregătiți pentru o negociere

Faza de pregătire a negocierii este crucială pentru un rezultat reușit. Pregătirea este un proces de diagnostic în care următoarele aspecte ale negocierii sunt clar identificate.

Scopul vizează punctele care trebuie negociate înainte de a ajunge la un acord. De fapt, la negociere, primul pas este de a conveni care este scopul, care definește domeniile de interes reciproc. Fără aceasta, nu poate exista niciun dialog și, prin urmare, nici o negociere. Este crucial să schițăm:

- *concesiunile pe care credeți că le puteți obține de la cealaltă parte;*
- *condițiile minime fără de care nu se poate ajunge la un acord; și*
- *obiectivele negocierii (ceea ce sperați inițial).*

Contextul intern și extern al negocierii: ceea ce alcătuiește fundalul negocierii (mediu socio-economic, de reglementare, politic, cultural și fizic, coerență strategică, resurse disponibile, grupuri, coaliții și alianțe).

Ce este în joc: ce suntem capabili să câștigăm sau să pierdem în cadrul negocierii, așa cum ar putea fi influențate interesele, grijile, așteptările, constrângerile, riscurile și obiectivele. Factorii pot fi financiari, materiali, tehnici, politici, relaționali etc. Este, de asemenea, important să analizăm ce factori sunt preocupați de cealaltă parte, precum și cei care vă preocupă. De asemenea, trebuie să evaluați cât de importantă este această negociere pentru dvs. și pentru cealaltă parte pentru a determina cât timp și energie să investiți, precum și pentru a evalua relațiile de putere dintre dvs. și ei.

Relații de putere: Analizați cine deține puterea în fiecare partid (care este măsura în care pot presiona alte părți, le pot recompensa, le pot influența etc.) și importanța relativă a acestora. Cercetează și analizează soluții alternative: Care este planul B dacă negocierea actuală nu duce nicăieri? Este important să înțelegem relațiile de putere sau tipul de interacțiuni dintre diferitele grupuri implicate în negociere și capacitatea unei părți de a o controla pe cealaltă.

Profilul negociatorului este, de asemenea, un alt aspect care necesită o atenție atentă. Cine va fi reprezentantul la masa negocierilor (președintele? Alți lideri? Secretar executiv? Analist sau expert?). Ce știm sau ce putem afla despre ele? Care este tipul lor de personalitate (mai mult sau mai puțin extrovertit, impulsiv etc.), atitudinile lor obișnuite, stilul lor de negociere etc.? Ce tip de relație avem cu ei? Cât de prietenoși și de încrezători sunt? Care sunt parametrii lor de autonomie? Alegerea se poate baza pe îndatoriri, dar și pe abilități de negociere. Cât de bine vorbesc limba interlocutorului? Avem nevoie de expertiză tehnică la masă? Ce poziții va lua fiecare membru al delegației la masa negocierilor?

În fiecare proces de pregătire, ar trebui să se efectueze un **test** pentru a încerca să găsească răspunsuri la următoarele întrebări: Se poate ajunge la un acord în mod realist pentru a satisface interesele mele principale și cele ale celeilalte părți? Dacă da, potențialul acord pare mai avantajos decât cea mai bună soluție alternativă și cea a celeilalte părți? Practic, merită negociat?

Alegerea abordării și a strategiei de negociere

Avem două strategii majore: una contradictorie sau consensuală.

În abordarea contradictorie: oferta inițială este pregătită și scopul este de a reduce așteptările celeilalte părți.

În abordarea consensuală: trebuie să decidem ce tip de concesi suntem gata să facem. Ce informații vom oferi cu privire la propriile interese? Ce întrebări ar trebui să ne punem pentru a înțelege mai bine interesele celeilalte părți?

Logistică

Când ar fi cel mai bun moment pentru a purta negocierea? Cât timp merită alocat negocierii? Care ar trebui să fie agenda?

Cum se implementează o negociere

În contactul inițial cu cealaltă parte, este important să se definească obiectivele negocierii și să se promoveze o relație de încredere.

Întrebări și consultări

Un negociator bun explorează interesele comune prin exprimarea clară a mesajului, ascultarea activă, suspendarea judecății interne și nu întrerupe partenerii de negociere. El / ea evită răspunsurile poziționale; în loc să folosească „da, DAR ... răspunsuri”, el / ea folosește „da ȘI ... tipul de răspunsuri”.

Reformulare

El / ea oferă un rezumat constant și feedback-ul diferitelor la puncte pentru a asigura înțelegerea reciprocă a intereselor în joc. Un negociator bun oferă detalii suplimentare dacă este necesar și parafrazează pentru a sublinia ceea ce se alătură celor două părți în loc să sublinieze ceea ce le împarte.

Propunerea inițială

Propunerea inițială trebuie comunicată într-un mod concis, clar și direct. Tonul vocii este, de asemenea, important pentru a-i da putere. Trebuie comunicat fără ezitare. Apoi, poate fi urmat și de scurte explicații pentru a evita interlocutorului să atragă atenția.

Discuție și ajustare

Ofertele și contraofertele pot urma pentru a ajunge treptat la un compromis. Este posibil să continuați:

- *secvențial, punct cu punct: fiecare punct trebuie rezolvat înainte de a trece la următorul;*
- *imediat cu cele mai ușoare puncte, ținându-le pe cele dificile de partea care trebuie tratată la final;*
- *și*
- *împărțind o anumită problemă în subpuncte atunci când aceasta nu poate fi rezolvată în ansamblu.*

Printre tacticile care pot fi folosite se numără reducerea așteptărilor celeilalte părți, propunerea mai multor soluții alternative la aceeași problemă, ajustarea creativă a negocierii prin extinderea problemelor și permiterea soluțiilor de avantaj reciproc.

Formularea acordului sau admiterea eșecului

La sfârșitul acestui proces, este relevant să reveniți la criteriile obiective și să evaluați soluțiile propuse pentru a formula un acord sau doar pentru a admite eșecul.

Surse: material de instruire FAO-UPADI privind „Consolidarea mecanismelor de dialog și negociere între actorii-cheie” elaborat și ajustat în cadrul diferitelor proiecte regionale și naționale ale FAO TCP pentru regiunea Maghrebului, Egipt, Oman, Liban, Sudan; Fisher R., Ury W., Patton B. 2017. „Arta negocierii”.

Prospect - Pregătirea unei negocieri: partea 2

Fiecare echipă va avea la dispoziție 30 de minute pentru a discuta și a conveni asupra procesului de pregătire pentru negociere.

SCENARIII

Scenariul 1:

organizația dvs. dorește să obțină recunoașterea legală pentru a avea acces la programe guvernamentale sau programe de donatori, cum ar fi programe de hrănire școlară, programe de dezvoltare a capacității etc. Trebuie să discutați intern în cadrul organizației dvs. și să pregătiți o strategie de negociere adecvată.

Scenariul 2:

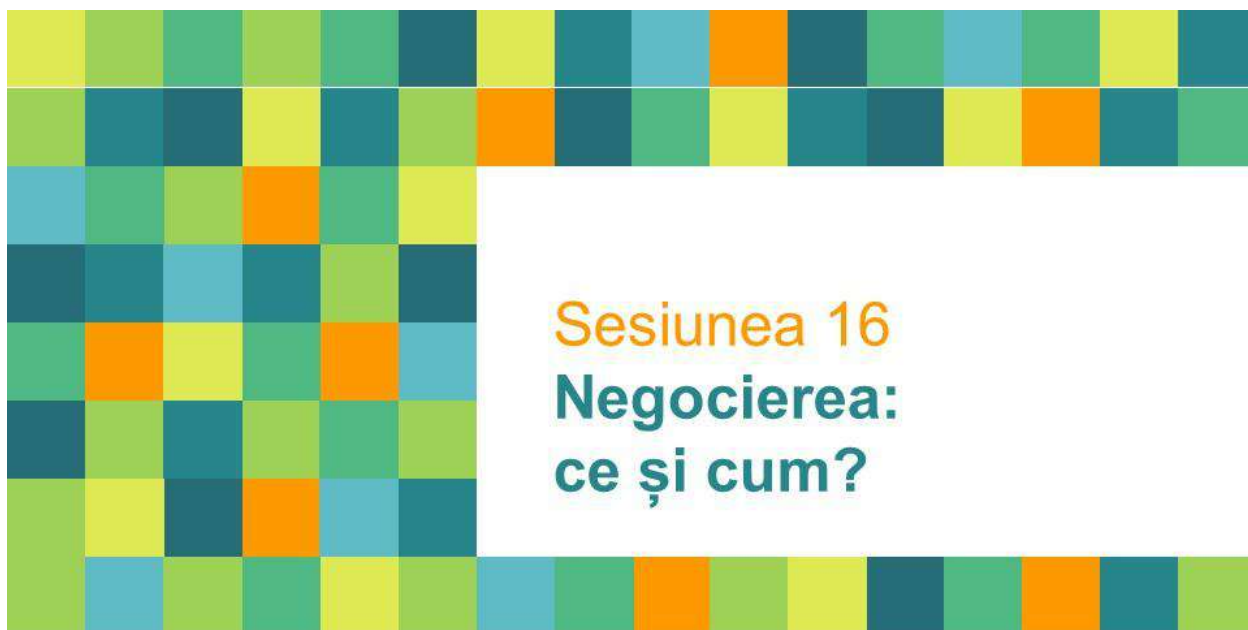
doriți să transformați formal grupul de fermieri într-o entitate înregistrată. Discutați în grupul dvs. despre cea mai potrivită strategie pentru a vă pregăti pentru această negociere.

Scenariul 3:

Unii membri ai organizației dvs. se luptă să construiască o bază de resurse și ar dori să acceseze împrumuturi de la băncile locale. Cu toate acestea, ratele dobânzii solicitate sunt prea mari și banca nu este neapărat interesată să aibă membrii dvs. drept clienți. Membrii cer liderilor organizației să se angajeze într-un proces de negare cu băncile locale. Discutați și conveniți în grup cu privire la procesul de pregătire pentru această negociere.

Scenariul 4:

organizația dvs. are diferite tipuri de membri care au nevoie de diferite tipuri de instruire în următoarele domenii: economii și împrumuturi, marketing și mobilizare socială. Sunteți liderii organizației și trebuie să vă pregătiți pentru această negociere cu serviciul guvernamental corespunzător sau cu reprezentantul donatorilor. Discutați și conveniți în grup ce pași trebuie să faceți pentru a putea realiza această negociere.



Sesiunea 16

Negocierea: ce și cum?



Această prezentare face parte din Ghid de instruire a formatorilor elaborat în cadrul proiectului BOND - Abilitarea fermierilor și a organizațiilor acestora prin crearea de capital social, disponibil la <http://www.fao.org/3/cb1423en/cb1423en.pdf>

SLIDE 1

Obiective

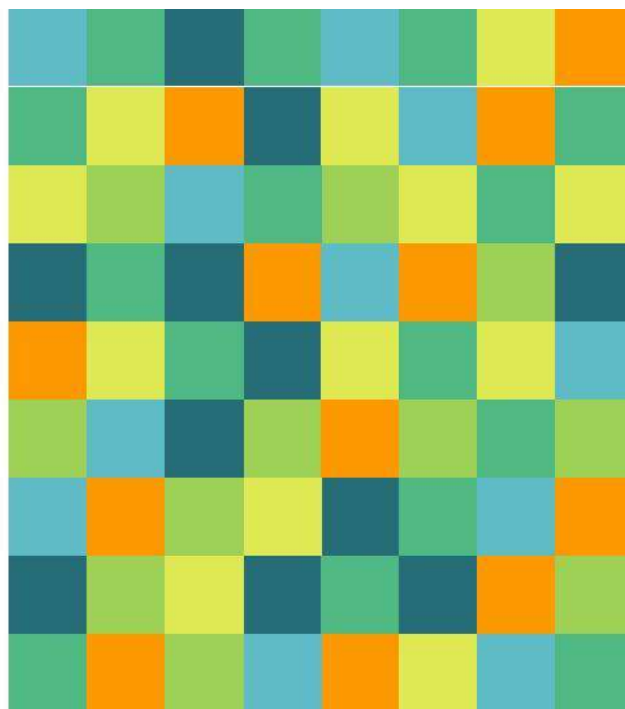
Până la sfârșitul acestei sesiuni participanții vor:

Aprecia despre ce este vorba la o negociere	Identifica diferite strategii și stiluri de negociere (conectare)	Identifica fazele pentru o negociere eficientă
---	---	--

SLIDE 2

PARTEA 1

Ce?



SLIDE 3

Negociere și dispută

O negociere este:
Un proces interactiv prin care două sau mai multe părți încearcă să soluționeze un litigiu pentru a ajunge la un acord.

O dispută este:
Un dezacord rezultat dintr-o diferență de opinie sau un conflict de interese între două sau mai multe persoane.

SLIDE 4



Exercițiu

În perechi, discutați următoarele :

“cu cine ați negociat până acum sau cu cine veți negocia în viitorul apropiat...”

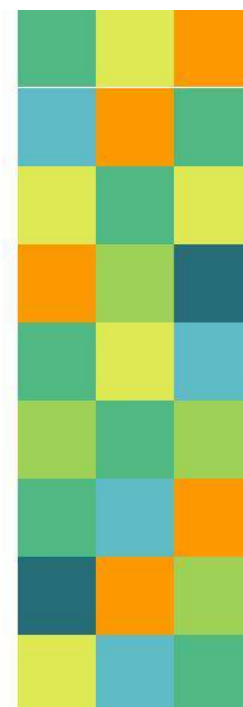
Vă rugăm să faceți o listă.



SLIDE 5

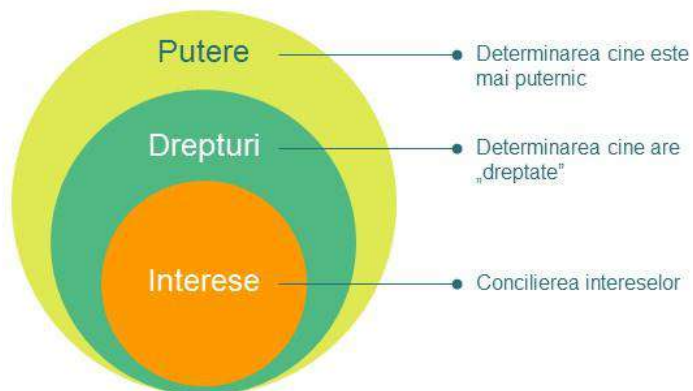
Contextul în care poate avea loc negocierea

- Implică puterea de negociere și recunoașterea rolului organizației de fermieri.
- Guvernul este deschis negocierilor.
- Organizațiile de fermieri au capacitatea de a face propuneri și de a evalua contrapropuneri făcute de guvern.
- Membrii organizației de fermieri au încredere în liderii-negociatori.
- Facilitarea politicilor favorabile.



SLIDE 6

Negocierea se poate baza pe:



SLIDE 7

Posibile tipuri de acord



SLIDE 8

Strategii de Negociere

Tipuri de acorduri		
1. Câștigător – Câștigător	Eu câștig – Tu câștigi	Eu câștig – Tu câștigi
2. Câștigător - Pierdant	Eu câștig – Tu pierzi	Eu pierd – Tu câștigi
3. Pierdant - Pierdant	Eu pierd – Tu pierzi	Eu pierd – Tu pierzi
4. Câștigător – Câștigător – Câștigător	Eu câștig – Tu câștigi – ceilalți tot câștigă	Eu câștig – Tu câștigi – ceilalți tot câștigă

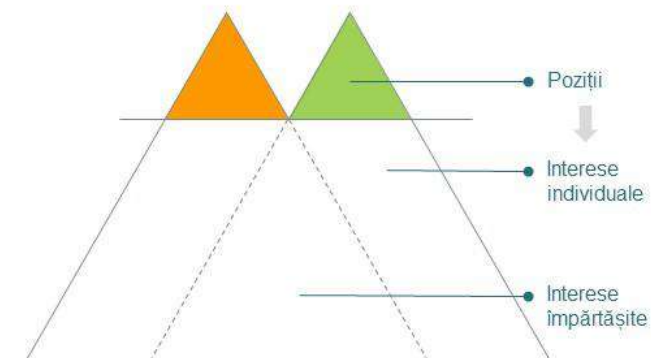
SLIDE 9

Stiluri de Negociere

Adversar	Consensual
	
Argumentat	Conversație
Câștigători și pierdanți	Rezolvarea problemelor în comun pentru a găsi soluții
Concentrație pe încrederea în sine	Sunt apreciate interesele și constrângerile partenerilor
Efect negativ probabil asupra relației	Ajută la crearea de relații
Pe baza pozițiilor stabilite	Bazat pe interese stabilite

SLIDE 10

"Poziții" Vs. "Interese"



- Poziție - prima soluție sau cerere prezentată de cineva, adesea dogmatică și de obicei nesocotită față de ceilalți.
- Interes - motivațiile mai profunde (de exemplu, șofării, prioritățile, speranțele, temerile, nevoile) care stau la baza a ceea ce oamenii spun că vor pentru a fi mulțumiți.

Identificarea motivațiilor subiacente creează spațiu pentru explorarea unei game mai largi de opțiuni din care să compilați o soluție care să satisfacă cel mai mare număr de oameni.



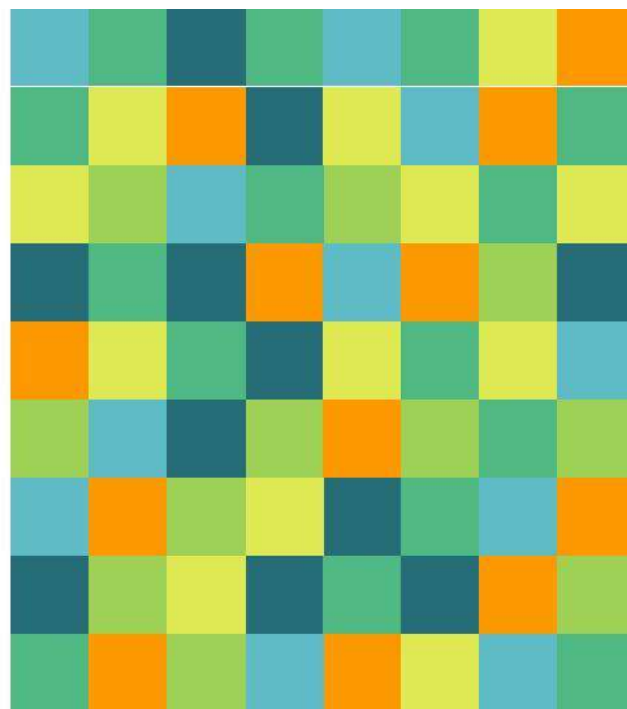
SLIDE 11

Chestionar: Care este profilul dvs. de negociator?

Întrebarea	Lucid (L)	Machiavel (M)	Naïve (N)	Honest (H)
1		1	1	
2	1			1
3	1	1		
4			1	1
5	1	1		
6	1			1
7		1	1	
(...)		1	1	
24	1		1	
Total				

SLIDE 12

PARTEA 2 Cum?



SLIDE 13

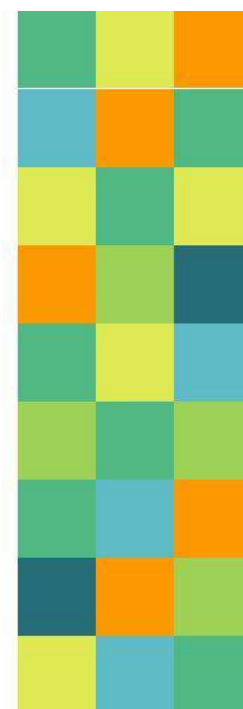
Fazele negocierii



SLIDE 14

Cum se pregătește o negociere

Scop	Ce? De ce? Cine? Diagnostic
Context	
Ce este în joc?	
Relațiile de putere	
Negociatorul	
Testul	Merita?
Alegerea strategiei și abordării	Stil de negociere
Logistică	
Plan de comunicare	



SLIDE 15

Cum se pregătește o negociere

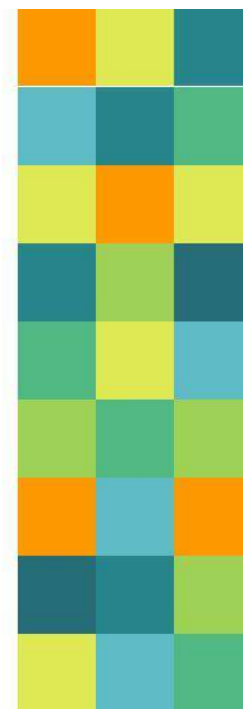
<p>Scop</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Obiective generale comune ale ambelor părți ■ Concesiuni preconizate ■ Condiții minime ■ Așteptări inițiale 	<p>Context</p> <p>Mediu socio-economic, de reglementare, politic, cultural și fizic, coerență strategică, resurse disponibile, grup, coaliții și alianțe</p>	<p>Ce este în joc? Pentru noi și pentru ei</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Factori strategici în joc: financiar, material, tehnic, politic, de raport, psihologic etc. ■ Care este importanța strategică a acestei negocieri?
<p>Relații de putere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cine are puterea în fiecare parte? ■ Care este planul nostru B? 	<p>Negociatorul</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Profilul ■ Relația noastră cu ei 	



SLIDE 16

Cum se pregătește o negociere

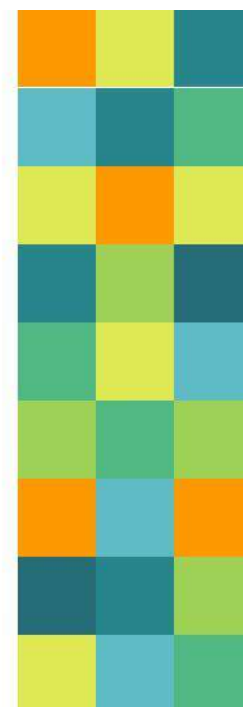
1. Contact initial
2. Întrebări și consultări
3. Reformulare
4. Propunerea inițială a părților
5. Discuții și ajustare
6. Formularea acordului sau admiterea eșecului



SLIDE 17

Finalizarea negocierii

- › Revizuirea obiectivelor comune originale: au fost atinse?
- › Reformulează condițiile de acord: ambele părți verifică reciproc dacă au fost înțelese în mod clar
- › Stabiliți un calendar strict pentru monitorizare
- › Asigurați-vă că interlocutorul este gata să „vândă” acordul către organizația lor
- › Nu uitați să puneți acordul în scris
- › Nu uitați că finalizarea acestei negocieri poate fi doar începutul alteia!



Finalizare, reflecție finală și evaluare

Obiective

- să oferiți un final formal instruirii;
- să încurajați participanții să își realizeze planurile de acțiune odată ce se întorc la viața de zi cu zi;
- să ajutați participanții să ia în considerare ceea ce este important din ceea ce tocmai au învățat și cum ar putea fi de ajutor pentru ei; și
- să colectați feedback de la participanți cu privire la instruirea și cunoștințele acumulate.

Durata sugerată a sesiunii:

55 - 60 minute: 30 minute pentru închidere, 10 minute pentru reflecția finală și 15 - 20 minute pentru evaluare

Materiale necesare:

- o prezentare PowerPoint sau o notă informativă pregătită pentru vorbitor;
- laptop și proiector (dacă se folosește o prezentare PowerPoint); și
- chestionar de evaluare post-instruire.

Resurse:

- *Nicu una*

Notițele formatorului

Pașii sugerați pentru finalizarea evenimentului:

1. Realizați ultimele observații de finalizare a sesiunii de instruire
2. Distribuți certificate de participare participanților.

Comentarii și sfaturi

O modalitate amuzantă de a distribui certificate către participanți este de a oferi fiecărui participant un certificat fără să se uite la numele marcat pe certificat. Fiecare participant va trebui să descopere pentru cine este certificatul și să îl furnizeze proprietarului și să îl felicite. Acest lucru creează o atmosferă dinamică și multă energie.

Pașii sugerați pentru realizarea reflecției finale:

- Explicați scopul sesiunii.
- Invitați participanții să ajungă într-o poziție confortabilă cu ochii închiși.
- Rugați participanții să reflecteze în liniște timp de aproximativ cinci minute la ceea ce este important în ceea ce tocmai au învățat și cum ar putea fi de ajutor pentru ei.
- Apoi, spuneți un cuvânt cheie sau o expresie care se referă la ideile principale care au fost tratate în cadrul instruirii și rugați participanții să reflecteze asupra cuvântului pentru câteva minute.
- Repetați încă unul sau două cuvinte cheie sau expresii, lăsând câteva minute pentru reflecție de fiecare dată.
- Adunați grupul într-un cerc și invitați-i să împărtășească ceea ce cred că sunt cele mai importante sau mai valoroase aspecte ale ideilor la care tocmai au reflectat și cum pot folosi mai bine aceste idei în propria lor situație.

Comentarii și sfaturi

Facilitatorul poate alege o tehnică diferită pentru a facilita reflecția în funcție de tipul de grup sau cultură.

Etape sugerate pentru efectuarea evaluării:

1. *Explicați scopul sesiunii.*
2. *Furnizați participanților un chestionar de evaluare pentru completare.*

Material de instruire: Chestionar de evaluare post-instruire

Vă rugăm să ne ajutați să evaluăm instruirea completând acest chestionar. Vă rugăm să răspundeți la fiecare întrebare în mod onest și pe cât puteți. Vom folosi feedback-ul dvs. pentru a ne îmbunătăți evenimentele viitoare. Mulțumim!

Nume (Opțional)
Tipul de organizație
Funcția ocupată/rolul

Despre formatul instruirii:

	Sunt total de acord	De acord	Neutru	Dezacord	Total dezacord
1. Instruirea a fost bine organizată.					
2. Obiectivele instruirii au fost clar definite.					
3. Obiectivele instruirii au fost coerente cu nevoile mele.					
4. Instruirea și-a îndeplinit obiectivele.					
5. Voi putea aplica cunoștințele învățate.					
6. Durata sesiunilor a fost adecvată.					
7. Formatorul era bine informat.					
8. Conținutul a fost bine organizat și ușor de urmărit.					
9. Participarea și interacțiunea în grup au fost încurajate.					
10. Toate întrebările ridicate de participanți au primit un răspuns adecvat.					

Care este evaluarea dvs. generală a instruirii?

Excelent	Bună	Medie	Slabă	Foarte slabă

În ce măsură ați evalua următoarele subiecte?

	Sunt total de acord	De acord	Neutru	Dezacord	Total dezacord
1. Sesiunea 1 - Grupuri și organizații ca sisteme complexe					
2. Sesiunea 2 - Încrederea în sine					
3. Sesiunea 3 - Management, leadership					
4. Sesiunea 4 - Stiluri de conducere					
5. Sesiunea 5 - Conceptul de conducere comună și echitate					
6. Sesiunea 6 - Gestionarea conflictelor					
7. Sesiunea 7 - Valorile și principiile cooperativelor					
8. Sesiunea 8 - Construirea unei viziuni comune					
9. Sesiunea 9 - Partea 1: Analiza participativă a performanței organizaționale					
Sesiunea 9 - Partea 2: Analiza participativă a performanței organizaționale					
10. Sesiunea 10 - Chestionarul de evaluare a performanței					
11. Sesiunea 11 - Furnizarea serviciilor de consiliere fermierilor					
12. Sesiunea 12 - Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune					
13. Sesiunea 13 - Partea 1: Comunicare pentru acțiuni de colaborare					
Sesiunea 13 - Partea 2: Comunicare pentru acțiune colaborativă					
Sesiunea 13 - Partea 3: Comunicare pentru acțiune colaborativă					

14.Sesiunea 14 - Rețea și parteneriat					
15.Sesiunea 15 - Dialog și susținere					
16.Sesiunea 16 - Partea 1: Negociere – Ce?					
Sesiunea 16 - Partea 2: Negociere – Cum?					

Despre utilitatea instruirii:

	Weak	Fair	Good	Very good
Instruirea a fost utilă din perspectiva postului meu.				
Ați câștigat noi cunoștințe și abilități din formare?				
Cât de mult vă vor schimba cunoștințele și abilitățile învățate modul de lucru?				
Care considerați că a fost cel mai util și de ce?				
Care considerați că a fost cel mai puțin util și de ce?				
Vă rugăm să indicați un lucru pe care intenționați să îl faceți diferit după ce ați participat la acest atelier de instruire.				
Există ceva care nu a fost acoperit în sesiuni, dar ar fi trebuit să fie? Dacă da, vă rugăm să enumerați.				
Au fost îndeplinite așteptările dumneavoastră?				
Alte sugestii				

ANEXE

ANEXA 1

Instruirea formatorilor privind performanța, echitatea, guvernarea și negocierea în cadrul organizațiilor de fermieri

26-29 septembrie 2018

Școala de participare cetățenească, Cordoba, Spania, Avenida de Rabanales

ZIUA 1 – Bonding Organizația ca grup: valori și viziune		
09:00	09:45	Deschidere și prezentări
09:45	11:00	S1: Organizația ca grup
11:00	11:30	Pauza de cafea
11:30	13:00	S2: Spațiul emoțional și transformarea conflictelor
13:00	14:00	Masa de prânz
14:00	15:30	S3: Principiile și valorile organizațiilor de fermieri
15:30	15:45	Pauza de cafea
15:45	17:00	S4: Construirea unei viziuni comune
17:00	17:20	Jurnal de reflecție

ZIUA 2 – Bonding și bridging Servicii de evaluare a performanței și de consiliere		
09:00	09:30	Informare și evidențiere
9.30	10:30	S5: Analiza performanței organizaționale. Prezentarea cadrului, lucrul în grup 1
10.30	11:00	Pauza de cafea
11:00	12:30	S6: Analiza performanței organizaționale - Lucrul în grup 2
12:30	14:00	Masa de pranz
14:00	15:00	S7: Furnizarea serviciilor de consiliere
15:00	15:30	Pauza de cafea
16:00	17:00	S8: Chestionarul de evaluare a performanței
17:00	17:30	Jurnal de reflecție - ziua 2 și sfaturi pentru formatori

ZIUA 3: Bridging și linking Communication, dialogue and advocacy		
09:00	09:30	Informare și evidențiere
9:30	10:30	S9: Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune
10.30	11:00	Pauza de cafea
11:00	12:30	S10: Comunicarea cu diferite grupuri, părți interesate și mass-media: instrumente și tehnici
12:30	14:00	Masa de pranz
14:00	15:30	S11: Practicarea comunicării
15:30	16:00	Pauza de cafea
16:00	17:00	S12: Dialog și tipologii constructive
17:00	17:30	Jurnal de reflecție - ziua 3 și sfaturi pentru formatori

ZIUA 4: Linking Negocierea și planificarea individuală		
09:00	9:15	Informare și evidențiere
9:15	10:45	S13: Pledoarie pentru organizațiile de fermieri. Experiența LVC la nivel național, regional, global
10.45	11:00	Pauza de cafea
11:00	12:30	S14: Pledoarie pentru organizațiile de fermieri. Experiența LVC la nivel național, regional, global (continuare)
12:30	13:30	Masa de pranz
13:30	15:00	S15: Ce este negocierea?
15:00	16:00	Ce tip de negociator ești?
16:00	16:30	Planificarea acțiunii

ANEXA 2**Instruirea formatorilor privind performanța, echitatea, guvernanta și dialogul în cadrul organizațiilor de fermieri***6-7 februarie 2019**Universitatea Coventry, Marea Britanie***AGENDA**

ZIUA 1 – Bonding		
Organizația ca grup: valori și viziune		
09:00	09:45	Deschidere și prezentări
09:45	11:00	S1: Organizația ca grup
11:00	11:30	Pauza de cafea
11:30	13:00	S2: Principiile și valorile organizațiilor de fermieri
13:00	14:00	Masa de pranz
14:00	15:30	S3: Construirea unei viziuni comune
15:30	15:45	Pauza de cafea
15:45	17:00	S4: Analiza performanței organizaționale. Prezentarea cadrului
17:00	17:20	Lucru în grup 1

ZIUA 2 – Bridging și linking		
Evaluarea performanței, planificare și dialog		
09:00	09:30	Informare și evidențiere
9.30	10:30	S5: Analiza performanței organizaționale - Lucrul în grup 2
10.30	11:00	Pauza de cafea
11:00	12:30	S6: Dezvoltarea strategiilor și a unui plan de acțiune
12:30	14:00	Masa de pranz
14:00	15:00	S7: Dialog și tipologii constructive
15:00	15:30	Pauza de cafea
16:00	17:00	Planificarea acțiunii individuale
17:00	17:30	Certificate și închidere

BIBLIOGRAFIE

- Ashdown A.** 2013. Factorul de încredere. Crimson Publishing Ltd, Marea Britanie.
- Blanchard K. & Johnson S.** 2015. Managerul de un minut. Thorsons clasici.
- Bosc P-M.** 2018. Împuternicirea prin acțiune colectivă. Seria de cercetare IFAD 29.
- Bradberry T. & Greaves J.** 2009. Inteligența emoțională 2.0. TalentSmart.
Forumul european pentru servicii de consultanță agricolă și rurală
- FAO, OIM, ITCILO.** 2017. ApexFinCoop.
- FAO, FIAN.** 2017. Punerea în practică a liniilor directe voluntare privind funcționarea: un ghid de învățare pentru organizațiile societății civile.
<http://www.fao.org/3/a-i7763e.pdf>.
- FAO REU.** 2014. Cooperativele agricole din Eurasia. Studii politice privind tranziția rurală nr. 2014-3.
- FAO.** 2016. Către sisteme de servicii incluzive și pluraliste idei din gândirea inovatoare.
- FAO.** 2014. Curs de e-learning pe „Analiza și dezvoltarea organizației”.
www.fao.org/elearning/#/elc/en/course/OAD
- FAO.** 2013. Bune practici de învățare pentru dezvoltarea eficientă a capacității - LM3.
<http://www.fao.org/3/a-i2532e.pdf>
- FAO.** 2013. Analiza și dezvoltarea organizației - LM4.
<http://www.fao.org/3/a-i3538e.pdf>
- FAO.** 2015. Îmbunătățirea potențialului agriculturii familiale pentru reducerea sărăciei și securitatea alimentară prin servicii de consiliere rurală sensibile la gen.
<http://www.fao.org/3/a-i5120e.pdf>
- FAO.** 2017. Curs de e-learning despre valorificarea experienței.
<https://elearning.fao.org/course/view.php?id=336>
- FAO-UPADI.** 2015. Material de instruire privind „Consolidarea mecanismelor de dialog și negociere între actorii-cheie” elaborat și ajustat în cadrul diferitelor proiecte regionale și naționale ale FAO TCP pentru regiunea Maghrebului, Egipt, Oman, Liban, Sudan.
- FAO.** 2014. Comunicare pentru Dezvoltare Rurală Sourcebook. <http://www.fao.org/3/a-i3492e.pdf>
- FAO.** 1998. Dezvoltarea Cooperativei în Agricultură.
<http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>.
- FAO.** Politica privind egalitatea de gen: atingerea obiectivelor de securitate alimentară în agricultură și dezvoltare rurală. http://www.fao.org/fileadmin/templates/gender/docs/FAO_FinalGender_Policy_2012.pdf
- Filippi, M. & Triboulet, P.** 2011. Alliances stratégiques et formes de controle dans les coopératives agricoles. Revue d'économie industrielles.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B.** 1991. Trecerea la da: negocierea acordului fără a ceda. New York: Penguin.
- Fukuyama, F.** 2002. Capital social și dezvoltare: agenda viitoare. SAIS Review, vol. XXII nr. 1.
GFRAS New Extensionist
- Goleman, D.** 2011. Leadership: Puterea inteligenței emoționale. Northampton MA: Mai mult decât sunet.
- Goleman, D.** 2012. Inteligența emoțională (Ed. A X-a). New York: Bantam Books.

- Hasson G.** 2015. Cum să te descurci cu oameni dificili. Capstone Publishing Ltd., Marea Britanie.
- HBR.** 2017. Inteligența emoțională. Harvard Business Review Press.
- HBR.** 2011. Despre conducere. Harvard Business Review Press.
- Herbel, D., Crowley, E., Ourabah, N. & Lee, M.** 2012. Bune practici în construirea de instituții rurale inovatoare pentru creșterea securității alimentare. Roma: FAO și IFAD.
Analiză recuperabilă la: <http://www.fao.org/3/i2258e/i2258e00.pdf>
Studii de caz disponibile pe: <http://www.fao.org/3/ap209e/ap209e.pdf>
- Herbel, D., Rocchigiani, M. & Ferrier, C.** 2015. Rolul social și organizațional capital în dezvoltarea cooperativelor agricole. Lecții practice din mișcarea Cuma. Journal of Co-operative Organization and Management, pp. 24-31.
- ICA.** 2015. Note orientative la principiile cooperative. <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf>
- IFAD.** 2016. Angajarea cu organizațiile de fermieri pentru o dezvoltare mai eficientă a micilor fermieri.
- OIM Think. COOP.** O orientare asupra modelului de afaceri cooperativ. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_616148/lang--en/index.htm
- OIM Start. COOP.** Un instrument participativ pentru lansarea unei cooperative. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_644711/lang--en/index.htm
- Modul IMARK privind schimbul de cunoștințe pentru dezvoltare. 2011. <http://www.kstoolk>
- Simpozion internațional privind inovația agricolă pentru fermierii familiari care deblochează potențialul inovației agricole pentru a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă.
- My.Coop.** Gestionarea cooperativei agricole.
<https://www.itcilo.org/en/areas-of-expertise/rural-development/my-coop-manging-your-agricultural-cooperative>.
- Olson, M.** 1965. Logica acțiunii colective. Bunurile publice și teoria grupurilor. Cambridge Massachusetts. Londra Anglia: University Press.
- Osborne, C.** 2015. Leadership. DK Penguin Random House.
- Ostrom, E.** 1992. Instituții de artizanat pentru sisteme de irigații autogouvernate. San Francisco: Editat de International Center for Self-Governance, publicația ICS Press.
- Ostrom, E.** 2005. Capitalul social: un moft sau un concept fundamental? Centrul pentru Studiul Instituțiilor, Populației și Schimbării Mediului. Lucrare pentru un atelier în teoria politică și analiza politicilor. Universitatea Indiana.
- Ostrom, E. și Ahn, T.K.** 2007. Semnificația capitalului social și legătura acestuia cu acțiunea colectivă în Handbook on Social Capital, 2008, ed. Gert T. Svendsen și Gunnar L. Svendsen, MA: Edgar Elgar.
- Putnam, R.** 1995. Bowling singur: capitalul social al Americii în scădere. Journal of Democracy, 6 (1): 65-78.
- Rocchigiani, M.** 2015. Ghid de facilitare privind conducerea pentru liderii fermierilor, elaborat pentru componenta de asistență tehnică FAO a Proiectului de productivitate agricolă integrată din Bangladesh (IAPP TA), document nepublicat.
- Senge P.** 2004. A cincea disciplină: arta și practica organizației de învățare. Moneda Doubleday, New York.

Rețeaua serviciilor de consultanță din Europa de Sud-Est

CANAPEA. 2014. Inovație în agricultura familială. FAO.

Stiglitz, J. 1996. Câteva lecții din miracolul din estul Asiei. Observatorul de cercetare al Băncii Mondiale.

Stiglitz, J. 1998. Către o nouă paradigmă pentru dezvoltare. Conferință Prebisch la Conferința Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare (UNCTAD), Geneva.

Straw, A. & Michelli, D. 1995. Rețea de succes. Într-o săptămână. Hodder Education, Marea Britanie.

UPADI. 2014. LSGDT, Programul III- Action paysanne démocratique. Gen și leadership.

UPADI-FAO. 2015. „Élaboration d’une vision commune pour renforcer la performance, l’équité, la gouvernance et la gestion de l’Organisation Professionnelle.” Guide de Formation de Formateurs.

Woolcock, M., și colab. 2000. Capitalul social: implicații pentru teoria dezvoltării, cercetare și politică. Observatorul de cercetare al Băncii Mondiale. Washington DC.

Woolcock, M. 2008. Capitalul social și dezvoltarea economică: Către o sinteză teoretică și un cadru politic. Teorie și societate, 27. Providence, Brown University.

Woolcock, M. & Sweetser, A. 2002. Capitalul social: legăturile care se conectează. Revizuire.

Capitalul social este un factor cheie care se referă la capacitatea oamenilor de a coopera pentru obiective comune. Ce am învățat în ultimele decenii, din experiențele organizaționale din țările în curs de dezvoltare și țările în tranziție, este că acumularea de capital fizic și uman nu este suficientă pentru a induce dezvoltarea. Investițiile în capital fizic (infrastructură și echipamente) și capital uman (dezvoltarea abilităților) sunt condiții necesare, dar sunt departe de a fi suficiente; ele trebuie completate cu dezvoltarea capitalului social (Stiglitz, 1998).

Acest Ghid de instruire pentru formatori se concentrează pe „Împuternicirea fermierilor prin crearea de capital social”, recunoscând rolul fundamental pe care îl joacă capitalul social pentru organizații sănătoase și durabile. Încurajarea fermierilor și a grupurilor lor să formeze asociații sau federații își mărește capacitățile de a învăța unii de la alții, de a face schimb de informații fiabile despre ceea ce funcționează și ce nu funcționează și de a monitoriza responsabilitatea membrilor lor.