



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Analiza managementului schimbarii al universității de Stat de Medicina si Farmacie *Nicolae Testemitanu* in conditiile alegerii noului rector prin prisma modelului KOTTER

USMF Nicolae Testemitanu

Victoria Craveț
Tatiana Novac
Evelina Gherghelegiu

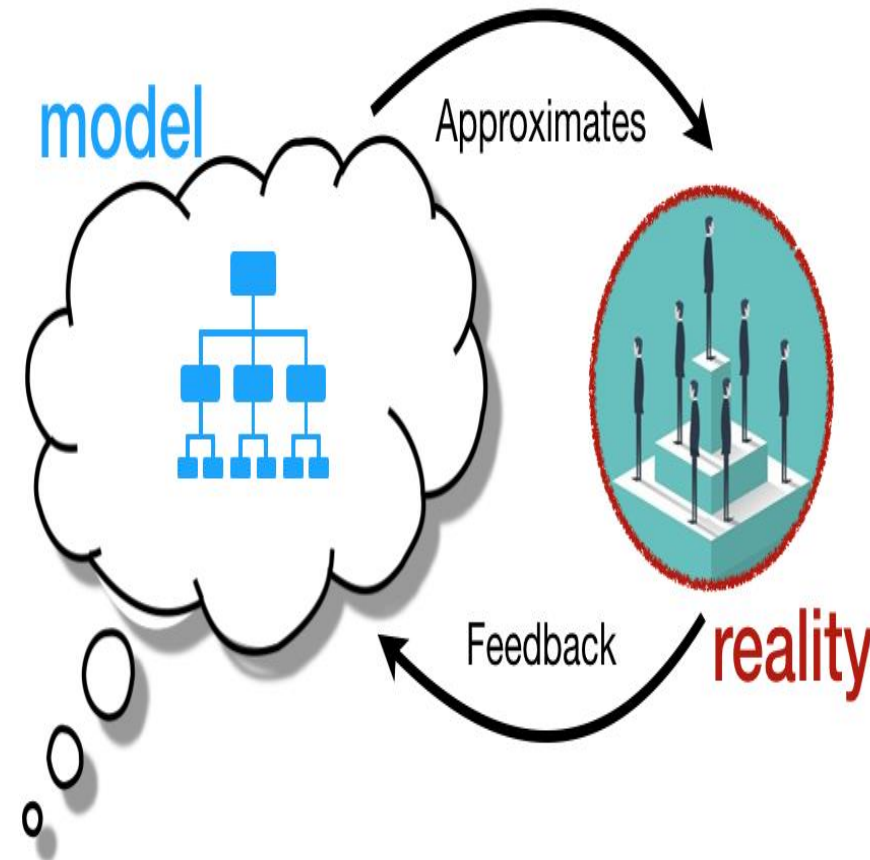


Studiu de caz USMF

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- ❑ **Alegerile rectorului USMF** – octombrie 2019.
- ❑ Crearea **echipei manageriale noi**
- ❑ Setarea **prioritatilor** de guvernare pe urmatorii ani;
- ❑ Prioritate esentiala - **fortificarea STIINTEI**
- ❑ COVID 19: **reorganizarea** activitatii in form **online**;
- ❑ **Optimizari** structurale, revizuirii bugetare, etc...





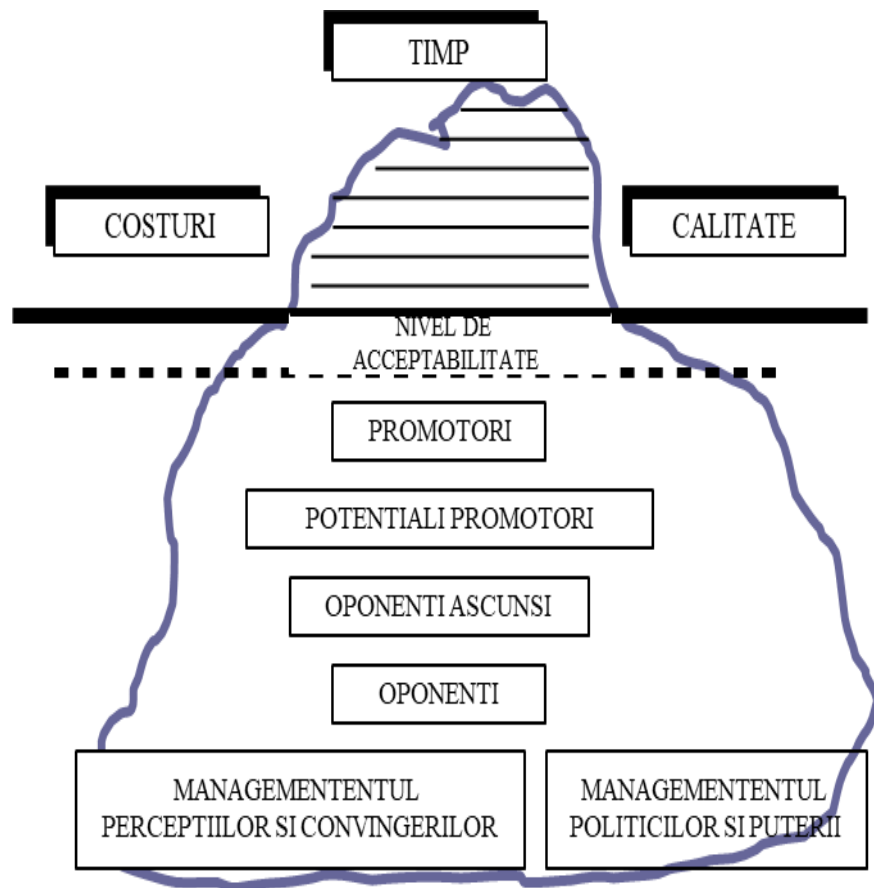
SCOP:

Analiza **impactului** modificărilor functional-structurale ale managementul academic, managementul resurselor umane, managementul administrativ și management financiar in conditiile alegerii noului rector

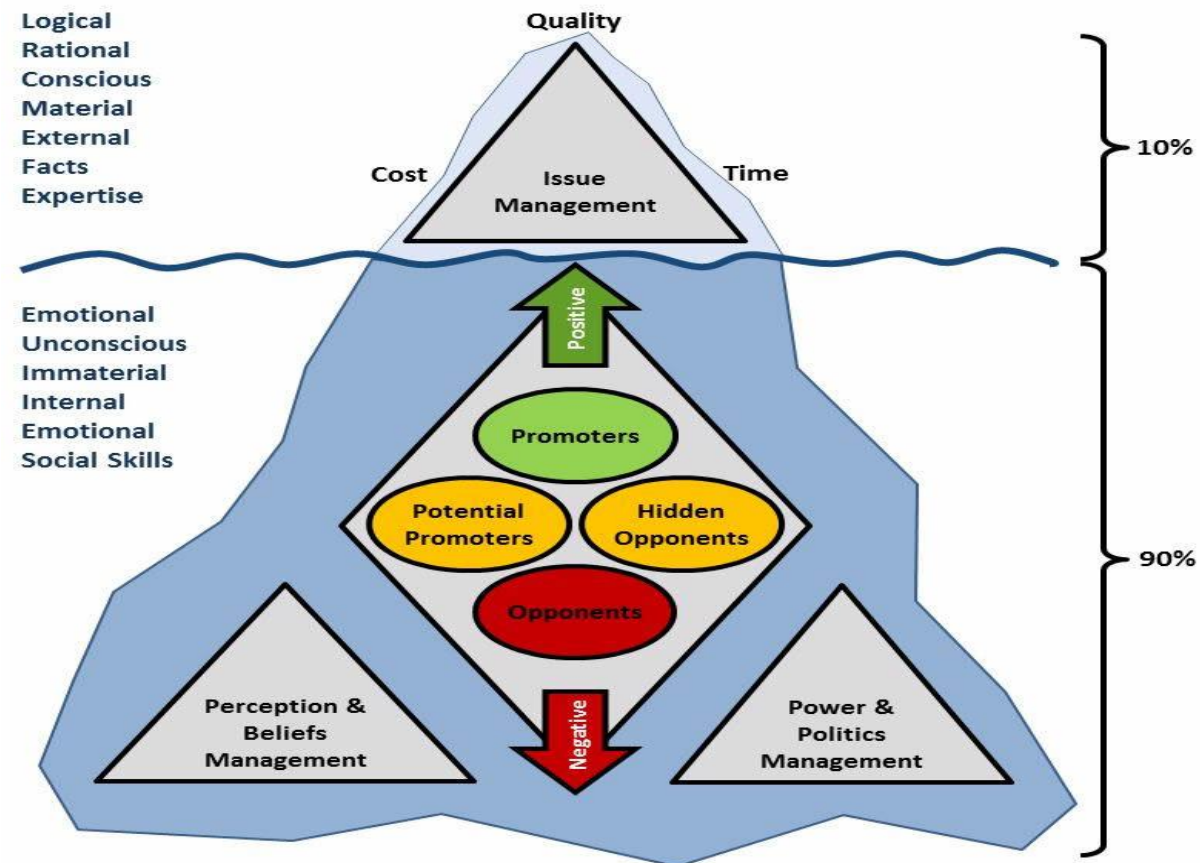




Iceberg-ul lui Wilfried Kruger



Change Management Iceberg





Calitatea schimbării:

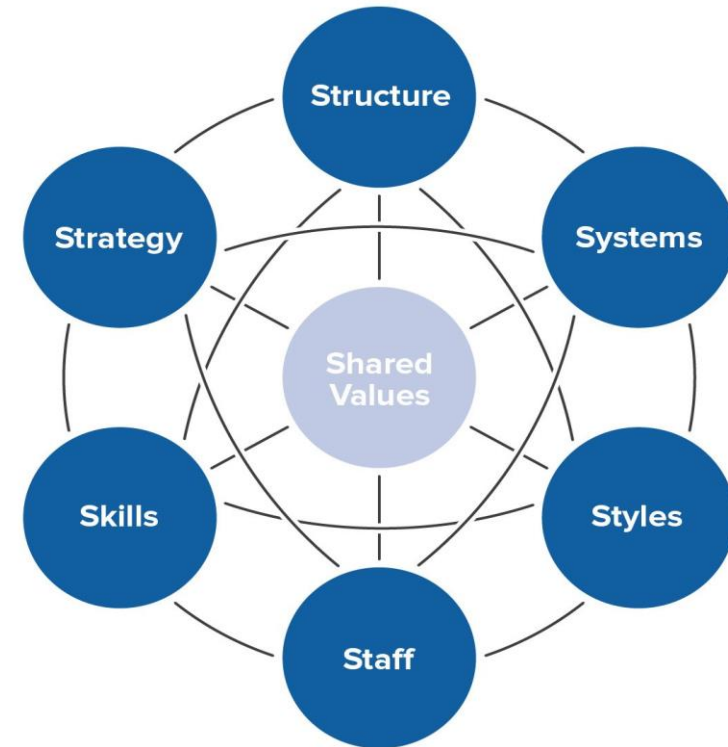
CE s-a schimbat:

- Procese & sist. informaționale – «**hard things**»:
 - Stabilire prioritati de guvernare
 - Structura si reorganizare organizationala
 - Definitivarea noii echipe mamageriale
- Valori, mentalități, capacități – «**soft things**»:
 - Cultura de guvernare
 - Comunicare

CUM se schimbă:

- **Revoluționar** – schimbare dramatică;
- **Evoluționar** – schimbare treptată / kaizen.

Modelul McKinsey 7-S





Provocari esentiale

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- ❑ Stabilirea **prioritatilor de dezvoltare strategica** a USMF;
- ❑ Problemele **curriculare**;
- ❑ Formele de învățământ in special in format online;
- ❑ Metodele si mijloacele de învățare și **evaluare** ;
- ❑ Politica de **personal**;
- ❑ Relații externe;
- ❑ **Controlul si asigurarea calității** procesului didactic;
- ❑ Autoevaluarea si evaluarea interna;
- ❑ Etc..

The Kübler-Ross Change Curve

Emotional Response to Change



Creative Alignment

Maximize Communication

Spark Motivation

Develop Capability

Share Knowledge



Atitudinea față de schimbare: **FAVORABILĂ**

- ❖ **Promotori** – cei care au o reacție pozitivă la schimbare, în general, și care **au obținut avantaje** în urma schimbării;
- ❖ **Potențiali promotori** - cei care au o reacție pozitivă la schimbare, în general, dar care, din anumite motive, **nu sunt convingși încă de beneficiile** acesteia.
- ❖ **Oponenți deschisi au fost putini** - cei care au avut o reacție negativă la schimbare, în general, și în particular la cea care urmează să aibă loc;
- ❖ **Oponenți ascunși dificil de estimate** - cei care au avut o reacție negativă la schimbare, în general, dar, în particular, sunt favorabili față de aceea care urmează să aibă loc **(oportuniști)**;



Tipurile schimbării

Combinând aceste 4 tipuri de schimbare, putem obține următorul rezultat:

	Incrementală	Discontinuuă
Anticipată / Pro-activă	'Fine-tuning' (Armonizare)	Reorientare
Reactivă	Adaptare	Re-Creare (Reconcepere)



Rolul nivelelor manageriale in schimbarea propusa

Top managers (rector, prorectori)

1. stabilesc obiectivele, strategiile și politicile,
2. reprezintă organizația în raporturile cu administrația centrală și/sau locală și cu partenerii de afaceri,
3. răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale USMF.

Middle managers (sefi de departamente)

1. transformă strategiile și politicile globale comunicate de către top manageri
2. întocmes rapoarte, comunicări, analize pentru managerii superiori și inferiori.

First line managers (manageri de primă linie: șef de secție, șef de unitate, supraveghetor, etc.)

1. Executorii propriu zisi ai schimbarii

Divizarea managerilor in dependenta de Natura activității coordonate

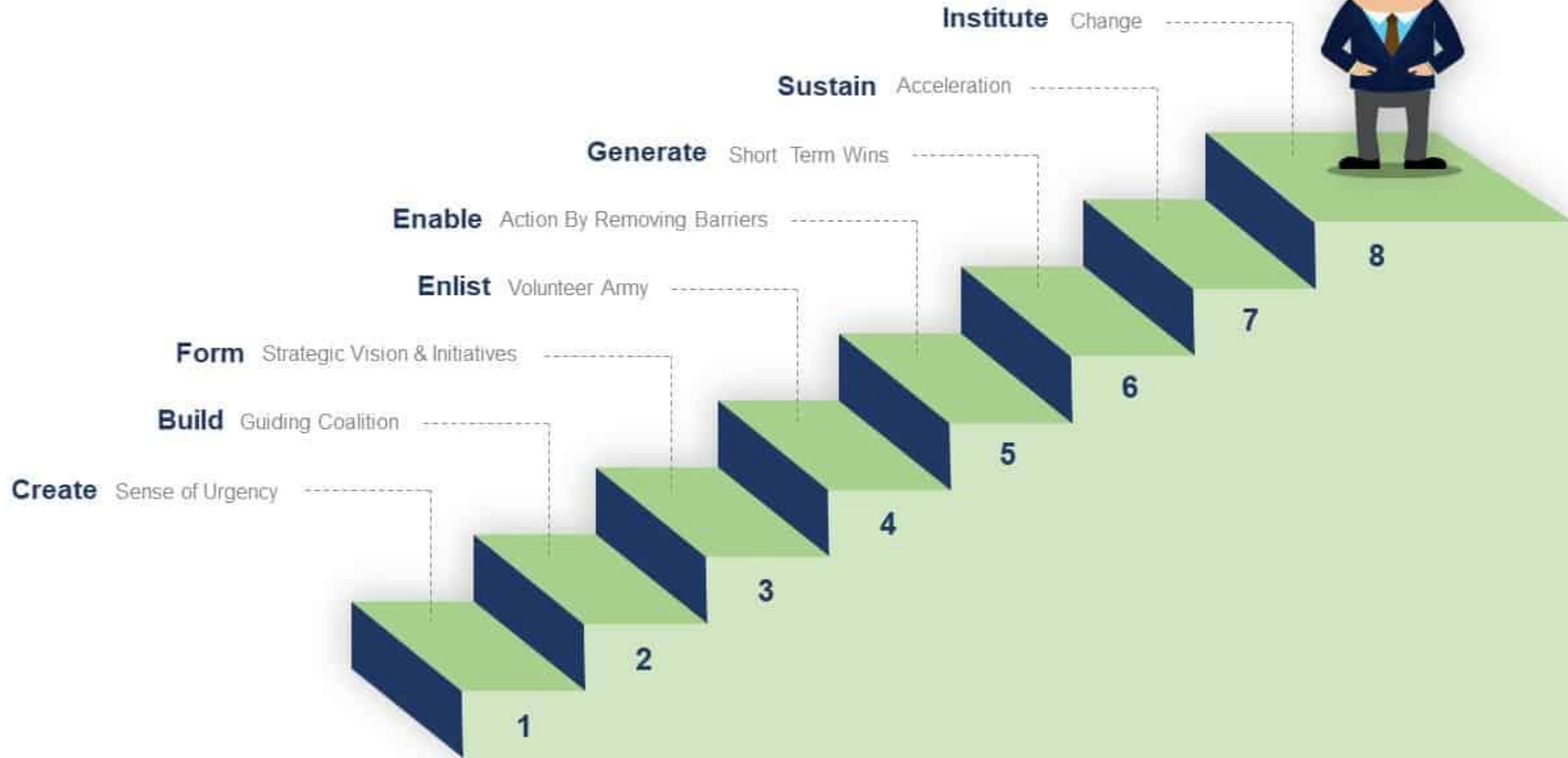
a) **Manageri funcționali (sau specialiști)** – responsabili unor arii

specializate în operațiuni, cum ar fi: contabilitate, personal, financiar, marketing, producție, cercetare-dezvoltare.

b) **Manageri generali** – dețin poziții cu unele responsabilități multifuncționale.



KOTTER'S 8 STEP CHANGE MODEL





KOTTER Pasul 1: CREAȚI UN SENTIMENT DE URGENȚĂ

1. Se **descrie o oportunitate** care va face apel la capul indivizilor +inimile acestora;

2. Se concentreaza asupra unei ferestre de oportunitate care este **deschisă astăzi dar care se poate închide mâine;**

3. Oportunitatea reunește oamenii, aliniindu-i în jurul unei **idei COMUNE;**

4. Se **clarifică direcția** în care ar trebui să fie direcționată energia.





Schimbarea incrementală : ameliorare continuă, planificata, în perioada de echilibru):

- Schimbarea s-a produs în perioada **când totul este bine**;
- Scopul - de a asigura buna guvernare a universitatii si a mentine o **ameliorare continuă** între diferitele părți componente ale USMF;
- Schimbarea a fost anticipata, **țintita** și au fost create circumstanțe favorabile acestui process;
- Schimbarea a fost **coerenta** cu sistemul organizațional existent;
- Schimbarea a suscitată câteva **reacții**, în general **minore**.



Pentru candidatii la functia de rector, schimbarea a fost una anticipata: (pentru a genera un avantaj concurențial):

- Inaintand candidaturie, candidatii au **anticipat** schimbarea și au acționat în consecință;
- Schimbarea a vizat, în general, un **avantaj concurențial**;
- Schimbarea a determinat si **reacții a personalului**, pe masura amplitudinii transformărilor anticipate.

Avantaj:

S-a reusit EVITAREA schimbarii reactive (schimbare forțată):

- Obligația de a răspunde unei schimbări survenită în mediul exterior (ex: legi noi, produse sau strategii noi din partea concurenței, etc.), într-un timp scurt;
- Schimbarea apare ca o reacție față de o **situație clară și actuală**;
- Acest tip de schimbare determină **reacții puternice** în rândul personalului.

KOTTER Pasul 2: SĂ CONSTRUIASCĂ O COALIȚIE DE ORIENTARE

centrul **nevralgic** al procesului în 8 pași.

Fără o Coaliție de orientare, organizația va continua să se bazeze pe modalități tradiționale, ierarhice de funcționare, careucid, mai degrabă decât să accelereze, schimbările necesare.

**PIVOTUL DE BAZĂ AL ÎNTREGII TRANSFORMĂRI : UN GRUP RESPONSABIL,
DIVERS, LEGAT DE OPORTUNITATE, STRATEGIE ȘI ACȚIUNE**



KOTTER Pasul 3: SĂ FORMEZE O VIZIUNE ȘI INIȚIATIVE STRATEGICE

INIȚIATIVELE STRATEGICE - *activități orientate și coordonate* care, dacă *concepute și executate suficient de repede* și de bine, transformă viziunea o realitate.

Caracteristicile unei **VIZIUNI STRATEGICE** extraordinare:

1. *Comunicabilă*
2. *Dezirabilă*
3. *Creează o imagine verbală*
4. *Flexibilă*
5. *Fezabilă*
6. *Imaginabilă*
7. *Simplă.*



Particularitatile CERCETARII la momentul initierii schimbarii

1. Se desfășoară la inițiativa cadrelor didactice sau a unor colective;
2. Nu este produsul unei activități manageriale;
3. Neajuns esențial - lipsa aproape totală a unor persoane angajate exclusiv pentru cercetare;
4. Finanțarea precară și incertă a cercetării, care face ca angajarea acestora să fie riscantă pentru ambele părți.

NB! Exemplul universităților occidentale: numărul cercetătorilor din universități depășește sensibil pe cel al cadrelor didactice,



«Reorientarea» :

- ❑ O restructurare fundamentală a USMF a vizat sectorul STIINTA ceea ce a presupus schimbări majore în acest domeniu;
- ❑ Schimbarea s-a produs din interior, după care a fost făcută publică prin intermediul STRATEGIEI de DEZVOLTARE a CERCETARII;
- ❑ S-a **beneficiat de avantajul timpului**, evitând astfel rupturile drastice cu trecutul: s-a decis valorificarea direcțiilor deja existente cu ajustarea acestora la tendințele noi
- ❑ Dezavantaj: nu tot personalul considera urgentă și pertinentă schimbarea ...

EXEMPLE:

1. S-a creat institutul national de cercetare;
2. S-a redefinitivat viziunea, strategiia și valorile de implementare a schimbarii;
3. Au fost schimbate dar si aduse mai multe persoane din departamentul stiinta;
4. S-a decis adoptarea unei noi culturi organizaționale dar si manageriale.



KOTTER Pasul 4: SĂ ÎNROLEZE O ARMATĂ DE VOLUNTARI

1. Oferiți oamenilor un **motiv și o motivație** pentru a se alătura Mișcării;
2. Creați o **viziune** puternică;
3. **Nu fierbeți oceanul** - odată ce ați depășit 50% de "aderență", aproximativ 15% din organizației este suficient pentru a construi impuls material către schimbare;
4. Recunoașteți efortul voluntarilor existenți;
5. implicații activ și pentru a recruta mai mulți voluntari.



Managementul resurselor umane

1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ (concept, impact, elemente, dimensiuni)

Ante: verticala, top-down approach, Proces decizional preponderent individual, centralizarea puterii, reactiv

Post: proces decizional de grup, dominanta orizontala, consultări a expertilor, proactiv

2. EVALUAREA PERFORMANȚELOR: IMPLICAȚII ASUPRA RECRUTĂRII, PARTICIPĂRII ȘI MOTIVĂRII - au fost revazute, prioritate contractelor temporare

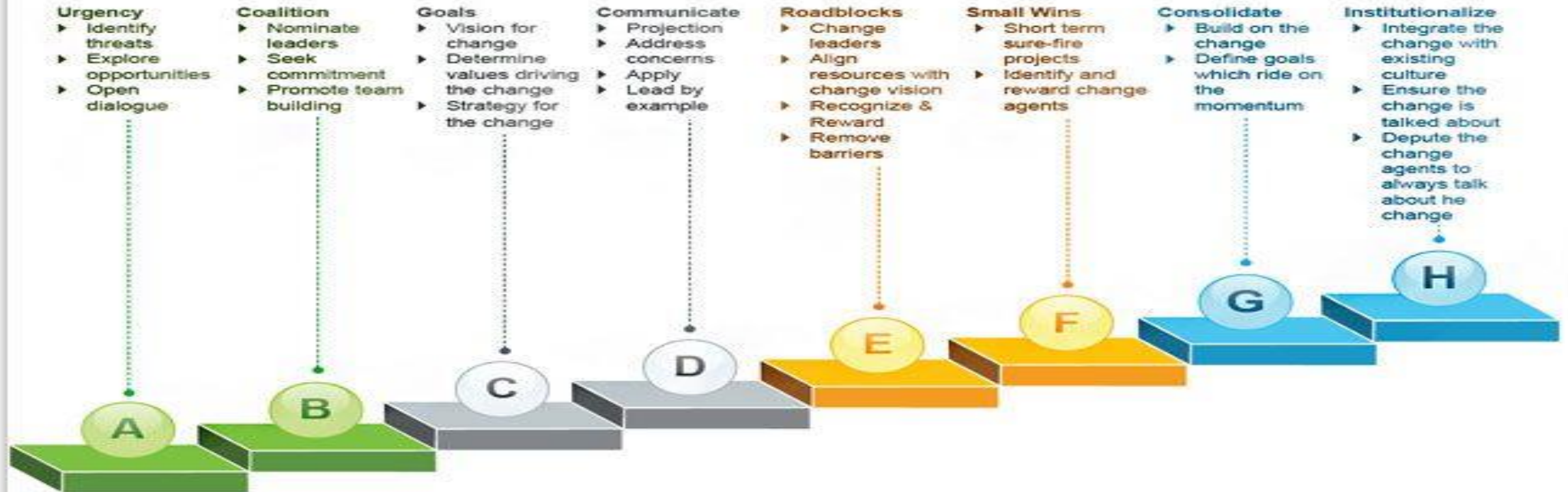
Avantaje: creșterea democratiei

Riscuri: dominarea grupelor de interes

3. POLITICA DE DEZVOLTARE RU: a fost pastrata prioritara in ambele perioade: ante si post:

4. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR (Negocierea, Medierea, Arbitrajul) – abordare mai democratica

Kotter's 8-Step Change Model



KOTTER Pasul 5: ELIMINAREA BARIERELOR

Barriere - procesele ineficiente și normele arhaice

Avantaje:

- Se oferă libertatea necesară pentru ca angajații să lucreze dincolo de granițe;
- Să se creeze impact real.

Mulți lideri sunt de acord că până și propriile lor practici de management sunt prea birocratice și sunt o pacoste, însă rămășițele trecutului pot avea un efect extraordinar de putere de rezistență.

Rezultate:

- DOVEZI TANGIBILE ALE INOVAȚIILOR ANGAJAȚILOR
- PRĂBUȘIREA practicilor ineficiente
- MODALITĂȚI NOI DE LUCRU ÎN COMUN.

« Fine tuning » / Armonizare:

- A fost în mare măsură asigurată menținerea coerenței între diferitele componente ale organizației;
- S-a propus și realizat o ameliorare continuă;
- Schimbarea a fost generată în interior și în beneficiul organizației.

EXEMPLE:

1. S-a revazut și actualizat structura organizațională,
2. S-au revazut metodele și procedurile de guvernare;
3. S-au introdus rapid (sub influența forțată a pandemiei) noilor tehnologii și metode de instruire online;
4. S-a ameliorat coordonarea între diferitele departamente prin intermediul exploatării maxime a tehnologiilor informaționale (preponderant google meet, zoom și alte platforme, etc.

KOTTER Pasul 6: SĂ GENEREZE CÂȘTIGURI PE TERMEN SCURT

Victoriile sunt moleculele rezultatelor!

*Ele trebuie să fie colectate, clasificate și comunicate - **devreme și des** - pentru a urmări progresul și pentru a-i stimula pe voluntari să impulsioneze schimbarea.*

O victorie este orice lucru - mare sau mic - care vă ajută să vă îndreptați spre oportunitatea dumneavoastră:

- acțiuni întreprinse
- a unei lecții învățate
- a unui proces îmbunătățit
- a unui nou comportament demonstrat
- etc....

Rezultate:

UN **SET DE DATE** CARE SĂ SPUNĂ POVESTEA TRANSFORMĂRII DUMNEAVOASTRĂ ÎN TERMENI VALIDAȚI, CUANTIFICABILI ȘI CALIFICABILI.



Acasă > Cercetare > Strategia de Cercetare

STRATEGIA ÎN DOMENIUL CERCETĂRII ȘI INOVĂRII

[Strategia de fortificare a domeniului Cercetare și Inovare în USMF „Nicolae Testemițanu” pentru anii 2020-2030 \(28.05.2020\)](#)

[The Research and Innovation Reinforcement Strategy of Nicolae Testemitanu State University of Medicine and Pharmacy from the Republic of Moldova, 2020-2030 \(28.05.2020\)](#)

[Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei de fortificare a domeniului Cercetare și Inovare pentru anii 2020-2030 \(28.05.2020\)](#)

[Action plan on the implementation of the Research and Innovation Reinforcement Strategy of Nicolae Testemitanu State University of Medicine and Pharmacy from the Republic of Moldova, 2020-2030 \(28.05.2020\)](#)

[Ordin de creare a Institutului Național de Cercetare în Medicină și Sănătate](#)

Planuri anuale de implementare a Strategiei în Domeniul Cercetării și Inovării

[Planul de acțiuni 2020 \(Note privind realizarea\)](#)

KOTTER Pasul 7: SUSȚINEREA ACCELERĂȚIEI

Deci ai avut câteva victorii. Poate fi ușor să ridici piciorul de pe pedala de accelerație după ce după ce ați avut succes. În schimb, acesta este momentul să apăsați mai tare și să folosiți acele victorii ca impuls pentru a alimenta în continuare schimbarea:

- Apăsați mai tare după primele succese;
- Creșterea credibilității dumneavoastră poate îmbunătăți sistemele, structurile și politicile.
- Fiți neobosiți în a iniția schimbare după schimbare până când viziunea este o realitate.

• REZULTATE:

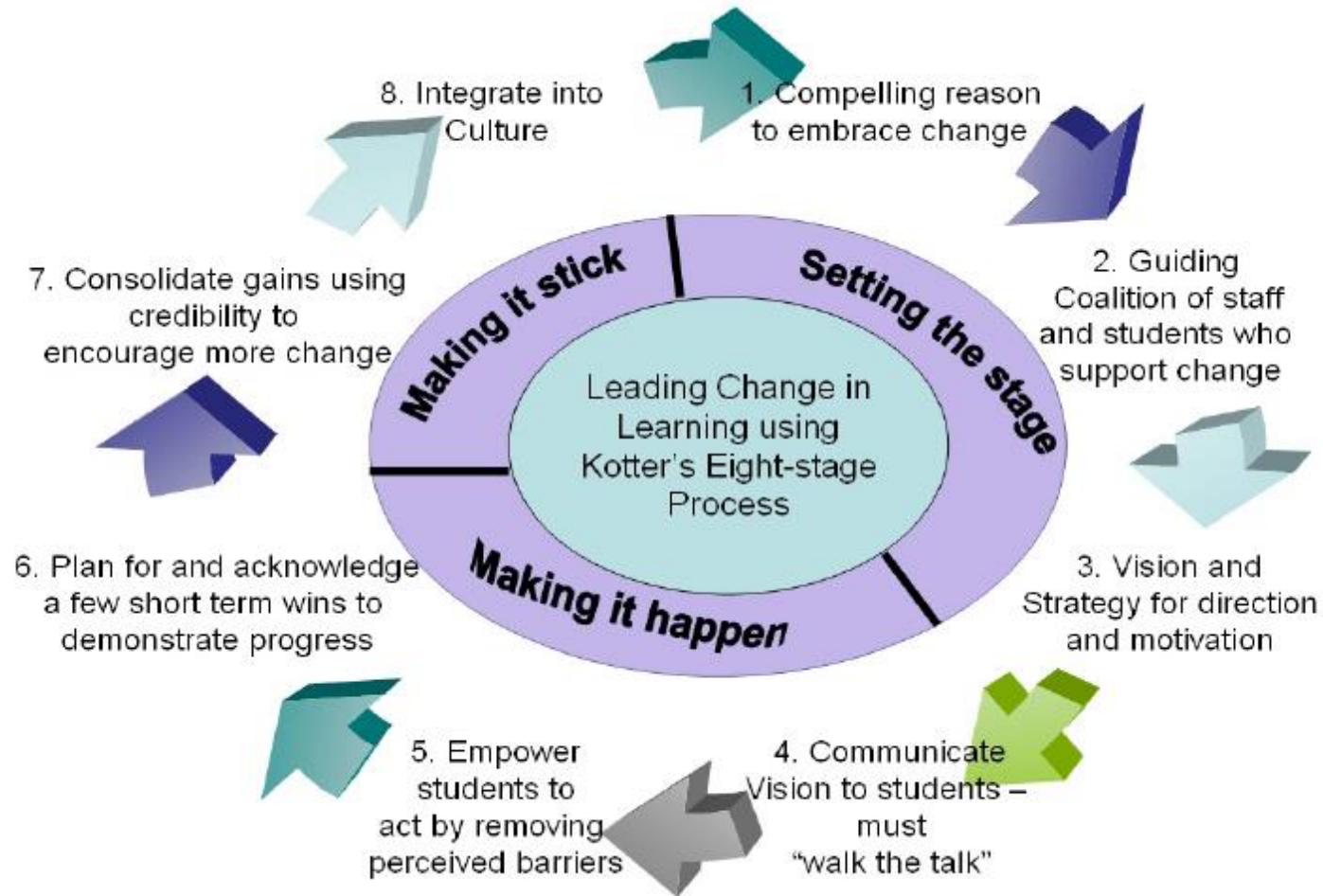
1. AVEȚI O CONFIRMARE A APTITUDINII ȘI REZISTENȚEI ORGANIZAȚIONALE.
2. ACEST LUCRU PERMITE REVIGORAREA MISIUNII DUMNEAVOASTRĂ ȘI AJUTĂ ECHIPA DUMNEAVOASTRĂ SĂ MENȚINĂ CURSUL SCHIMBĂRII ÎN TIMP.

«Re-crearea / Reconceperea» departamentului STIINTA: :

- ❑ A presupus **mai multe schimbări , unele rapide și simultane** ale tuturor elementelor de bază ale sistemului organizational al departamentului STIINTA;
- ❑ Perioada de **criză majoră a fost pentru personalul deja existent in cadrul departamentului: a crescut brus volumul de munca, nu au fost definitive clar obligatiile si responsabilitatile**; multe lucruri au fost invatate/facute “din mers”: learning by doing.
- ❑ **Nu a existat avantajul timpului.** Trebuia să se reacționeze rapid, pentru a solidifica schimbarea. Impact nefavorabil: pandemia
- ❑ Implică o schimbare drastică a valorilor profunde ale organizației, deoarece s-a propus schimbarea paradigmenilor : EDUCATIE prin cercetare

EXAMPLE: apariția noilor așteptări gen:

1. Cresterea numarului proiectelor depuse si veniturilor din proiectele de cercetare;
2. Cresterea RAITING-ului USMF,
3. Cresterea atractivitatii USMF pentru studentii internationali,
4. Calitate mai bună a studiilor oferite, etc..



KOTTER Pasul 8: INSTITUIȚI SCHIMBAREA

- Pentru a vă asigura că noile comportamente sunt repetate pe termen lung, este important **să definiți și să comunicați legăturile** dintre aceste comportamente și succesul organizației.
- Pentru a crea o schimbare de durată sunt adesea necesari **ani de experiență** de un alt tip. Iată de ce schimbările culturale apar **după** ce te afli în profunzimea unei transformări, nu la început.
- după ce ați reușit să modificați cu succes acțiunile oamenilor, conectați punctele dintre **noile comportamente și o performanță mai bună**. Noile practici trebuie să fie adânc înrădăcinate și ancorate pentru a înlocui vechile modalități.
- Trebuie să existe o **comunicare clară și sincronizare** între practicile tradiționale structura ierarhică tradițională și rețeaua inovatoare de voluntari.
- O **provocare cheie** este *grefarea noilor practici pe rădăcini care pot fi vechi*, dar încă eficiente, în timp ce uciderea pieselor incoerente.
- La finalul unei transformări, organigrama dumneavoastră ar putea arăta puțin diferit. *Ierarhia dvs. va fi încă în vigoare*, deoarece este esențială pentru operațiunile zilnice.

Rezultate:

AVEȚI NOI SISTEME ȘI PROCESSE CARE PERMIT ORGANIZAȚIEI DUMNEAVOASTRĂ SĂ LUCREZE CU RAPIDITATE, AGILITATE, ȘI INOVAȚIE ȘI CONTRIBUIE DIRECT LA REZULTATE DE AFACERI IMPORTANTE DIN PUNCT DE VEDERE STRATEGIC.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGEMENTUL RESURSELOR FINANCIARE



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



DEZVOLTAREA UNEI STRATEGII FINANCIARE PENTRU USMF

1. Bugetul de venituri și cheltuieli - instrument de asigurare a echilibrului financiar la nivelul universității
2. Modele de alocare a resurselor financiare
3. Auditul intern și managementul riscurilor
4. Finanțarea și activitatea antreprenorială



Modele de alocare a resurselor financiare

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



În cadrul **USMF "Nicolae Testemițanu" în calitate de** centre cost sunt definite:

- ❖ domeniile de activitate (studii de licență; studii de rezidențiat; studii de masterat);
- ❖ unele subdiviziunile universitare (Departamentul de Educație Medicală Continuă; Școala de management în sănătate publică; Școala auto; etc.)

Pentru care Bugetarea poate fi realizată separat.

Procesul de elaborare este similar celui prezentat anterior.

Estimarea veniturilor se bazează pe contingentul de beneficiari a Subdiviziunii X, conform activităților realizate și în baza tarifelor aprobate.

Estimarea cheltuielilor se bazează pe necesitățile Subdiviziunii X, pe compartimentele de cheltuieli care se încadrează în veniturile planificate.

Scopul bugetării pe verticală, până la nivel de Subdiviziune constă în **sporirea** nivelului de **responsabilitate** privind eficiența și eficacitatea utilizării **banilor publici**.

Bugetele Subdiviziunilor se încadrează în Bugetul consolidat a ÎÎS.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Exemple de centre cost Metodologia autonomie financiara





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Auditul intern și managementul riscurilor



Rolul auditorilor interni în evaluarea sistemului de CIM

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Audit intern – activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să adauge valoare și să îmbunătățească activitatea unei entități publice.

Audit intern se supune direct rectorului!!!

- ✚ Auditul intern evaluează și contribuie la îmbunătățirea proceselor de management al riscurilor, de control și de guvernare a entității, utilizând o abordare sistematică și metodică

Misiunea

- ✚ Misiunea auditului intern este de a oferi consiliere și asigurări privind eficacitatea sistemului de control intern, contribuind la adăugarea valorii și oferind recomandări pentru consolidarea eficacității acestuia

Valoarea Adusă - definită de IIAI

- ✚ Activitatea de audit intern aduce valoare entității și factorilor interesați de această activitate atunci când furnizează asigurare obiectivă și relevantă, contribuind la eficacitatea proceselor de guvernanță, managementul riscului și control.



Rolul AI în sistemul CIM CUM, CÂND și UNDE?

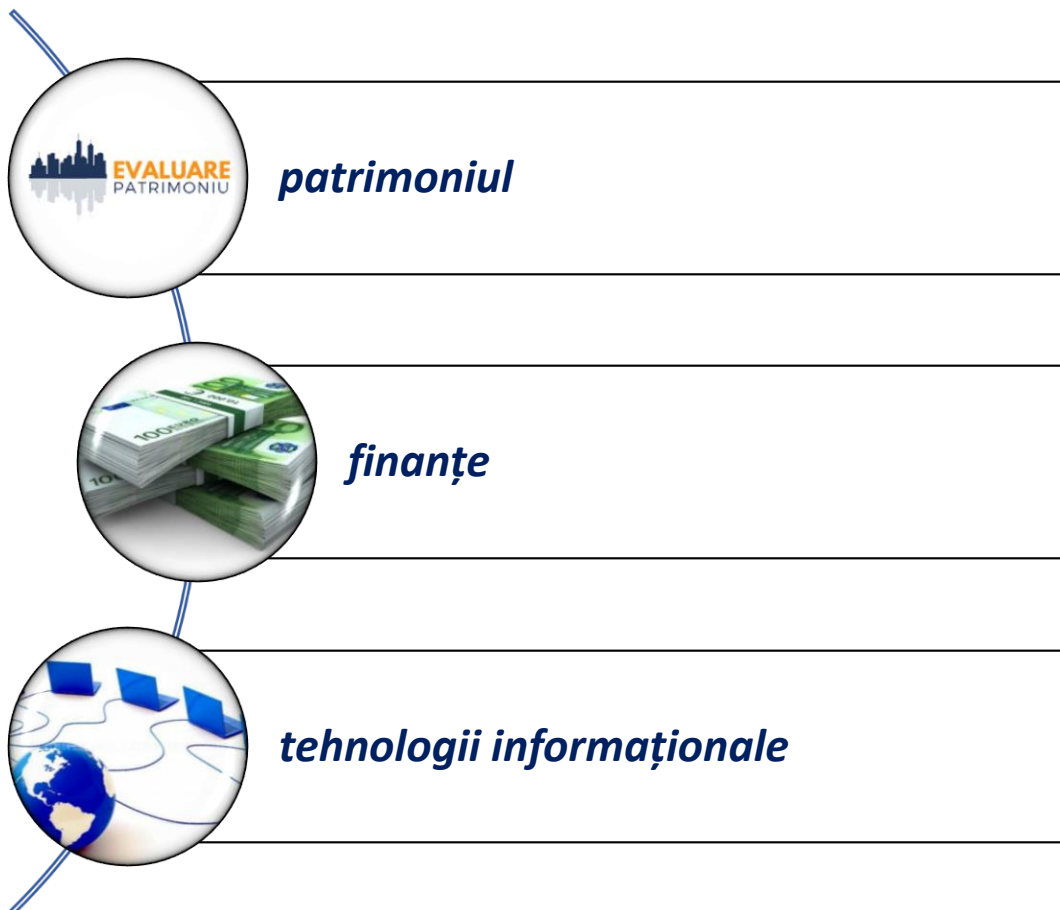
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Ambasador	Promovarea/conștientizarea importanței sistemului CIM în cadrul entității prin intermediul ședințelor operative, meselor rotunde, seminarelor de informare
Invățător	Instruirea personalului și a managerilor operaționali din cadrul entității cu privire la sistemul CIM, consultanțele la solicitare (și nu numai!)
Facilitator	Facilitarea înțelegerii în practică a modului de instituire a MR, documentării proceselor, etc.. (suport la locul de muncă, consiliere din oficiu)
Leader - exemplu	Instituirea sistemului de CI în cadrul UAI – auditul intern trebuie să fie campion în instituirea MR și documentarea proceselor proprii
Furnizor de asigurare	Evaluarea sistematică, independentă și obiectivă a proceselor de guvernare, de management al riscului și de control din cadrul entității

Misiuni de audit intern de asigurare obligatorii la fiecare

3 ani



Au drept scop de a evalua
activități de control intern, care
includ:

- ❖ planificarea și executarea bugetului;
- ❖ evidența contabilă a patrimoniuului;
- ❖ achizițiile publice și executarea contractelor;
- ❖ salarizarea;
- ❖ tehnologii informaționale.



Registrul riscurilor

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Nr. de referință: B1.1/3

Registrul Riscurilor
Departamentul Economie, Buget și Finanțe
pentru anul 2020

Obiectivul nr.I: Fundamentarea și elaborarea propunerilor la proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pentru anii 2018-2020, în așa fel încât utilizarea resurselor financiare să se realizeze în proporție de cel mult 90% din veniturile estimate a USMF „Nicolae Testemițanu”										
Cauza	Risc	Impact	Valoarea riscului			Reacția la risc	Activitate de control a riscului	Responsabil	Perioada/termen de implementare	Notă
			I	P	VR					
1	2	3	4	5	4x5=6	7	8	9	10	11
Estimarea greșită a veniturilor	va duce la incapacitatea de acoperire a cheltuielilor	ca rezultat va fi perturbată activitatea USMF „Nicolae Testemițanu”	3	2	3*2=6	Diminuare	1. Estimarea minușoasă a veniturilor și cheltuielilor pe categorii; 2. Diversificarea surselor de venit	Departamentul Economie, Buget și Finanțe; Administrația	La etapa estimării veniturilor și cheltuielilor pentru propunerile la proiectul de buget	
Prioritizarea eronată a articolelor de cheltuielilor	va duce la supracheltuieli a resurselor financiare în raport cu veniturile a USMF „Nicolae Testemițanu”	ca rezultat nu va fi posibil disponibilitatea unei „rezerve” de cel puțin 10% din total venituri, totodată vor fi achitate unele bunuri / servicii mai puțin importante activității Universității	3	2	3*2=6	Diminuare	1. Prioritizarea cheltuielilor în raport cu veniturile; 2. Instituirea autonomiei financiare pe subdiviziuni pentru a crește responsabilitatea financiară a angajaților față de modul de cheltuire a resurselor Universității	Departamentul Economie, Buget și Finanțe; Administrația	Anul 2018-2020 și permanent	

Obiectivul nr.II:

		Nivelul toleranței la risc		
Impact	înalt	Monitorizare /diminuare 3	Diminuare 6	Diminuare 9
	mediu	Tolerare 2	Monitorizare /diminuare 4	Diminuare 6
	scăzut	Tolerare 1	Tolerare 2	Monitorizare /diminuare 3
Valoarea riscului		mică 1	medie 2	întă 3
		Probabilitatea		



The Kübler-Ross Change Curve

Emotional Response to Change



Creative Alignment

Maximize Communication

Spark Motivation

Develop Capability

Share Knowledge



Concluzii:



1. Schimbarea a afectat TOATE nivele agregate de **conducere**:
 - i. strategică
 - ii. tactică
 - iii. operativă
 - iv. execuție
2. Schimbarea rectorului a dat naștere la acțiuni specifice, realizabile la niveluri agregate de conducere: **“top-bottom approach”**
3. Prin **conexiune inversă**, fiecare nivel de executare a schimbării a determinat obiectivele specific rezultate schimbării dar și realizarea lor (*buclele de autoreglare I, II și III*).



Concluzii: continuare



4. Eficacitatea conducerii actuale a USMF va fi masurata in timp si va fi determinată de abilitatea top-managementului de a satisface in timp următoare cerințe:

- ✓ să **creeze dar si sa mentina o viziune clară** și inspiratoare;
- ✓ să **comunice** in timp real si adecvat această viziune a echipei cu care colaborează;
- ✓ să **trateze corect** pe cei din opoziție și să-i transforme în membri ai echipei;



5. Ferestrele de oportunitate apar **CONTINUU**: Identificarea rapidă a unei oportunități și mobilizarea urgenței în jurul ei, **DEVINE CHEIA de dezvoltare sustenabila pentru USMF**



Va multumesc pentru atentie...





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



*Thank
you*

