



Projekat finansira
Evropska unija



Upravljanje OCD

Praktični alati za analizu organizacionog razvoja



Ova publikacija je nastala uz pomoć Evropske unije. TACSO projekat je jedini odgovoran za sadržaj publikacije, i ona ni u kom pogledu ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je javan i može biti besplatno distribuiran u nekomercijalne svrhe. Ukoliko odaberete da koristite ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor i da navedete internet stranicu sa koje je material preuzet. Ukoliko reprodukujete tekst priručnika, navedite originalne autore i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička podrška organizacijama civilnog društva
TACSO regionalna kancelarija
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina,
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter
Regionalni koordinator treninga

Autori: Thomas Lewinsky, MDF Training and Consultancy, Holandija
Amna Muharemovic, MDF Training and Consultancy, Holandija

Prevod: Milana Gradinac

Lektura i korektura: Lidija Paradinović

Dizajn: Šejla Dizdarević, digITarija

Datum: 2011. god.

TACSO projekat sprovodi konzorcijum koji predvodi SIPU International, a koji čine sledeće organizacije:

Švedski institut za javnu administraciju – SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

Fondacija za razvoj ljudskih resursa
www.ikgv.org

Fondacija za podršku lokalne demokratije
www.frdl.org.pl

Partnerska fondacija za lokalni razvoj
www.fpdrl.ro

Zahvaljujemo se

Veoma smo zahvalni svim organizacijama civilnog društva sa zapadnog Balkana i iz Turske koje su doprinele obogaćivanju ovog priručnika tako što su podelile svoja znanja i iskustvo sa nama.

- Beogradski fond za političku izuzetnost, Srbija
www.bfpe.org
- Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora, Hrvatska
www.blue-world.org
- Centar za razvoj nevladinih organizacija, Crna Gora
www.crnvo.me
- Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Hrvatska
www.centar-za-mir.hr
- Građanska asocijacija Most, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija
www.most.org.mk
- EDEN Centar, Albanija
www.eden-al.org
- Grupa 484, Srbija
www.grupa484.org.rs
- Fondacija za razvoj ljudskih resursa, Turska
www.ikgv.org
- Smart Kolektiv, Srbija
www.smartkolektiv.org
- Unija sindikata zaposlenih u tkačkoj, končanoj, pletenoj i tekstilnoj industriji, Turska
www.oziplikis.org.tr
- Ženska organizacija “Lara”, Bosna i Hercegovina
www.zenskiforum.com



Upravljanje organizacijama civilnog društva

**Praktični alati za analizu
organizacionog razvoja**



SADRŽAJ

Predgovor	13
Uputstvo za korišćenje	14
Struktura priručnika	16
Koncepti i okvir	18
Bazično pitanje	30
Brzo skeniranje	40
Skeniranje okoline	50
Instituciogram	60
Integrisani model organizacije	68
Strateška orijentacija i planiranje	96
Upravljanje promenama	106
Primena i korišćenje ID/OD alata	126
Aneks 1. Lista za proveru – Integrativni organizacioni model (IOM)	137
Aneks 2. Lista za proveru – Ciklus organizacionih promena	142
Rečnik ključnih izraza	146



Predgovor

PREDGOVOR

SA aktivnostima koje su u toku u osam zemalja na zapadnom Balkanu, zajedno sa Turskom, Projekat tehničke podrške organizacijama civilnog društva TACSO, pruža podršku i mogućnosti za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ovo ulaganje u civilno društvo je bazirano na uverenju da u kontekstu pripadnosti Evropskoj uniji tekući politički, ekonomski i socijalni procesi zahtevaju angažovano i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov demokratskog razvoja.

Važan element TACSO projekta je razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva, čiji je osnovni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD u okviru nekoliko ključnih oblasti, kroz pružanje novih saznanja o savremenim metodologijama i tehnikama, praktičnih znanja, i mogućnosti razmene istih.

Tokom proleća 2010. TACSO je implementirao pet regionalnih trening programa u kojima su učestvovali predstavnici iskusnih i dobro uspostavljenih organizacija civilnog društva. Nakon uspešnog završetka obuka i u cilju daljeg jačanja kapaciteta OCD, TACSO je odlučio da napravi pet priručnika:

- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- *Upravljanje OCD – praktični alati za analizu organizacionog razvoja;*
- Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU;
- Zastupanje i lobiranje za socijalne promene;
- Učešće građana u procesu donošenja odluka.

Ovi priručnici su namenjeni organizacijama i trenerima koji sprovode obuke u okviru gore navedenih tema. Priručnici će takođe biti korišćeni kao materijal za razvoj TACSO E-learning kurseva u budućnosti.

Svrha ovog priručnika, nazvanog *Upravljanje organizacijama civilnog društva – praktični alati za analizu organizacionog razvoja*, je da poveća unutrašnje kapacitete OCD za njihovo efikasnije delovanje.

Iskreno se nadamo da će vam priručnik biti koristan u daljem radu.

Palle Westergaard

Vođa tima

Uputstvo za korišćenje

Kako bi ovaj priručnik bio što korisniji u praksi, njegov sadržaj je osmišljen tako da bude onoliko kratak koliko to omogućava kompleksnost teme. Uključena je i nekolicina praktičnih preporuka datih od strane organizacija iz regiona i šire. Sve to bi trebalo da omogući da priručnik bude relevantan organizacijama koje ga koriste i da se može dobro primeniti u njihovom različitim radnim sredinama. Zbog toga, različiti alati i pristupi koji su predloženi u ovom priručniku mogu biti prilagođavani i menjani prema određenom projektu ili organizaciji.

Priručnik za polazište uzima samu organizaciju, ljude u njoj i okruženje. Priručnik će se fokusirati na ono što je poznato kao institucionalni razvoj (ID) i organizacioni razvoj (OD). Institucionalni razvoj se bavi dešavanjima između organizacija i njihovom međusobnom povezanošću u smislu saradnje i međusobne konkurencije. Takođe, on se odnosi na opšti cilj organizacije i kako ona namerava da ostvari navedeni cilj. Sa druge strane, organizacioni razvoj podrazumeva analizu i shvatanje unutrašnjeg funkcionisanja organizacije, i daje mogućnosti razvoja kapaciteta na takav način da i organizacija i njeni članovi nastave da poboljšavaju svoj rad i učinak.

Malo je verovatno da će priručnik čitaocima ukazati na mnogo novih stvari o njihovoj organizaciji, kojih oni nisu već svesni. Ipak, priručnik može ukazati na različite poglede na organizaciju u celini i na njene odnose sa institucionalnim okvirom u kome funkcioniše. Priručnik će takođe ohrabriti organizacije da pokrenu nova pitanja o sebi, svojim kolegama i drugim organizacijama. Ovo će pomoći razvijanju sopstvenih kapaciteta, čak i onda kada ta pitanja možda osporavaju sopstvenu percepciju organizacije i načine na koje ona deluje u svom opštem radnom okruženju.

Priručnik je vođen brojem testiranih metoda i pristupa institucionalnom i organizacionom razvoju. Oprez je odgovarajuća reč u ovom kontekstu. Engleska poslovice kaže da ako je čekić sve što imate, sve izgleda kao ekser. To znači da ako mi samo želimo da potvrdimo ono što već znamo, onda nas ove metode neće naučiti ničemu novom ili čak mogu da izazovu neispravna tumačenja. Da bismo to izbegli, nadamo se da će čitalac pristupiti ovim metodama otvorenog uma, da će testirati njihovu upotrebnu vrednost i da će potražiti novi ugao gledanja.

Još jedna korisna poslovice u vezi sa tim nas podseća da postoji više načina za postizanje cilja. Često je najbolji način za postizanje željenog rezultata korišćenje nekoliko načina rada istovremeno. U svakom slučaju, na vama je, čitaocima, da odlučite koji je najbolji metod ili najprikladniji alat. Molimo vas da ovo imate na umu svo vreme dok budete koristili priručnik.

Radne metode koje su korišćene i predložene ovde – u svrhu ovog izveštaja mogu se najoptimalnije nazvati “alati” - su pomno i pažljivo odabrane na osnovu toga šta funkcioniše a šta ne. One potiču

iz više od 20 godina iskustva rada sa razvojem organizacija u oblasti ID i OD u Evropi, Aziji, Africi i Južnoj Americi kroz konsultacije i programe obuka koji su ponuđeni međunarodnoj publici. Drugim rečima, one su kvantitativno i kvalitativno testirane i redovno se poboljšavaju i prilagođavaju individualnim okolnostima, za šta se takođe nadamo da ćete i vi raditi.

Priručnik će ohrabriti organizacije da postavljaju sebi nova pitanja o sebi, svojim kolegama i drugim organizacijama.



Struktura priručnika

Za svaki modul obezbeđen je kratak uvod, zajedno sa nekim praktičnim primerima iz stvarnih situacija. Alati su predstavljeni korak po korak, vodeći čitaoca kroz njihove različite elemente. Zatim slede primeri iz regionalnih OCD koje su koristile ili još uvek koriste podršku TACSO projekta.

Na kraju svakog modula, obezbedili smo neke savete trenerima kako da pri korišćenju alata koji su im na raspolaganju dobiju što bolje rezultate. Takođe predlažemo listu pitanja koja bi mogla pomoći čitaocu ili korisniku uputstva za primenu alata u praksi i podstaći dalje razmišljanje i diskusiju u okviru pojedinačnih organizacija. Priručnik sadrži sledeća poglavlja.

- 
1. Koncept i okvir rada
 2. Bazično pitanje
 3. Brzo skeniranje
 4. Skeniranje okruženja
 5. Instituciogram
 6. Integrativni organizacioni model
 7. Strateška orijentacija i planiranje
 8. Upravljanje promenama
 9. Primena i korišćenje ID/OD alata



Koncepti i okvir rada

Uvod

Koncept i primena institucionalnog razvoja i organizacionog razvoja (ID/OD) u poslednje tri decenije postaju sve važniji na polju internacionalnog razvoja. U ovo polje rada su uključene vlade, multilateralne organizacije kao što su UN, EU i Svetska banka, međunarodne nevladine organizacije kao CARE, Oxfam i World Vision, kao i nacionalne organizacije civilnog društva. Nacionalne OCD imaju sve značajniju ulogu u naporima koji se ostvaruju po pitanju nacionalnog razvoja, i često mogu biti u poziciji da se nacionalnim i lokalnim temama bave efektivnije nego vlade ili strani investitori.

Loša organizacija i pozicioniranost projekta u lokalnom smislu je drugi faktor koji doprinosi manjoj mogućnosti održivosti. Ograničeno shvatanje nacionalnih i lokalnih uslova poslovanja može dovesti do projekata i ideja osmišljenih u izolaciji od šire realnosti, i oni mogu ostati izolovani i posle njihovog izvršenja, tako smanjujući šanse sopstvene održivosti. Iako postoji veliki broj kompleksnih razloga za nedostatak održivosti, postoji sve veći konsenzus da je postojanje održivih nacionalnih i lokalnih organizacija, odnosno OCD, jedan od neophodnih preduslova za postizanje dugoročnih efekata. OCD su često bolje pozicionirane za lokalno delovanje, imaju tendenciju da budu fleksibilnije i prilagodljivije i mogu imati bliži kontakt sa lokalnim zainteresovanim grupama nego vlade ili međunarodni donatori. OCD takođe, mogu potencijalno doprineti stvaranju uticajnijeg civilnog društva u kom će građani imati veći uticaj na razvoj sopstvene države na nacionalnom i, u najmanju ruku, na lokalnom nivou.



ID/OD pristup razvoju kapaciteta OCD

Razvoj projekata i organizacija se ne suočava samo sa brzo promenljivim okruženjem, već je i ograničen u izboru opcija pri suočavanju sa promenama zbog rigidnosti projektnih planova, promena donatorske politike i ekonomskih, socijalnih i političkih promena u okruženju. Iako je teško uticati na stalno menjanje prioriteta, svojim razumevanjem toga kako najbolje da odgovore takvom radnom okruženju, pojedinačne organizacije dobijaju mogućnost da se bolje pozicioniraju i da shvate kako da postave svoje prioritete.

Organizacijama civilnog društva je potrebna dugoročna podrška u razvoju kapaciteta, i treba ih ohrabriti da razvijaju svoje dugoročne planove i programe nezavisno od kratkoročnih donatorskih interesa. To znači da OCD mora naučiti kako da izgradi sopstvene kapacitete kako bi omogućila sopstvenu održivost.

TACSO veruje da organizacije koje posluju u ovako turbulentnim okolnostima mogu imati koristi od pristupa odgovarajućim instrumentima i alatima za analizu promena i njihovih implikacija, i mogu proceniti sopstvene sposobnosti da adekvatno odgovore na iste. To je momenat kada ID/OD pristup razvoju kapaciteta postaje ključan. ID/OD pristup naglašava da organizacije, kako bi postale efektivne, moraju postati svesne svojih sopstvenih potreba za unutrašnjim organizacionim razvojem i moraju pronaći način da postanu pouzdanije i jače na dugoročnom planu. Takođe moraju biti u mogućnosti da analiziraju spoljašnje okruženje u kom posluju, ulogu drugih uključenih strana, i da osmisle na koji način najbolje mogu doprineti pozitivnim promenama.

Ovaj priručnik pruža dalje objašnjenje kako to uraditi u praksi. Priručnik će koristiti praktične primere iz regiona kako bi ilustrovao situacije iz stvarnih okolnosti, zajedno sa lako upotrebljivim alatom koji može biti primenjen ili u potpunom ID/OD procesu ili pojedinačno, u zavisnosti od potreba specifične situacije. Drugačije rečeno, pre planiranja projekta ili programa, uključena OCD treba da zna kako da napravi pravilnu analizu lokalnih institucionalnih uslova poslovanja i da osigura da se dizajn i uloga različitih aktera odražavaju na lokalnu stvarnost ili kontekst, kao i da su zasnovani na saradnji i partnerstvu, pre nego na konkurenciji sa drugim OCD.

Definisanje osnovnog ID/OD koncepta

Pre nego što počnemo sa opisom specifičnih alata i pristupa, korisno je istražiti neke od osnovnih ID/OD koncepata u teoriji i praksi, kako bismo definisali ono o čemu pričamo. Terminologija ID/OD koncepata i pristupa može da se razlikuje i može uključiti termine poput “institucionalni razvoj ili jačanje”, “izgradnja institucionalnih kapaciteta”, “organizacioni razvoj” ili jednostavno “razvoj kapaciteta”. Sve se svodi na razumevanje kako organizacija funkcioniše individualno i kolektivno u kompleksnom okruženju, sa umešanim brojnim i često međusobno sukobljenim zainteresovanim stranama i raznorodnim interesima.

Instucija – apstraktna ili konkretna?

Jedna od najčešćih definicija institucije je verovatno ona koju je formulisao Uphoff: Setovi normi i ponašanja koja opstaju tokom vremena služeći kolektivno vrednovanim ciljevima.¹ Koristeći ovu definiciju, može biti napravljena razlika između apstraktne i organizacione institucije.



¹ Norman Uphoff: *Lokalni institucionalni razvoj: Analitička knjiga podataka sa primerima*, Kumarian Press.

Apstraktna institucija može biti politika, zatim vladavina prava, tržišni sistem, društveni kod ili kulturna praksa u zajednici, ili novac. Ona se može posmatrati kao trajna i opšte prihvaćena praksa, i ukoliko bi nestala ili se promenila u kratkom vremenskom roku, njeno odsustvo bi bilo primećeno. Organizaciona institucija, sa druge strane, može biti opisana kao formalna struktura, sistem i entitet sa mandatom da predstavlja ili reguliše postojeće apstraktne institucije. Dozvolite nam da spojimo gore navedene primere apstraktnih institucija sa njihovim organizacionim ekvivalentima.

Na primer, politika kao apstrakt može naći svoj organizacioni ekvivalent u formi političkih partija. Vladavina prava bi u većini slučajeva bila regulisana ili korišćena kroz organizacije kao što su Ministarstvo pravde ili Vrhovni sud, ili čak seoska veća. Tržišni sistemi kao dugoročne uslužne institucije mogu biti predstavljeni kroz privredne komore ili lokalne zadruge. Društveni kodovi ili prakse mogu biti organizaciono iskazani kroz veća starijih ili čak religiozne organizacije, dok apstraktna institucija novca može biti sprovedena kroz banke ili lokalne kreditne asocijacije. Da sumiramo, većina apstraktnih institucija vremenom bi napredovala u određene organizacione institucije ili pravna lica čija bi uloga bila da sprovede ili regulišu apstraktnu instituciju.

Apstraktna institucija je najčešće veoma moćan faktor koji je će bilo koja organizacija teško promeniti, ali neophodno je biti je svestan, jer ona može značajno definisati okruženje u kom će organizacija raditi, uključujući i to šta je prihvatljivo, a šta ne.

Organizaciona institucija, sa druge strane, može biti definisana kao formalni odraz apstraktne institucije. Na primer, ukoliko OCD želi da pojača ulogu žena, oni će se u većini slučajeva obratiti organizacionoj instituciji kao predstavniku apstraktne institucije. Primer bi bio da lokalna društvena zajednica ili postojeća organizacija za rodnu ravnopravnost stekne uticaj i postavi pitanje o postojećim rodnim ulogama.

Organizacija

Sada kada smo ustanovili razliku između apstraktne i organizacione institucije, da bliže razmotrimo šta je organizacija. Organizacija najjednostavnije rečeno može biti definisana kao ljudi i/ili grupe koje teže da postignu jedan ili više zajedničkih ciljeva, sledeći generalno dogovorena pravila i procedure.

Nije neophodno da organizacija bude formalna, sa napisanim statutom, ciljevima i procedurama, dokle god postoji zajedničko međusobno razumevanje članova o ciljevima i načinima ostvarenja istih. Lokalna grupa koja prodaje voće može biti smatrana organizacijom, bila registrovana ili ne, i bez obzira na postojanje statuta.

Veće organizacije bi tokom svog rasta broja članova, budžeta i broja lokacija, vremenom uspostavile više formalnih načina rada. Tako, organizacija može biti manje ili više formalna i tokom vremena često menjana. Ponekad će rasti, dok će se u drugim prilikama smanjivati ili čak nestati.

Lako je zbuniti se dok pokušavamo da razdvojimo institucije od organizacionih formi. U sledećoj tabeli naći ćete jednostavan pregled u pokušaju da se napravi jasna razlika, gde svako polje ima svoj ekvivalent. Na primer, ljudi koji traže kredit mogu formirati kreditnu asocijaciju kao jednostavnu organizacionu formu. Ta organizaciona forma predstavlja instituciju novca, koja opet u ovom slučaju predstavljena u formi nacionalne banke. Iako ID/OD pristup ne zahteva da poznajete tačnu matricu u koju ćete staviti organizaciju, važno je da budete svesni interesa koje organizacija može zastupati, sa kime sarađuje i ko joj može predstavljati konkurenciju ili čak suparnika.

Razlikovanje organizacija od institucija

	Nije organizacija	Organizacija
Nije institucija	Neformalna grupa, koja se povremeno okuplja i deluje	Stabilna formalna organizacija sa nekim stepenom trajnosti
	Vernici	Religiozna grupa
	Stari ljudi	Starački dom
	Ljudi koji traže kredit	Kreditna asocijacija
	Fudbalski navijači na utakmici	Organizovana grupa navijača
	Zaposleni u fabrici	Lokalni sindikat
	Politički aktivisti	Politička partija
Institucija	Kolektivno vrednovana verovanja i prakse izgrađene u društvu tokom vremena	Organizaciono i trajno predstavljanje kolektivno vrednovanih (usvojenih?) verovanja i praksi
	Religija	Crkva/džamija/pagoda
	Mudrost starijih	Savet staraca
	Novac	Banka
	Fudbal	Svetska fudbalska asocijacija (FIFA)
	Radničko pravo na organizovanost	Radnički sindikati
	Politika	Parlament

Bliži pogled na ID/OD

Kao što je slučaj kod institucija i organizacija, tako postoje i brojne definicije koje naglašavaju različite aspekte, pristupe i stavove razvoja ID i OD. Naša definicija se fokusira na ulogu organizacija koje učestvuju u razvoju i njihove međusobne odnose unutar šireg institucionalnog okvira. To znači da iako smo se složili da institucija može imati mnogo različitih, čak i apstraktnih formi, u našoj analizi nas najviše zanima ona forma koja ima određeni organizacioni izraz.

Mi definišemo institucionalni razvoj kao:

Podršku stvaranju ili jačanju grupe ili skupa organizacija u datim uslovima čiji je cilj postizanje dugoročnih ciljeva na održivim osnovama. Kada se radi o interakciji između zainteresovanih strana, u odnosu na pojedinačnu organizaciju, fokus analize je pretežno spoljašnji.

ID pogled sugerise da sprovođenjem odgovarajuće analize OCD može postati sposobnija da razmatra i analizira sopstveni kontekst i institucionalni okvir u kome radi, naglašavajući sopstvenu ulogu i uloge drugih učesnika. To može ili obezbediti opravdanje postojanja, ili čak dovesti u pitanje ulogu i vrednost pojedinačne OCD koja sprovodi analizu, uzimajući u obzir uticaj drugih faktora i uključenih strana.

Mi definišemo organizacioni razvoj kao:

Mere za poboljšanje učinka jedne organizacije, kroz razvijanje njenih unutrašnjih kapaciteta za profesionalno i održivo planiranje, upravljanje i izvođenje razvojnih intervencija. Fokus analize je pretežno unutrašnji u odnosu na pojedinačnu organizaciju.

OD perspektiva, suprotno od ID perpektive, specifično se bavi razvojem sopstvenih unutrašnjih organizacionih kapaciteta za izvršavanje aktivnosti, u skladu sa ulogom koju organizacija sebi definiše, i u potrazi je za tekućim poboljšanjima kako bi se osigurao kvalitet isporuke i učinka.

Za afirmisane OCD, ID/OD izazov može biti pregled postojećeg poretka i pretpostavki o tome kako se može napraviti pozitivna razlika i kako prići starim pitanjima na novi način. Za novoosnovane OCD koje su još uvek u procesu brzog rasta, ili još uvek pokušavaju da uspostave osnovne operacije, može postojati jaka potreba da se utvrde određeni osnovni elementi organizacije, uključujući sisteme, strukture, članstvo, rukovodstvo i slično, kako bi se obezbedio poredak važnosti i utvrdila doslednost celokupnog učinka.

Učešće zainteresovanih strana je suština organizacionog razvoja

ID/OD pristup je zasnovan na konceptu da je podrška zainteresovanih strana potrebna za sprovođenje uspešnih razvojnih intervencija. ID/OD programi postaju efektivni isključivo kada oni koji su odgovorni za njihovu implementaciju i korisnici zajedno učestvuju u planiranju, upravljanju i proceni. Po našem mišljenju, da bi se postiglo bolje i opšteprihvaćeno razumevanje problema i rešenja, tokom ID/OD procesa apsolutno je neophodno u datom momentu konsultovati odgovarajuće zainteresovane strane.

Pod zainteresovanim stranama podrazumevamo ljude angažovane u organizaciji, pretpostavljene korisnike usluga ili intervencija, kao i određen broj drugih strana koje mogu biti podrška ili prepreka onome što OCD po određenom pitanju želi da postigne. Bez odgovarajuće uloge zainteresovanih strana, čak možemo tvrditi da ID/OD pristup neće omogućiti značajna poboljšanja u učinku OCD, i na taj način će predstavljati samo uzaludan napor.



Dugoročno i fleksibilno

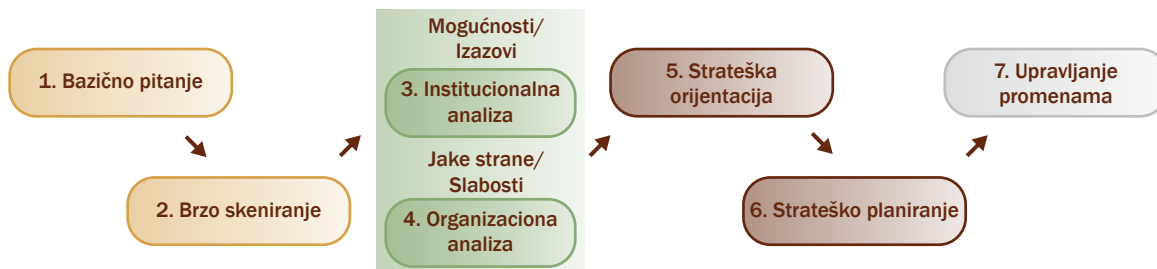
ID/OD je proces koji ne može biti uspešno završen kroz pojedinačne kratkoročne projekte ili programe. Ugradnja organizacija i njihovih ciljeva u okolinu i kreiranje odnosa između istomišljenih ili suprotstavljenih organizacija je skoro po definiciji dugoročan proces koji zahteva osetno strpljenje i vreme. Štaviše, proces je dinamičan: situacije i uslovi će se menjati tokom vremena. Zbog toga, pored dugoročnog obavezivanja, ID/OD proces zahteva fleksibilan pristup upravljanju procesom i redovnu proveru pravog stanja. Mi snažno zastupamo pristup planiranju i implementaciji razvojnih intervencija koji naglašava potrebu za fleksibilnošću umesto strogog poštovanja unapred određenih ciljeva i akcionih planova.

ID/OD nije vrednosno neutralan

Iako ID/OD procesi i prateći alati mogu pri upotrebi svoje nominalne vrednosti delovati neutralno, važnost sprovođenja ID/OD analize može zaista promeniti postojeću situaciju. U suprotnom, kažemo, zašto je uopšte raditi? Odluka o tome da li primenjivati ID/OD proces ili ne stoga takođe nije vrednosno neutralna, jer pitanje o postojećim načinima rada može biti viđeno kao olakšavajuća okolnost, ali možda i kao pretnja drugima. U svakom slučaju, ukoliko se odgovarajući ID/OD proces primenjuje otvorenog uma i u sigurnom okruženju, podržan od strane i upravljačkog tela organizacije i zainteresovanih strana, on predstavlja šansu pozitivnog razvoja i napretka bilo koje organizacije civilnog društva koja je voljna da dublje istraži svoje potencijale i okruženje.

Pregled koraka u primeni ID/OD procesa

Dole su, radi lakšeg pregleda, navedeni sažeti koraci primene jednog ID/OD procesa.



Razlikovanje organizacija od institucija



Početak – formulisanje bazičnog pitanja

Bazično pitanje je kratka izjava koja definiše osnovni problem (ili probleme) jedne OCD koje treba istražiti i obraditi tokom ID/OD procesa. Ono se može uporediti sa osnovnim ciljem, mada u ovom slučaju formulisano je kao pitanje koje zahteva odgovor. Jednom formulisano, bazično pitanje bi trebalo da bude veoma relevantno odgovarajućoj OCD i samim tim idealno postavljeno od strane grupe zainteresovanih strana u organizaciji koja nešto konkretno može i uraditi povodom toga. Bazično pitanje će biti vodilja tokom celog ID/OD procesa i primene alata, i zato je bitno od starta obezbediti odgovarajuću formuluaciju. Može se dogoditi da prvobitno formulisano bazično pitanje pretrpi izmene, kako se prikupljaju informacije tokom ID/OD procesa radi daljeg razjašnjenja konteksta.

Primer:

Mreža OCD želi da sazna kako njeni naponi za umrežavanjem mogu biti efektivniji u budućnosti i može pitati na početku: Kako možemo obogatiti međusobnu saradnju? Međutim, tu nije baš najjasnije šta se želi postići i koje bi bile koristi od unapređenja saradnje. Bolje definisano bazično pitanje bi moglo biti: Kako možemo efikasnije sarađivati na lobiranju za izmene/donošenje novog određenog zakona?

KORAK 2**Brzo skeniranje – sticanje početnog utiska**

Pre zadubljanja u analizu jedne organizacije, bilo vaše ili bilo koje druge, obično je korisno sticanje osnovnih početnih utisaka pre donošenja odluke da li je potrebno nastaviti ID/OD proces ili ne. Prednost brzog skeniranja je da se uz ograničen trud može utvrditi nedostatak neophodnih informacija koje bi omogućile dalje procesuiranje ID/OD analize.

Primer:

OCD želi da dobije pregled drugih organizacija koje imaju isti cilj ili funkcionišu na istom polju rada. Umesto posete svim organizacijama, trošeći tako svoje vreme i resurse, OCD donosi odluku da sprovede brzo skeniranje koristeći internet, javne izveštaje i druge dostupne izvore, kako bi došla do osnovnih informacija o drugim organizacijama. Takvim načinom rada, OCD dobija mogućnost da sazna više o radu tih organizacija, o njihovoj misiji, glavnoj ciljnoj grupi, izvorima finansiranja i glavnim donatorima.

KORAK 3**Institucionalna analiza**

Institucionalna analiza se bavi analiziranjem konteksta u okviru kojeg jedna organizacija posluje i njegovom primenljivošću u odnosu na bazično pitanje. Akteri koji imaju važne uloge relevantne za misiju i cilj organizacije su sastavni deo konteksta. Kontekst će takođe sadržati niz faktora koji oblikuju okruženje u kom organizacija radi. Ishod institucionalne analize je identifikacija spoljašnjih pretnji kojih treba biti svestan i propuštenih prilika koje mogu biti iskorišćene, a nisu do sada.

Primer:

OCD koja je aktivna na polju zastupanja želi da identifikuje važne aktere - organizacije i pojedince - koji podržavaju njihove ciljeve, kao i protivnike koji mogu biti suprotstavljeni njenom radu. Ta ista organizacija želi da zna opšti nivo poznavanja materije, pristup informacijama i kulturološka shvatanja svojih korisnika. Svi ovi spoljni faktori ne mogu lako biti menjani ali mogu sadržati važne informacije o najboljem mogućem načinu pravljenja kampanje za postizanje planiranih rezultata.

KORAK 4

Organizaciona analiza

Dok institucionalna analiza obezbeđuje uvid u prepreke i mogućnosti, organizaciona analiza pomaže pri identifikovanju snaga i slabosti koje su relevantne za formulisano bazično pitanje organizacije. Organizaciona analiza je detaljnija unutrašnja analiza, na primer, strategije i planiranja, sistema i procesa rada, koncepata i okvira rada, strukture i stila upravljanja. Ova analiza bi trebalo da proceni trenutne unutrašnje kapacitete učinka organizacije i može ukazati na buduće oblasti za razvoj kapaciteta za odgovor na bazično pitanje.

Primer:

OCD koja se bavi zdravljem uviđa mogućnost da od Ministarstva zdravlja preuzme deo pružanja lokalnih usluga. Međutim, da bi mogla da se kvalifikuje za dostupna javna sredstva, potrebno je da proširi svoje osoblje, da unapredi njihovu nadležnost, kao i da omogući korišćenje usluga društvenih volontera na novim oblastima rada. Da bi stekla utisak o mogućnostima rada svojih unutrašnjih kapaciteta, organizacija sprovodi organizacionu analizu da bi identifikovala svoje slabosti i snage koje bi mogla iskoristiti za kvalifikovanje.

KORAK 5

Strateška orijentacija

Kada su sprovedene institucionalna i organizaciona analiza, sledeće čime se treba pozabaviti je kako iskoristiti nova saznanja u praksi i šta uraditi da bi se poboljšali učinak i rezultati. Tokom ovog koraka, rezultati analiza će biti dodatno razmatrani i sistematizovani, kako bi se došlo do mogućih strateških opcija između kojih organizacija može birati da bi došla do odgovora na bazično pitanje.

Primer:

Kada je u pokušaju da se ispune zahtevi za kvalifikovanje za dobijanje sredstava za pružanje usluga na lokalnom nivou u određenoj oblasti od Ministarstva zdravlja identifikovano više različitih opcija, zdravstvena OCD zna da mora odrediti prioritete. Ona neće biti u mogućnosti da uradi sve i mora izabrati koja rešenja su najpribližnija ispunjenju tih zahteva. Na kraju se odlučuje za tri izvodljive ključne intervencije, koristeći postojeće snage dok istovremeno rešava trenutne slabosti.

KORAK 6**Strateško planiranje**

Kada je odabrana najprikladnija strategija da bi se odgovorilo na bazično pitanje, strategija mora biti prevedena u konkretan plan da bi se omogućila uspešna implementacija, da bi se obezbedili odgovarajući resursi i da bi se tokom vremena mogao pratiti napredak. Takođe, da bi se osigurala efektivna koordinacija, mora biti odlučeno ko će biti odgovoran za šta.

Primer:

Edukativna OCD je razvila ambiciozan plan za sopstveni razvoj. Međutim, postalo je vidljivo da je taj plan previše ambiciozan i da može rezultirati krahom u nedostatku resursa i ljudstva. Da bi se ovo izbeglo, razvijen je detaljan plan i izvršena je preraspodela ljudstva, finansijskih resursa i dogovoreni su detaljni rokovi. Na kraju, napravljen je sveobuhvatan realan plan sa resursima, raspoloživim ljudstvom i vremenskim rokovima.

KORAK 7**Upravljanje promenama**

Koraci ID/OD procesa podrazumevaju promene: nekada su to male, nekada velike promene. U svim slučajevima, ljudi, pojedinci ili grupe će biti pogođeni ovim promenama. Promena kod jednih može podrazumevati bolje izgleda za budućnost, ali sa druge strane i pretnje, strah od gubitka olakšica, posla ili ugleda za druge. Kod upravljanja promenama je bitno da zainteresovane strane, odnosno ljudstvo, ostanu informisane i uključene tokom ID/OD procesa promena i da se konstruktivno rešava potencijalni otpor, kao i da se proces radije gleda kao prilika, a ne kao pretnja.

Primer:

Ključno osoblje u edukativnoj OCD se plaši za svoje zaposlenje zbog glasina o nedostatku sredstava. Kao rezultat, neki počinju da traže poslove dok su drugi veoma uznemireni. Da bi se uklonio ovaj strah od promena, viši menadžment zajedno sa zaposlenima otvoreno razgovara o implikacijama izmenjenog strateškog plana, i na osnovu činjenica traži različite opcije za smanjivanje negativnih uticaja na osoblje i razvijanje posvećenosti zaposlenih sprovođenju novog plana.



Bazično pitanje

BAZIČNO PITANJE

Šta je bazično pitanje?

Kada se želi pružiti podrška ID/OD intervencijama, često nije baš najjasnije, izvan opštih izjava, šta ili kako organizacija treba da promeni. Štaviše, još nije ni diskutovano, a time ni utvrđeno šta su osnovne pretpostavke o tome šta je potrebno da se

promeni ili desi. Verovali ili ne, sem nadanja da će dobiti određenu vrstu podrške od spoljnih donatora, organizacije možda čak nisu ni razjasnile osnovnu svrhu ID/OD procesa.

Jedan ID/OD proces normalno započinje formulisanjem onog što zovemo bazičnim pitanjem, da bi identifikovali šta je to na šta želimo da pronađemo odgovore. Posle svega, šta bi bila svrha korišćenja ID/OD alata, ako nam nije jasno šta je to što tražimo. Bazično pitanje, jednostavno rečeno, je opšte pitanje na koje ID/OD proces treba da odgovori, korišćenjem izabраних alata i naknadnih analiza. Ono može biti upoređeno sa opštim ciljem, sa značajnom razlikom da je u ovom slučaju svesno formulisano kao pitanje koje traži odgovor, dok cilj već sam po sebi sadrži taj odgovor. Pogledajte sledeća dva primera:

- Cilj: da se za minimum 80% dece u ruralnim oblastima obezbedi jednak i dostupan pristup osnovnom obrazovanju dečaka i devojčica.
- Bazično pitanje: Kako OCD X može pozicionirati sebe u doprinosu obrazovanju mladih ljudi u lokalnoj zajednici optimalnim korišćenjem svog osoblja, resursa i mreža?

Cilj je već utvrdio šta je to što uključene organizacije treba da postignu. Bazično pitanje, na drugoj strani, postavlja šire pitanje pojedinačnoj organizaciji i nije još jasno kako najbolje to uraditi, s obzirom na spoljne prepreke i mogućnosti i na njihove unutrašnje kapacitete. Stoga je, da bi se pronašli odgovori na ta pitanja, ID/OD proces opravdan.



Čemu služi?

- Organizacija već neko vreme ne posluje dobro. Umesto da se fokusira na problem i neke uočene potrebe, bazično pitanje se formuliše tako da utvrdi na koja pitanja je potrebno naći odgovor;
- Vaša organizacija je navikla da radi prema ciljevima koji su često postavljeni od strane donatora koji žele da implementirate projekte ili programe koji su u njihovom interesu. Međutim, Vi se retko pitate o tome šta je Vašoj organizaciji potrebno da bi funkcionisala u budućnosti. Bazično pitanje može pokrenuti Vašu organizaciju ka nekim novim strateškim pravcima;
- Ljudstvo nikada nije imalo mogućnost da doprinese strateškim pravcima Vaše organizacije. Ipak, mnogi imaju dobre ideje i shvatanja. Pri formiranju vlasništva od početka, proces bazičnog pitanja pomaže olakšanju doprinosa zaposlenih.

Kako to funkcionise?

Bazično pitanje mora biti veoma relevantno organizaciji na koju se odnosi, i idealno formulisano od strane grupe zainteresovanih strana sa interesom i poznavanjem organizacije, koje mogu uraditi nešto po pitanju nalaženja odgovora. Prema tome nije moguće niti je poželjno formulisati bazično pitanje za drugu organizaciju za koju mislimo da joj je potrebna promena: bazično pitanje isključivo treba formulisati za sopstvenu organizaciju.



Bazično pitanje će voditi ceo ID/OD proces i verovatno odrediti korišćenje određenih alata, tako da je važno osigurati da je dobro formulisano od početka. Dobro bazično pitanje će osigurati da će se ID/OD analiza fokusirati na ono što je izvodljivo i relevantno u kontekstu i u okviru ograničenja svake pojedinačne organizacije. Bazično pitanje ne sme biti preopširno i obuhvatati previše aktera, faktora i neizvesnosti, jer tako postaje nemoguće dati odgovor na njega. Takođe ne sme biti ograničeno i formulisano u smislu da pretpostavlja svoje logično rešenje, kao u dole navedenom primeru:

Kako možemo biti sigurni da će naš postojeći edukativni program biti najbolje rešenje za postizanje osnovnog obrazovanja dečaka i devojčica u ruralnim oblastima?

Tokom ID/OD procesa može se dogoditi da nastane potreba za izmenom originalno postavljenog bazičnog pitanja, kako se prikupljaju dodatne informacije koje pojašnjavaju kontekst. Čak se može desiti da, zahvaljujući informacijama koje proizilaze iz ID/OD procesa, zaposleni shvate da originalnom bazičnom pitanju treba drugačiji fokus, ili da glavni problem leži negde drugde.

Da bi se bazično pitanje kvalifikovalo kao relevantno za određeni ID/OD proces, trebalo bi obično da sadrži unutrašnju kao i spoljašnju perspektivu na organizaciju. Na primer, ako se bazično pitanje kompletno fokusira na restrukturiranje unutrašnje organizacije bez neke očigledne dobrobiti za spoljašnje zainteresovane strane, tada OD proces može biti dovoljan. ID/OD proces bi bio opravdan, međutim, ukoliko izazovi sa kojima se nosimo imaju veze sa unutrašnjim radom organizacije i time kako taj rad utiče na spoljni svet i zainteresovane strane.

Dole su navedeni primeri bazičnih pitanja koja su postigla balans između unutrašnjeg i spoljašnjeg fokusa, da bi opravdala ID/OD proces.

Primeri bazičnih pitanja:

- Kako Ministarstvo prosvete može poboljšati učinak i kapacitete obrazovnog sektora obraćajući se obrazovnim potrebama etničkih manjina u planinskim predelima?
- Kako lokalna OCD X može poboljšati svoje mogućnosti da blagovremeno i profesionalno pruži potrebne aktivnosti obuka, dok unapređuje inovativni pristup obukama i obezbeđuje visok nivo zadovoljstva korisnika?
- Kako da kreditno udruženje pruži održive finansijske usluge svom članstvu osiguravši se da će kredit biti odobren samo onim članovima koji su razvili formalne poslovne planove i koji su dobili obuku na temu upravljanja kreditima?

Važne karakteristike bazičnog pitanja

Situacija koju je potrebno u budućnosti izmeniti formuliše se u pitanje sa ključnim elementom ili problemom kojem se treba posvetiti ili na koji treba odgovoriti;

Jasno definisan nosilac problema, i onaj ko može i želi da uradi nešto povodom toga;

Razumevanje vezano za to da li je pitanje u odnosu na organizaciju unutrašnje, spoljašnje, ili kombinacija unutrašnjeg i spoljašnjeg;

Definisanje entiteta ili jedinice analize: da li je to organizacija, sektor, tim, mreža, ciljna grupa i slično?

Zadržite se na praktičnom i realističnom: nemojte definisati bazično pitanje za ceo sektor;

Razmotrite glavne zainteresovane strane, uključujući i pristalice i protivnike, uzmite u obzir njihove interese, i konsultujte se sa njima;

Definišite kriterijume za određivanje uspeha u odgovaranju na pitanje, npr: efektivnost/ efikasnost, održivost, povećana lista korisnika usluga, poboljšanje kvaliteta usluga, veći legitimitet/prihvatljivost, vidi dole;

Uvek otvoreno pitanje: "Kako možemo..."? Izbegavajte da/ne bazično pitanje i bazično pitanje gde je odgovor evidentan od početka;

Specifičnost: budite jasni, složite se oko formulacija i terminologije radi zajedničkog razumevanja;

Kratko i jasno je bolje nego dugačko i detaljno, izbegavajte previše nepotrebnih reči.



Ukoliko ljudstvo ili zainteresovane strane koji su uključeni u formulisanje bazičnog pitanja ne poznaju jedni druge, ili osećaju da ne mogu slobodno da govore, biće potrebno više vremena i pregovaranja nego u maloj grupi ljudi. Međutim, ukoliko je više ljudi uključeno i može da se dogovori oko toga šta je bazično pitanje, pitanje je reprezentativnije i verovatnije je da će biti podržana njegova relevantnost tokom ID/OD procesa.

Primeri uobičajenih grešaka prilikom formulisanja bazičnog pitanja

Previše unutrašnjeg fokusa

- Vaše bazično pitanje se bavi standardizacijom vaših upravljačkih procedura, ali šta je spoljašnja korist tog pitanja? Da li će vam to omogućiti da bolje radite, ili postoje druge stvari koje možete raditi, a koje će imati snažniji pozitivan uticaj na učinak?
- Samo zato što ste uvideli unutrašnje pitanje ili problem na kojem mislite da može biti poboljšan, zapitajte se da li je ovo pitanje problem i kako utiče na učinak?

Previše spoljašnjeg fokusa

- Vaše bazično pitanje je preokupirano akcijama i ulogama drugih spoljašnjih faktora i svim stvarima koje biste želeli da oni urade da biste vi bolje sarađivali sa njima. Rezultat toga može biti da ste zaboravili da pogledate sebe i da postavite pitanje šta, ako išta, možete uraditi da postanete atraktivniji saradnik drugima.

Pogrešni simptomi problema

- Vaše bazično pitanje može identifikovati izostajanje sa posla zaposlenih kao glavni problem, što vodi ka želji da se ta pojava smanji što je moguće više. Međutim, izostajanje sa posla može ustvari biti samo simptom mnogo dubljeg problema, na primer, poslovnog pritiska ili nebitnih sastanaka. Umesto toga zapitajte: Šta je uzrok ovog simptoma, kojim prvo treba da se pozabavimo?

Kriterijumi za bazično pitanje

Postavljanje jasnih kriterijuma učinka vašeg bazičnog pitanja je važno, jer će vam omogućiti da prosudite da li ćete kasnije biti u mogućnosti da uspešno odgovorite na vaše bazično pitanje. Ukratko: koji aspekti vašeg učinka treba da se poboljšaju posle uspešnog ID/OD procesa? Bez kriterijuma učinka vi ili vaše zainteresovane strane možda nikada nećete znati da li ste uspeali. Neki od najčešće korišćenih kriterijuma izvršenja organizacija su navedeni na sledećoj stranici.

Podobnost

Procenjuje da li jedna organizacija podobna ili sposobna da izvršava potrebne aktivnosti u cilju pružanja određenih usluga.

Legitimitet

Legitimitet se bavi prihvatanjem i legalnim pozicioniranjem organizacije u njenom okruženju, uključujući i prihvatanje u očima zainteresovanih strana.

Relevantnost

Da li su usluge koje organizacija pruža relevantne potrebama i željama ciljne grupe, ili služe isključivo donatorima?

Efektivnost

Da li je organizacija u stanju da transformiše svoje resurse u namerene proizvode i usluge, što će dovesti do zadovoljavajućeg rezultata?

Efikasnost

Da li se resursi, uključujući finansije, tehnologiju i ljudstvo, koriste na ekonomičan način da bi proizveli usluge ili proizvode uz najmanje moguće troškove, obezbeđujući potreban kvalitet?

Trajnost i održivost

Da li su proizvodi i usluge pruženi na način koji poboljšava izgleda za održivost, uključujući i trajnost organizacije kao takve?

Fleksibilnost

Da li je organizacija u stanju da se prilagodi promenljivim okolnostima, uključujući nove ciljne grupe, i da li može održati isti kvalitet i kvantitet rezultata pod promenjenim okolnostima?

Transparentno i demokratski

Da li se unutrašnja politika i/ili proces donošenja odluka odvijaju u skladu sa prihvaćenim standardima transparentnosti i učešća i da li su otvoreni i dostupni na uvid javnosti?

Nećete nikada želiti da primenite sve ove kriterijume na jedno bazično pitanje. Umesto toga, dogovorite se koje ćete kriterijume primenjivati, tipično dva ili tri, tako da su oni tokom ID/OD procesa što relevantniji vašoj situaciji i fokusu.

Primeri bazičnih pitanja pre i posle poboljšanja

Može biti teško unapred znati šta čini dobro bazično pitanje. Zbog toga smo ovde naveli nekoliko primera bazičnih pitanja koja u početku nisu potpuno jasna. Nakon daljih razgovora sa organizacijama, kasnije smo predložili poboljšanja.

Vlasnik problema broj 1.

- Mreža NVO zabrinutih oko stanja nacionalne životne sredine

Predloženo bazično pitanje:

- Kako nevladine organizacije u mreži mogu da poboljšaju međusobnu saradnju?

Komentar:

- Prvenstveno unutrašnje bazično pitanje koje se bavi odnosima unutar mreže;
- Nije jasno koju će korist doneti povećana saradnja;
- Da bi se poboljšala specifičnost, bazično pitanje bi možda trebalo da se odnosi na spoljašnje ciljeve mreže.

Poboljšano bazično pitanje:

- Kako mreža NVO treba da reorganizuje svoje aktivnosti tako da međusobna saradnja bude efektivnija i da organizacije zajedno lobiraju za izmenu određenih delova zakona o zaštiti životne sredine?

Vlasnik problema broj 2.

- Ministarstvo poljoprivrede (odsek za poljoprivredu)

Predloženo bazično pitanje:

- Kako ministarstvo da pronađe bolje načine za saradnju sa preduzetnicima?

Komentar:

- Nije sigurno šta je u stvari problem;
- Kriterijumu “bolja saradnja” je potrebna specifikacija: bolja u odnosu na šta?
- Nije jasno kome je potrebno poboljšanje, da li su to preduzetnici ili samo ministarstvo.

Poboljšano bazično pitanje:

- Kako ministarstvo može, kako bi ostalo kredibilan klijent, poboljšati pravovremenost i profesionalnost svojih odgovora na predloge tendera i računa od strane preduzetnika?

Vlasnik problema broj 3.

- MDF trening i konsultantska kompanija

Predloženo bazično pitanje:

- Kako da trošeći minimum vremena MDF formuliše odlične predloge tendera?

Komentar:

- Možda je korisno da prvo sakupite više informacija o glavnim učesnicima tendera;
- Šta je kriterijum za “odličan” predlog: da li je to onaj koji će pobediti?
- Kako definisati šta je minimum vremena?

Poboljšano bazično pitanje:

- Kako da MDF razvije unutrašnju proveru procesa javnih tendera da bi osigurao da predaje samo one predloge sa kojima ima najveću šansu da postane najatraktivniji ponuđač i da dobije ugovor?



*TACSO Regionalni Trening „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, Bivša
Jugosloveska Republika Makedonija, 2010*

Saveti za praktičnu i lakšu primenu

Formulisanje bazičnog pitanja može trajati dosta vremena u zavisnosti od toga koliko ljudi je uključeno, koliko su slobodni u javnom iznošenju svojih stavova, kao i da li postoji opšte međusobno poverenje. Zbog toga odvojite vreme za pripremu i objašnjenje opšteg cilja predloženim učesnicima. Sesija temeljne obrade bazičnog pitanja obično traje između dva i četiri sata, zavisno od facilitatorskih veština moderatora sesije, kao i od doprinosa učesnika. Ako se neka od postavljenih pitanja smatraju osetljivim ili kontroverznim, to može otežati vođenje sesije i može zahtevati više vremena za pripremu.

Kada učesnici identifikuju polja na kojima treba raditi po pitanju sastavljanja bazičnog pitanja, često će biti neophodno odrediti nekolicinu da napišu i koncizno definišu tačnu formulaciju bazičnog pitanja. Dvadeset ljudi u sobi pokazuju manju efikasnost po pitanju slaganja u jednoj ili dve rečenice. Jednom kada mala grupa konačnih uređivača završi, referisaće bazično pitanje celoj grupi radi konačnog dogovora.

Pitanja za dalje razmišljanje

- Da biste započeli ID/OD proces, šta biste smatrali relevantnom temom detaljnog istraživanja za vašu organizaciju kroz upotrebu bazičnog pitanja?
- Da li je vaše bazično pitanje uglavnom usmereno na unutrašnju tematiku ili uključuje i odnose vaše organizacije sa spoljnim akterima ili organizacijama?
- Da bi se dobio sveobuhvatan pogled na stvar i osigurali relevantnost i vlasništvo, ko treba da učestvuje u formulisanju vašeg bazičnog pitanja i koje zainteresovane strane treba da budu uključene?
- Šta će biti najvažniji kriterijum rezultata da biste kasnije bili u mogućnosti da prosudite da li ste odgovorili na bazično pitanje, i koje će izmene uslediti iz tog odgovora?
- Da li postoji unutrašnja ili spoljašnja politika koja može otežati formulisanje bazičnog pitanja u onakvo pitanje kakvo bi ono trebalo da bude? Šta možete da uradite po tom pitanju?



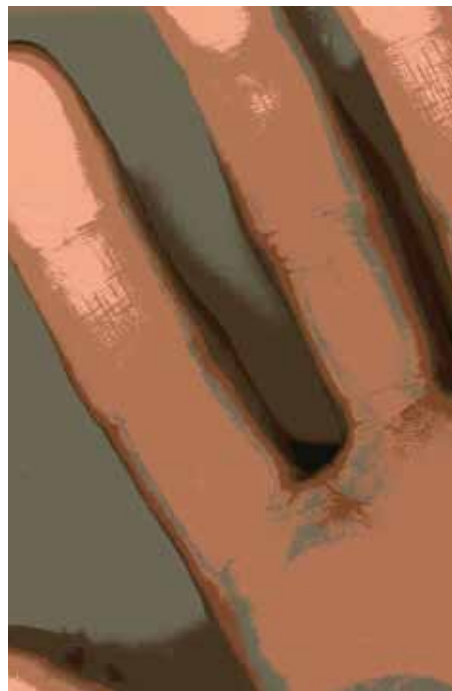
Brzo skeniranje

BRZO SKENIRANJE

Šta je to?

Brzo skeniranje je način za sticanje brze impresije o nekim od najvažnijih karakteristika jedne organizacije kada se ona posmatra spolja. Brzo skeniranje možete vršiti Vi i vaši zaposleni posmatrajući sopstvenu organizaciju, ili može biti način da se stekne utisak o drugoj organizaciji sa kojom razmišljate da sarađujete, ili jednostavno želite više da saznate o njoj.

Kompletnan ID/OD proces je često dugotrajan i može izazvati nesigurnost kod zaposlenih. Realno, ID/OD proces nekad može izložiti organizaciju nekolicini osetljivih pitanja. Zbog toga, pre odluke da započnete dublju analizu koja možda neće proizvesti odgovore koje tražite, brzo skeniranje je “blaža” organizaciona analiza i može formirati početnu tačku za dalje analize. Brzo skeniranje Vam pruža podršku u započinjanju procesa prikupljanja informacija koje mogu biti značajne za odgovore na bazično pitanje.



Čemu služi?

- Jedna organizacija može tražiti potencijalne partnere za planiranje i implementaciju velikog programa, i želi da uspostavi brz pregled organizacija koje možda želi da kontaktira radi daljeg razgovora;
- Konsultant može započeti analizu sa brzim skeniranjem da bi se, kao autsajder, upoznao/la sa organizacijom;
- Donator može inicirati, ili biti zainteresovan za rezultate brzog skeniranja da bi uvideo pod kojim okolnostima je efektivno finansiranje velikih inicijativa;
- Možda ste svoje aktivnosti preselili u drugu oblast ili region, i želite da saznate ko već radi tamo, šta rade i sa kim sarađuju;
- Brzo skeniranje može predstavljati prvi krug obrade informacija, da bi se započelo sa traženjem odgovora na bazično pitanje, pre nego što se krene dalje prema kompletnom ID/OD procesu: vidi prethodno poglavlje.

Kako radi?

Prednost sprovođenja brzog skeniranja je ta da vam ono pruža sliku organizacije sa minimalnim “smetanjem” zaposlenima i sa ograničenim trošenjem vremena i ostalih resursa. Potreban je ograničen trud da se sprovede, a može pomoći u utvrđivanju koje su informacije još potrebne pre odluke da li da se pređe na sledeći korak ili ne. Ukratko, pre odluke o započinjanju celokupnog ID/OD procesa, često je mudro započeti nekim osnovnim istraživanjima određene organizacije.

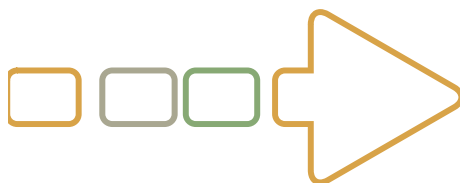
Brzo skeniranje se ne bavi unutrašnjim radom organizacije u smislu motivacije zaposlenih, upravljanjem, unutrašnjim strukturama i sistemima, timskim radom ili organizacionom kulturom. Iako su svi ovi organizacioni elementi, naravno, presudni za funkcionalne kapacitete organizacije u globalu, u ovom trenutku nismo zainteresovani za njihove detalje. Za sada ćemo ove unutrašnje organizacione elemente nazvati crnom kutijom organizacije. Kasnije ćemo se vratiti na crnu kutiju, kada u narednim poglavljima budemo istražili Integrativni Organizacioni Model.

Razlog za ovakav ograničeni fokus je opravdan svrhom korišćenja alata brzog skeniranja: želimo da, gledano spolja, steknemo početni utisak o organizaciji. To ne uključuje detaljne razgovore sa zaposlenima, terenske posete ciljanim korisnicima ili preispitivanje mišljenja donatora o određenoj organizaciji. Ono najbolje može biti opisano kao kancelarijska studija koja istražuje javno dostupne informacije koje se nalaze u izveštajima, brošurama, priručnicima ili studijama na internetu, ili možda nekim ograničenim zapažanjima. Samo posmatrajući zgradu u kojoj se nalazi organizacija, njihov vozni park ili komšiluk, može se steći prvi utisak o organizaciji. Drugim rečima, brzo skeniranje je uglavnom činjenično, zasnovano na opšte dostupnim i lako приметnim informacijama.

Ključni elementi brzog skeniranja

Brzo skeniranje koristi četiri granična elementa organizacije – misija, proizvod, uložena sredstva i korisnici. Hajde da se osvrnemo na ove izraze.

Misija: Koliko je stara organizacija i šta je razlog njenog osnivanja? Dobra definicija misije će nam to obično reći: zbog čega je organizacija osnovana, u šta organizacija veruje ili koje su njene vrednosti, šta želi da uradi i ko su njeni ciljani korisnici ili pristup organizacije ostvarenju misije.



Centar za razvoj nevladinih organizacija, CRNA GORA

Mi postojimo da bi pružili podršku razvoju nevladinih organizacija u Crnoj Gori i da bismo doprineli stvaranju adekvatnog okvira za učešće građana i nevladinih organizacija u pitanjima javne politike i razvoju civilnog društva.

EDEN Centar, ALBANIJA

Naša misija je razvoj održivog i zdravog okruženja kroz izgradnju kapaciteta; promovisanje participativnog pristupa; nuđenje stručnosti i usluga civilnom društvu i vladinim strukturama i lobiranje na nacionalnom nivou.

Udruženje građana MOST, Bivša jugoslovenska republika MAKEDONIJA

Misija MOST-a je doprinos razvoju demokratskije, stabilnije i prosperitetne Makedonije, kroz uključivanje građana u aktivnosti i projekte kojima bi se obezbedila transparentnost, otvorenost i odgovornost vladinih, političkih i izbornih autoriteta kao stvarna potreba svih građana.

Fondacija za razvoj ljudskih resursa - TURSKA

Fondacija za razvoj ljudskih resursa je vodeća neprofitna, nevladina i nezavisna organizacija u Turskoj koja radi na promovisanju reproduktivnog zdravlja i edukaciji na polju planiranja porodice, kroz informacije, obuke i usluge, kao i jačanje ljudskih resursa. HRDF razvija, implementira i uzima učešće u projektima i aktivnostima na nacionalnom i internacionalnom nivou fokusirajući se na obuke i informacije vezano za polno prenosive infekcije i HIV/AIDS, obuke i komunikacije (IEC), društvene usluge na polju reproduktivnog zdravlja, razvoj tehničkih materijala za obuke pružaoca usluga, promovisanje dečijih prava, poboljšanje socio-ekonomskog statusa žena, pružanje orijentacionih programa za izbeglice i programa za nastradale u zemljotresima.

Proizvod: Šta je to što organizacija zaista proizvodi ili pruža, tj. šta možemo primetiti da izlazi iz organizacije a što nam govori čime se organizacija bavi? Rezultati mogu uključiti proizvode isto kao i usluge kao što su distribucija informativnih materijala, prehrambene proizvode, kampanje zastupanja, držanje obuka ili edukacija. Oblast rada, broj proizvoda i usluga ili broj usluženih korisnika nam govori o veličini organizacije i time o njenoj sposobnosti rada.

Grupa 484 - SRBIJA

Grupa 484 je nevladina organizacija osnovana 1995. godine sa ciljem da podrži samoorganizovanje 484 izbegle porodice, koje su bežeći iz Krajine od akcije hrvatske vojske "Oluja", utočište našle u Srbiji. Po njima je organizacija dobila i ime. Od grupe entuzijasta koji su prvenstveno pružali humanitarnu, psihosocijalnu, pravnu i informativnu pomoć izbeglima iz Hrvatske i Bosne i Hercegovine, a zatim raseljenima sa Kosova i Metohije i povratnicima iz Zapadne Evrope, postala strukturisana organizacija sa sistemskim pristupom problematici prisilnih migracija.

Direktno pružanje usluga je postepeno prošireno na edukativni i istraživački rad, da bi se uticalo na donosiocje odluka radi postizanja trajnih rešenja. Grupa 484 takođe radi na osnaživanju prisilnih migranata i lokalnog stanovništva, a posebno omladine, da budu otvoreni i tolerantni u odnosu na različitosti među ljudima.

Od svog osnivanja Grupa 484 je, uporedo sa osnaživanjem korisnika, osnaživala i svoje članove i organizaciju u celini, transformišući je u modernu organizaciju koja je u stanju da odgovori na potrebe korisnika i na migracione izazove u okruženju. Od svog nastajanja, Grupa 484 je kroz svoje programe pružila podršku i pomoć za preko 100.000 korisnika. Radili smo u preko 70 gradova u Srbiji, formirali čvrstu i efikasnu mrežu saradnika, inicirali i učestvovali u regionalnim inicijativama.



Centar za razvoj nevladinih organizacija - CRNA GORA

Mi pružamo sledeće usluge: pravnu pomoć pri registraciji i funkcionisanju NVO; informacije o NVO sektoru; informacije o stranim NVO i vladinim agencijama u Crnoj Gori; informacije o donatorima; smernice za pisanje projekata; mesečnu publikaciju Građanin; periodične informativne i edukativne publikacije; dnevne vesti o NVO; nedeljni pregled NVO aktivnosti (na crnogorskom i engleskom jeziku); mejling listu (razmenu informacija).

Uložena sredstva: Koja vrsta resursa je potrebna organizaciji da proizvede svoje rezultate i odakle oni dolaze? Bez uloženihsredstava nijedna organizacija nije sposobna za funkcionisanje. Uložena sredstva mogu uključivati više aspekata kao što su novac, ljudstvo, sredstva prevoza, zgrade, znanje, tehnologiju ili čak pristup informacijama. Gledajući uložena sredstva takođe možemo naučiti više o tome gde organizacija stiče svoje resurse, da li su to strani donatori, dobrovoljni prilozi, vlada, privatni investitori ili jednostavno kroz svoje sopstvene resurse. Skala uloženihsredstava nam govori nešto o veličini organizacije i možda o njenoj stabilnosti na duge staze.

Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora - HRVATSKA

Misija Instituta za istraživanje i zaštitu mora Plavi svijet, kao NVO iz Velog Lošinja, Hrvatska, je vršenje naučnih istraživanja, konzervacionih programa i promovisanje svesti o zaštiti životne sredine u Lošinjsko-Kreskom arhipelagu, u Hrvatskoj i u Jadranskom regionu.

Misija Plavog svijeta je istraživanje i zaštita morskog okoliša i morskih organizama te edukacija o potrebi očuvanja morskog ekosustava i posebice ugroženih morskih vrsta. U početku, Plavi svijet je osnovan sa direktnom namerom da preuzme istraživanje i akcije podizanja svesti o Jadranskom projektu Delfin (ADP – JPD) započet 1987. i vođen od strane Tethys Istraživačkog Instituta.

Sada, Plavi svijet sprovodi tri glavna programa fokusirana na istraživanje, konzervaciju i edukaciju, i sarađuje sa brojnim organizacijama i institucijama u Hrvatskoj i inostranstvu. Plavi svijet je partner u Sporazumu o zaštiti kitova (Cetacea) u Crnom moru, Sredozemnom moru i susjednom atlantskom području – ACCOBAMS.



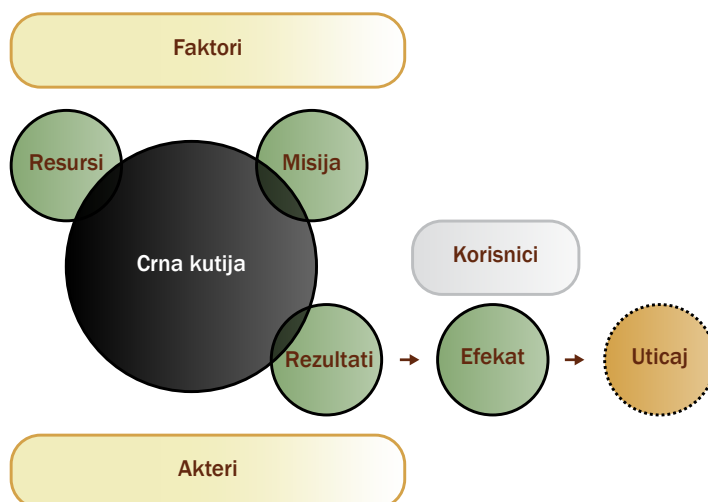
Korisnici: Većina organizacija će morati da definiše kome žele da pristupe, da pruže podršku ili kome se “nadaju da će promeniti život”. Korisnici proizvoda ili usluga organizacije su često navedeni u definiciji misije. Neke organizacije mogu imati veoma specifičnu grupu korisnika, kao što su žene na čelu domaćinstava u selu X ili mladi ljudi između 14 i 20 godina. Drugi se mogu nadati da će postići efekat na društvo u celini, npr. omogućeno besplatno obrazovanje za sve ili provizije nacionalnih kredita za sve male preduzetnike. Ovde ćemo definisati korisnike kao one koji će koristiti proizvode ili usluge određene organizacije. Međutim, posebno smo zainteresovani da saznamo šta će korisnici raditi sa proizvodima organizacije. Drugim rečima, koji je efekat pružanja proizvoda, da li to menja išta u životu ciljanih korisnika ili su korisnici samo pasivni primaoci?

Beogradski fond za političku izuzetnost - SRBIJA

Glavni cilj BFPI je doprinos izgradnji i razvoju demokratski orijentisane političke elite (u parlamentu, političkim partijama i u institucijama na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou), ali i lidera u drugim društvenim sektorima (u državnoj administraciji, nevladinim organizacijama, medijima, kulturi, sudstvu, sindikatima i poslovnom sektoru).



Na donjoj ilustraciji je zelenom bojom obeleženo na šta se brzo skeniranje fokusira. Gledajući ilustraciju, videćete da crna kutija nije deo brzog skeniranja. To znači da sve tekuće stvari u organizaciji nisu u ovom momentu od primarne važnosti za ovu analizu. Takođe ćete primetiti postojanje nekih faktora ili čak neke aktere koji rade u oblasti organizacije. Međutim, detaljna analiza ovih faktora će morati da sačeka sledeće korake ID/OD procesa, u slučaju da se odlučimo da je to neophodno.



Saveti za praktičnu i lakšu primenu

Brzo skeniranje može biti obavljeno od strane malog tima zaposlenih, koji će koristiti uglavnom objavljene informacije ili svoja ograničena zapažanja. U zavisnosti od veličine organizacije, skeniranje ne bi trebalo da traje duže od nekoliko dana. Prikupljanje informacija u početku može trajati neko vreme, ali jednom kada ih sakupite, pregled informacija i razvrstavanje istih u misiju, uložena sredstva, proizvode i korisnike bi trebalo da bude izvršeno bez prevelikih dodatnih napora.

Naravno, ukoliko je organizacija koju želite da skenirate velika, ili ukoliko želite da prikupite detaljne informacije o nekoliko organizacija, to će zahtevati neko uloženo vreme. Međutim, zapamtite da to radite lagano i brzo, jer se u suprotnom to može završiti udaljavanjem od brzog skeniranja i ulaženjem u dublju analizu, što nije bila namena ovog alata.

Pitanja za dalje razmišljanje

- Šta su razlozi postojanja vaše organizacije? Zbog čega je u početku osnovana? Da li imate definiciju misije? Da li ste zadovoljni njome ili nije dovoljno precizirana: šta nedostaje? Dobra definicija misije je takođe ona sa kojom se vaša ciljna grupa korisnika može identifikovati i dobro je razumeti;
- Šta vaša organizacija u stvari radi? Kako možemo reći šta izlazi iz vaše organizacije, tj. šta je vaš proizvod? Da li se on lako prepoznaje? Da li su to proizvodi ili usluge, ili možda čak mrežna aktivnost? Da li postoji jasna veza između vaših uložених sredstava i proizvoda?
- Kako biste opisali sredstva koja ulaže vaša organizacija, a koja joj omogućavaju da funkcioniše? Molimo vas da opišete ljudstvo, znanje, finansijske izvore, zavisnost od donatorskih sredstava ili drugih izvora. Da li je vaše ljudstvo dovoljno kvalifikovano, da li radi puno radno vreme ili je pretežno sastavljeno od volontera? Kako se to odražava na rad vaše organizacije?
- Iako možda imate jasnu ideju o tome ko su vaši korisnici, da li su oni isto tako potpuno svesni onoga što vi radite za njih? Kako znate da vaši proizvodi njima donose dobrobit? Da li oni samo pasivno primaju vaše proizvode, npr. učestvuju na vašim obukama, ili znate da oni nešto zaista i urade posle obuke, npr. iskoriste stečeno znanje da urade nešto što inače ne bi uradili? Kako ste sigurni da zaista pravite razliku?
- Ukoliko bi neko sprovodio brzo skeniranje vaše organizacije, šta mislite da bi oni pronašli, i da li bi im to dalo pravu sliku o tome što radite? Ukoliko je odgovor na ovo pitanje ne, šta mislite da je razlog toga? Možda niste dovoljno poznati ili možda postoji jako malo dostupnih informacija o vašem radu? Ovo čak može biti deo koji biste mogli obraditi tokom ID/OD procesa.



Skeniranje okruženja

SKENIRANJE OKRUŽENJA

Šta je to?

Često jedna organizacija nije svesna svih spoljnih faktora koji mogu dobro ili loše uticati na njen rad. To može dovesti do propuštenih šansi ili većih nepredviđenih problema. Skeniranje okruženja je moćan alat koji vam omogućava sistematski pregled spoljašnjih faktora i aktera koji su od važnosti za sposobnost vaše organizacije da postigne svoje dugoročne ciljeve.



Sprovođenje skeniranja okruženja vam pomaže da identifikujete potencijalne pozitivne ili negativne uticaje relevantnih faktora u okruženju u kom posluje vaša organizacija. Pošto se ljudi često žale da se osećaju poput nemoćnih žrtava negativnih faktora u svom okruženju, skeniranje okruženja vam pomaže da reagujete i preduzmete akciju, ili da se adaptirate svom okruženju.

Dok je skeniranje okruženja na prvi pogled jednostavan alat, analiza sveobuhvatnih uticaja identifikovanih faktora na vašu organizaciju može otkriti nekoliko različitih i teških scenarija koje bi trebalo da razmotrite tokom procesa strateškog planiranja. Ukoliko vaše originalno bazično pitanje sadrži pitanja koja uključuju postojanje spoljašnjih faktora ili oblika ponašanja specifičnih aktera, tada skeniranje okruženja može biti ključno za formulisanje vašeg radnog okruženja.

Čemu služi?

- Jedna organizacija je odlučila da započne svoj rad u novoj oblasti i ima ograničeno znanje o dostupnosti kvalifikovanog osoblja ili volontera, što može ozbiljno uticati na njenu radnu sposobnost;
- Krajnji korisnici usluga jedne organizacije deluju nezainteresovano za rad organizacije, ali organizaciji nije jasno zašto, jer se ciljna grupa korisnika nikada ne žali direktno;
- Zna se da postoji nekoliko potencijalnih partnera sa kojima možete raditi, iako vas neki od njih mogu videti kao konkurenciju za ograničena sredstva donatora. Želite da ih identifikujete i da iznađete načine za saradnju;

- Čuli ste da druge veoma jake organizacije rade direktno u suprotnosti sa vašim ciljevima. Koliko su one zaista jake i kako možete izbjeći sukob bez odricanja od vaše ambicije?
- Vaše formulirano bazično pitanje zahteva istraživanje spoljašnjeg okruženja i uspešan odgovor će biti veoma zavisano od nekolicine spoljašnjih faktora i aktera.

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - HRVATSKA

Skeniranje okruženja je alat koji najčešće koristimo dok definišemo strateški plan i razvijamo nove aktivnosti. U stvaranju i razvoju plana SWOT analize su se pokazale kao najkorisnije. Na jednoj strani, one nam omogućavaju da iskoristimo svoja stečena iskustva u odnosima sa spoljašnjim i unutrašnjim faktorima koji utiču na naš rad. Na drugoj



strani, pružaju nam podršku u proaktivnom razmišljanju o izazovima koji su pred nama. Ovaj tip analize nas upućuje na stvarne potrebe društvene zajednice.

Našoj organizaciji je važno da uključi velike grupe ljudi u taj proces. Kroz različite faze procesa želimo da uključimo zaposlene u organizaciji, članove, korisnike, saradnike i druge grupe iz naše društvene zajednice koji su upoznati sa našim radom i misijom.

Pošto smo velika organizacija koja uključuje veliki broj različitih ljudi, ovaj proces može trajati čak i nekoliko meseci. Međutim, nalazimo da je dragocen, da bi bili u stanju da razumemo jedni druge, da se složimo i da utvrdimo zajednički stav. Kroz ovaj način mišljenja cele organizacije, u kojem smo svi dobrodošli da učestvujemo, dolazimo do konkretnih koraka rada u društvu. Ovaj vid dubokog razmatranja nam omogućava da odgovorimo na stvarne potrebe društva i da ostanemo usklađeni sa misijom organizacije.

Kako radi?

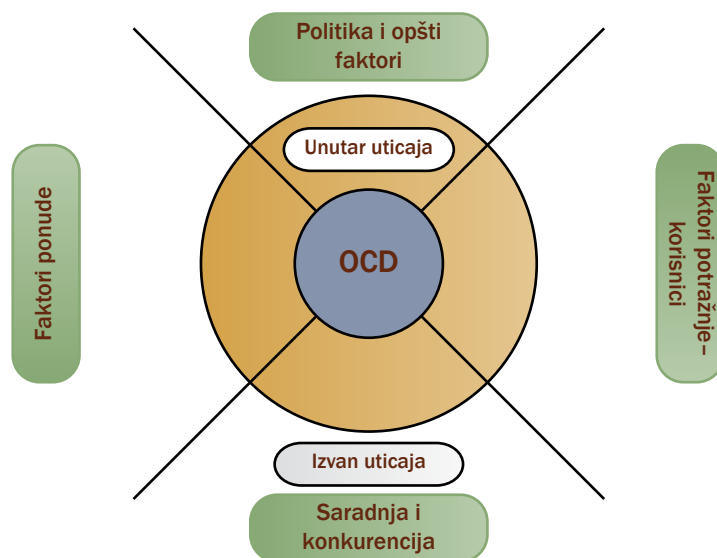
Mnoge OCD se mogu suočiti sa jednim ili više problema:

- Nedostatak podsticaja razvoju privrede na lokalnom nivou od strane države;
- Manjak zaliha i materijala zbog opštih ekonomskih problema;
- Ograničeno znanje ili interesovanje ciljne grupe;
- Konkurentnost drugih OCD ili pružaoca usluga.

Svi navedeni problemi su odraz faktora ili izazova iz okruženja, koji mogu negativno uticati na organizaciju i na koje se teško može direktno uticati. Međutim, takođe mogu postojati pozitivni faktori u okruženju koji jesu, ili bi mogli biti od koristi organizaciji, kao što su:

- Pozitivno interesovanje ciljne grupe za projektne usluge;
- Posvećenost državne uprave saradnji;
- Politička stabilnost i smanjena politička umešanost;
- Donatori koji su zainteresovani za rad organizacije.

Osim kapaciteta za rad vaše organizacije, vaše dugoročno poslovanje će jako zavisiti od toga šta se događa izvan vaše organizacije. Međutim, često nismo dovoljno svesni prisustva takvih faktora i aktera, što za posledicu može imati to da značajne pretnje koje mogu doći iz okruženja neće biti primećene sve dok ne bude suviše kasno. Takođe, u okruženju može postojati određen broj mogućnosti, koje vaša organizacija može iskoristiti, ukoliko ste ih svesni i ako znate kako. Alat za skeniranje okruženja sistematično uočava i kategorizuje ove faktore i aktere da bi obezbedio koristan pregled za dalju analizu.



U centar alata smo smestili organizaciju kao takvu. Kao što vidite na ilustraciji, alat skeniranja okruženja deli faktore i aktere u četiri različite kategorije:

- Faktori potražnje koji mogu uticati na zahteve ili na potrebe namenjenih i nenamernih korisnika za uslugama vaše organizacije;
- Faktori ponude koji mogu uticati na vašu sposobnost da proizvedete proizvode ili usluge;
- Politika ili opšti faktori od važnosti za vašu oblast rada;
- Akteri, saradnici ili konkurencija koji čine faktore kao organizacije ili pojedinci.

Hajde da detaljnije pogledamo ove četiri kategorije.

Faktori potražnje

Ovde nas zanima da li već postoji prepoznata potražnja za vašim uslugama, ili bi trebalo da razmotrite načine da stvorite takve zahteve. Na primer, ukoliko promovirate rodnu ravnopravnost u društvu u kom su muškarci dominantni, očigledna potražnja za informacijama o rodnim pravima može u početku biti poprilično ograničena, iako ste vi možda ubeđeni da pitanje rodne ravnopravnosti mora biti pokrenuto. Ovaj faktor može zahtevati posebnu strategiju kojom ćete postepeno kreirati potražnju kroz kampanje podizanja svesti, diskusije ženskih fokus grupa, seoske sastanke ili razgovore sa lokalnim liderima. Bez posvećivanja ovom faktoru, vaša organizacija može pretrpeti neuspeh, jer jasna potražnja možda nikada neće biti stvorena. Isto tako, mogu postojati faktori u okruženju sa negativnim implikacijama na potražnju vaših usluga. Na primer, kroz dosadašnji rad vaša organizacija je nudila obuke vašoj ciljnoj grupi, naplaćujući nominalnu cenu zbog pokrivanja tekućih troškova. Odjednom, veliki donator počinje da nudi slične treninge besplatno, što znači da će vaši ciljani korisnici otići kod njih umesto kod vas.

Faktori ponude

Alat brzog skeniranja identifikuje faktore koji mogu uticati na ponudu ili uložena sredstva od značaja za pojedinačnu organizaciju. Ovde ćemo proširiti naš pogled pokušavajući da prikazemo faktore okruženja koji utiču na dostupnost resursa koji mogu biti izvan direktne kontrole organizacije. U okruženju koje možete okarakterisati kao obilato sredstvima, možda će vam biti lakše da poslužete nego u okruženju sa oskudnim sredstvima, gde ćete možda morati više da se borite sa konkurencijom da obezbedite vaša sredstva. Ili se može desiti da ono što vaša organizacija pokušava da ostvari ne privuče potencijalne donatore ili pristalice, ili čak može biti viđeno kao kontroverzno. Razmislite o organizaciji koja radi na podršci etničkim manjinama koje nisu prepoznate od strane vlade. Ili zamislite da vam je potreban pristup znanju u okviru specifične oblasti za vaš rad. Ukoliko je to znanje lako dostupno, možete zaposliti osoblje koje ga ima. Ako, sa druge strane, takvo specijalizovano

osoblje nije lokalno dostupno, to postaje faktor koji se udaljava od vašeg direktnog uticaja. Obe situacije će biti povezane sa faktorima ponude koji su značajni za vašu organizaciju.

Politika opštih faktora

Ovo može uključiti postojanje ili nepostojanje važnih zakona koji regulišu pitanja od značaja za organizaciju ili njene korisnike. Na primer, postojanje zakona o zaštiti životne sredine može biti pozitivan faktor, dok manjak njegovog sprovođenja od strane vladajuće strukture može biti negativan faktor. Prestrogo regulisana investiciona klima može biti negativan faktor za organizaciju koja promoviše razvoj malih i srednjih preduzeća, mada ovo isto može predstavljati mogućnost da se napravi bitna razlika za organizaciju, ukoliko ona može da pronađe način da promeni klimu vršeći pritisak na političare ili radeći kroz lokalne privredne komore.



Centar za razvoj civilnog sektora (CSDC) - ALBANIJA

Naša mreža predstavlja značajan korak napred za napore zajednice albanskih NVO u svojim naporima da se ostvari kao dinamično i održivo civilno društvo. Ona funkcionira kao veza sa drugim NVO zajednicama u regionu, pružajući podršku u razvoju procesa razmene mišljenja i novosti – osnove civilnog društva.

CSDC Korca nudi sledeće usluge: tehničku podršku, konsultantsku pomoć, zastupanje, i predstavljanje interesa svojih klijenata, koji uključuju lokalna udruženja i OCD, kao i društveno bazirane grupe koje predstavljaju različite interesne grupe, distribuciju informacija i pomoć pri komuniciranju sa domaćim i međunarodnim donatorima. Ona funkcionira kao kišobran za aktere lokalnog civilnog društva i u isto vreme kao most saradnje sa lokalnom vlašću.

Drugi cilj CSDC-a je podrška i pomoć pri osnivanju novih udruženja; činjenica da slične interesne grupe nisu voljne da stvaraju nova udruženja otežava CSDC-u postizanje ovog cilja. CSDC takođe teži da razvije koncepte civilnog društva, nove prakse i vrednosti. Da bi to mogla da uradi, CSDC je potrebna posvećenost i saradnja od strane lokalnih organizacija i organizacija koje rade u lokalnoj zajednici, i lokalne samouprave. Uspeh CSDC-a je rezultat podrške aktera lokalnog civilnog društva u njenom razvoju i unapređenju svojih ciljeva u pravcu demokratskog razvoja regiona.

Faktori okruženja koji utiču na rad CSDC Korca su:

Pozitivni faktori:

- Spremnost izvršnih organa lokalne vlasti na saradnju;
- Interesovanje ciljnih interesnih grupa (asocijacije, organizacije koje rade u lokalnoj zajednici) za usluge koje pruža CSDC;
- Interes domaćih i međunarodnih donatora da pruže tehničku i finansijsku podršku CSDC Korca.

Negativni faktori:

- Nacionalna politička kriza i politička umešanost;
- Razvoj skorašnjih političkih događaja; predstojeći lokalni izbori;
- Ograničeno znanje i interesovanje potencijalnih zainteresovanih strana: donosilaca odluka u organima lokalne vlasti.

Konkurentne, sarađujuće i suprotstavljene strane

Kao što je pomenuto u uvodnom poglavlju o ID/OD procesu, organizacija će svaki institucionalni faktor nekako izraziti, ili će ga čak izraziti pojedinačni akter, što je upravo ono što se dešava u ovoj kategoriji. Tako, jedna organizacija koja skenira svoje okruženje, mora otkriti koji od ovih nepredviđenih faktora mogu biti predstavljeni od strane organizacije ili pojedinačnih aktera koji mogu podržavati, protiviti se, ili biti neutralni prema dugoročnim ciljevima organizacije. U ovoj kategoriji ćemo utvrditi da li se organizacija može osloniti na nekolicinu kolaborativnih partnera sa sličnim ciljevima, ili se okruženje bolje može opisati kao visoko konkurentno ili puno suprotstavljenih organizacija koje će verovatno raditi protiv ciljeva organizacije. Bilo da su faktori okruženja pozitivni ili negativni, treba da ih prepoznamo i označimo, da bismo ih bili svesni i da bi postupali u skladu sa tim saznanjem.

Unija sindikata zaposlenih u tkačkoj, končanoj, pletenoj i tekstilnoj industriji - TURSKA

Postoje neki spoljašnji faktori kao što je finansijska kriza koja može uticati na naš rad. Ovo nije lako vreme da se bude sindikalac, sa obe strane Atlantika. I nije lako gledati napolje, dok ekonomska i finansijska kriza vodi vladu i ljude da se okreću sebi, podižu barijere, krive druge – strance. Ova grupacija je osmišljena da pokaže svetu korist od sve bliže unije. Insistirali smo da radno okruženje treba da bude fer i treba da podstiče razvoj. Radili smo na izgradnji demokratskih institucija i na uključivanju sindikata. Pozivali smo na proces evropskih integracija kako bi se osiguralo da ljudska prava, uključujući i prava radnika, budu poštovana svuda i da se nekažnjivost koja je ostala u nekim zemljama iskoreni.

Kao unija sindikata, naš glavni cilj je bio da se obezbedi sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja. To su osnovna prava koja podupiru demokratiju. Dijalog o zapošljavanju i socijalnim pitanjima treba da bude produbljen i da uključi sindikate. Treba se pridržavati odgovarajućih standarda. Postoji zabrinutost da evropske multinacionalne kompanije ne posluju po istim standardima u Turskoj i u Evropi. Ovo ne bi trebalo da bude slučaj. Kompanije bi trebalo da poštuju principe dostojanstvenog rada koji su navedeni od strane Međunarodne organizacije rada i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD). Mi sprovodimo skeniranje okruženja da bi identifikovali potencijalne projektne mogućnosti koje će nam pomoći da dobijemo finansijsku podršku da sprovedemo konkretne različite projekte za radnike. Takođe istražujemo mogućnosti za zajedničke napore za poboljšanje radnih uslova i širimo znanje o načinima na koje primena i sprovođenje propisa doprinose ovom poboljšanju. Sindikati su jedinstvena mesta gde su radnici predstavljeni na demokratskoj i slobodnoj platformi, što formira osnovu razvijenog društva.

Krug uticaja

Poslednji element alata zovemo “krug uticaja”. Ovo ukazuje na to da li organizacija može na identifikovane faktore delimično ili u potpunosti uticati, ili je faktor suviše udaljen, što znači da organizacija može registrovati njegovo postojanje, ali ne i stvarno vršiti uticaj na njega. Na primer, može biti nemoguće da jedna organizacija promeni zakon, što smešta ovaj faktor van njenog kruga uticaja. Međutim, ukoliko je organizacija u stanju da oformi moćan savez sa drugim organizacijama koje dele njen stav, to može pomeriti ovaj faktor u njen krug uticaja. Ili, većina pretpostavljenih korisnika može živeti izvan oblasti pružanja usluga jedne OCD, što ih smešta van njenog domašaja i uticaja. Međutim, ukoliko OCD pomeri usluge bliže korisnicima, to će ih učiniti faktorom na koji se može uticati.

Korišćenjem alata, sve faktore možemo razvrstati kao pozitivne (mogućnosti) i negativne (izazovi), sa potencijalnim uticajem na organizaciju. Faktori i akteri su dinamični i mogu se menjati tokom vremena. Dakle, dok skeniranje okruženja može da vam obezbedi koristan pregled situacije u trenutku kada ga primenite, trebalo bi da očekujete da faktori koje u tom trenutku prepoznate mogu promeniti neke, ili čak sve, od svojih karakteristika tokom vremena, npr. nakon izbora i uvođenja nove vlade.



Saveti za lakšu i praktičnu primenu

Skeniranje okruženja može biti izvršeno od strane grupe od ne više od 20 ljudi na bazi učešća. Spoljašnje resursne osobe koje nemaju direktnog interesa za ishod i koji se smatraju neutralnima mogu biti od pomoći u fazi prikupljanja činjenica. Za organizacije koje su možda već upoznate sa radom pomoću umrežavanja ili zajedničkim funkcionisanjem više aktera, skeniranje okruženja može biti lakše za izvršavanje. Skeniranje može zahtevati više vremena i truda, ukoliko vaša organizacija nikada ranije nije zaista morala da se nosi sa drugim organizacijama kao partnerima ili konkurencijom.

Posebno je važno obezbediti da ljudi od početka budu u stanju da konceptualno razlikuju faktore potražnje, ponude, politike, saradnje i konkurencije. Druga tačka pažnje mora biti usmerena na to kako odrediti da li organizacija može uticati na prepoznate faktore, odnosno da li su u okviru ili ne kruga uticaja? Prema našem iskustvu, ovo su kritični momenti kod primene skeniranja okruženja, koji će utvrditi korisnost alata.

Pitanja za dalje razmatranje

- Koje spoljašnje faktore vidite kao najveće izazove za vašu organizaciju, koje morate imati na umu kako ne bi dozvolili da vas previše oslabe? Kako ćete se zaštititi od njih?
- Koje spoljašnje mogućnosti najviše obećavaju da ih možete iskoristiti u cilju povećanja svog uticaja i pravljenja razlike za vaše namenjene korisnike?
- Razmislite koji od vaših identifikovanih faktora su pod vašim potencijalnim uticajem, i odredite tačno kako ćete primeniti taj uticaj da bi se iskoristile mogućnosti ili da bi se smanjili potencijalni negativni uticaji pretnje.
- U kojoj meri je vaš trenutni način rada uzeo u obzir sve spoljašnje faktore koji vas okružuju?
- Zašto mislite tako i šta je to što treba da uradite da bi prilagodili svoj način rada u budućnosti?



Instituciogram

INSTITUCIOGRAM

Šta je to?

Instituciogram je vizuelizacija relacija između različitih strana aktivnih u određenoj oblasti ili sektoru. Kao alat, pomaže vam u identifikaciji relevantnih aktera u institucionalnim postavkama i oslikava prirodu njihovih odnosa i međuzavisnosti. Ovaj alat može ukazati na informacije o obrascima saradnje i koordinacije koji mogu zahtevati poboljšanje, ili možda na potrebu za uspostavljanjem novih odnosa. Kao deo ID/OD procesa, instituciogram može da pruži važne informacije za odgovor na bazično pitanje.



Instituciogram vam pomaže da:

- identifikujete aktere koji drže ključne pozicije za umrežavanje, ključne snage i veštine;
- iskoristite mogućnosti za saradnju između nekoliko strana;
- postanete svesni novih zainteresovanih strana koje vam mogu pomoći u planiranju i implementaciji;
- ostanete svesni pretnji ili ograničenja u odnosu na konkurenciju ili konfliktne interese;
- stvorite zajedničko razumevanje institucionalnih okvira, izbegavajući dupliranje.

Čemu služi?

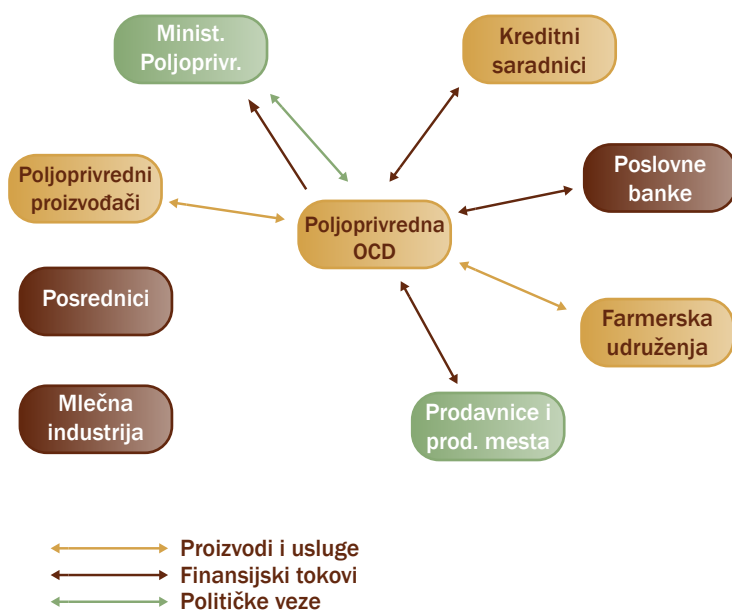
- Na osnovu vašeg skeniranja okruženja, možda ste identifikovali nekolicinu potencijalnih istomišljenih saradnika, ali nisu vam još jasne njihove međusobne veze i kako da koordinirate zajedničke aktivnosti;
- Možda ste čuli glasine da vas protivničke koalicije vide kao pretnju i žele da rade protiv vas. Kreiranje instituciograma vam može pomoći a naučite više o tome kako su povezani i koliko mogu biti jaki;
- Vladine institucije nisu efikasne u pružanju usluga u vašoj oblasti i njihovi rasuti naponi mogu biti šansa da vaša organizacija napravi razliku. Zbog toga želite da utvrdite trenutne tipove vladinih usluga da biste uočili praznine;
- Donator možda želi da obezbedi podršku institucionalnom razvoju organizacija iz vaše oblasti, ali nema svest o tome šta ko radi i kako se oni međusobno dopunjuju.

Kako radi?

Jedan instituciogram može da oslika:

- Relevantne aktere u oblasti ili sektoru;
- Međuzavisnost aktera i njihove veze;
- Intenzitet postojećih veza;
- Potencijal za poboljšanje postojećih veza.

U nastavku jednostavan primer instituciograma pruža sliku odnosa između različitih igrača aktivnih u proizvodnji mleka i malih kredita. Struktura instituciograma je detaljno objašnjena ispod.



Instituciogram – mlečni sektor

Relevantni akteri

Akteri mogu biti formalne i neformalne organizacije, kao i važne ličnosti. Na primer, pokrajinski guverner može biti pauk u mreži vladinih organizacija i aktivnosti u pokrajini. Ili, seoski religiozni vođa može imati jak uticaj na planove za razvoj sela. Takođe će tu biti i nekoliko formalnih organizacija koje rade u toj oblasti ili imaju kontakte sa drugim organizacijama. Instituciogram može sadržati sve organizacije ili aktere koji imaju ulogu u planiranju, odobravanju, podržavanju, koordinisanju ili izvršavanju aktivnosti u oblasti. Ovo uključuje grupe krajnjih korisnika, druge OCD ili NVO, specifične vladine institucije i decentralizovane vladine usluge.

Pošto su sve intervencije optimalno osmišljene kao korisne krajnjim korisnicima, važno je razjasniti na koje načine su korisničke grupe organizovane, kako bi znali kako da dopremo do njih ili kako možemo sarađivati sa njima. Da bi sprečili preklapanje ili nepotrebnu konkurenciju, možda želite da identifikujete koje aktivnosti trenutno već obavljaju, ili bi mogle obavljati postojeće organizacije. Specifične vladine organizacije i političari su često uključeni u instituciogram, pošto će oni uvek imati ulogu makar u procesu odobravanja i donošenja odluka.

Organizacije u instituciogramu mogu biti aktivne na različitim nivoima, od nacionalnog ili čak internacionalnog, do lokalnog nivoa. Ne moraju svi nivoi biti podjednako važni. Na primer, kada sprovodite poljoprivredni projekat u specifičnom regionu, biće važno da razdvojite različite delove u okviru regionalne kancelarije Ministarstva poljoprivrede, dok možda neće biti neophodno da identifikujete sve sektore ministarstva u glavnom gradu. Identifikujte samo one od značaja za vašu organizaciju.

Međuzavisnosti aktera i njihovi odnosi

U instituciogramu će biti navedeni različiti tipovi odnosa koji mogu generisati važne informacije. Međutim, korisno je razdvojiti smisao ovih odnosa po različitim osnovama, na primer:

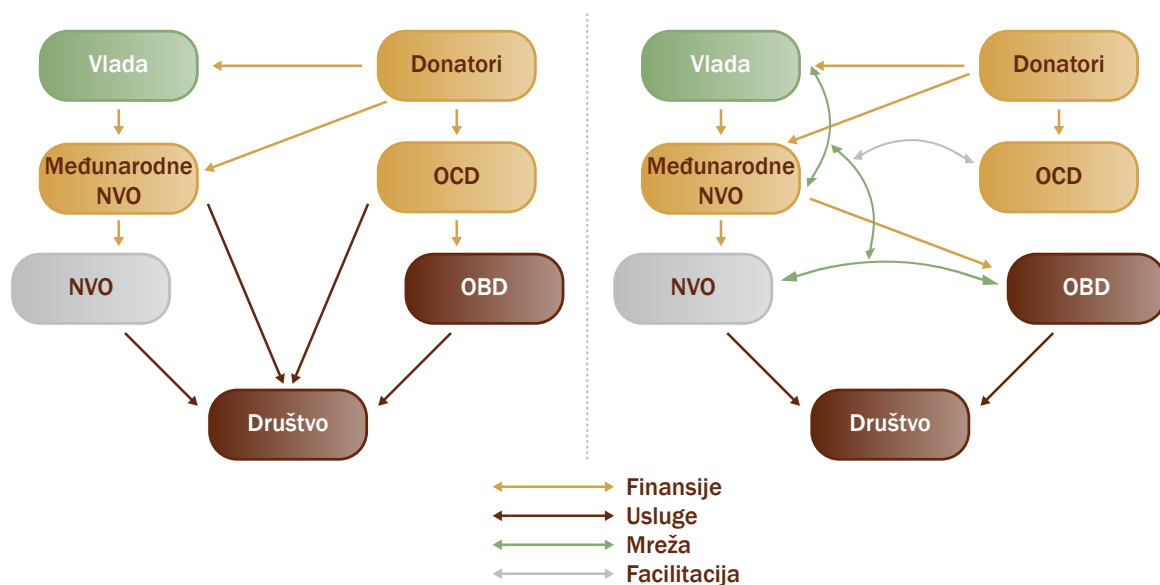
- Hijerarhijska linija: ko kome izdaje naloge?
- Saradnja: ko sarađuje sa kim?
- Operativna: ko pruža uložena sredstva/usluge kome?
- Finansijska: ko finansira/plaća koga?

Identifikovani odnosi i međuzavisnosti će biti prikazani upotrebom strelica ili linija između aktera koje ih povezuju međusobno i ukazuju na to koju vrstu odnosa imaju. Međutim, mogu postojati i drugačije vrste odnosa koje želite snimiti i koje smatrate važnim, uključujući političku moć ili komunikaciju. Na kraju, odluka o tome šta treba uključiti će zavisiti od konteksta.

Intenzitet postojećih odnosa

Strelice ili linije pokazuju pravac, bilo da je u pitanju pružanje ili primanje usluga ili sredstava, što opet može ukazati na važne odnose moći i zavisnosti. Intenzitet može biti identifikovan u smislu jačine (količina dobara, iznos novca koji je uključen), učestalosti (npr. učestalost poruka, broj kontakata) i/ili važnosti odnosa (korisnost za praktičan rad). Deblja strelica će ukazati na intenzivan odnos, dok tanka ili isprekidana strelica može ukazivati na ograničen odnos. Kao što je bio slučaj kod alata skeniranja okruženja, instituciogram je snimak postojećih odnosa koji se vremenom mogu, i verovatno hoće, menjati.

Od subjektivnosti posmatrača će na kraju zavisiti da li je postojeći odnos adekvatan, dovoljno intenzivan ili čak nepoželjan. Ukoliko se pokaže da suprotstavljene strane imaju jake odnose, verovatno ćete želeći da pronađete način da smanjite njihov uticaj ili makar da ojačate vašu poziciju u odnosu na njihove. Takođe možete otkriti da određeni odnosi sa akterima od kojih zavisite ili sa kojima biste želeli da sarađujete možda nisu adekvatni u datom momentu.



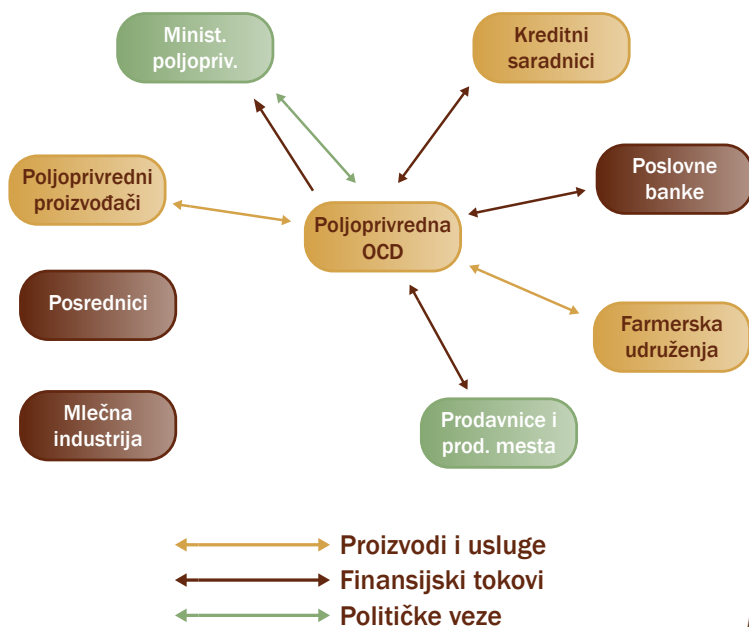
Trenutni instituciogram i željeni instituciogram

Takođe možete, zasnovano na konačnom instituciogramu, dobiti važne nagoveštaje o tome gde je potrebno uložiti više truda u izgradnju i jačanje odnosa, ili čak pristupiti novim akterima koji zauzimaju važne pozicije za donošenje odluka u vašim institucionalnim podešavanjima. Možda ćete čak razmotriti stvaranje dodatnog instituciograma baziranog na vašim početnim analizama gde ćete prikazati u kom pravcu želite da se razvijaju odnosi u narednih, recimo, pet godina, a onda se zapitati koje radnje je potrebno preduzeti da biste doprineli tome, kao na slici iznad.

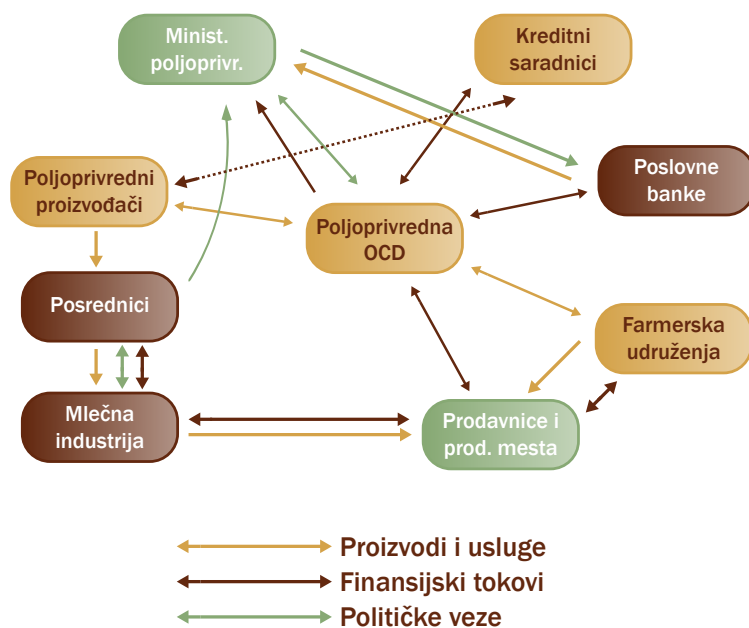
Druga varijacija instituciograma je ona u kojoj ćete dopustiti da organizacija bude u centru, pokazujući samo odnose određene organizacije koja je postavljena u sredini sa ostalim akterima, i koja se zove Radijani Instituciogram. Možete takođe postaviti međusobne odnose u centar, pokazujući odnose između svih važnih aktera. Takav instituciogram se zove Mrežni Instituciogram. Probajte da uporedite dva dole navedena primera.

Prednosti i mane svakog tipa instituciograma treba da odredi njegov korisnik, odnosno vi. Sa tačke organizacije, Radijani Instituciogram omogućava lak pregled odnosa vaše organizacije

sa ostalim akterima, ali može umanjiti značaj odnosa među drugima. Mrežni instituciogram je mnogo detaljniji, ali može dovesti do prevelike zapetljanosti ukoliko je previše strelica povezano, čime se pre umanjuje preglednost nego što se poboljšava.



Radijan Instituciogram



Mrežni instituciogram

Saveti za praktičnu i lakšu primenu

Pravljenje instituciograma ne bi trebalo da traje duže od 2-3 sata. Međutim, primena instituciograma zahteva dobro poznavanje postojećih aktera i njihovih odnosa. Ukoliko ovo znanje nije prisutno o svim učesnicima, možda ćete morati da sprovedete neko dodatno istraživanje drugih aktera, na primer, korišćenjem brzog skeniranja, ili da biste prikupili više informacija, kontaktiranjem organizacija koje rade u istom sektoru ili oblasti kao i vi.

Obično se preporučuje pravljenje Radijan Instituciograma pre prelaženja na Mrežni Instituciogram. Ovo je zbog toga što je Radijan Instituciogram lakši za izradu, pošto opisuje postojeće odnose između vas i drugih organizacija. Mrežni Instituciogram, sa druge strane, zahteva poznavanje teže uočljivih odnosa između nekolicine drugih aktera, ali je ipak važno znati ih u visoko konkurentnom ili politički osetljivom okruženju.

Pitanja za dalje razmatranje

- Ko su najmoćniji akteri koji funkcionišu u vašoj oblasti rada, šta ih čini moćnim i da li ste već uspostavili dobre odnose sa njima? Zašto ili zašto ne?
- Posmatrajući raznovrsne aktere oko vas: da li su odnosi među nekima od potencijalne koristi za vaše dugoročne ciljeve, i ukoliko je tako, šta možete uraditi da biste imali potpunu korist od njihovog prisustva?
- Gde osećate da treba da uspostavite kontakt sa važnim akterima sa kojima još niste imali posla, i šta vas čini atraktivnim partnerom, odnosno kako oni mogu imati korist od vas?
- Da li mislite da bi se drugi akteri složili sa onim kako ste ih opisali u vašem instituciogramu i zašto mislite da oni mogu imati drugačije mišljenje?



Integrativni organizacioni model

INTEGRATIVNI ORGANIZACIONI MODEL

Šta je to?

Integrativni organizacioni model (IOM) je alat koji možete koristiti da opišete, analizirate i postavite dijagnozu organizacija i njihove neposredne okoline. Kao i svaki model, IOM je pojednostavljenje kompleksne stvarnosti u kojoj mnogi različiti aspekti utiču jedni na druge. Korisnost alata zavisi u velikoj meri od specifične situacije, postavljenih pitanja i znanja i sposobnosti korisnika da ih upotrebe.

IOM rezimira većinu relevantnih elemenata za organizaciju. Dok brzo skeniranje pretražuje granice organizacije, skeniranje okruženja posmatra faktore koji okružuju organizaciju, a instituciogram predstavlja međusobne veze aktera, IOM posebnu važnost pridaje onome što smo ranije nazvali crnom kutijom, odnosno unutrašnjim aspektima jedne organizacije. Što se tiče celokupnog ID/OD procesa, preporučujemo vam da koristite IOM alat da biste, u vezi sa bazičnim pitanjem koje ste formulisali, postavili dijagnozu vašoj organizaciji.

IOM je alat koji daje struktuiran pristup utvrđivanju organizacionih elemenata od važnosti za SWOT analizu. SWOT znači 'Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats', odnosno Snaga, Slabosti, Prilike i Pretnje. Snaga je nešto što vaša organizacija već radi dobro, a što pomaže njenom dejstvovanju. Slabost predstavlja postojeći unutrašnji izazov koji usporava bolji učinak vaše organizacije. Prilika je nešto što vaša organizacija može da iskoristi u budućnosti da bi poboljšala svoj rad, ali što još uvek nije iskorišćeno. Pretnja je bilo koji spoljašnji faktor koji može imati negativan uticaj na ono što vaša organizacija pokušava da postigne. Razgraničavanje između spoljašnjeg i unutrašnjeg je važno: prilike i pretnje su uvek spoljašnje, dok su snage i slabosti uvek unutrašnje.



Reč “integrirani” je svakako tačna za IOM, jer on integriše nekolicinu institucionalnih i organizacionih dijagnostičkih alata u jedan. Iako se elementi IOM-a mogu donekle tretirati odvojeno, oni su svi povezani, i u idealnoj situaciji, u ravnoteži. Kada nema ravnoteže ili uklapanja između različitih elemenata u okviru organizacije, ona neće funkcionisati optimalno i pre ili kasnije će se pojaviti očigledna potreba za organizacionom promenom.

Čemu služi?

- U potrazi ste za sveobuhvatnim alatom da biste ustanovili unutrašnje aspekte vaše organizacije, dok ste istovremeno svesni nekih spoljašnjih faktora i aktera da biste imali celokupan pregled;
- Već neko vreme primećujete da određeni unutrašnji aspekti organizacije ne funkcionišu onako kako bi trebalo. Međutim, niste sigurni da li je problem u motivaciji, stilu rukovođenja ili možda čak u vašoj strategiji;
- Kako je vaša organizacija porasla tokom vremena, vreme je da razvijete neke stabilnije sisteme da biste povećali efikasnost, uključujući nadgledanje i evaluaciju, finansijski menadžment i planove za razvoj kadrova. Želite da budete sigurni da će novi sistemi podržavati druge već dobro funkcionalne aspekte i da će svi dobro funkcionisati zajedno;
- Upravljate organizacijom već godinama. Međutim, imate običaj da vaše vođstvo zasnivate više na intuiciji nego na pažljivim analizama. IOM lista za proveru vam može ukazati na nekoliko ključnih oblasti kojima ćete potencijalno morati posvetiti više pažnje i na kraju može rezultirati korisnom SWOT analizom.

Kako radi?

IOM nudi sveobuhvatan alat za organizacionu procenu, bilo da je u pitanju vladino odeljenje, OCD, nevladina organizacija, lokalna samouprava, udruženje građana ili privatno preduzeće. Koristeći IOM, trebalo bi da možete da utvrdite najvažnije elemente vaše organizacije. Kao i drugi alati, IOM vam neće reći šta treba da radite na osnovu vaših nalaza. On vas radije suočava sa nekoliko potencijalnih pitanja koja bi trebalo da razmotrite pre nego što nastavite dalje sa vašim analizama, dijagnozama, i konačno, vašim planom promena. Ispod smo sumirali različite elemente IOM-a, uporedno povezujući druge alate koje smo predstavili ranije, a da bi uočili potencijalna preklapanja i faktore koji se međusobno dopunjuju.

Elementi IOM-a

IOM se sastoji od pet spoljašnje orijentisanih komponenti: misije, proizvoda, uložених sredstava, faktora i aktera. On takođe sadrži šest unutrašnjih komponenti koje nam najdirektnije govore o odnosima organizacije sa okruženjem: strategija, sistemi, struktura, stil upravljanja, osoblje, i kultura - što će u kombinaciji utvrditi trenutne unutrašnje kapacitete organizacije da sprovodi svoju delatnost.

Spoljašnji elementi IOM-a

Misija, proizvodi i uložena sredstva su na granicama organizacije, kao što je objašnjeno u poglavlju o brzom skeniranju. Faktori i akteri opisuju ukupno okruženje organizacije, kao što smo analizirali u poglavljima Skeniranje okruženja i Instituciogram. Hajde da prvo pogledamo spoljašnje elemente koji su u ilustraciji ispod naglašeni, dok su unutrašnji elementi označeni zelenom bojom.

Misija

Misija organizacije je njen “raison d’être”, što znači “njen razlog postojanja”. Drugim rečima, opšti cilj i glavni pristup koji objašnjava zbog čega organizacija postoji, šta želi da postigne i kojim sredstvima će to učiniti. U današnje vreme, definicije misije se sve više pripremaju zajedno sa osobljem da bi se stvorio osećaj zajedničke ideologije i smera, i zajednički sistem vrednosti.



Spoljašnji elementi IOM-a

Proizvod

Proizvod jedne organizacije može biti definisan kao svi materijalni i nematerijalni proizvodi i usluge koje organizacija isporučuje svojim raznovrsnim korisničkim grupama ili potrošačima. Učinak organizacije se uglavnom meri kvalitetom i kvantitetom ovih proizvoda. Proizvodi i usluge mogu biti pružanje usluga, znanja, veština, zdravstvenih usluga koje pružaju odeljenja lokalne samouprave itd. Proizvodi mogu biti procenjeni ili opisani prema sledećim kriterijumima:

- Kvalitet proizvoda ili usluge, pored dogovorenih tehničkih standarda, određuje se prema stepenu zadovoljstva ciljne korisničke grupe dobijenim proizvodima i uslugama;
- Kvantitet se odnosi na obim proizvoda koji se isporučuju ili na broj uslužbenih korisnika, i na to da li proizvod zadovoljava potražnju;
- Pokrivenost se može opisati u smislu geografske pokrivenosti ili prema različitim tipovima korisničkih grupa, npr, kategorizovanim prema nivou prihoda, društvenom položaju i polu;
- Iskustvo se odnosi na to koliko dugo organizacija isporučuje proizvode i usluge, kojim korisnicima i u kojim oblastima ćemo proceniti stabilnost i dugovečnost organizacije;
- Raznolikost ukazuje na to da li je organizacija u najvećoj meri specijalizovana za određene proizvode i usluge, ili ima veliki asortiman različitih uloženi sredstava i sposobnost da razvije i ponudi nove vrste usluga.



Regionalna konferencija TACSO-a, „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, bivša jugoslovenska republika Makedonija, 2010

Grupa 484 - SRBIJA

Podrška prisilnim emigrantima

- Direktna pomoć najugroženijoj populaciji kroz pružanje medicinske, socijalne, psihološke i pravne podrške. Više od 100.000 korisnika;
- Istraživanje, prikupljanje informacija, pravljenje izveštaja i preporuka, organizovanje sastanaka zastupanja, analiza zakonodavstva;
- Doprinos sistematičnim, trajnim rešenjima koje kroz zakonodavstvo donosi država.

Rad sa omladinom

- Direktna rad – edukativni i umetnički programi, kampovi, kampanje, seminari, lokalne akcije, obuke, kreativne radionice itd... Preko 10.000 pripadnika omladine su prošli naše programe;
- Aktivnosti zagovaranja – zastupanje sistematičnih rešenja, tj, odgovoran stav prema omladini kroz strateška, nacionalna dokumenta i u praksi lokalne samouprave.

Ženska organizacija “Lara” - BOSNA I HERCEGOVINA

Ženska ljudska prava

- Pravna pomoć/usluge;
- Rad sa romskom populacijom;
- Borba protiv trgovine ljudima;
- Psihosocijalna pomoć.

Lobiranje, zagovaranje politika

- Istraživanje i publikacije, Savetovalište za pravnu pomoć, feministički aktivizam.

Uložena sredstva

Sredstva koja organizacija ulaže uključuju sve potrebne i dostupne resurse za generisanje proizvoda i usluga organizacije. Analiziranjem prirode i dostupnosti uložених sredstava, možemo naučiti mnogo o opštem zdravlju i održivosti organizacije. Uložena sredstva mogu biti razvrstana u sledeće glavne kategorije:

- Osoblje: ovo može uključiti osoblje u smislu kvantiteta, kvalifikacija, starosti i iskustva, geografske pokrivenosti, odnosa polova, etničke pripadnosti, stalnog nasuprot privremeno zaposlenog osoblja, itd.;
- Zgrade i prateći sadržaji: tip, kvantitet i kvalitet zgrada, lokacija, logistička postavka, uključujući sredstva prevoza koja se koriste za isporučivanje dobara i usluga;
- Oprema, alati i materijali: koriste se za proizvodnje dobara ili za isporučivanje usluga u smislu kvantiteta, kvaliteta, obima i slično;
- Informacije i znanje: pristup informacijama ili znanjima drugih aktera ili istraživačkih instituta, statistikama ili tehničkim znanjima koja su važna za projektovanje programa i vođenje organizacije;
- Finansije: opisuju načine na koje se organizacija finansira, bilo da je to od strane jednog ili nekoliko donatora; da li je samofinansirajuća; da li su prihodi stabilni ili promenljivi; da li organizacija odvaja kapital na stranu za teža vremena?

Faktori

Ovde koristimo širu definiciju koja uključuje kompleksan set političkih, ekonomskih, tehničkih, socijalnih i kulturnih faktora koji utiču na organizaciju ali koji su u velikoj meri izvan direktnog uticaja same organizacije. Faktori mogu predstavljati kako prilike tako i pretnje za organizaciju. Takođe mogu delovati na potražnju proizvoda/usluga, nabavku sredstava, unutrašnju organizaciju i mogućnosti za saradnju i konkurenciju. Razmatranje faktora pomaže razmišljanju organizacije o tome kako da se najbolje moguće pozicionira da bi iskoristila mogućnosti dok se štiti od najznačajnijih pretnji. Hajde da pogledamo neke primere:

- Ekonomski faktori mogu stimulisati ili smanjiti obim investicija, sposobnost korisnika da plate usluge, kreditne mogućnosti za preduzetnike, nivo nezaposlenosti ili donatorsko okruženje;
- Tehnički faktori mogu odrediti izvodljivost modernog korišćenja zemljišta,

mašina, pristupa internetu, sanitarnim objektima, pristupu vodi ili proizvodnje važnih lekova, i sposobnost da se nosimo sa izazovnim geografskim uslovima;

- Politički faktori mogu podrazumevati politički sistem, slobodu izražavanja, donošenje i sprovođenje zakona, regionalnu stabilnost, pristup političarima na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou, stepen decentralizacije, glasačka prava, opštu sigurnost;
- Socijalno-kulturološki uticaji mogu nametnuti tradicionalni ili moderni način života, religiju, rodne mogućnosti za obrazovanje i donošenje odluka, lokalne vladajuće strukture, dečiji rad.

Iako ove faktore u praksi organizacija retko može samostalno menjati, organizacija treba u potpunosti da bude svesna verovatnih posledica svojih operacija i možda će morati da prilagodi svoje ambicije i strategije u skladu sa tim.



Akteri

Može postojati nekoliko tipova aktera kojih vaša organizacija treba da bude svesna da bi iskoristila potencijale za veću saradnju, da bi se zaštitila od neželjene konkurencije kroz izgradnju koalicija i da bi bila svesna potencijalnih protivnika koji mogu svesno raditi protiv vaše organizacije ili protiv onoga što vaša organizacija pokušava da ostvari. Akteri u IOM-u su uvek spoljašnji u odnosu na organizaciju koja se obrađuje. To isto znači da ukoliko ste predstavništvo internacionalne organizacije, onda možete čak posmatrati svoje sedište ili druga predstavništva kao spoljašnje aktere. Stvari na koje treba da obratite pažnju kada analizirate ulogu i važnost aktera uključuju:

- Formalne i neformalne veze između sedišta, regionalnih kancelarija i terena: koje su formalne i neformalne veze, vertikalne ili horizontalne, da li sedište ima hijerarhijsku ili ravnu strukturu donošenja odluka? Ko kontroliše raspodelu resursa? Koje su posledice toga na vaš način poslovanja?
- Potrošači i korisničke grupe: Koje vrste odnosa postoje sa potrošačima i korisničkim grupama i koji je stav vaše organizacije prema njima? Da li održavate visoko participativni i konsultantski odnos, ili im jednostavno pružate fiksne usluge? Kako vas oni vide, da li vas smatraju legitimnim i relevantnim za njihove potrebe?

- **Konkurencija:** Da li postoji konkurencija u okruženju koja pruža istu vrstu proizvoda i usluga? Kakav je vaš odnos sa vašim najžešćim konkurentima: srdačan ili antagonistički? Kako je tržište usluga podeljeno među vama, prema oblasti, u skladu sa korisnicima, rodnoj pripadnosti itd? Da li ulažete dovoljno truda da napravite partnerstvo da bi kolektivno više postigli?
- **Dobavljači uložениh sredstava:** Od kojih dobavljača uložениh sredstava zavisite, uključujući finansijere, kompjutere, uložени materijal, istraživačke institute ili pružaoce znanja? Da li osećate da imate konstruktivan odnos, da li su oni dovoljno okrenuti potrošačima, da li plaćate pristojnu cenu, da li vam oni dostavljaju sredstva na vreme, da li vam pružaju dobre savete, da li možete, ukoliko želite, da odaberete drugog dobavljača?
- **Vlada, kreatori politike, mediji, interesne grupe:** Koja je uloga vladinih organizacija, političara, medija i drugih interesnih organizacija u vašem polju rada i kako oni utiču na ono što želite da postignete? Da li su vaši odnosi sa ovom važnom grupom generalno pozitivni ili mogu biti poboljšani? Možete li možda čak uspostaviti važnu koaliciju sa nekom od ovih grupa?

Unutrašnji elementi IOM-a

Unutrašnji elementi uključuju strategiju, strukturu, sisteme, osoblje, stil upravljanja i kulturu. Iako ćemo ih sve posebno predstaviti, trebalo bi da zapamtite da su svi oni povezani, pa će promena jednog elementa takođe uticati na funkcionisanje drugih. U donjoj ilustraciji, naglasili smo unutrašnje elemente, dok su spoljno orijentisani elementi označeni zelenom bojom.



Strategija

Strategija predstavlja način na koji organizacija oblikuje svoju misiju u konkretne ciljeve i pristupe, što dovodi do organizacionog učinka. Strategija jedne organizacije može biti definisana kao dugoročan plan akcije koji pomaže ostvarenju njenih ciljeva sa dostupnim uložnim sredstvima. Ukoliko postoji neslaganje između formulacije misije i strategije, organizacija može završiti ne znajući šta su joj prioriteta.

Strategija određuje pravac aktivnosti rukovodstva i osoblja. Uslov za ovo je da su ciljevi i aktivnosti jasni, konkretni, realistični i prihvatljivi raznovrsnim stranama uključenim u odobravanje njihove implementacije. Većina strategija se razvija za okvirni vremenski period od 3 do 5 godina. Strategiju će obično podržati godišnji planovi rada, koje će osoblje implementirati.

Strategije za manje organizacije mogu biti razvijene u roku od nekoliko dana, pod uslovom da su zaposleni i rukovodstvo svesni izazova i mogućnosti pred njima, kao i trenutnih snaga i slabosti organizacije. Strategija također može biti razvijana spontano, jer su rukovodioci organizacije postali svesni nekih iznenadnih promena u okruženju na koje se mora brzo reagovati. Za veće organizacije, ovaj proces može biti kompleksniji i duži, može trajati mesecima ili čak godinama, uključujući detaljne konsultacije i pregovore pre nego što bude odobren konačni strateški dokument.



Dobra strategija je odgovor po meri okruženja u kom organizacija posluje. Strategija mora pomoći da se organizacija pozicionira tako da može iskoristiti prilike i da se zaštiti od glavnih spoljnih pretnji. Manje efektivne strategije, sa druge strane, su tipično:

- nerealistične, previše ambiciozne, nisu zasnovane na adekvatnim analizama;
- nepotrebne, jer je postojeća strategija dobra takva kakva je;
- sa nedostatkom resursa u smislu vremena, osoblja, finansija ili drugih činilaca;
- njima se nije konsultovalo, nemaju vlasništvo ili ne bude entuzijazam;
- sastoje se od ciljeva koji su postavljeni previsoko i ne mogu se implementirati na terenu;
- one kojima nedostaje nadgledanje ili praćenje da bi se mogao podestiti kurs ako je i kada neophodno.

Struktura

Struktura jedne organizacije može biti definisana kao formalna i neformalna raspodela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti. To uključuje podjelu organizacije po grupama (jedinicama/timovima, odeljenjima, sektorima i slično), raspodelu zadataka, odgovornosti i moći među ljudima, i način na koji se koordinacija aktivnosti odvija u organizaciji.



Formalna struktura se odnosi na to kako su odgovornosti i ovlašćenja zvanično opisani, što po pravilu takođe reguliše linijsko rukovodstvo svojim uređenjem i nadzorom. Neformalna struktura, iako nigde nije zapisana, često može određivati to kako stvari funkcionišu u praksi, uključujući neformalne odnose među kolegama koji mogu određivati kako se komunikacija i koordinacija odvijaju u stvarnosti. Organizacije koje mnogo zavise od tehničke ekspertize i preciznosti, npr. bolnice ili vojska, su više zavisne od formalnih struktura. Organizacije koje rade u dinamičnom okruženju će možda morati da se oslone na sposobnost brzog adaptiranja zaposlenih i njihovu primenu sopstvenih odluka, tj. zaposlenih na terenu koji imaju zadatak da eksperimentišu sa novim pristupima u uključivanju zajednice. Takvim organizacijama može biti potrebno više neformalnih struktura da bi se omogućio fleksibilan odgovor.

U praksi, najviše pažnje se poklanja formalnoj organizacionoj strukturi, tipično opisanoj kao tzv. Organogram, dok je mnogo manje truda uloženo u razumevanje dinamike neformalne komunikacije i međusobnog prilagođavanja grupa i pojedinaca u organizaciji. Iako formalna struktura može pružiti uvid u to kako bi organizacija trebalo da posluje, stvarno funkcionisanje jedne organizacije u najviše slučajeva mora dosta da se oslanja na sposobnost ljudi da završe posao, uprkos svim formalnim instrukcijama, priručnicima i smernicama. Zanimljivo je da kada sindikati protestuju protiv odluka rukovodstva, često prete rečenicom da će raditi “u skladu sa pravilima i propisima”, što ustvari znači da će oni raditi isključivo ono što je u opisu njihovog posla. Rezultat je u većini slučajeva taj da se cela organizacija raspadne, jer ni jedna organizacija ne može funkcionisati isključivo na praćenju formalnih procedura i pravila.

Ne postoji recept za najbolju strukturu jedne organizacije. Međutim izreka kaže da “forma treba da prati funkciju”, što znači da pre nego što donesete odluku o strukturi, proverite da li ste unapred razjasnili kojoj svrsi treba da služi struktura i kako će se to pretvoriti u poboljšanje učinka.

Tipični strukturalni problemi su povezani sa:

- nejasnom podelom zadataka i odgovornosti, što stvara konfuziju;
- neadekvatnim raspodelama radnih zadataka, što znači da je rukovodilačka struktura suviše glomazna;
- neadekvatnom koordinacijom između timova i odeljenja;
- strukturom koja je toliko razrađena, da se iz vida gubi osnovni cilj;
- činjenicom da se formalne strukture ignorišu, a sve što se neformalno odluči ne prođe proveru kvaliteta.



Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora - HRVATSKA

Plavi svijet je neprofitna i nevladina organizacija smještena na ostrvu Lošinj, i fokusirana na ceo jadranski region. U našem radu težimo savršenstvu kroz naše ekspertize i istraživanja, edukaciju i programe konzervacije.

Od svog nastanka 1999. Institut Plavi svijet je sproveo brojne uspješne projekte. Sada je fokusiran na tri glavna programa: nauku, edukaciju i očuvanje.



Naučni program se koncentriše na ekologiju velikih morskih kičmenjaka Jadranskog mora. Ovaj rad se sprovodi iz dve terenske baze. Originalna baza je smještena na ostrvu Lošinj u severnom delu Jadrana, dok je nova baza na ostrvu Vis u centralnom Jadranu. Aktivnosti su prepoznali Ministarstvo nauke, prosvete i sporta, Ministarstvo kulture i Državni institut za zaštitu prirode Republike Hrvatske.

Glavni centar Edukativnog programa je smešten u Lošinjskom Edukacijskom centru o moru u Velom Lošinju. Centar pruža prostor za stalnu postavku izložbe za podizanje svesti javnosti, i specijalizovane objekte za struktuirane programe obuke različitih interesnih grupa. Centar takođe vrši obuke akreditovane od strane hrvatske Agencije za odgoj i obrazovanje.

Program očuvanja pretače istraživanja u plan rukovođenja zaštitom morskih kičmenjaka i njihovih staništa. Kao partner u Sporazumu o zaštiti kitova (Cetacea) u Crnom moru, Sredozemnom moru i susednom atlantskom području (ACCOBAMS), Institut Plavi svijet je bio angažovan u naučnim istraživanjima, edukaciji i razvoju planova i programa očuvanja širom Mediterana.

Svaki program ima svog direktora i zaposlene. Svi programski direktori su članovi Upravnog odbora Plavog svijeta i imaju jednake mogućnosti u procesu donošenja odluka.

Sistemi

Aspekt sistema obuhvata sve unutrašnje procese kojima se reguliše funkcionisanje jedne organizacije. Sve organizacije imaju sisteme ili procese koji im pomažu u funkcionisanju. Zamislite kompjuterski program koji čuva podatke, administraciju zarada, praćenje i evaluaciju, procedure za korišćenje terenskih vozila, računovodstvene podatke o podnetim računima za naknadu i poslatim fakturama. Bez sistema, nijedna organizacija ne može funkcionisati. Sistem ne mora biti formalno opisan. Neformalni dogovori takođe mogu formirati sistem, nekad čak važniji od formalnih. Neformalni sistemi nekad mogu biti kontradiktorni formalnim.

Koristan sistem je onaj koji omogućava organizaciji da se poslovi brzo i glatko završe bez stalnog i nepotrebnog ponavljanja radnji koje troše vreme i resurse. Sistem koji nije od pomoći je onaj u kom trošite mnogo vremena na unošenje informacija i koji zahteva dugačak vremenski period pre nego što počne da služi korisniku, ako uopšte počne. Tipični primeri su velike državne ili međunarodne birokratije, gde se sve pomera sporo i gde se mora popunjavati mnogobrojna dokumentacija i formulari za proveru. U mnogim zemljama je utvrđeno da teška birokratija podstiče korupciju, u kojoj su ljudi spremni da plate za brže usluge, iako oni, u stvari, imaju pravo na besplatne usluge.

Većina sistema je regulisana sa nekoliko procesa koji mogu biti opisani kao niz aktivnosti ili odluka koje imaju za cilj postizanje određenog rezultata. Na primer, procedura zapošljavanja ljudstva bi trebalo da obezbedi da konačno privučete osoblje koje može obaviti posao prema očekivanjima organizacije. Proces sam po sebi može uključivati objavljen konkurs sa kriterijumima za zapošljavanje, kratak spisak biografija, zakazivanje intervjua, komisiju za intervjuisanje i ocenjivanje kandidata, konačno donošenje odluke ko je najprikladniji kandidat, pregovore o radnom ugovoru, ponudu ugovora i dogovor o datumu početka rada za novo osoblje. Ukoliko proces krene loše u bilo kom stadijumu, moguće je da ćete završiti sa pogrešnim kandidatom u organizaciji što vas može skupo koštati. Zbog toga, efektivan proces uvek treba da bude što je moguće kraći, obezbeđujući kvalitet i uspeh svakog stadijuma sve dok proces ne bude završen.



Procesi se mogu razlikovati:

- Primarni procesi: direktno fokusirani na osnovnu delatnost vaše organizacije, ili primarnu transformaciju uložених sredstava u proizvode;
- Procesi podrške: služe podršci primarnih i drugih procesa. Ovo su tipično finansijski, administrativni i logistički sistemi;

- Kontrolni procesi: fokusirani na kontrolu kvaliteta drugih procesa. Ovo uključuje povratnu informaciju, praćenje i komunikaciju o procesima donošenja odluka.

Tipični problemi sa sistemima u organizaciji se mogu manifestovati kao:

- Oni u kojima nema procedura, i svi prate svoja sopstvena pravila;
- Problemi jer su procedure zasnovane više na šablonima nego na praksi;
- Preveliko naglašavanje kontrole svega što se dešava u organizaciji – tj. previše birokratije;
- Problemi jer su procedure nesposobne da obezbede kontrolu kvaliteta, što vodi ka žalbama korisnika;
- Dupliranje procedura, što stvara odlaganje;
- Sistemi koji sprečavaju zaposlene u pronalaženju kreativnih rešenja za kompleksne probleme;
- Problem jer se organizacija promenila, ali su sistemi ostali isti.

Osoblje

Termin “osoblje” se odnosi na sve zaposlene i njihove aktivnosti koje su vezane za motivaciju, radne zadatke, razvoj kapaciteta zaposlenih i, na kraju, učinak. Bez osoblja organizacija ne može postojati, a bez osoblja koje dobro obavlja svoje zadatke ne može postojati učinak. Osoblju su potrebni jasno formulisani zadaci, podsticajno okruženje koje ih ohrabruje da rade, odgovarajuće nagrade za posao koji obavljaju, uvažavanje njihovog truda, mogućnosti za napredovanje u karijeri i izazovi koji će obezbediti njihov lični napredak u poslu koji obavljaju.

Razvoj osoblja	Radno okruženje
Obuke i veštine	Fizičko radno okruženje
Razvoj karijere	Dostupni resursi
Povratna informacija za rast	Timski rad/komunikacija
Trening/mentorstvo	Fleksibilno radno vreme
	Konsultativno vođstvo
Direktna korist	Indirektna korist
Povećanje plate	Službeni automobili
Učešće u profitu	Penzioni fond
Podsticaji/bonusi	Zdravstveno osiguranje
Kompanijske akcije	Odmori

Osoblje su ljudska bića, i stoga ono što motiviše jednu osobu može biti drugačije od onoga što motiviše drugu. Izgleda da je najveći izazov za organizacije i njihove rukovodioce nalaženje dobrog balansa između pojedinaca i kolektiva. Individualnost može promovisati kreativnost u rešavanju problema i individualnu izuzetnost, dok kolektivnost pomaže da se skup svih pojedinačnih napora pretoči u ukupan učinak. U nekim organizacijama bi radije imali kreativne ljude koji mogu da misle i deluju na licu mesta. U drugim, kada su u pitanju sigurnosne procedure, ili tamo gde je potreban visok stepen standardizacije, ljudi kojima su potrebne detaljne instrukcije i smernice mogu biti u stanju da urade više i rade preciznije nego oni kreativni.

Elementi koji obezbeđuju zadržavanje kvalitetnog osoblja uključuju:

- Pravilnu selekciju kadrova;
- Bonuse i podsticaje;
- Mogućnosti za razvoj karijere na poslu;
- Osećaj pravednog i jednakog tretmana.

Neki zajednički problemi vezani za osoblje uključuju:

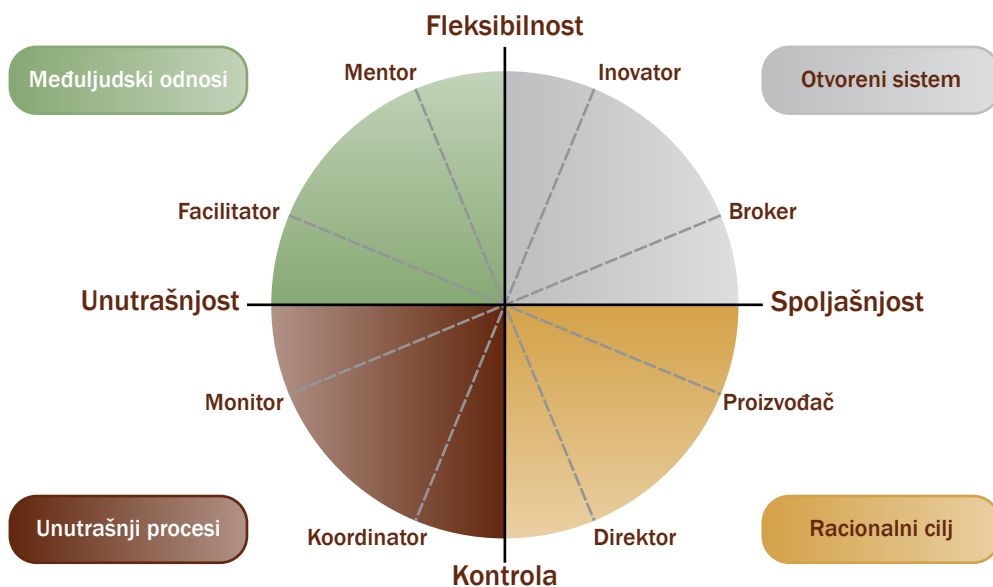
- Nepostojanje jasnih kriterijuma i procedura za selekciju i prekid radnih ugovora;
- Sistem nagrađivanja koji je zasnovan na ličnim odnosima pre nego na učinku;
- Poslovi i odgovornosti su nejasni, što otežava razlikovanje učinka od nerada;
- Mogućnosti za razvoj karijere su nejednake: neki zaposleni brzo napreduju, dok ostali ostaju zaglavljani u odeljenju;
- Ponuda obuka za osoblje koja nije povezana za poslom koji obavljaju;
- Rukovodstvo ima svoje favorite i kažnjava ljude koji se suprotstavljaju konvencionalnom mišljenju.

Stil upravljanja

Stil upravljanja može biti opisan kao način ponašanja rukovodstva i kako se ono ophodi prema osoblju. Tamo gde organizacije imaju nekoliko odeljenja ili timova, stil upravljanja može varirati prema ličnim karakteristikama svakog rukovodioca. Iako ovo može biti normalno, takođe može slati konfuzne poruke osoblju. Dobar rukovodilac zna kako da motiviše i rukovodi različitim tipovima radnih timova i ljudi, dok prosečan rukovodilac može znati samo jedan način rukovođenja ljudima, bez obzira na ono što je u stvarnosti potrebno.

Funkcija rukovodstva uključuje formulisanje strategije, organizovanje rada timova, upravljanje, kontrolu, praćenje i rešavanje problema. Rukovodilac u idealnim uslovima spaja strategiju, ciljeve, ljude i sredstva za obavljanje posla. Glavni zadatak rukovodioca je da upravlja i koordinira, koristeći sisteme, procedure i pravila, ali takođe da bude odličan pregovarač sa sposobnošću da komunicira sa različitim ličnostima kako bi ih motivisao.

Stil upravljanja može, jednostavno rečeno, da bude podeljen na osnovu toga kako rukovodilac postavlja svoje prioritete i donosi odluke prema sopstvenom sistemu vrednosti i uverenjima.



Sledeća pitanja mogu pomoći boljem uvidu u stil upravljanja:

- Da li je glavni fokus organizacije na unutrašnjim ili spoljašnjim odnosima?
- Da li se ljudi vide kao pojedinci ili kao sredstvo za ostvarenje cilja?
- Da li su lični odnosi važniji od učinka?
- Da li je kontrola uložених sredstava važnija od toga šta se proizvodi?
- Da li je kvalitet proizvoda i usluga važniji nego njihov kvantitet?
- Da li je stil upravljanja participativan ili direktno autoritativan?
- Da li će rukovodilac vrednovati formalne načine rada pre nego neformalne odnose?
- Da li se konflikti vide kao mogućnost novih ideja ili kao pretnja harmoniji?

Iako ne postoje jasni odgovori na to šta je dobar rukovodilac, dobro mesto za početak je postavljanje pitanja da li određeni stil upravljanja olakšava organizacioni učinak ili ga usporava. Drugi ključan aspekt se odnosi na vreme i kontekst. Jednoj organizaciji može u određenom momentu biti potreban specifičan stil rukovođenja da bi joj pomogao da prebrodi teška vremena, forsirajući obnovu i donoseći neke teške i možda nepopularne odluke. Međutim, može se desiti da ono što ovu vrstu kriznog rukovodstva čini dobrim u stresnim uslovima, može biti nepodesno u stabilnim uslovima. Termin “situacijsko vođstvo” je sve popularniji, naglašavajući važnost sposobnosti rukovodioca da analizira šta je potrebno u datom momentu i da onda prilagodi svoj stil prema tome, shodno situaciji.

Kultura

Kultura jedne organizacije može biti definisana kao zajedničke vrednosti i norme ljudi, grupa ili organizacije u celini. “Kultura” je popularno opisana kao “način na koji ovde obavljamo stvari”. Nekađ mogu koegzistirati različite supkulture koje sjedinjuju ili čak sabotiraju dominantnu kulturu organizacije. Ono po čemu se organizaciona kultura ističe jeste da je ona u retkim slučajevima i formalno zabeležena. Čak i kada rukovodstvo pokušava da formalizuje izvesnu željenu kulturu organizacije, to je često zasnovano na lepim željama ili slici nego na realnosti.

Skorašnja studija je zaključila da je 80% svih korporativnih spajanja u Americi propalo, jer nije dovoljno pažnje poklonjeno tome da li su kompanije koje su se spojile imale kompatibilne kulture. Fenomen kulture je bio izučavan decenijama od strane istraživača i praktičara, i svi se slažu da je kultura temelj većini organizacija. Malo znamo o tome šta stvara kulturu, šta je održava i šta je uništava. Jaka korporativna kultura je poželjna sve dok čini dobru organizaciju boljom, dok kultura koja je anahrona i dovodi do rastućeg neadekvatnog učinka može postati glavni kamen spoticanja napretku ili čak opstanku.



Teškoće pri interpretaciji kulturnih signala

Smart kolektiv - SRBIJA

Najveće dostignuće Smart Kolektiva u pokušaju da stvori organizacionu kulturu je definisanje organizacionih vrednosti. U svakoj organizaciji kultura predstavlja skup zajedničkih vrednosti i pokušaj da se one prepoznaju pomaže organizaciji da razume svoju kulturu, i da je eventualno promeni ukoliko je to nepohodno.

Kada neka osoba prvi put uđe u kancelariju Smart Kolektiva, ona obično izrazi radost zbog udobnosti radnog prostora. Dnevni boravak se nalazi u centru kancelarije sa lepim i živo ofarbanim zidovima i nameštajem koji šalju poruku i zaposlenima i posetiocima da mi volimo da radimo u kreativnom, nekonvencionalnom i prijatnom okruženju. Mi verujemo da se uživanje u prostoru u kom provodimo 40 sati nedeljno reflektuje na motivaciju zaposlenih što vodi boljem učinku i pomaže zadržavanju zaposlenih.

Ono što je bitnije od toga da vam se vaša kancelarija dopada je uživanje u radu sa ljudima. Naše vrednosti se reflektuju na selekciju kadrova u smislu posvećenosti, entuzijazma, kreativnosti i obavljanja posla. U nekoliko slučajeva smo pogrešno postavili prioritete nekim vrednostima koje negujemo – vrednovali smo entuzijazam pre nego učinak i vremenom smo shvatili da entuzijazam jako malo znači bez obavljenog posla. Ova iskustva su nas dovela da, kada dođe do regrutacije novih kadrova, balansiramo fokus koji pridajemo našim vrednostima, što je rezultiralo boljim sveukupnim učinkom i reputacijom kod ključnih zainteresovanih strana.

U našoj organizaciji nema usiljene radne atmosfere ili jakih autoriteta. Naše ljudstvo ima vlast nad svojim zadacima i projektima i ohrabreni su da traže pomoć od kolega ili nadređenih kada god naiđu na prepreke u izvršavanju zadataka. Od rukovodstva se očekuje da pohvali svaki uspeh zaposlenih i da pruži konstruktivnu kritiku kada je to neophodno. Članovi osoblja znaju da se od njih očekuje da dostave plodove svog rada blagovremeno i da pruže odgovarajući kvalitet rada. I iako se o tome ne priča otvoreno i svi se trude da rade dobro, ljudi znaju da će biti zaštićeni čak i kada ne uspeju.

Kao organizacija koja se nosi sa korporativnom društvenom odgovornošću, Smart Kolektiv ima blisku saradnju sa velikim, često internacionalnim kompanijama. Za organizaciju civilnog društva ova saradnja često postavlja izazove na kulturološkom nivou. Mi preferiramo “sadržaj nad formom”, dok su kompanije sa kojima radimo veliki sistemi sa strogo definisanim procedurama. Nas pokreće cilj, dok kompanije pokreće profit/učinak. Mi se prilagođavamo njihovim procedurama, i ponekad uspevamo u prilagođavanju njihovih procedura. Neka od pravila nalazimo veoma korisnim i pokušavamo da ih usvojimo u sopstvenoj kulturi. Rad sa kompanijama nam je pomogao da razumemo važnost organizacione kulture i naveo nas je na razmišljanje o našoj. Znanje o tome ko smo mi i ko želimo da budemo nam pomaže u donošenju važnih odluka, održava naš organizacioni integritet i identitet i drži nas usklađene sa našom misijom, vizijom i vrednostima.

Kultura utiče na sve aspekte organizacije i može biti izražena načinom na koji je organizacija strukturirana, odnosima rukovodstva i zaposlenih, odnosima među zaposlenima i obrascima odnosa sa spoljašnjim akterima. Kultura je takođe i neka vrsta filtera, način na kojiosoblje tumači događaje ili poruke. Kada kao posetilac uđete u organizaciju, možete da steknete početni utisak o njenoj kulturi gledajući izgled kancelarije, da li je prostor otvoren ili ima zatvorena vrata, vrstu nameštaja, način na koji recepcioner pozdravlja – ili ne pozdravlja - goste, da li čujete da osoblje razgovara međusobno ili ljudi rade u tišini. Novo osoblje posebno primećuje kulturu i poredi je sa drugim kulturama kojima je možda bilo izloženo ranije.

Neki potencijalni problemi organizacione kulture uključuju:

- Kada uticaj neke osobe više zavisi od toga koga neko poznaje, nego šta zna;
- Teško je protumačiti smisao i suptilne nagoveštaje kakvo ponašanje se očekuje od osoblja;
- Uprava koja više naginje praćenju neformalnih lidera, nego stvarnih supervizora;
- Postoje nesuglasice između kulture organizacije i kulture ciljanih korisnika;
- Novo osoblje je dobrodošlo samo u situacijama kada se potčine dominantnom načinu rada;
- Novi načini rada se susreću sa ljubaznim, ali čvrstim odbijanjem;
- Postoje kulturološki ratovi između timova i odeljenja koji se bore za dominaciju.



Saveti za praktičnu i lakšu primenu

Možete izabrati da li ćete primeniti delove IOM-a ili ćete uraditi kompletnu IOM dijagnozu. U zavisnosti od toga u kojoj ste fazi ID/OD procesa, možda ste već sprovedi analizu faktora i aktera koristeći brzo skeniranje, skeniranje okruženja i instituciogram. Dok nas spoljašnja analiza faktora i aktera dovodi do identifikacije prilika i pretnji, pogled ka unutrašnjosti organizacije nam omogućava identifikaciju trenutnih snaga i slabosti, konačno dovodeći do SWOT analize.

Kompletna IOM možete uraditi za 2 do 4 sata sa grupom od najviše 20 ljudi. Preporučujemo da imate spoljašnjeg facilitatora koji će dozvoliti učesnicima da se kompletno fokusiraju na svoj sopstveni doprinos. U zavisnosti od toga koje elemente IOM-a želite da naglasite, počnite sa proverom vašeg bazičnog pitanja i njegovih ključnih delova kao kriterijuma za rasuđivanje: analizirajte samo one elemente sa jasnom važnošću za vaše bazično pitanje.

Pitanja za dalje razmatranje

- Kako možemo da budemo sigurni da ćemo iskoristiti naše trenutne snage u našoj sledećoj strategiji? Ako bismo pitali autsajdere da ukažu na to šta misle da su naše snage, da li bi oni naveli iste tačke? Da li su neke od naših slabosti toliko istaknute da nas one čine posebno ugroženim u odnosu na spoljašnje pretnje? Šta možemo da uradimo da bi te slabosti pretvorili u snage u budućnosti?
- Da li smo već pokrili sve spoljašnje aktere i faktore korišćenjem prethodnih alata, ili je IOM ukazao na neke dodatne informacije koje bi trebalo uzeti u obzir?
- Da li se uopšteno slažemo sa zaključcima naše IOM analize? Ukoliko imamo jaka neslaganja: zašto je to tako? Da li je to zbog toga što koristimo drugačiju terminologiju ili je to možda zbog drugačije perspektive?
- Prema našem IOM modelu, da li naša organizacija deluje zdravo, ili imamo ozbiljne izazove sa kojima moramo da se suočimo, i koji bi ti izazovi bili?

Fondacija lokalne demokratije - BOSNA I HERCEGOVINA

Misija Fondacije lokalne demokratije (FLD) "Prevenција, zaštita i borba protiv rodno-zasnovanog nasilja i za društvo sa jednakim mogućnostima" je definisana od strane celog osoblja, razgovorom, čim smo odlučili da zasnujemo novu oblast aktivnosti – otvaranje sigurne kuće za žene i decu žrtve porodičnog nasilja. FLD je održiva organizacija koja zapošljava 14 stalno zaposlenih i 5 zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom, ima dovoljno opreme, alata i materijala, sarađuje dugoročno sa nekoliko donatora (UNFPA; UNHCR itd), i potpisala je ugovor o sufinansiranju sigurne kuće sa Ministarstvom za socijalna pitanja kantona Sarajeva. Međutim, FLD je tek nedavno dobila prostor od gradskih vlasti koji može koristiti kao svoju glavnu kancelariju.



Proizvodi FLD-a se konstantno procenjuju na osnovu nekoliko kriterijuma. Kvalitet procenjuju korisnici sigurne kuće (zadovoljstvo uslugama sigurne kuće), kvantitet i pokrivenost ocenjuje Centar za socijalna pitanja (broj njihovih korisnika koji su smešteni u sigurnu kuću). Poslednji kriterijum se smatra osnovom za procenu održivosti FLD-a, odnosno da li je organizacija sposobna da ispunji sve zahteve za smeštajem žrtava porodičnog nasilja. Drugi važni projekti koje nudi FLD (obuke na teme porodičnog nasilja, kampanje za podizanje svesti, projekti čiji je cilj sprečavanje nasilja u porodici itd) pokazuju sposobnost FLD-a da razvije i implementira usluge koje predstavljaju proširenje usluga, veština i znanja koje organizacija već poseduje.

Zbog toga što je njen rad fokusiran na rodno nasilje/porodično nasilje, FLD je kontinuirano svesna društveno-kulturnih faktora koji utiču na sve njene aktivnosti. FLD neprekidno prati političke faktore (promene u vladinim institucijama koje mogu uticati na implementaciju programa i projekata, sprovođenje relevantnih zakona i propisa) i ekonomske faktore (posebno donatorske aktivnosti i trendove). FLD je napravila partnerstvo sa sličnim NVO u regionu – uspostavljajući sigurnu mrežu (SAFE network) da bi unapredila borbu protiv porodičnog nasilja (kroz razmenu informacija, podataka i znanja, i zajedničko lobiranje). Partnerske mreže su jako zahtevne zbog njihove kompleksnosti i različitih interesa i fokusa svih partnera.

Jasno definisana struktura FLD-a (gde su sve obaveze, zadaci i odgovornosti jasno definisane i utvrđene) je ključ uspeha. Iako se naš posao odvija na tri različite lokacije,

uspeh našeg rada se zasniva na jasnoj koordinaciji između kancelarija/timova i dobroj šemi upravljanja. Da bi obezbedili ispunjenje svih aktivnosti u skladu sa planiranom dinamikom i akcionim planom, i da bi osigurali postizanje svih ciljeva, uspostavili smo i formalne i neformalne procedure za praćenje i evaluaciju, kao i savetodavne mehanizme (u zavisnosti od obima i tipa projekta). Kada zapošljavamo novo osoblje, FLD prati jasno definisane procedure (minimum dva intervjua, komisija za selekciju koja radi intervjue itd). Sve druge neophodne procene zaposlenih (njihovog rada, potrebe za dodatnim obukama, nagrade i sl) sprovede rukovodioci programa jednom u tri meseca. Direktor ocenjuje rad rukovodilaca programa kvartalno, a Upravni odbor za uzvrat ocenjuje rad direktora.

Kontinuitet osoblja i rukovodstva u organizaciji ukazuje na primerenost stila upravljanja i organizacione kulture i za osoblje i za spoljne partnere. FLD je nastavila sa radom (od 1996) uprkos teškim vremenima i potpunoj zavisnosti od donacija. Poverenje i poštovanje među svim zaposlenima je suštinsko. Lična osećanja i zapažanja se procenjuju kao deo regularne tromesečne procene zaposlenih o poslu. Uspešan timski rad je osnova za rad FLD, i prema tome poklanjamo pažnju kulturi organizacije i posebno kulturi dijaloga.

Makedonski centar za međunarodnu saradnju (MCIC) - Bivša Jugoslovenska Republika MAKEDONIJA

Vizija Makedonskog centra za međunarodnu saradnju (MCIC) je mir, harmonija i napredak ljudi u Makedoniji i na Balkanu. Naša misija je "MCIC podstiče i vodi promene kroz uticaj i uspostavljanje novih i alternativnih rešenja društvenih problema".

Rad MCIC-a se realizuje u okviru specifičnih programa. MCIC je uslužno i proizvodno orijentisan, nudeći programe obuke, anti-diskriminacije, razvoja lokalnih zajednica, dobrog upravljanja, snabdevanja vodom, premošćavanja religioznih razlika.

MCIC obezbeđuje zdravu vodu za piće za više od 250 sela; predstavio je model za poboljšanje obrazovanja mladih Roma i uopšteno za inkluziju marginalizovanih grupa kroz lobističke grupe. Temelj svih aktivnosti MCIC je razvoj civilnog društva i aktivnog građanstva. MCIC je počeo sa izgradnjom kapaciteta aktivista (obučili smo preko 6.500 ljudi) i organizacija (podržano preko 200 organizacija), kroz podršku razvoja strateških organizacija za istraživanje, i podršku institucionalnom razvoju civilnog društva – Sajam NVO i Civilna platforma Makedonije. Ciljna oblast MCIC je cela teritorija Republike Makedonije, dok će deo aktivnosti biti realizovan na regionu Balkana. MCIC sprovodi svoje aktivnosti na svim nivoima: lokalnom, regionalnom (u okviru Republike Makedonije) kao i na nacionalnom i međunarodnom nivou. Prioriteti su oblasti u kojima se nalaze ciljne grupe. Iako se MCIC nalazi u Skoplju, programi koje implementiramo pružaju korist celoj zemlji. Lokalne vlasti se stalno unapređuju, pošto MCIC radi na jačanju kapaciteta lokalnih vlasti od svog

osnivanja 1993. Danas, MCIC implementira projekte zajedno sa opštinama. U proseku, MCIC ima 30 zaposlenih, koji su svi obučeni i imaju iskustva. Na kraju 2009. imali smo 26 zaposlenih osoba, od toga 52,2% muškaraca, 47,8% žena. Obrazovna struktura je sledeća: 20% magistri; 70% diploma fakulteta; 9% srednja stručna sprema; 4% niža stručna sprema. Prosek godina zaposlenih je 37,7 godina.

Oprema: MCIC poseduje kompletno opremljenu kancelariju (kompjuteri za sve zaposlene i sl) i salu za sastanke (540 m²), 4 vozila, LCD televizore, foto aparate, flip čart table, trening materijale i drugo.

Finansije: MCIC je od svog osnivanja do danas imao ukupni budžet od otprilike 45 miliona EUR. Imamo prilično stabilan godišnji budžet od oko 1,5 milion EUR u proseku, u poslednjih pet godina. MCIC je skoro proširio svoj portfolio drugim izvorima finansiranja (npr. Evropska komisija, Evropska agencija za rekonstrukciju).



Ekonomski faktori: Ekonomska situacija u zemlji može uticati na rad OCD. U periodu recesije, finansijski fondovi za OCD su se drastično smanjili, dok je potreba za uslugama i proizvodima OCD porasla, zbog visoke stope nezaposlenosti, rasta siromaštva i sl. Uprkos tome, MCIC je uspeo da održi relativno stabilan budžet (2007-1,584,000 EUR; 2008-1,217,000 EUR; 2009-1,428,000 EUR)

Politički faktori: uzimanje u obzir političkih faktora je ključno za pravilno i transparentno funkcionisanje OCD. U nekim zemljama, gde postoji nedostatak demokratije, treći sektor (civilni) skoro da ne postoji. Makedonija je zemlja kandidat za članstvo u EU i zemlja kandidat za NATO, u kojoj je praktikovanje demokratije i poštovanje sloboda udruživanja i izražavanja osnova za aktivno i razvijeno civilno društvo. Zbog toga MCIC poštuje evropske vrednosti i doprinosi svojim programima višem stepenu regionalne stabilnosti, decentralizaciji i aktivnom učešću građana Makedonije u procesima donošenja odluka.

Tehnički faktori: dobra infrastruktura je ključna za ruralni razvoj. Ruralni razvoj je jedan od ciljeva MCIC, i zbog toga MCIC svojim programima doprinosi poboljšanju infrastrukture Makedonije, uglavnom pružajući zalihe vode i zdravu vodu za piće za više od 250 sela.

Socio-kulturni faktori mogu uticati na rad OCD. U Makedoniji postoji jaz između ruralnih i urbanih zajednica na nekoliko polja. Na primer, aktivno učešće u ruralnim zajednicama je na nižem nivou, zbog nedostatka informacija, znanja o aktivnom učešću i pristupa određenim institucijama. MCIC radi na ovom jazu i pokušava da poboljša situaciju kroz svoje programe ruralnog razvoja i razvoja civilnog društva.

Saradnje i partnerstva: MCIC ima iskustvo iz prve ruke u radu sa svim saveznim nivoima i većinom malih samoniklih organizacija, od kojih neke nisu registrovane kao OCD. MCIC je radila i radi sa različitim organizacijama – međunarodnim, nacionalnim i lokalnim i ima značajno iskustvo u sprovođenju različitog obima i vrsta usluga. Ona je priznata kao pokretački duh za uspostavljanje Civilne platforme Makedonije (CPM). Da dodamo: MCIC je član sledećih ustanova: UN ekonomski i društveni savet (UN ECOSOC), u ulozi NVO sa konsultantskim statusom; CIVICUS – Svetska alijansa za učešće građana; Međunarodna akcija za crkve zajedno (Action for Churches Together International – ACT); Služba za evropsku građansku akciju (European Citizens Action Service – ECAS).

Strategija (dugoročni ciljevi)

- Socijalna kohezija i smanjenje siromaštva;
- Održivi lokalni i ruralni razvoj;
- Dobro upravljanje, učešće i politika za ljude i od ljudi;
- Ukorenjeno i dinamično civilno društvo, koje utiče na javnu politiku;
- Prihvaćena kulturološka različitost, međuzavisnost i dijalog;

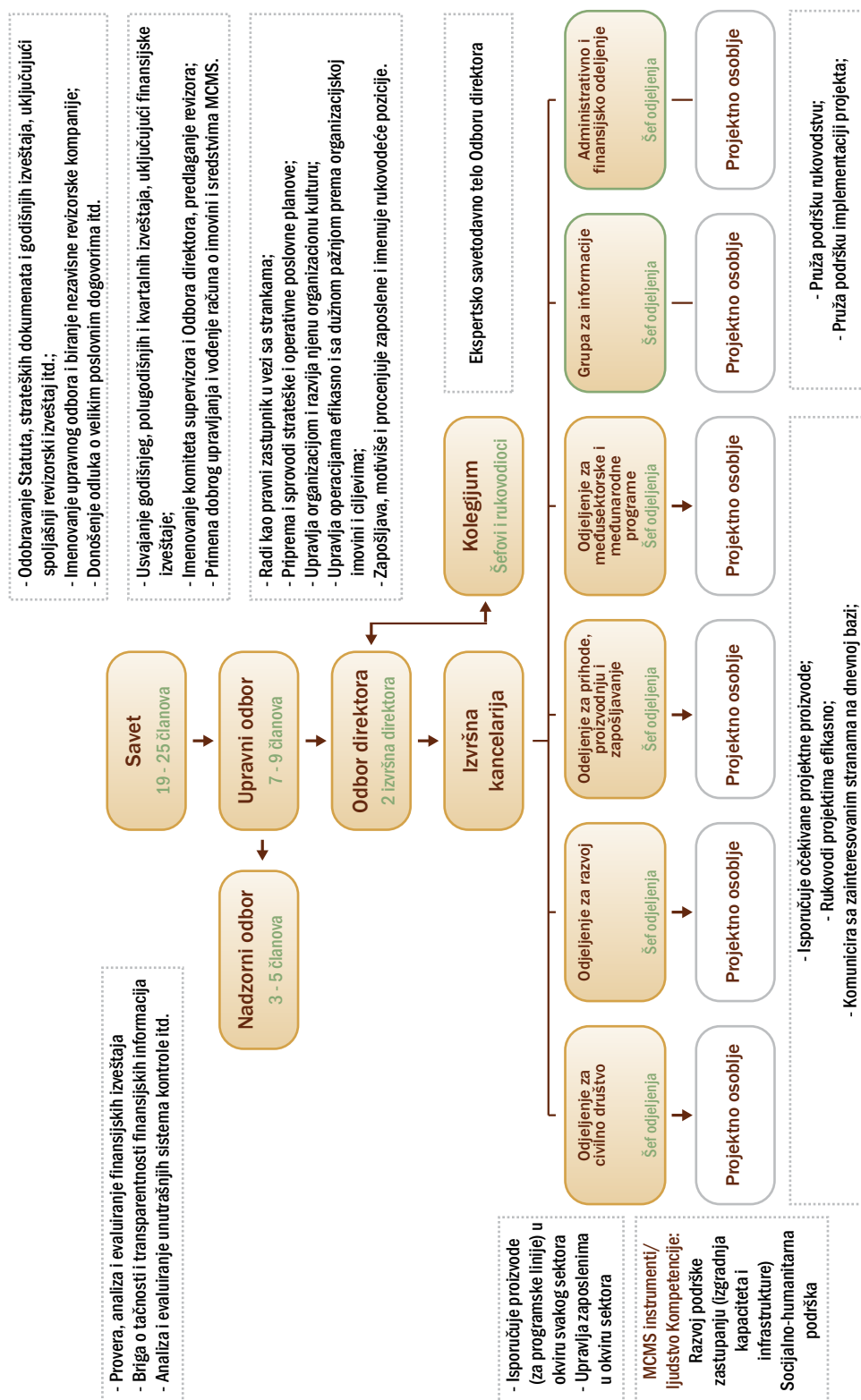
- Podrška evro-integracijskim procesima i proširena regionalna saradnja;
- MCIC – nezavisna i kredibilna organizacija, sposobna za jako i efektivno partnerstvo i saveze zasnovane na jednakosti na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou;
- MCIC – atraktivna i inovativna edukativna organizacija, sa lokalnim korenima i globalnim stavovima.

Struktura: Organizaciona struktura MCIC se sastoji od Saveta, Upravnog odbora i Odbora direktora. Savet i Upravni odbor su sastavljeni od vođa iz civilnog sektora, religioznih grupa, univerziteta, lokalne samouprave i poslovne zajednice.

MCIC brine o svojim zaposlenima i njihovom razvoju, i pruža im stalno unapređenje znanja i iskustva, od svakodnevnog posla do specijalizovanih treninga. MCIC nudi poslovne izazove, dobre mogućnosti za obuke i kontinuiranu edukaciju, i, između ostalog, učešće u raznovrsnim procesima i zadacima u okviru organizacije. Svaki zaposleni ima jasan opis posla i prošao je pravilan proces selekcije kadrova.

MCIC kontinuirano jača svoju spremnost za učenjem (takođe kroz detaljnu dokumentaciju) iz rezultata svojih aktivnosti, da bi poboljšao kompetentnost i sisteme za efikasno i efektivno prikupljanje i razmenu iskustava, praćenje i evaluiranje među osobljem. Trendovi unutrašnje komunikacije bi trebalo da se odnose na unapređenje horizontalne koordinacije u cilju decentralizacije MCIC u svim oblastima.

MCIC je mali društveni akter i kao takav je brz, prilagodljiv, inovativan i specifičan (drugačiji). MCIC je organizacija koja je zasnovana na vrednostima. Uspeh i rezultati direktno su povezani sa vrednostima organizacije. Kao organizacija koja se bavi zagovaranjem, MCIC mora služiti kao primer. Svi ciljevi, vrednosti i principi promovisani od strane MCIC moraju odražavati i biti odraženi u unutrašnjoj organizaciji MCIC, i moraju biti primenjeni od strane svih zaposlenih.





Strateška orijentacija i planiranje

STRATEŠKA ORIJENTACIJA I PLANIRANJE

Šta je to?

Strategija može biti viđena kao formulisanje misije jedne organizacije u konkretnu praksu, što konačno vodi učinku. Postoji nekoliko načina da se misija ostvari, u zavisnosti od okruženja i postojećih kapaciteta organizacije. Strateška orijentacija (SOR) spaja unutrašnju i spoljašnju ID/OD analizu i pomaže generisanju brojnih strateških opcija ili scenarija u cilju pomaganja u

postavljanju prioriteta. Ona omogućava da se vrše provere postojećih snaga i slabosti, čime se obezbeđuje pozadina pomoću koje možete odrediti izvodljivost i poželjnost svake opcije.

Preduslov za SOR je analiza snaga, slabosti, prilika i pretnji organizacije, često nazvane SWOT (SWOT). U prethodnim poglavljima smo razmatrali nekoliko načina prikupljanja informacija za SWOT analizu. Alati za brzo skeniranje, skeniranje okruženja i instituciogram vam pružaju informacije od važnosti za spoljašnju analizu sumiranu kroz brojne prilike ili pretnje. IOM pruža informacije koje omogućavaju identifikaciju važnih unutrašnjih snaga i slabosti. SOR se može posmatrati kao korak koji definiše ID/OD proces u kom je moguće preći sa analize na strateške prioritete i planiranje. Ukratko, konačno ćete okupiti identifikovane snage, slabosti, prilike i pretnje u planiranje i delovanje.



Čemu služi?

- Prethodni strateški planovi organizacije su bili previše ambiciozni, fokusirajući se uglavnom na dugoročne ciljeve koje treba ostvariti u periodu od 5 do 10 godina, sa malo operativnog planiranja. Sada želite da pretvorite svoju organizaciju iz ambiciozne organizacije bez učinka u onu koja postiže rezultate;
- Uradili ste nekoliko vrsta različitih SWOT analiza, ali sve do čega ste došli su informacije koje ne možete prevesti u akciju. SOR pomaže u preduzimanju sledećeg konkretnog koraka;
- Organizacija je oduvek bila veoma aktivna. Međutim, teško je videti na šta se sve to kolektivno odnosi, i da li je jasno da li je neka aktivnost bolja od druge ili ne.

Kako to radi?

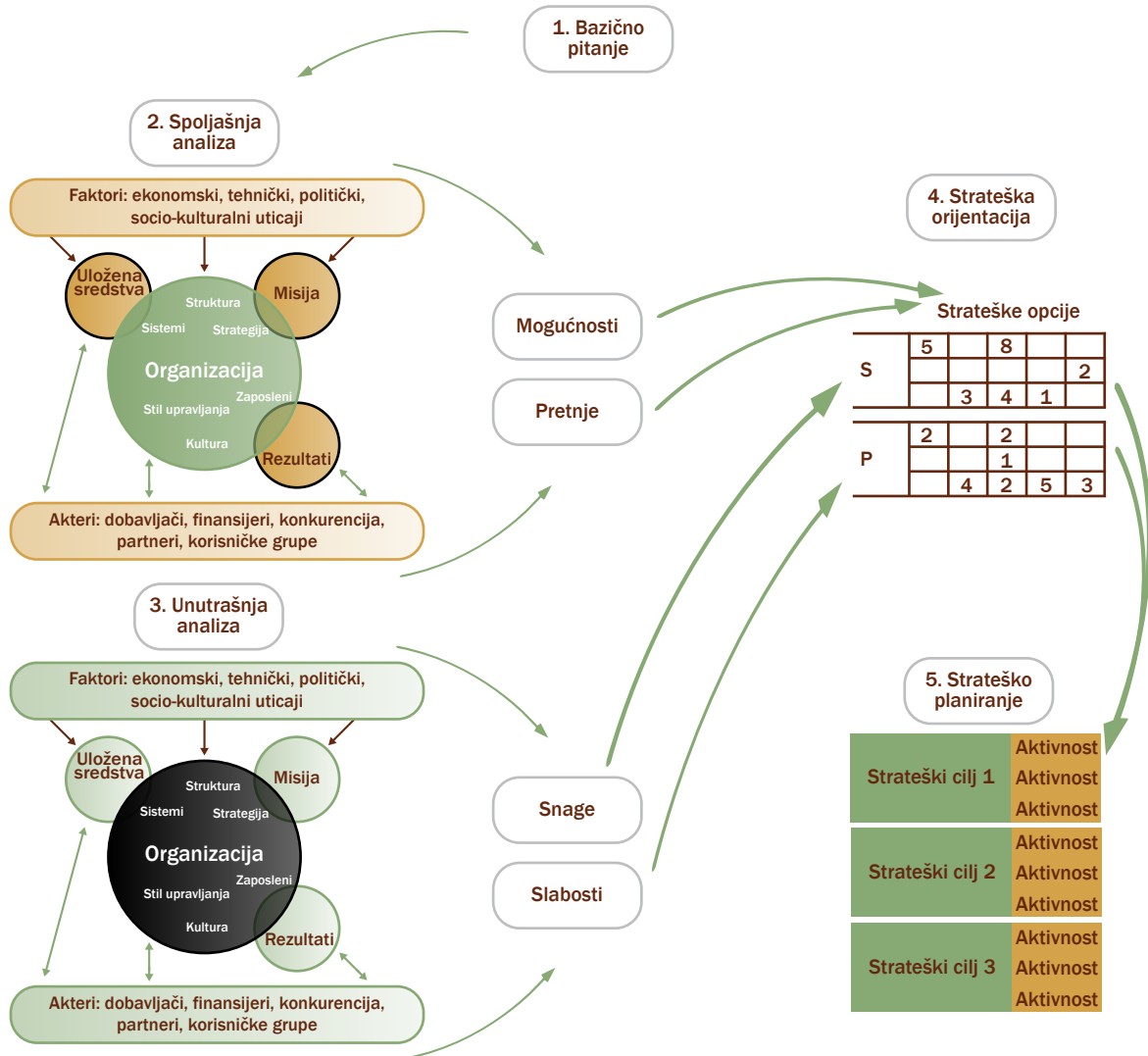
SOR zahteva od svojih korisnika dobro poznavanje trenutnih faktora i aktera u radnom okruženju i razumevanje unutrašnjih resursa i opšteg funkcionisanja organizacije. Po pravilu takav uvid treba da proizilazi iz sprovedene SWOT analize, kao što je gore opisano. Bez urađene SWOT analize prethodno podržane opsežnom internom diskusijom među zaposlenima, verovatno nećete biti spremni da uradite SOR. Hajde da pogledamo glavne elemente SOR-a. SOR sadrži brojne sekvencijalne korake koji vas vode od početnog bazičnog pitanja do konačnog strateškog plana:

- Razvijte vaše bazično pitanje;
- Identifikujte spoljne prilike i pretnje;
- Identifikujte unutrašnje snage i slabosti;
- Spojite prilike i pretnje u jedno kompozitno okruženje;
- Formulište strateške opcije;
- Razmotrite strateške opcije iz perspektive bazičnog pitanja;
- Proverite izvodljivost predloženih strateških opcija;
- Formulišite strateške ciljeve;
- Napravite strateški plan.

Ilustracija na sledećoj stranici pokazuje da je ceo SOR proces zasnovan na ID/OD procesu, počevši od bazičnog pitanja pa do strateške orijentacije na osnovu koje ćete napraviti svoj strateški plan. Sada ćemo proći kroz svaki element.



Regionalna konferencija TACSO-a, „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, bivša jugoslovenska republika Makedonija, 2010



Od bazičnog pitanja do strateškog planiranja

1. Razvijte vaše bazično pitanje

U trećem poglavlju, predstavili smo alat bazičnog pitanja kao način da pomognete vašoj organizaciji u razvoju sveobuhvatnog pitanja koje bi trebalo da vas vodi kroz ID/OD proces. Bez bazičnog pitanja, podležete riziku sprovođenja ID/OD procesa koji vam može pružiti nekoliko interesantnih uvida, ali nećete postati svesni osnovnog odgovora koji pruža rešenje ključnim problemima vaše organizacije. Koristili smo bazično pitanje kao referentnu tačku za svaki alat koji smo kasnije opisivali da bi obezbedili da vaša SWOT

analiza obuhvati sve najistaknutije elemente. Bez jasnog fokusa, umesto korisne SWOT analize možete završiti sa onim što je učesnik jednom podesno imenovao sa “Pa šta”. Na isti način kao i za SOR, bazično pitanje ostaje suštinsko, zbog toga što važnost i izvodljivost strateških opcija koje ćemo istražiti, a posebno onih izabranih, moraju biti ocenjene po istim kriterijumima koje smo koristili za formiranje bazičnog pitanja. Pogledajte takođe peti korak za SOR.

2. Identifikacija spoljašnjih prilika i pretnji

Ranije smo istražili metode brzog skeniranja, skeniranja okruženja i instituciograma da bismo utvrdili koje su informacije važne za spoljašnju analizu. Prikupljene informacije su rezultirale nekolicinom prilika i pretnji koje su sumirane na plavim i žutim kartama. Ove karte sada opet ulaze u igru. Tako tokom pripreme vašeg SOR-a, proverite ranije prikupljene karte prilika i pretnji izvedene iz drugih alata, i neka vam budu na raspolaganju pre nego što započnete SOR. Ovo će vam omogućiti da kasnije formulišete strateške opcije, za koje možete ispod pogledati četvrti korak.

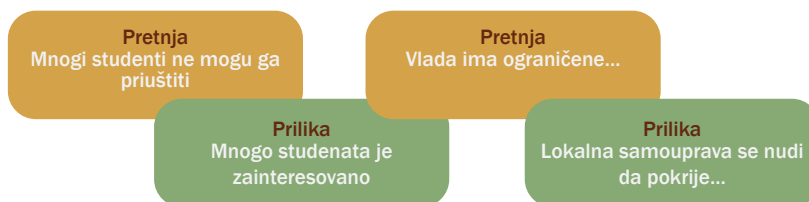
3. Identifikacija unutrašnjih snaga i slabosti

Kao i kod prilika i pretnji, SOR takođe zahteva korišćenje vaših snaga i slabosti prikupljenih iz IOM alata, koje su važne za vaše bazično pitanje. Ove kartice su posebno važne kada treba da ocenite izvodljivost predloženih strateških opcija u poređenju sa postojećim kapacitetima vaše organizacije, za šta možete pogledati šesti korak ispod.

4. Grupišite vaše prilike i pretnje

Ovo je mesto gde pravi SOR posao počinje. Gledajući vaše kartice prilika i pretnji, sada treba da ocenite da li postoje neke zajedničke teme na vašim karticama koje vam omogućavaju grupisanje. Tako, umesto da radite sa 20-30 individualnih kartica, trebalo bi da pokušamo da ih upakujemo da bi uspostavili bolji pregled. Kada počnete sa grupisanjem kartica, zapamtite da je moguće kombinovanje prilika sa pretnjama, ukoliko mislite da imaju neke zajedničke karakteristike. U dole navedenom primeru, zelene i žute kartice su povezane i mogu biti grupisane zajedno. Jednom kada je svaka grupa oformljena, trebalo bi da obezbedite odgovarajući naslov da bi vas podsećao na temu, kao što je navedeno u donjem primeru.

Skup 1: Potražnja obrazovanja



Nastavite sa grupisanjem vaših kartica što je moguće bolje, dajući svakom skupu naslov da bi omogućili pregled. Tipično, trebalo bi da završite sa 4-5 skupova. Neke kartice mogu ostati same. Ponekad tokom diskusije možete čak shvatiti da ste propustili identifikaciju suštinskih prilika i pretnji koje nisu isplivale na površinu tokom korišćenja prethodnih analitičkih alata. Ukoliko je tako, dogovorite se koje su i jednostavno ih dodajte vašim skupovima. Proverite da li je terminologija jasna svima pre nastavka.

5. Formulшите strateške opcije

Jednom kada su skupovi gotovi, vaš sledeći zadatak je formulisanje strateških opcija vaše organizacije ili odgovora na svaki skup. Drugim rečima, ukoliko biste se okrenuli određenom skupu, sagledali prilike i bili svesni mogućih pretnji, šta bi bio vaš najbolji odgovor? Ukoliko gore navedeni primer odvedemo dalje, strateška opcija bi mogla biti:

Strateška opcija 1

Razvoj kvalitetnog nastavnog plana za studente uz konsultaciju sa lokalnim službenicima za obrazovanje, da bi se osiguralo vlasništvo i povećale šanse da lokalna samouprava obezbedi sufinansiranje.

Takođe je moguće da jedan skup kartica može voditi nekolicini strateških opcija koje mogu biti uzete u razmatranje. Potrudite se da osigurate da svi razumeju šta podrazumeva predložena opcija, da bi se kasnije tokom procesa mogla oceniti njena izvodljivost.

6. Pregled strateških opcija u odnosu na bazično pitanje

Jednom kada ste identifikovali sve vaše strateške opcije, trebalo bi da napravite njihov pregled u odnosu na relevantne kriterijume. Vaš najvažniji kriterijum je da li će, vaše predložene strateške opcije delimično ili u potpunosti odgovoriti na vaše bazično pitanje. Zbog toga, vratite se na bazično pitanje, posebno kriterijume za rasuđivanje koji su uključeni u vaše bazično pitanje, npr: pogodnost, legitimitet, relevantnost, efektivnost, efikasnost, održivost i prilagodljivost.

Možda ćete želeći da razmotrite i druge kriterijume kao što su cena, pozitivna ili negativna reakcija drugih aktera, mogućnosti za podršku/doniranje, efekat na rodne odnose, ljudska prava i slično. Samo vi možete da odlučite koji je najvažniji kriterijum za vašu organizaciju. Da biste svima omogućili puno učešće u procesu, skupove i uklapanje strateških opcija bi trebalo postaviti na zidu radi lakšeg pregleda, kao što je prikazano na ilustraciji na sledećoj stranici.

Skup prilike + pretnje	Strateška opcija	Kriterijum	Ocena visoka, srednja, niska
Pretnja Ne može mnogo studenata priuštiti našu školarinu	<i>Razvoj kvalitetnog nastavnog plana uz konsultaciju lokalnog nastavnog osoblja da bi se osiguralno vlasništvo i povećale šanse da lokalna samouprava ponudi sufinansiranje</i>	<i>Bazično pitanje, pogodnost, legitimitet, relevantnost, efektivnost, efikasnost, održivost i prilagodljivost.</i>	
Prilika Mnogo studenata je zainteresovano za naš nastavni program			
Pretnja Vlada ima ograničen budžet za obrazovanje			
Prilika Lokalna samouprava se nudi da pokrije troškove u našoj oblasti			

Jednom kada ste se dogovorili o najvažnijem kriterijumu za pregled svake strateške opcije, ocenićete opcije prema važnosti, ocenama Veoma važno, Srednje važno ili Malo važno. To će verovatno izazvati mnoge diskusije, i moraćete da obezbedite vreme za njih pre nego što nastavite ka sledećem koraku. Ukoliko ne možete da se složite, možda će biti neophodno glasanje, ali obično to nije najbolji način da se donese važne strateške odluke.

7. Proverite izvodljivost predloženih strateških opcija

Sada kada ste identifikovali željene strateške opcije za koje verujete da će se na odgovarajući način suočiti sa vašim prilikama i pretnjama, i, konačno, sa vašim bazičnim pitanjem, sledeće pitanje koje treba da postavite sebi je da li imate unutrašnje kapacitete za realizaciju ovih strateških opcija. Drugim rečima, do kog stepena vam vaše trenutne snage mogu pomoći u ostvarenju vaših strateških opcija, i koliko vas vaše slabosti mogu sprečiti u tome? Tako, ako ste došli do veoma ambiciozne opcije, koju nije moguće izvesti, to može voditi do razočarenja i pada morala među zaposlenima i konačno do negativne spoljašnje slike. SOR predlaže način provere izvodljivosti vaših strateških opcije tako što ćete ih uporediti sa vašim snagama i slabostima, kao u primeru ispod, koji je takozvana SOR matrica.

	Strateška opcija 1	Strateška opcija 2	Strateška opcija 3
Snaga 1	+++	0	++
Snaga 2	++	+	0
Snaga 3	++	+++	0
Podzbir	+ 7	+ 4	+ 2
Slabost 1	- 1	- 2	0
Slabost 2	- 1	0	- 3
Slabost 3	- 2	- 1	- 1
Podzbir	- 4	- 3	- 4
Total	+ 3	+ 1	- 2

Prvo ćete navesti svoje snage, a zatim ocenite do koje mere svaka od njih može imati pozitivan uticaj na realizaciju vaše predložene opcije. Na primer, ukoliko čitate vertikalno, opcija 1 ima pozitivan podzbir 7 za sve snage, što pretpostavlja da ih možete dobro iskoristiti u svrhu postizanja te strateške opcije.

Zatim pogledajte identifikovane slabosti pod strateškom opcijom 1, što će ukazati na to koliko vas one mogu sprečavati u realizaciji ove opcije, ukoliko ih ne rešite. Ovde je negativni podzbir 4. Zasnovano na običnom računanju, imate više pozitivnih snaga od negativnih slabosti, što opciju 1 stavlja na mesto najpogodnije za potencijalnu realizaciju. Međutim, ukoliko pogledate opciju 3, slika je negativna sa ukupnim zbirom od -2, dok je opcija 2 najbliža neutralnoj.

Može se desiti da identifikujete veliku slabost, što može dovesti do toga da sve opcije imaju negativnu vrednost. To ne znači da treba da donesete odluku da ne radite ništa. Umesto toga, takva slika predlaže da pre nego što budete u mogućnosti da izvedete buduće strateške opcije, možda ćete morati pažljivo da se obratite ovim slabostima kao hitnim pitanjima, što samo po sebi mogu biti važna uložena sredstva za vaše buduće prioritete. U normalnim okolnostima, završićete sa 3-5 strateških opcija. Sa više od 5, postoji velika opasnost da ćete istovremeno morati izvršavati više stvari, što može dovesti do toga da na kraju postignete manje nego što ste se nadali.

Korišćenje ovog metoda kao načina određivanja sa kojim opcijama treba da nastavite može delovati primamljivo, ali realno strateško planiranje zahteva veliku dozu zdravog razuma.

SOR matrica pruža samo brojeve kojima ste vi ocenili svoje sopstvene snage i slabosti. Dakle, dok se računica pojavljuje kao jednostavan način razdvajanja kompleksnog seta varijabli, na kraju ste vi, a ne tabela, ti koji treba da donesete odluku da li se slažete za rezultatima tabele ili ne. Jednom kada su svi dobili mogućnost da prodiskutuju, i nadajmo se da su se složili jedni sa drugima o tome kako treba tumačiti matricu da bi se osiguralno zajedničko razumevanje, biće potrebno da sumirate koje strateške opcije ste odlučili da sprovedete kao organizacija, a koje ćete ostaviti iza sebe.

Kada je svima bilo omogućeno da prodiskutuju, i nadamo se slože jedni sa drugima, kako da tumačimo matrice da bi se osiguralo zajedničko razumijevanje, potrebno je da rezimiramo koje strateške opcije odlučujete da izvršavate kao organizacija, a koje da ostavite iza sebe ovaj put.

8. Formulшите strateške ciljeve

Pogledajte vaše izabrane strateške opcije, koje su sada dobile status strateških ciljeva. Proverite njihovu terminologiju još jednom i prilagodite je ukoliko je potrebno, ali bez promene osnovnog značenja opcije koja je originalno identifikovana. Jednom kada ste konačno formulisali svoje nove strateške ciljeve, vreme je da otkrijete kako da ih sprovedete u praksi.

9. Strateško planiranje

Kod ovog finalnog koraka, treba da budete sigurni da ste, kao organizacija, sposobni da preduzmete akciju što se tiče svakog od vaših novih strateških ciljeva i da ih pretvorite u učinak. Zasnovano na opširnoj diskusiji sa zaposlenima, posebno sa onima koji rade u oblastima koje koriste određenu snagu ili njihov posao trpi zbog neke od slabosti, identifikujte koji bi bili najvažniji rezultati koje treba postići da bi se ispunila strateška opcija. Za svaki strateški cilj, identifikujte dva do tri rezultata koji će vam kasnije omogućiti proveru ili praćenje da li ste na putu ka izvršenju cilja.

Strateški cilj	Rezultat	Aktivnost
Strateški cilj	Rezultat	Aktivnost
Strateški cilj	Rezultat	Aktivnost

Kada ste identifikovali glavne rezultate svakog strateškog cilja koji želite da postignete, trebalo bi da utvrdite koje specifične aktivnosti će biti potrebno sprovesti da bi se proizveli očekivani rezultati i postigao taj strateški cilj. U ilustraciji na levoj strani videćete primer matrice strateškog planiranja koju možete koristiti da bi izračunali odnos strateških ciljeva, rezultata i aktivnosti. Koji god format na kraju odlučite da koristite, važno je da bude jasno vama i vašem osoblju šta se od njih očekuje da urade da bi uspešno implementirali vaš novi strateški plan.

Saveti za praktičnu i lakšu primenu

U gorenavedenim koracima, trebalo bi da ste već pronašli detaljne instrukcije o tome kako da primenite ovaj alat, korak po korak. Međutim, stvarno vođenje primene ovog alata je možda najvažnija i najteža stvar koju treba da uradite tokom celog ID/OD procesa. Ovo je zbog toga što je glavna posledica ovog alata ta da je dugoročna strateška odluka donešena. Zbog toga, ulog može biti preveliki za neke od zaposlenih, i postojaće prirodna tendencija među osobljem da slede svoje lične najhitnije interese i ubeđenja, pogotovo ako to može uticati na njihovu poslovnu budućnost i karijeru. Zbog toga je esencijalno da SOR bude vođen od strane spoljne osobe koja poseduje veštine strateškog planiranja bez bilo kakvih ličnih interesa u onom što će proizaći iz procesa. U suprotnom, postoji rizik da će ljudi doprineti i glasati taktički ili politički, da bi osigurali ishod koji odgovara njihovim ličnim interesima od početka.

Neki direktori su se čak složili da uopšte ne prisustvuju procesu, da bi osigurali da će se ljudi osećati slobodnim da izraze svoje poglede, čak i ako oni mogu biti drugačiji od onih koje ima direktor. U većini slučajeva, posle završetka procesa, director bude prijatno iznenađen analitičkim uvidom i kreativnim doprinosom osoblja koje u normalnim okolnostima možda neće biti pitano za mišljenje.

Štaviše, strateški plan kolektivno osmišljen od strane svih zaposlenih će verovatno postati kolektivna referentna tačka koja je potpuno u vlasništvu svih, umesto nešto što su razvili drugi, za šta osoblje može smatrati da ima malo neposredne važnosti za njih direktno. Direktor će, kao osoba koja je na kraju odgovora za organizaciju, konačno morati da se složi sa onim što je predloženo.

Pitanja za dalje razmišljanje

- Da li biste prethodne ili postojeće strateške planove vaše organizacije smatrali proizvodom participativnog konsultativnog procesa sa osobljem, gde svi imaju šansu da doprinesu i osećaju vlasništvo? Zašto, ili zašto ne?
- Kako se obično uverite da vaši strateški planovi ostaju realni i pristupačni, da nisu previše ambiciozni i da vaši resursi mogu zadovoljiti njihove potrebe?
- Kada radite na strateškim planovima, kako ćete biti sigurni da vaša organizacija redovno prati implementaciju plana kako bi tokom procesa obezbedila merenje napretka i kako bi izvršila potrebna prilagođavanja?



Upravljanje promenama

UPRAVLJANJE PROMENAMA

Šta je to?

Kako bi opstale, organizacije moraju redovno da se prilagođavaju da bi bile sposobne da izađu u susret stalnim promenama okruženja. Ovo je istina za kompanije u privatnom sektoru koje pokušavaju da izađu u susret zahtevima klijenata ili se sučeljavaju sa novom konkurencijom. Ovo je istina za vlast, kada treba da ponudi



novu ili različite usluge javnosti. Takođe je istina za razvoj organizacija koje se suočavaju sa promenom donatora i vladinih politika, ili potrebom da se povežu sa mnoštvom interesnih grupa.

Kada se suočavate sa organizacionom promenom, važno je da razmotrite potrebe i očekivane rezultate organizacione promene, kao i prirodnu dinamiku promene.

Pitanja za razmatranje mogu uključiti:

- Zašto mislimo da će nas promene učiniti boljim?
- Kako se krećemo od trenutne situacije prema željenoj budućoj situaciji?
- Koji su očekivani uslovi za postizanje željene promene?
- Kako ćemo, kao ljudi i kao kolege, najverovatnije reagovati na planirane promene?

Razmišljanje o ovim pitanjima uspostavlja prve korake u procesu promene, i odgovori možda neće biti tako laki za pronalaženje ili slaganje kao što bi se moglo pomisliti. Izgleda da tri fundamentalna zapažanja o promenama uvek igraju važnu ulogu:

- Promena ne može biti prisilna. To je proces, a ne iznenadni okret ili pritiskanje dugmeta. Zahtevaju se iskustvo i praksa, uključujući i pokušaje i greške. Ne postoji instant recept koji uvek radi;
- Promena vodi ka nesigurnosti i kao takva stvara određen otpor. Dok otpor možda neće olakšati promenu, on može služiti kao zaštita od prerano i prebrzo donetih

odluka. On tera organizaciju da razmisli još jednom, i često podstiče poboljšanje planova;

- Promena ne prati fiksna uputstva, i retko prati planiranu logičnu putanju. Čak i na najbolji plan promena mogu uticati spoljne, nekontrolisane turbulencije tehničkog, ekonomskog ili političkog karaktera, nad kojima nemamo mnogo kontrole.

Promena može biti teško shvatljiva, posebno njeni psihološki aspekti - ona je nepredvidljiva, pošto uključuje ponašanje ljudi koji su uključeni i pogođeni. Dakle, kako da ljude motivišemo za promenu, kako da prevaziđemo potencijalni otpor i kako da upravljamo procesom tranzicije obezbeđujući posvećenost svih? Dobro osmišljena strategija promene je neophodna, a važan deo svake strategije promene je osnovna realizacija da nije moguće svaku promenu isplanirati od početka do kraja.

Međutim, ovo je lakše reći nego učiniti, jer su tokom promena ulozi za mnoge ljude preveliki. Iz ovih razloga, većina lidera organizacija traga za definitivnim organizacionim modelom promene, koji će ih voditi po sekvencama, bezbolno i sigurno kroz proces promena. Ne postoji definitivna "red vožnje" sa unapred predviđenim stanicama na putu.

Ali o čemu mi, ustvari, pričamo, i na šta se odnosi termin "promena"? Zapravo, termin koji se najviše koristi ovih dana a tiče se promene je, prirodno, "Upravljanje promenama". Termin upravljanje promenama je tokom poslednjih 15 godina doživeo dramatičnu eksploziju. Međutim, to nije neophodno dovelo do šireg slaganja oko toga šta ona treba da obuhvata, nasuprot. Izgleda da je široka upotreba termina čak za posledicu imala manje smislen izraz, koji se primenjuje redovno na sve što se odnosi na promene u organizaciji. Tokom skorašnjeg Google istraživanja (april 2010) koje je sproveo autor ovog teksta, termin "upravljanje promenama" je izlistao 192 miliona odgovora. Radi poređenja, reč "McDonalds", globalna prehrambena franšiza, generiše samo 31 milion odgovora. Drugim rečima, imamo posla sa veoma generičkim terminom.



Prvo, hajde da definišemo o čemu pričamo. Obilujemo definicijama o upravljanju promenama. Pomenućemo nekoliko:

- Stil upravljanja koji teži ohrabrenju organizacija i pojedinaca da se efektno nose sa promenama koje se dešavaju na njihovom poslu (Collins New English Dictionary);
- Struktuiran pristup tranziciji pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja (Wikipedia);
- Koordinacija struktuiranog perioda tranzicije od situacije A do situacije B da bi se ostvarila trajna promena u okviru organizacije (BNET Business Dictionary);
- Proces, alati i tehnike upravljanja ljudskom stranom procesa promene da bi se postigao zahtevani proizvod, i da bi se promena efektivno realizovala kod pojedinaca, timova i širih sistema (change-management-coach.com).

Većina ovih definicija proizilazi iz oblasti organizacionog razvoja, koja se može sumirati kao planirani naponi celokupne organizacije, kojima se rukovodi sa vrha, a koji su osmišljeni da bi ojačali organizacionu efektivnost i zdravlje mešanjem u procese uz upotrebu znanja iz oblasti bihejviorizma².

U vezi sa tim, sada je široko prihvaćeno da je oblast upravljanja promenama porasla izvan okvira fundamentalnog verovanja da organizaciju čine ljudi, i da ponašanje ljudi na kraju utvrđuje proizvod i učinak organizacije.

Da li su ljudi osnovna pretpostavka koja treba da bude uzeta u obzir?

Ovaj priručnik i vodič prvenstveno uzima organizacionu perspektivu prema procesima promena, analizirajući kako najbolje organizacije, kao kolektivi ljudi, mogu uspešno proći kroz proces promena. Veliki akcenat je stavljen na ljudsku stranu promene, jer je po našem iskustvu to aspekt koji je najčešće previđen u upravljanju promenama. To ne znači da organizacije svesno ignorišu važnost ljudi tokom procesa promena. Međutim, lideri i ključni donosioci odluka u organizacijama ne razumeju nužno šta je zaista potrebno da bi se ljudi pravilno uključili u proces promena, što rezultira time da takozvani "ljudski faktor" postaje osnovna pretpostavka, odnosno da je na kraju otpor ljudi definisan kao element od fundamentalnog značaja za proces promena. U našem iskustvu, međutim, ljudski faktor nije najvažnija pretpostavka koju treba uzeti u obzir, već radije skriveni adut tokom procesa promena koji, ukoliko se iskoristi na pravi način, predstavlja upravo ono što će obezbediti uspešniji proces promena.

Promena definisana kao putovanje

² Galos, *organizacioni razvoj*, (Gallos, *Organisation Development*), 2006

Upravljanje promenama se može u velikoj meri opisati kao putovanje, sa svim svojim pozitivnim i negativnim konotacijama. Iako na početku izgleda uzbudljivo, možda neće biti podjednako prijatna vožnja za sve: ono što može uzbuđivati jedne, sigurno će demotivisati druge, i ostaje nemoguće tačno predvideti kako će se proces odvijati, bez obzira na to koliko dobro ljudi mogu biti pripremljeni. Tako, izazov u tome da se sve pokuša predvideti od početka. Radi se o dozvoljavanju određenog nivoa fleksibilnosti da bi se osiguralo da se pravac promena može promeniti po potrebi.

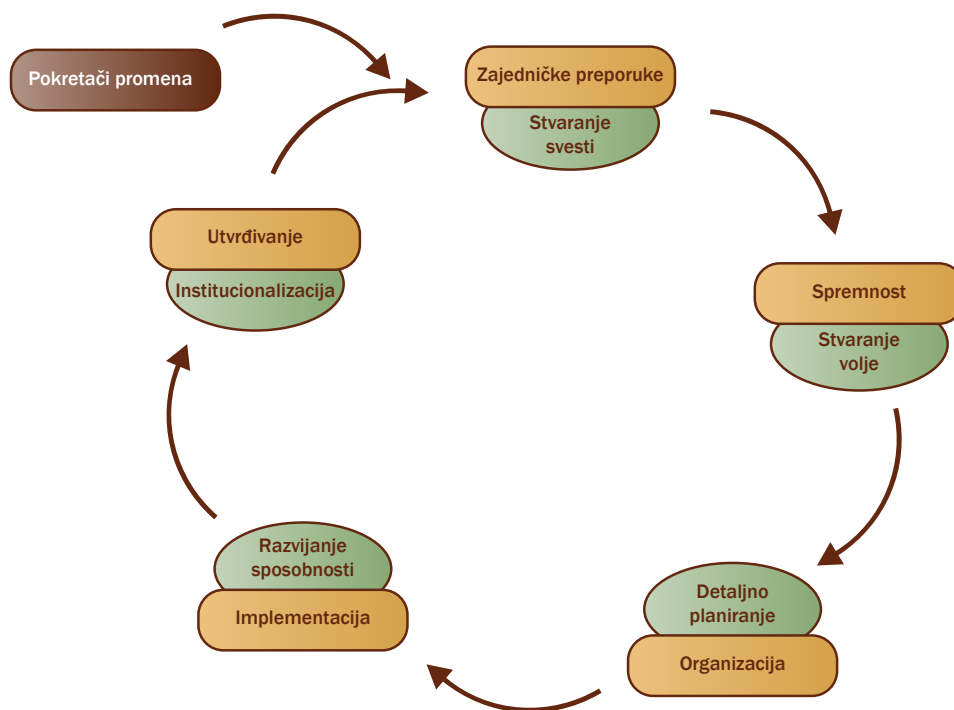
Čemu služi?

Ciklus organizacionih promena je razvijen na osnovu iskustava brojnih ljudi koji su bili angažovani kao konsultanti upravljanja promenama, bilo kao treneri, spoljni konsultanti ili privremeni menadžeri promena u organizacijama u procesu promena. Ciklus ukazuje na to da većina organizacija, sa nekoliko izuzetaka, uspešno prati sličnu putanju u procesu upravljanja promenama i da je važno pratiti isti redosled. Na primer, ukoliko viši menadžment kreće od visoko-razvijenog i kompleksnog plana promena za celu organizaciju direktno u režim sprovođenja, sa malo ili nimalo uloženog truda od strane osoblja, organizacija će skoro garantovano upasti u nevolju. Preskakanje koraka, pravljenje prečica od pretpostavljenog ciklusa, ili potpuno oslanjanje na samu implementaciju će skoro garantovano dovesti do neuspeha.

Ciklus se sastoji od 5 glavnih faza, kroz koje većina organizacija prolazi da bi izvršila uspešan proces promena:

- Zajedničke preporuke – stvaranje svesti;
- Spremnost – stvaranje volje;
- Organizacija – detaljno planiranje;
- Implementacija – razvijanje sposobnosti;
- Utvrđivanje – institucionalizovanje promena.

Ciklus organizacionih promena nije namenjen kao nesalomivi šablon za sve organizacije koji treba uvek pratiti – daleko od toga. Ono što model predlaže, međutim, je da je momente organizacionog i individualnog razmišljanja neophodno uključiti u proces od početka, dok organizacija i njeni ljudi sistematizuju zaključke predloženog procesa promena i uče kako da upravljaju njime.



Ciklus organizacionih promena

Mi u stvari tvrdimo da tokom pripremne faze, pre stvarne implementacije promena, najviše grešaka prave donosioci odluka koji potcenjuju šta je potrebno uraditi da bi se organizacija i njeni ljudi pripremili za promene.

Kako radi

Model kombinuje tvrde organizacione elemente kao što su struktura, sistemi, strategija i planovi sa ljudskim, mekšim elementima kao što su ličnosti, nivoi energije, motivacija i otpor. Na sledećim stranama ćemo proći kroz model korak po korak, ukazujući na glavne tačke na koje treba obratiti pažnju i potencijalne izazove u vezi sa njima.

Pokretači promena

Pokretač promena može biti definisan kao glavni događaj ili faktor koji će dovesti organizaciju do odluke da započne promenu. Ukoliko pokretači promena nisu jasni ili nisu artikulisani, to može značiti da ljudi za koje se pretpostavlja da će podržati ili uzeti učešće u procesu promena možda čak ne znaju zašto je proces započet. Umesto toga, ljudi mogu doživeti proces promena kao nepovezan set pojedinačnih promena aktivnosti, bez viđenja sveobuhvatne veće slike i poboljšanja koje donosi promena.

Začudo, čak i na nivou višeg menadžmenta, ono što je zaista dovelo do potrebe za promenom u smislu značajnije analize trenutne situacije nije uvek jasno, ili čak može biti osporavano, u zavisnosti od toga koga pitate. Ili može postojati nekoliko pokretača promena koji u kombinaciji dovode do nužne potrebe za promenom.

Primeri pokretača promena:

- Ukazala se značajna šansa da organizacija postane lider u svojoj oblasti pod uslovom da izvrši određene korekcije svojih proizvoda ili marketinške strategije;
- Povećana konkurencija sličnih organizacija zahteva promenu pozicije ili menjanje usluga, možda čak i povlačenje organizacije iz nekih tradicionalnih oblasti rada;
- Spajanje sa drugom organizacijom, bilo da je u pitanju preuzimanje ili partnerstvo. Možda je interesantno znati da 80% svih korporativnih spajanja završi neuspehom zbog nedostatka pažnje usmerene na konfliktne organizacione kulturološke faktore između spojenih strana;
- Korisnicima ili klijentima su možda potrebne nove usluge ili proizvodi organizacije, što može primorati na novi način rada, zahtevajući povećanu orijentaciju ka potrošačima, fleksibilne odgovore i nove veštine zaposlenih;
- Odgovor na negativan publicitet u medijima. Promena javne percepcije je možda najteža od svih i može često zahtevati dublje kulturalne promene organizacije i njenih zaposlenih;
- Promene donatora, vladinih prioriteta ili globalnih politika često pokreću promene u svetu razvojne pomoći koji pati od kratkoročnih poslovnih ciklusa, u smislu da donator svaki put menja svoju politiku ili procedure, koje NVO ili vlada koji primaju donaciju svaki put moraju po svaku cenu pratiti;
- Globalna recesija sa smanjenim resursima, u kojoj je povećana konkurencija za manjom količinom razvojnih resursa, u kombinaciji sa redovnim pitanjima o efektivnosti razvoja.

Ukratko, pre upuštanja u promene, važno je artikulirati odakle dolaze pretnje ili pritisci i gde se nalaze buduće prilike. To će pomoći ljudima u organizaciji da razumeju pozadinu, neophodnost i obavezu promene.

Pokretači promena nisu uvek zajednički

Opažanja pokretača promena nisu uvek jednako podeljene u organizaciji. Viši menadžment može videti potrebu za promenom drugačije od običnih radnika ili srednjeg menadžmenta, usled pristupa različitim tipovima informacija, drugačijim perspektivama ili uverenjima, ili jednostavno drugačije analize trenutne situacije. Kao glavno pravilo, za lidere organizacije većina pokretača promena teže da budu spoljno definisani, kao što su promene zbog zahteva nabavke, brige zainteresovanih strana, promene politike vlade itd. Za pojedince, međutim,

pokretači promena su uglavnom vezani za radne uslove, plate i bonuse, profesionalni razvoj i kolegijalne odnose.

Pokušaj da se uporede organizacioni pokretači promena sa individualnima je glavno pitanje kada je proces promena u toku. Takođe mogu postojati kontradiktorni pokretači promena. Na primer, potrebno je smanjenje troškova da bi održali našu tržišnu poziciju, dok je sa druge strane potrebno ulaganje u novine da bi se obezbedio pristup novim tržištima. Tako je pokretač promena smanjivanje troškova ili ulaganje u novine, ili možda čak kombinacija to dvoje? Ukoliko postoji veliko neslaganje ili nejasnoće od početka, proces promena se može razviti u opštu pobunu, ili konfuziju zbog čega je uopšte potrebna promena.

Samo kad su pokretači promena poznati i razumno podeljeni organizacija može nastaviti ka pokušaju stvaranja šireg smisla preporuka i svesti. Bitno je znati tačno kada je došao pravi trenutak za konsultovanje, interakciju i detaljnu analizu uputstava i preporuka više različitih zaposlenih iz cele organizacije. Iako se to često ignoriše, u većini slučajeva se na duge staze isplati investirati vreme u razumevanje toga šta su stvarni pokretači promena, uključujući i one konfliktne.



Zajedničke preporuke i svest

Pojam o tome da li postoje zajednički reperi o tome zbog čega se sprovodi promena je blisko povezan sa pokretačima promena. Stvaranje zajedničkih repera i svesti ima puno veze sa efektivnom komunikacijom od početka razmišljanja o procesu promene. U stvari, u većini pogrešnih procesa promene će se videti smanjeni protok komunikacija koji traje već neko vreme, stvarajući rast nesigurnosti među zaposlenima. Onog momenta kada komunikacija prestane, nervoza zaista počinje.

Da li postoji osećaj hitnosti?

Pitanja u glavama ljudi mogu uključivati ona koja se odnose na to da li se o procesu promena može pregovarati ukoliko stvari postaju teške ili neprijatne tokom putovanja. Druga razmišljanja se mogu odnositi na to da li proces promena treba započeti sada, ili može biti odložen do sledeće godine, ukoliko se stvari ne promene na bolje u međuvremenu. Mnogi procesi promena, u stvari, imaju tendenciju odlaganja sve dok se ne dođe do tačke gde nema drugog izbora. Nažalost, posledice ovih odlaganja su te da se sa procesom promena na toj tački već odavno kasni, što vodi ka nasumičnom donošenju odluka i povećanoj anksioznosti.

Na ljudsku percepciju utiče da li ljudi vide hitnost promena ili ih skoro ne uzimaju u razmatranje. Na primer, velika je razlika između osećanja sateranosti uza zid u odnosu na osećanje korišćenja prilika za napredak. Ukoliko zaposleni doživljavaju pokretače promena kao daleke i bez direktnog uticaja na njih, biće teže generisati pozitivnu energiju ili čak interesovanje za napredak. Ukoliko su, sa druge strane, poslovi svih zaposlenih u pitanju, to stvara zajednički osećaj hitnosti, tj. status quo više nije opcija. Nekoliko praktičara upravljanja promenama će čak tvrditi da ukoliko ne postoji jasan zajednički osećaj nezadovoljstva trenutnom situacijom, praktično je nemoguće naterati ljude na promenu.

Pričanje zajedničkim i iskrenim jezikom

Ukoliko prihvatamo da je upravljanje promenama ustvari upravljanje procesom promena, to podrazumeva da moramo postaviti pravac od početka tako da svi imaju dobru ideju o tome gde će oni i njihova organizacija završiti ukoliko proces promena bude uspešan. Iznenadjujuće često, procesi promena su opisani prilično neodređenim terminima, imajući malo smisla za ljude koji su istovremeno pozvani da postanu njihov deo. Primeri takvih neodređenih termina su: racionalizacija, optimizacija, misliti van okvira, biti kreativan, služiti bolje potrošačima, postati lider na tržištu.

Ali šta to znači u praksi? Ukoliko su ljudske konotacije takvih fraza negativne ili potpuno drugačije od onog što je nameravano, tada će biti teško stvoriti zajednički reper i svest o potrebi promene. Nažalost, viši menadžment nekada namerno zadržava retoričku neodređenost da ne bi previše obećao dok smanjuje ili čak izbegava negativne aspekte promene koje se mogu ticati redukcije ili gubitka posla. Međutim, ovo retko ubeđuje ljude da se u širem smislu uključe u

proces promena, jer ljudi žele da znaju šta će se tačno promeniti za njih kao tim ili pojedince. Ukoliko ljudi osećaju da rukovodilac nije više iskren sa njima, ti isti ljudi se neće obavezati na proces koji možda nije u njihovom interesu.

Da li će nam svima biti bolje?

Koliko god mi želeli da proces predstavimo pozitivno, postoji verovatnoća da će biti stvarnih dobitnika ili gubitnika: neki ljudi će promenu shvatiti kao prednost, drugi će je videti kao gubitak na jedan ili drugi način. Iako je često nemoguće predvideti tačno ko će proći bolje a ko lošije, posebno pošto to u velikoj meri zavisi od percepcije, činjenica je da percepcija ili strah od nepoznatog može nadjačati stvarnu promenu. Odlaganje neizbežnog će samo naneti povrede kredibilitetu i legitimitetu procesa tokom njegovog odvijanja.

Zato je suštinski važno u ranoj fazi procesa analizirati do kog stepena će promena imati efekta na sve: podjednako ili samo na nekolicinu. Kratak odgovor na to pitanje je da promena nikada neće uticati na sve na isti način. Ovo je zbog toga što će promene zadataka i odgovornosti u većini slučajeva morati biti po meri u zavisnosti od sadašnjih ili budućih funkcija ljudi ili sektora. Drugi razlog je činjenica da se način na koji je promena prihvaćena od strane ljudi razlikuje od osobe do osobe sa mentalne ili psihološke tačke gledišta. Može biti i to da će se promena ticati samo nekolicine ljudi, dok će drugi ostati praktično netaknuti, što će kasnije takođe uticati na stepene otpora.

Spremnost i volja

Kada su zajednička svest i preporuke dobro uspostavljeni, vreme je da počnemo sa razmatranjem kako pokrenuti organizaciju i njene ljude od stepena osvešćenosti do stepena spremnosti i volje da učestvuju u procesu promene. Ovo je lakše reći nego uraditi. Često će menadžment morati da sazove sastanak na kom će informisati zaposlene o stvarima o kojima su oni možda već globalno nešto saznali, ali možda nisu shvatili njihove praktične implikacije. Takvi sastanci su retko korisni, sem ukoliko ljudi imaju mogućnost da se praktično i psihički pripreme i bezbedno razmene mišljenja sa kolegama.

Da li ste sa mnom ili protiv mene?

Pre nekoliko godina, direktor organizacije u kojoj je autor ovog teksta radio je sazvaio takav sastanak. Posle objašnjenja o nepohodnosti svih planiranih promena postavio je pitanje: "Na koga mogu da računam da mi pomogne u ostvarenju ovog procesa promene?" Niko se nije usudio ništa da kaže, i većina ljudi nije znala šta je to na šta oni moraju sada da se obavežu. Gledajući unazad na proces, ovo je postao ključni moment za proces promena koji je kasnije krenuo užasno pogrešno. Slušajući reči direktora, zaposleni su u potpunosti bili ubeđeni da će svako ko se ne obaveže na to entuzijastično i otvoreno, kasnije biti smatran neprijateljem direktora.

To nije bilo daleko od istine, jer su svi iz višeg menadžmenta kasnije otišli ili bili zamoljeni da odu u toku sledeće godine, posebno oni koji su se usudili da postave pitanje o nekim elementima procesa promene. Umesto otvorene i tople organizacije i razgovora, zavladao je teror menadžmenta.

Stvaranje spremnosti i volje može biti dugačak proces, ali je vreme dobro investirano i svi nedostaci u ovom trenutku će se pokazati tokom procesa kada implementacija vremenom započne. Jedan od načina da se bolje pripremite je identifikacija i pravljenje koalicija u organizaciji koje podržavaju principe procesa promene. Isto je važno biti svestan grupa ljudi koje su verovatno protivne ili imaju pitanja o procesu i jasno shvatiti njihove razloge. Ovo može stvoriti sigurniju platformu za dijalog i vlasništvo i omogućiti da se konstruktivno nosite sa doživljenim otporom, pre nego što se otme kontroli.

Stvaranje prostora i izdržljivosti za promenu

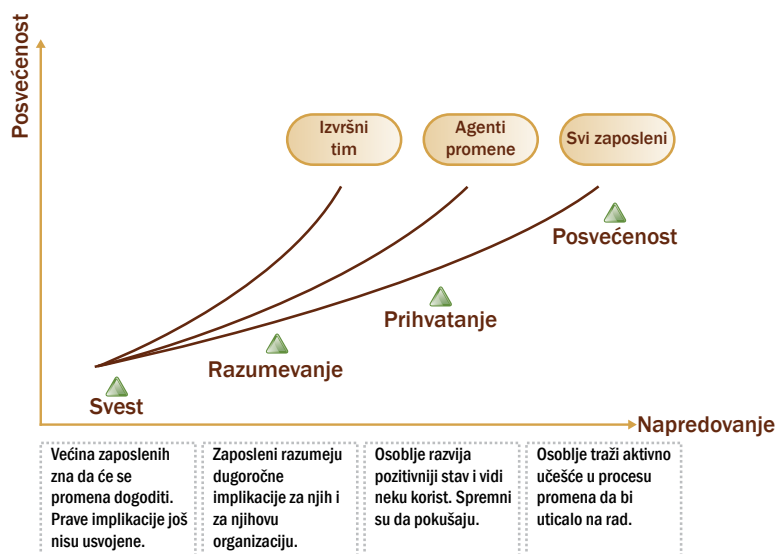
Druga organizacija je inicirala proces promene i zaglavila se u procesu, uglavnom zbog pasivnog otpora. Zbog toga smo ih pitali kada je trenutni proces promena počeo, kako bismo stvorili sliku toga koliko su dugo zauzeti njime. Ispostavilo se da se niko više ne seća. U stvari, nekoliko zaposlenih je navelo da osećaju da su u neprekidnom režimu promena tokom poslednjih 10 godina, bez ikakvog vremena za oporavak i bez ideje o stvarnim postignutim poboljšanjima. Na kraju, ubedili smo organizaciju da im je potreban veći fokus na stabilnosti i konsolidaciji, umesto još jednog iscrpljujućeg procesa promene.

Ovde se ukazuje na to da, kako bi angažovali osoblje u procesu promena, moramo prvo stvoriti prostor za to, i mora se obezbediti vreme za oporavak. Stalna promena nije permanentno zdravo stanje za najviše organizacija i za njihovo osoblje. Dalje, ukoliko se na kraju proces promene vidi i možda čak tretira kao dodatni teret povrhu ostalih redovnih poslovnih zadataka, on će iscrpeti ljude pre nego što će ih ojačati.

Da li se svi nalazimo na istom mestu i da li svi imamo isti tempo?

Veliki izazov tokom promene je naterati sve da rade u istom pravcu u istom momentu, od vrha ka dnu. Prema našem iskustvu, međutim, ovo je praktično nemoguće iz nekoliko razloga. Pre svega, pristup ljudi informacijama može biti različit zbog različitih funkcija ili nivoa starešinstva, što znači da oni mogu videti samo deo veće slike. Takođe, postojeće očekivano kašnjenje poruka i komunikacije koja putuje kroz organizaciju kroz vreme koje je potrebno da njihove implikacije budu internalizovane.

Ukratko, većini ljudi je potrebno vreme pre nego što postanu sposobni da krenu od svesti i razumevanja do prihvatanja i obavezivanja, kao što je ilustrovano u modelu. Ovim psihičkim odlaganjem viši menadžment može upravljati do nekog stepena, ili može promeniti fokus tako što će dopustiti zaposlenima više vremena za razmišljanje, i nastaviti komunikaciju kroz stvaranje prostora za dijalog na redovnoj osnovi.



Organizovanje i detaljno planiranje

Na ovom stadijumu od organizacije se očekuje da je dostigla tačku na kojoj je pripremila sebe i svoje zaposlene za proces promena na najbolji mogući način u datim okolnostima. Međutim, treba da zapamtimo da nijedna organizacija nikada neće biti potpuno pripremljena za svoj proces promena, jer bi to na neki način bila kontradikcija, u smislu da će nepoznato uvek koegzistirati sa najbolje postavljenim planovima promena. Ali organizacija i njeno rukovodstvo treba da, uprkos tome, sa ubeđenjem i iskreno budu sposobni da odgovore pozitivno na pitanje da li veruju da su na njihovom nivou dali sve od sebe da se pripreme za proces promene.

Detaljno ili pregledno?

Ljudi su sad normalno nestrpljivi da vide kako će u praksi izgledati promena, koja je trenutna situacija i finalna destinacija. Praksa govori da mnogi procesi promene zaista počinju onog trenutka kada se objavi PLAN, u kojem ljudi mogu imati malo doprinosa i time ograničeno vlasništvo. Iz našeg iskustva, bolji plan upravljanja promenama počinje širim pregledom. Ono što je ljudima sada potrebno je jasnost, ne detalji.

Ovo je veoma sporna oblast, jer mnogi menadžeri promena nastoje da sve unapred razrade u detalje, kako bi došli do preciznog i ubedljivog plan. Međutim, previše detaljan rani plan ima visok nivo rizika jer njime ustvari terate ljude da se slože ili ne slože sa planom koji im je predstavljen, umesto stvaranja mogućnosti za dijalog. Iako finalna destinacija putovanja promene možda neće biti podložna pregovorima, biranje najboljeg puta da se stigne do nje bi trebalo da bude otvoreno za zajedničko istraživanje. Kao što smo ranije pomenuli, priroda kompleksnog procesa promena je takva da nisu svi odgovori unapred poznati, iako opšti smer možda jeste.

Koliko će nas to koštati?

Finansiranje plana je druga oblast koja je često previđena kada se inicira proces promene. Istina, može vam biti teško da napravite detaljan plan troškova na početku, ako ni zbog čega drugog onda zato što put i sva zastajanja u procesu nisu još uvek potpuno poznati. Ipak, plan promena bi trebalo posmatrati kao investiciju, poput bilo koje druge velike organizacijske investicije. Stvari koje treba razmotriti uključuju izračunavanje očekivanih spoljašnjih uloženi sredstava, uključujući konsultante i njihove troškove, vreme zaposlenih, organizaciju radionica, kao i logističke i putne troškove u slučaju da proces promene uključuje međunarodne konsultacije u nekoliko zemalja.

Vreme koje zaposleni utroše je obično najlošije izračunato uloženo sredstvo procesa promena, iako je u isto vreme najznačajniji aspekt ili sredstvo za uspešnu promenu. Zbog toga preporučujemo da u svaki plan promena koji zahteva zajedničke napore određenog broja zaposlenih uključite ove troškove, kako biste došli do visine troškova ili okvirnog proračuna resursa za plan promena, onoliko koliko je u ovom trenutku poznato. Izračunavanje ovoga je takođe povezano sa mogućim troškovima drugih prioriteta koji su izvan procesa promena. Ovi mogući troškovi će često značiti oslobađanje zaposlenih od drugih redovnih zadataka, imajući na umu nagrade za posebnu posvećenost procesu promena.

Sve je u komunikaciji

Uobičajeni zadatak tima za promene je osiguravanje pravilnog učešća svih zaposlenih, uključujući organizovanje konsultacija sa zaposlenima u odgovarajućim fazama procesa promene, kao i uspostavljanje manjih radnih grupa koje će detaljno razmotriti specifična pitanja, što može zahtevati drugačije veštine od onih koje poseduje tim za promene. Razvijanje efektivne komunikacione strategije je deo bilo kog ozbiljnog procesa promena. To je možda lakše reći nego učiniti, i može zahtevati brojne vrste simultanih inicijativa. Vredno je pamćenja da je određene poruke treba ponoviti više puta na različite načine pre nego što one efektno budu apsorbirane od strane namerene ciljane grupe.



Budite sigurni da ste izbegli komunikaciju koja se završava tako što se informacije generišu u jednom smeru, bez pravog dijaloga i razmene. Komunikaciona strategija može sadržati nekoliko pristupa da bi se osiguralo da se do svakoga na kraju doprlo, kombinujući dijaloge licem u lice sa video konferencijama, biltenima, često postavljanim pitanjima i sesijama pitanja i odgovora, gde se zaposleni ohrabruju da postavljaju pitanja i da im tim za promene izlazi u susret sa odgovorima.

Pokretanje plana

Sada je vreme da plan i zvanično pokrenete. Ovo se obično radi kroz formalno okupljanje na kom lider organizacije predstavlja glavne prekretnice, dok tim za promene signalizira da su oni grupa ljudi koja je zadužena za nadgledanje i koordiniranje procesa. Ovo je takođe važan momenat gde se tim za promene i lider obavezuju da aktivno slušaju ono što može biti iznešeno, i najavljuju da će ohrabrivati zaposlene da učestvuju u celom procesu, bez straha od odmazde ukoliko je njihov glas zabrinut.

Ukoliko je osoblje do sada ostalo više ili manje tiho, to samo po sebi može biti loš znak da se ljudi još uvek ne osećaju opušteno ili spremno za iznošenje teških pitanja. Ovo je drugi razlog da se zadrži strog pogled na komunikaciju tokom procesa: kada komunikacija prestane, pravi problemi počinju. Pazite, komunikacija ne bi trebalo da se fokusira samo na sva velika, uzbudljiva dostignuća, nego i na manje svetle strane procesa promene, uključujući neizbežne loše vesti koje mogu doći uz proces, i na to kako da se sa njima nosimo.

Može biti korisno identifikovati članove osoblja sa kojima ljudi osećaju da mogu kontaktirati da bi rasterali svoje brige, ili koje mogu pitati za specifičnu podršku u učenju kako da se nose sa predstojećim promenama, uključujući obuke na poslu, razvoj novih veština ili lično podučavanje. Takođe može postojati potreba za identifikacijom raznovrsnih modela kompenzacije u slučaju masovnih otpuštanja ili selidbe. Što se tiče ljudske strane promene, treba planirati inicijativu za podršku ljudima pod stresom ili ljudima koji se osećaju neprijatno na ličnom nivou, tako da se za frustrirano osoblje pronađe vreme i prostor za pružanje psihološke podrške, uključujući i pristup savetniku, ako je to potrebno.

Implementacija – razvijanje sposobnosti

Na ovom stadijumu, pretpostavljamo da je plan promene razvijen i da postoji dovoljno vlasništva i posvećenosti u celoj organizaciji. Verovatno će još uvek postojati određen osećaj oklevanja, nesigurnosti i otpora među zaposlenima, što bi trebalo da je već bilo uzeto u obzir tokom prethodnih faza. Možda su već pokrenute neke inicijative za rešavanje ključnih problema i podešavanja plana promena, što će kasnije uvećati izgleda za uspeh.

Čak se i najmanji napredak računa

Većina kompleksnih planova promene ima dugoročnu perspektivu, i može zauzeti dobar deo vremena pre nego što se materijalizuju veći rezultati. Međutim, tokom dugačkog procesa promene važno je održati i redovno negovati nivo energije. Jedan način da se to uradi je da se proslave kratkoročni uspesi i druga privremena dostignuća, kroz objave ili događaje na kojima će posebno viši menadžment pokazati uvažavanje zaposlenih iz cele organizacije. To znači da tražite one momente kada je vreme da presaberete svoj napredak i kolektivno priznate postignuća: nekada nekoliko lepih reči može napraviti veliku razliku.

Zapis nije urezan u kamenu

Tokom sprovođenja promena, neizbežno ćete naići na neravnine na putu. Prijatna i neprijatna iznenađenja mogu isplivati često onda kada nisu očekivana ili željena: nijedna promena nije nedvosmislena. Budite spremni za neočekivano: nemojte planirati toliko usko da kreativnost ili slučajnost ne mogu biti tolerisane. Često su najveći problemi sa planovima sami planovi, ukoliko se oni suviše rigorozno prate, čak i kada je opšte poznato da ne funkcionišu. Ljudi, a posebno lideri, mogu osećati da su uložili toliko vremena, političkog kapitala i ličnog ponosa u plan promena, da ne mogu da priušte da ga se odreknu, iako se svi drugi već uveliko pripremaju za nešto drugačije. Priznajemo, nikada nije prijatno odreći se nečeg što se svojevremeno činilo kao dobar plan, ali još gore je pridžavati ga se, iako vam je jasno da će on najverovatnije propasti.

Pratite šta se dešava

Često se tek neko vreme posle završetka aktivnosti vezanih za promenu desi da ljudi koji su njome pogođeni zaista znaju ili osećaju stvarne implikacije na njihovo funkcionisanje na dnevnoj bazi. Zbog toga, ono što zaposlenima može izgledati kao nebitan detalj može posle svoje implementacije ispasti mnogo značajnije nego što je bilo ko mogao da pretpostavi u početku. Da biste pokupili pozitivne signale i razdore tokom puta, ključno je redovno pratiti progres implementacije plana promena. Ukoliko je tim za promene na licu mesta, ovo će biti srž zadatka koordinacije.

Praćenje bi trebalo da bude balans između praćenja konkretnog napretka planiranih i dogovorenih aktivnosti, i drugih unutrašnjih i spoljašnjih događaja koji mogu biti od značaja za proces u pozitivnom i negativnom smislu. Druga podjednako važna vežba praćenja vezana je za osećanja ljudi: da li je opšte raspoloženje loše ili su ljudi počeli da odgovaraju na nove izazove. Rezultati praćenja bi trebalo da budu podeljeni sa zaposlenima, ne samo pojedinačni detalji koji možda neće interesovati sve ljude, nego i pregled veće slike. Posebno zainteresovano osoblje može onda na svoju ruku kontaktirati tim za promene za više detalja ukoliko smatraju da im je za određene aspekte potrebno dodatno objašnjenje.

Utvrđivanje – institucionalizacija promene

Pod pretpostavkom da je proces promene blizu izvršenju, sa svim podešavanjima i promenama vršenim tokom puta zarad boljeg konačnog proizvoda, sada je vreme da se osigura da su potporni radni i koordinacioni mehanizmi postavljeni na svoje mesto. Na ovaj način, novostečeni rezultati promena neće biti kompromitovani vraćanjem na stare načine rada. Ovo se odnosi koliko na ponašanje ljudi toliko i na osiguravanje da su procedure i procesi permanentno promenjeni tokom vremena.

Kako da se promene održe

Kurt Levin, jedan od rodonačelnika mišljenja o promenama, ukazao je na to da je proces promene “odmrzni-promeni-zamrzni”. Ono na šta je mislio je da se prvo moraju stvoriti neki preduslovi za promenu (odmrzni), koji uključuju stvaranje fleksibilnosti postojećih načina rada. Na primer, ukoliko će biti razvijen nov način kupovine proizvoda, to može zahtevati opuštanje postojećih procedura da bi se moglo eksperimentisati. Jednom kada se, kao rezultat eksperimentisanja, pronade poboljšan željeni način kupovine proizvoda, tj. “promena”, isto je tako važno “zamrznuti” organizaciju opet, u skladu sa novim načinima rada. Ovo se isto često odnosi na institucionalizovanje promene.

Ovo će podrazumevati fina podešavanja novih ili adaptiranih struktura, procesa i koordinacionih mehanizama, kao i novo željeno ponašanje osoblja. Nemoguće je navesti sve oblasti za fina podešavanja, ali kao glavno pravilo, bilo koja unutrašnja procedura, sistem ili ponašanje koje je u suprotnosti ili kompromituje nove načine rada mora biti eliminisano ili prilagođeno, čak i ako to znači preraspodelu ključnog osoblja koje stoji na putu. Nekada je potrebno samo ažuriranje formi i šablona. U drugim prilikama, mora se sprovesti finalni krug restrukturiranja timova, stvaranje kompletnih novih sistema upravljanja znanjem ili formiranje novog odeljenja. Zaposleni bi trebalo da usvoje nova ponašanja i da budu sankcionisani u suprotnom. Zaposlenima se takođe mogu ponuditi dodatne veštine i obuke u dužem vremenskom periodu.

Kako da brzo oslobodite nove dobitke

Veliki mnogostrani donator prolazi kroz promene da bi razvio pristup timskom radu među zaposlenima duže vremena je ostao zaglavljen u svom koloseku. Bez obzira na to koliko je radionica sprovedeno ili koliko obuka ili vežbi je održano, određeno fundamentalno ponašanje osoblja je ostalo isto. Organizacija se žalila da spoljni savetnik nije bio u stanju da pruži šta je obećao. Na kraju je sprovedena analiza postojećeg učinka sistema upravljanja, da bi se videlo u kojoj meri se stvarno nagrađuje timski rad. Ispostavilo se da se nagrađuju samo lična dostignuća, i da sistem indirektno kažnjava kolektivne uspehe jer je pripisivanje uspeha pojedincu bilo manje jasno. Nakon što smo predložili da organizacija uskladi učinak

svog stila upravljanja sa novim vrednostima timskog rada, obavešteni smo da “to nije opcija” jer je njihov sistem takav kakav je već dve decenije i da bi promena bila suviše politički osetljiva. U stvari, to je značilo da su svi potencijalni dobici institucionalizacije novog duha timskog rada izgubljeni, jer se ispostavilo nemoguće institucionalizovati promene u okviru postojećih sistema i procedura.

Uspeli smo, šta smo naučili?

Kada je proces promena konačno gotov i u nadi da je destinacija putovanja dostignuta, to bi trebalo objaviti glasno i jasno da bi svi zaposleni čuli. Ljudi očekuju i imaju pravo da znaju šta je konačno postignuto, i kako se očekuje da će kompanija biti bolja u budućnosti, u odnosu na startnu poziciju. To uključuje pregled i procenu niza specifičnih momenata tokom procesa, i, što je možda najvažnije, usvajanje značajnih lekcija za budućnost.

Razmatranje promena može biti urađeno na nekoliko načina putem unutrašnjih anketa, intervjua ili grupnih sesija da bi se zabeležila različita mišljenja ljudi. Može biti urađeno na kreativniji način. Bez obzira na metod, proces promene bi morao imati svoj formalni kraj, čime bi se izbeglo da se ljudi osećaju kao da se nalaze u beskrajnom režimu promena, ili da sve podnete žrtve i uloženi trud nikada nisu doživele potpuno priznanje.



Poslednje reči

Promena u okviru organizacije je velika stvar, i treba da bude prepoznata kao takva. Ona traži mnogo od ljudi i u većini slučajeva će zahtevati mnogo više od svih nego što je predviđeno na početku. Promena sadrži mnogo pozitivnih prilika ukoliko je dobro vođena. Takođe sadrži značajne rizike, ukoliko je dozvoljeno njeno skretanje sa puta ili kovitlanje bez kontrole. Ciklus organizacionih promena nije model koji će garantovati da će bilo koja promena biti uspešna. Previše je unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji utiču na konačni rezultat.

Međutim, u svim slučajevima, pronaći ćemo da će ljudski faktor uvek stvoriti ili srušiti bilo koji proces promene, a posebno pitanje koliko efektivno su lideri u stanju da se tokom procesa mentalno povežu sa svojim osobljem. To je razlog zbog kojeg ljudi moraju biti stavljeni u centar tokom procesa promena, iako je moguće da će ljudi s vremena na vreme biti suviše uplašeni, ili suviše konzervativni da bi dobrovoljno učestvovali u jednom (pre)ambicioznom procesu promena. Na kraju, ljudi su, ustvari, veoma racionalni: oni u potpunosti razumeju da su oni ti koji, u dužem vremenskom smislu, treba da žive sa promenama u njihovoj organizaciji.

Saveti za praktičnu i lakšu primenu

Olakšavanje promena u organizaciji je verovatno najteži deo ID/OD procesa, ne samo zbog toga što promene retko prate unapred definisan scenario. Olakšavanje promena zbog toga nije stvar identifikacije dometa alata i njihova prosta implementacija. Umesto toga, ono je svest o procesu promena, prepoznavanje toga šta je najveća promena i zašto je ona potrebna. Alati će pružiti samo različite opcije ili perspektive za ono što ćete možda smatrati da je neophodno promeniti u vašoj organizaciji, oni vam neće reći šta treba da uradite.

Bilo koji rezultat strateške (re)orijentacije i procesa planiranja će verovatno sa sobom doneti promene, od kojih će neke biti dobrodošle od strane svog osoblja, dok će neki drugi delovi biti smatrani manje poželjnim sa gledišta zaposlenih. Ključno je da tokom procesa promena zadržite kontinuirani kontakt da biste obezbedili da su svi zaposleni prisutni, da osećaju da su konsultovani i da vide mogućnosti za aktivno učešće u procesu. Dok procesi promena, da bi uspeali, moraju biti vlasništvo većine zaposlenih, većina procesa promena će takođe imati koristi od spoljašnje perspektive u datim momentima da bi osigurali da organizacija tokom promena ne gubi svoju orijentaciju ili osoblje. U poglavlju 10, ponuđena je lista za proveru da biste osigurali da organizacija ne skreće sa koloseka.

Pitanja za dalje razmatranje

- Da li svi znamo šta treba da menjamo, ili nam su nam pretpostavljeni ili donatori to samo rekli, bez ikakvih konsultacija? Šta će to značiti za vlasništvo?
- Da li verujemo da nam je viši menadžment saopštio sve implikacije promene, uključujući i to da će sve dobre promene takođe imati negativne posledice na neke od nas?
- Da li je naš proces promena nešto na šta smo u mogućnosti da utičemo i da igramo ulogu u njemu, kako bismo bili sigurni da ostajemo realni i da nismo postali previše ambiciozni bez sposobnosti da isporučimo na kraju dana?



Primena i facilitacija ID/ OD alata

PRIMENA I FACILITACIJA ID/OD ALATA

U priručniku smo predstavili nekoliko radnih metoda, koje smo nazvali “alati”, koji mogu biti korisni za primenu u vašoj organizacionoj postavci. Opisali smo čime se oni bave, za šta ih možete koristiti, kako rade, i dali neke savete za njihovu lakšu primenu. Takođe smo predložili pitanja za dalje razmišljanje. U ovom poglavlju, pružićemo vam pristup korak po korak da biste osposobili sebe ili spoljnog facilitatora za vođenje vaše organizacije kroz praktičnu primenu pojedinačnih alata.



Postepeni pristup ukazuje na određene sekvence u primeni alata. Taj redosled je baziran na nekoliko godina praktičnog iskustva sa onim što najbolje funkcioniše pod najvećim brojem okolnosti. Međutim, ovo ne znači da treba mehanički da primenjujete alate. Vrlo je moguće da se specifični koraci ne mogu primeniti na vašem slučaju, ili da ćete uložiti manje ili možda više vremena tokom različitih stadijuma u procesu.

Na primer, ukoliko su vašoj organizaciji već poznate zainteresovane strane u vašem okruženju, nema potrebe da započinjete proces od početka. Ili ste možda odlučili da brzo skeniranje neće rezultirati nivoom detalja koji je potreban za vašu analizu, zbog čega ćete možda preskočiti kompletan alat i preći direktno na druge metode koje će vam pružiti detaljniju sliku. Kao što smo rekli na početku priručnika, primenjujte samo one alate koje nalazite korisnim u vašem kontekstu i koji će vam možda omogućiti nove uvide.

U sledećim sekcijama, pružićemo vam brojne preporučene korake koji će vas voditi kroz alate, podsećajući vas šta treba da radite i kako da dođete do najboljih rezultata. Kada kažemo facilitator, mislimo na osobu zaduženu za sprovođenje pojedinačnih alata. To može biti neko od vaših zaposlenih sa dobrim facilitatorskim veštinama ili spoljni facilitator. Za primenu svih metoda, budite sigurni da su svi dobili mogućnost da učestvuju u diskusiji, uključujući i one koji možda neće uobičajeno javno govoriti. Poštujte mišljenja koja su možda različita od onih koje obično čujete i ohrabrujte mišljenja koja se razlikuju od uvreženog.

Učenje o novim metodima i alatima najbolje odgovara participativnim grupama između 10 i 20 ljudi, koji bi trebalo da budu pozvani u udobnu prostoriju koja podstiče otvorenu diskusiju i učenje. To znači prijateljsku postavku stola, mešavinu ljudi, gde su ljudi zamoljeni da sednu

do kolega koje nemaju obično prilike da se upoznaju i razgovaraju. Svi alati zahtevaju flip čart papir, markere i kartice u bojama dimenzija 5x10 cm, i selotejp za lepljenje na zid.

U smislu toga ko treba da prisustvuje, budite sigurni da ste doveli ljude koji su sposobni da pruže vredan i različit sadržaj, uključujući ljude od kojih standardno ne očekujete da to rade. Ukoliko je vaša organizacija velika, uverite se da imate odgovarajuću zastupljenost različitog osoblja kako u pogledu starešinstva, tako i u pogledu tehničkih veština. Po istom principu, izbegavajte da samo viši menadžment prisustvuje ovom sastanku, jer to obično potvrđuje samo ono što misli viši menadžment. Umesto toga, dovedite ljude koji će imati volju da postave izazove statusu quo.

Svi alati pretpostavljaju da ste rezervisali 3 do 4 sata za svaki alat. Zaposlenima koji su navikli na radionice i organizacione analize će možda biti potrebno manje vremena da pruže ulazna sredstva nego drugim ljudima. Sa druge strane ukoliko imate tradiciju produženih konsultacija, kada je osoblje naviklo na dužu razmenu pogleda, naravno da će vam biti potrebno više vremena. Najvažnije je da posle učenja o svakom alatu, osoblje izađe sa osećajem da su svoje vreme potrošili dobro, i da je rezultat generisao nove uvide u njihovu organizaciju.

Koraci bazičnog pitanja

1. Pitajte ljude da diskutuju u malim grupama (3-4 osobe) 30 minuta o tome šta vide kao najznačajnije izazove za njihove organizacije koji će iziskivati sprovođenje ID/OD procesa.
2. Recite grupama da na karticama (5x10 cm) markerima jasno i kratko (3-5 reči) napišu šta su identifikovali. Stavite kartice na flipčart tako da ih svi vide i pročitajte ih naglas da bi proverili da li ste razumeli njihovo značenje. Ukoliko je potrebno, prilagodite ih da biste poboljšali jasnost.
3. Diskutujte o tome šta je pozadina ili uzrok ovih izazova, kako biste osigurali zajedničko razumevanje i proverili da li je sve stavljeno na kartice. Ako je potrebno, dodajte nove kartice.
4. Diskutujte da li su problemi nastali zbog aktera i faktora koji se nalaze izvan organizacije, da li su problemi zasnovani na unutrašnjim izazovima, ili su mešovina.
5. Sada pitajte ljude da razmisle i zapišu na karticama koje razlike bi želeli da vide u svojim organizacijama i zašto. Ovo će ukazati na moguće kriterijume učinka. Postavite završene kartice na flipčart.
6. Proverite da li je postignuto zajedničko razumevanje - ovo ne znači da svi treba da se slože, već samo da su sve teme koje su u opticaju svima jasne.
7. Zasnovano na prethodnim diskusijama, pokušajte da formulišete bazično pitanje

u jednoj ili dve rečenice, i proverite da li je pruženi doprinos učesnika pravilno inkorporisan.

8. Ovaj korak prirodno vodi mnogim diskusijama jer će ljudi najverovatnije želeti da njihove ideje budu istaknute, i zahteva strpljenje i kompetentnu facilitaciju.
9. Posle energične diskusije, trebalo bi da je moguće formirati radno bazično pitanje sa kojim svi mogu da se donekle slože, iako možda neće imati savršenu terminologiju. Napišite dogovorenu radnu verziju bazičnog pitanja na flipčart tako da ga svi mogu pročitati.
10. Onda zamolite troje ili četvero ljudi da pomognu u usavršavanju rečenice, dok će ostali imati kafe pauzu ili pauzu za ručak.
11. Grupa od troje ili četvero ljudi će potom predstaviti formulaciju bazičnog pitanja, objašnjavajući pozadinu svoje konačne formulacije. Pitajte da li se ljudi slažu sa bazičnim pitanjem dovoljno da bi se moglo nastaviti sa njim.
12. Podsetite ljude da je bazično pitanje početak ID/OD procesa, i da će možda biti potrebno dalje prilagođavanje kako budete koristili druge alate koji mogu generisati nove informacije.

Koraci za brzo skeniranje

1. Definišite organizaciju koja će biti tema brzog skeniranja. Ako je skeniranje sastavni deo ID/OD procesa, organizacija će biti ona za koju ste već formulisali bazično pitanje.
2. Kako će se većina informacija sastojati od kancelarijskih istraživanja, nema potrebe za velikim timom. Umesto toga, napravite tim od 3 do 5 ljudi koji će biti odgovorni za prikupljanje početnih informacija i njihove kasnije analize.
3. Zamolite tim da, radi prikupljanja informacija o organizaciji, započne sa pretraživanjem interneta, čitanjem izveštaja i možda neobaveznom pričom sa ljudima koji su radili za tu organizaciju, ili sa njom.
4. Najvažnija pitanja koja treba postaviti su:
 - Koja je misija/vizija organizacije?
 - Koji su proizvodi organizacije (proizvodi/usluge, kvantitet i kvalitet)?
 - Kako biste opisali učinak organizacije? Da li je to organizacija sa reputacijom i sa dugom istorijom ili je na samom početku?
 - Koja su glavna uložena sredstva organizacije?
 - Ljudski resursi (tipovi veština, prošlost, kompetencija, volonteri);

- Materijalni resursi (zgrade, automobile, kompjuteri itd.);
 - Prirodni resursi (npr. sirovi materijali ukoliko se bavi poljoprivredom);
 - Finansijski resursi (novac, veličina godišnjeg budžeta, rast ili redukcija);
 - Glavni izvori finansiranja: donatori, privatne donacije, sopstveni resursi, volonteri?
 - Ko su namenjeni korisnici/ciljna grupa organizacije?
 - Koji su planirani ili stvarni efekti i uticaji onoga čime se organizacija bavi, tj. koje stvarne promene su doneli proizvodi organizacije?
 - Vaš utisak o okruženju organizacije: npr. turbulentno, političko, saradničko, konkurentno, oportunističko?
5. Jednom kada su informacije prikupljene, okupite tim da biste ih zamolili da sumiraju njihove informacije. Takođe pozovite druge kolege koje zanimaju nalazi tima.
6. Nacrtajte veliki model brzog skeniranja na flipčartu da bi svi mogli da ga vide. Onda pitajte vaš tim da sumiraju svoje nalaze na karticama koje ukazuju na pozitivne ili negativne aspekte koji se tiču uložених sredstava, misije i rezultata, korisnika i efekata. Takođe pitajte tim da proizvedu kartice koje će nam reći nešto o akterima/faktorima od važnosti za organizaciju.
7. Zalepite kartice na vaš model brzog skeniranja a potom na zid, i prodiskutujte da li je sve jasno shvaćeno. Sumirajte informacije sa vaših kartica i napravite preliminaran sud o kvalitetu informacija, koristeći kriterijume iz vašeg bazičnog pitanja:
- Gde osećate da imate dovoljno informacija od važnosti za vaše bazično pitanje?
 - Gde osećate da je potrebno prikupiti više informacija za dalju analizu vašeg bazičnog pitanja?
 - Da li vas prikupljene informacije vode ka prilagođavanju bazičnog pitanja? Ako je tako, zašto?
8. Bazirano na vašoj analizi, da li postoji potreba za nastavljanjem vašeg ID/OD procesa ili već znate dovoljno da bi mogli da odogovorite na vaše bazično pitanje? Ukoliko odlučite da nastavite sa vašom ID/OD analizom, razmislite o tome koji su vam tipovi informacija još uvek potrebni da bi opravdali dalju analizu.

Koraci za skeniranje okruženja

1. Prvo se složite oko toga koju ćete organizaciju skenirati. Normalno bi to bila vaša organizacija, ali takođe može biti i cela mreža, ili može biti vaša lokalna kancelarija, gde ćete smatrati vašu regionalnu kancelariju i sedište kao spoljašnje aktere.

2. Stavite ime organizacije ili mreže na sredinu vašeg papira na zidu, nacrtajte četiri kategorije alata sa odgovarajućim naslovima i dodajte krug uticaja na zidu.
3. Po sistemu iznenadnih inspiracija, istražite sve različite faktore i aktere za koje smatrate da imaju pozitivan ili negativan uticaj na ono što vaša organizacija pokušava da postigne. Koristite žute kartice za faktore i aktere pretnje i plave kartice za pozitivne prilike koje još uvek niste iskoristili.
4. Rasporedite kartice prema kategorijama i odlučite da li ćete ih postaviti unutra ili izvan kruga uticaja. Proverite da li su kartice jasne ili postoji neslaganje među učesnicima, istražite zašto je to tako i rešite problem.
5. Ili reformulišite nejasne kartice, ili možda podelite karticu u dve kartice ako sadrži previše pitanja. Ukoliko je moguće, trebalo bi da se ograničite na maksimalno 10 žutih kartica (faktori pretnji) i 10 plavih kartica (faktori prilika) kako bi situacija bila pregledna.
6. Označite vaše izabrane žute i plave kartice na zidu prema tome za koje od njih nalazite da imaju najveću važnost za odgovor na vaše bazično pitanje, i koje ćete zbog toga uzeti u razmatranje.
7. Analizirajte na koje od vaših identifikovanih faktora i aktera možete uticati, i na koje načine, kako biste poboljšali vaš učinak i uticaj vaše organizacije. Takođe, identifikujte na koje aktere i faktore ne možete direktno uticati, i koje implikacije to može imati za vašu strategiju: uporedite vaš nivo ambicije sa okruženjem u kome poslužete.
8. Razmislite do kog stepena buduća saradnja sa drugim akterima može ojačati vašu poziciju i sposobnost da utičete na ključne faktore i aktere koji su u ovom trenutku izvan vašeg kruga uticaja.
9. Razmislite, da li vaše originalno bazično pitanje ostaje relevantno, ili treba da se prilagodi nakon što smo uzeli u obzir skeniranje okruženja i njegove implikacije za naredne korake u ID/OD procesu.

Koraci instituciograma

1. Definišite organizaciju za koju je napravljen instituciogram. Ako odlučite da razvijete Radian Instituciogram, napišite ime vaše organizacije na karticu i stavite ga u sredini flipčart papira na zidu.

2. Zamolite učesnike da identifikuju aktere koje smatraju važnim za vašu organizaciju i njene dugoročne ciljeve. Ovo uključuje aktere koji podržavaju ono što radite, aktere koji se suprotstavljaju onome što radite, ili čak neutralne aktere sa potencijalnom ulogom u ostvarenju vaših ciljeva. Neka učesnici stave imena aktera na kartice.
3. Postavite aktere na zid oko vaše organizacije, i proverite da li su imena svih aktera jasna svima. Možete pitati učesnike da postave kartice aktera bliže ili dalje od organizacije, da bi se ukazalo koliko je blizak odnos između vas i njih trenutno.
4. U slučaju da završite sa previše aktera (više od 10), možete pokušati da ih spojite prema onome što oni predstavljaju, na primer, naziv mreže, umesto pomena svih njenih članova. Možda ćete takođe želeći da napravite razliku između pripadnosti organizacija privatnom sektoru, javnom sektoru, civilnom društvu ili lokalnoj zajednici, ako se to smatra važnim za vaše analize.
5. Sada tražite od učesnika da prikažu strelicama vrste i pravce odnosa između organizacije i drugih aktera. Ako imate drugačije boje markera, koristite boje da ukažete na tip veze. Na primer, zeleno može da označava tokove novca, crvena može da bude politika ili vlast, plava može biti razmena informacija itd.
6. Naznačite da li su strelice u jednom pravcu, na primer usluga koja se pruža od jednog ka drugom akteru, ili ako je odnos možda međusoban, gde se odigrava stvarna razmena, označena strelicom u oba smera.
7. Kada se svi akteri na odgovarajući način povežu sa vašom organizacijom, složite se o intenzitetu odnosa u ovom trenutku tako što ćete debljim strelicama pokazati visok intenzitet odnosa, dok tanke strelice pokazuju ograničen intenzitet.
8. Na kraju, porazgovarajte o tome šta vam instituciogram govori o vašoj organizaciji i njenim odnosima sa drugima:
 - Koje vrste informacija su izašle na videlo koje mogu da pruže doprinos odgovoru na vaše bazično pitanje?
 - Kojoj vrsti odnosa morate da poklonite više pažnje u budućnosti, zašto i kako?
 - Ako biste želeli da kreirate instituciogram koji bi tačno pokazivao onakve odnose kakve biste idealno želeli u budućnosti, kako bi on izgledao, i šta bi sve trebalo da uradite kako bi se on ostvario?
9. Ako želite da razvijete Mrežni Instituciogram, a ne Radijani Instituciogram, pristup ostaje isti sa sledećim razlikama:
 - Umesto postavljanja vaše organizacije u centar, počnite tako što ćete staviti sve aktere na karticama na zid, ne prateći nužno određeni redosled.

- Povežite sve aktere jedne sa drugima, uključujući i one aktere sa kojima u ovom trenutku nemate veze, ali gde međusobne veze mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na vaše ciljeve.
- Da bi izbegli kraj sa slikom koja podseća na “špagete” aktera sa strelicama preko celog zida, počnite sa nekoliko aktera (5-6) i samo ih povežite na odgovarajući način pre nego što pređete na druge uključene aktere, da biste održali dobar pregled svog Mrežnog Instituciograma.

Koraci integrativnog organizacionog modela

1. Počnite od dogovora o vašem bazičnom pitanju ili koristite bazično pitanje sa kojim već radite. Proverite da li je bazično pitanje i dalje jasno shvaćeno, jer će to voditi celu IOM analizu. Nacrtajte IOM model na zidu, sa različitim prisutnim elementima.
2. Pitajte ljude da zamisle da im je ponuđeno da se pridruže atraktivnoj novoj organizaciji. Pre nego što odluče da li da se pridruže ili ne, omogućeno im je da svako postavi tri pitanja koja će im pomoći da se odluče. Zamolite ih da svoja pitanja napišu na male komade papira ili kartice.
3. Postavite pitanja na zidu i grupišite ih prema svakom od IOM elemenata, pri čemu ćete pokazati različite kategorije u praksi, koristeći sopstvene doprinose ljudi.
4. Na osnovu bazičnog pitanja, pitajte ljude da razmisle o snagama (zelena), slabostima (crvena), prilikama (plava) i pretnjama (žuta). Neka napišu svoje mišljenje na karticama u skladu sa bojama i pomozite im da na odgovarajućim mestima postave kartice na IOM plakat.
5. Da bi se stvarima moglo upravljati, možete tražiti od ljudi da identifikuju dve kartice za svaki IOM elemenat. Nastavite sa identifikacijom kartica sve dok ne osetite ste prepoznali najistaknutije SWOT elemente. Proverite sve kartice još jednom, da biste utvrdili da li je kodiranje boja tačno i da li je sve jasno svima.
6. Kada su sve kartice propisno raspravljene i pojašnjene, ukažite na to koje kartice su najrelevantnije za potencijalno odgovaranje na vaše bazično pitanje. SWOT sesija na osnovu IOM-a je od suštinskog značaja za pružanje ulaznih informacija za sledeći korak u ID/ OD procesu: Stratešku orijentaciju i planiranje.
7. U aneksu ćete naći razrađenu IOM listu pitanja za proveru koja možete postaviti u svakoj kategoriji. Međutim, imajte u vidu da nikada nećete morati da postavljate sva predložena pitanja. Ona su osmišljena samo da vas inspirišu. U suštini, vi ste ti koji odlučujete koja pitanja su najkorisnija za vaš cilj i za vaše bazično pitanje.

Koraci strateške orijentacije i planiranja

Ovaj alat pretpostavlja da su ostali koraci već preduzeti, i da će njihovi rezultati biti uključeni u stratešku orijentaciju (SOR). Dakle, pretpostavlja se da su učesnici, u skladu sa prethodno navedenim koracima, već razvili bazično pitanje, da su korišćenjem različitih alata, uključujući i IOM, identifikovane prilike i pretnje, kao i snage i slabosti za SWOT analizu. Bez ove analize, niste još spremni da uradite SOR. SOR je opisana postepeno i detaljnije u odeljku 8.3 - Kako to radi?

1. Razvijte svoje bazično pitanje koje će voditi celu analizu. Šta je to na šta želite da pronađete odgovore za vašu organizaciju, šta treba da se menja i zašto?
2. Identifikujte spoljne prilike i pretnje koje prikazuju okruženje u kojem vaša organizacija radi, bilo da je uglavnom prijateljski nastrojeno i sarađujuće, bilo da je izazovno ili konkurentno.
3. Identifikujte unutrašnje snage i slabosti koje će vam dati informacije o vašim trenutnim kapacitetima, i procenite njihovu relevantnost za odgovor na vaše bazično pitanje. Koje od njih će biti od pomoći, a koje će vas usporavati?
4. Podelite po skupovima svoje identifikovane prilike i pretnje. Prilike i pretnje mogu biti samo simptomi se nešto dešava u okruženju. Dakle, pokušajte da ih grupišete u neke tematske odrednice kako biste dobili pregled. Moguće je da prilike i pretnje budu u istom skupu, ukoliko predstavljaju isti trend.
5. Formulшите strateške opcije. Za svaki skup prilika i pretnji napravite naslov, formulшите odgovarajući strateški odgovor, kao opciju koju bi vaša organizacija mogla da razmotri da bi se zaštitila od pretnji i iskoristila prilike.
6. Razmotrite strateške opcije u odnosu na vaše bazično pitanje. Ocenite svaku stratešku opciju u odnosu na ključne kriterijume vašeg bazičnog pitanja, da biste utvrdili da li će opcije imati visok, srednji ili nizak značaj u odgovoru na bazično pitanje. Izaberite samo opcije sa visokom ili srednjom verovatnoćom.
7. Proverite izvodljivost izabranih strateških opcija tako što ćete ih uporediti sa identifikovanim snagama i slabostima. Tako će svaka opcija biti ocenjena u svetlu postojećih snaga i slabosti da bi se utvrdilo u kojoj meri će one potpomagati (snage) ili ometati (slabosti) realizaciju opcija. Izaberite opcije sa najvišim ocenama. Ako naiđete na značajne slabosti, što dovodi do niske ocene za sve opcije, možda ćete morati da pokrenete i bavljenje ovim slabostima pre nego što nastavite sa primenom vaših strateških opcija.

8. Na osnovu gore navedenih opcija formulišite strateške ciljeve, za čiju izvodljivost je izvršena prethodna provera snaga i slabosti. Izabrane strateške opcije će, najverovatnije, postati vaši strateški ciljevi. Proverite da li je njihova konačna formulacija još uvek jasna svima, uključujući i to šta oni znače u praksi.
9. Sprovedite detaljno strateško planiranje u kome ste identifikovali ograničen broj rezultata koje treba postići za svaki strateški cilj, kao i njihove prateće aktivnosti. Proverite da li ste u stanju da za njih obezbedite resurse (osoblje, novac i dr). Složite se oko toga ko će voditi njihovu implementaciju, i oko realnih rokova za njihovo izvršavanje.

Koraci ciklusa organizacionih promena

U Aneksu 2, naći ćete listu za proveru ciklusa organizacionih promena, koja će vam pomoći da se usredsredite na posebno važne aspekte ili korake koji su zajednički većini procesa promena.



Aneksi

- **IOM lista za proveru**
- **Lista za proveru ciklusa organizacionih promena**

ANEKS 1. IOM LISTA ZA PROVERU

Šta je to?

IOM lista za proveru je lista za inspiraciju i sugestije koje se tiču elemenata na koje treba obratiti pažnju kada se analizira organizacija u svom kontekstu. Cilj liste je da pomogne u analizi organizacije iz različitih tačaka gledišta; ona proširuje i produbljuje vaše razumevanje situacije.

Čemu služi?

IOM lista za proveru može biti korišćena na različitim nivoima dijagnostičkog procesa:

- Na početku, da bi preispitali gde se nalaze uska grla i kako su ona povezana sa drugim organizacionim elementima;
- Tokom analize, da bi se proverilo da li su utvrđivanje činjenica i analize još uvek uravnoteženi u smislu fokusa i sveobuhvatnosti;
- Možete dobiti utisak o jakim i slabim tačkama vaše organizacije i primetiti pitanja za koja su potrebna dalja istraživanja od značaja za vaš ID/OD proces.

Kako radi?

Upotrebite je da bi inspirisala formulisanje početnih pitanja od značaja za vaše bazično pitanje i vaš ID/OD proces. Zapamtite, to nije konačna lista, ona vas samo podstiče da postavite neka početna pitanja od potencijalnog značaja za vaš slučaj tokom primene IOM-a. Štaviše, lista ne utvrđuje koji elementi i aspekti su ključni pod vašim specifičnim okolnostima: samo vi to znate!

IOM lista za proveru	Pozitivno (+)	Neutralno (+)	Problem (-)	Nepoznato (?)
01.0 MISIJA				
01.1 Da li je misija jasno formulisana?				
01.2 Da li je misija relevantna za situaciju korisnika?				
01.3 Da li su zainteresovane strane razumele i prihvatile misiju?				
01.4 Da li osoblje i uprava jasno podržavaju misiju?				
01.5 Da li je misija adekvatno prevedena u dugoročne ciljeve?				
01.6 Da li je organizacija zakonski registrovana?				
01.7 Da li organizacija ima jasan osnivački akt - statut?				
02.0 REZULTATI				
02.1 Da li organizacija nudi relevantan spektar proizvoda/usluga?				
02.2 Da li proizvodi na adekvatan način odgovaraju potrebama ciljne grupe?				
02.3 Da li su postojeći proizvodi/usluge u skladu sa misijom i dugoročnim ciljevima?				
02.4 Da li proizvodi/usluge adekvatno odgovaraju različitim polovima i pozicijama u ciljnoj grupi?				
02.5 Da li postoji potražnja za ovim proizvodima/uslugama?				
02.6 Da li organizacija isporučuje značajan obim produkata?				
02.7 Da li organizacija može odgovoriti na potražnju za svojim proizvodima/uslugama?				
03.0 ULOŽENA SREDSTVA				
03.1 Da li postoji dovoljan broj zaposlenih?				
03.2 Da li postoji dovoljan broj stručnog osoblja?				
03.3 Da li su prostorije i oprema adekvatni?				
03.4 Da li je lokacija prostorija adekvatna?				
03.5 Da li su kancelarije i oprema adekvatni?				
03.6 Da li su materijali za rad dovoljno kvalitetni?				
03.7 Da li su usluge trećih lica odgovarajuće (struja, voda, računovodstvo i sl.)				
03.8 Da li su finansijska sredstva adekvatna?				
03.9 Da li je organizacija u stanju da vrati svoje kratkoročne dugove?				
03.10 Da li postoje veliki finansijski rizici i da li su oni pokriveni?				
03.11 Da li postoji dovoljan pristup neophodnim informacijama?				
03.12 Imajući u vidu obim i kvalitet gotovih proizvoda, da li se sredstva odgovarajuće raspoređuju?				

04.0 AKTERI					
04.1	Da li je ciljna grupa zadovoljna isporučenim proizvodima/uslugama?				
04.2	Da li je ciljna grupa zadovoljna obimom isporučenih proizvoda/usluga?				
04.3	Da li organizacija ima zadovoljavajuće odnose sa finansijerima?				
04.4	Da li su finansijeri/donatori zadovoljni rezultatima?				
04.5	Da li su odnosi sa drugim agencijama adekvatni?				
04.6	Da li organizacija ima odgovarajuću saradnju sa kreatorima politike u regionu i zemlji?				
04.7	Da li organizacija ima dobar imidž u javnosti?				
05.0 FAKTORI					
05.1	Da li socio-ekonomska situacija pogoduje poslovima organizacije?				
05.2	Da li pravni okvir stvara povoljno okruženje za rad organizacije?				
05.3	Da li socijalno-kulturne norme i vrednosti ciljne grupe i celog društva pogoduju poslovanju?				
05.4	Da li fizičko okruženje (klima, infrastruktura) pogoduje poslovanju?				
05.5	Da li je politička klima pogodna?				
06.0 STRATEGIJA					
06.1	Da li je strategija u skladu sa misijom?				
06.2	Da li je strategija jasna i realistična?				
06.3	Da li je strategija prevedena u jasan i realističan godišnji plan?				
06.4	Da li je godišnji plan redovno praćen i prilagođavan?				
06.5	Da li je organizacija realizovala prethodne godišnje planove i budžete?				
06.6	Da li postoji jasan i efektivan radni plan?				
06.7	Da li se radni plan prati?				
06.8	Da li je osoblje adekvatno uključeno u planiranje i praćenje?				
06.9	Da li se strategija i radni plan obraćaju na pravi način rodnom razlikama među osobljem i ciljnom grupom?				
07.0 STRUKTURA					
07.1	Da li je mehanizam za donošenje odluka baziran na jasnoj raspodeli odgovornosti?				
07.2	Da li je osoblje jasno razumelo podelu zadataka i odgovornosti?				
07.3	Da li postoji jasna podela sektora i jedinica?				
07.4	Da li je logistička podrška adekvatno organizovana?				
07.5	Da li sektori/odeljenja imaju dobru međusobnu komunikaciju i razmenu informacija?				

07.6	Da li postoji odgovarajuća razmena informacija na svim nivoima upravljanja organizacijom?				
07.7	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža u položaju žena i muškaraca u različitim jedinicama i na različitim nivoima?				
08.0 SISTEMI I PROCESI					
08.1	Da li su finansijske/administrativne procedure odgovarajuće?				
08.2	Da li organizacija poštuje svoje procedure?				
08.3	Da li su metode rada/pristupa odgovarajući?				
08.4	Da li su metode rada/pristupa ispraćene od strane osoblja?				
08.5	Da li postoji adekvatan sistem planiranja?				
08.6	Da li postoji dobar sistem monitoringa i evaluacije?				
08.7	Da li su razvijeni realni pokazatelji monitoringa?				
08.8	Da li je dovoljno pažnje usmereno na sistem kontrole kvaliteta?				
08.9	Da li je dostupan dovoljan broj informacija o poslovanju?				
08.10	Da li postoji dobar sistem izveštavanja (finansijski i nefinansijski)?				
08.11	Da li je izveštaj revizora iz prethodne godine pozitivan?				
08.12	Da li su implementirane preporuke revizora?				
09.0 OSOBLJE					
09.1	Uzevši u obzir okolnosti, da li je učinak osoblja odgovarajući?				
09.2	Da li su plate i sekundarne beneficije odgovarajuće?				
09.3	Da li se periodično pregleda učinak zaposlenih?				
09.4	Da li je učinak adekvatno povezan sa platama i beneficijama?				
09.5	Da li su procedure zapošljavanja adekvatne?				
09.6	Da li je fluktuacija zaposlenih u granicama normale?				
09.7	Da li je osoblje adekvatno iskorišćeno?				
09.8	Da li postoje adekvatne aktivnosti usmerene na razvoj osoblja?				
09.9	Da li osoblje ima dovoljno perspektive u karijeri?				
09.10	Da li se kadrovska politika adekvatno postavlja prema rodnim razlikama među osobljem?				
10.0 STIL UPRAVLJANJA					
10.1	Da li se menadžment ravnomerno bavi unutrašnjim i spoljnim odnosima?				
10.2	Da li je pažnja rukovodstva adekvatno podeljena između kvaliteta i obima proizvoda?				
10.3	Da li su problemi rukovodstva adekvatno podeljeni između ljudi i sredstava?				

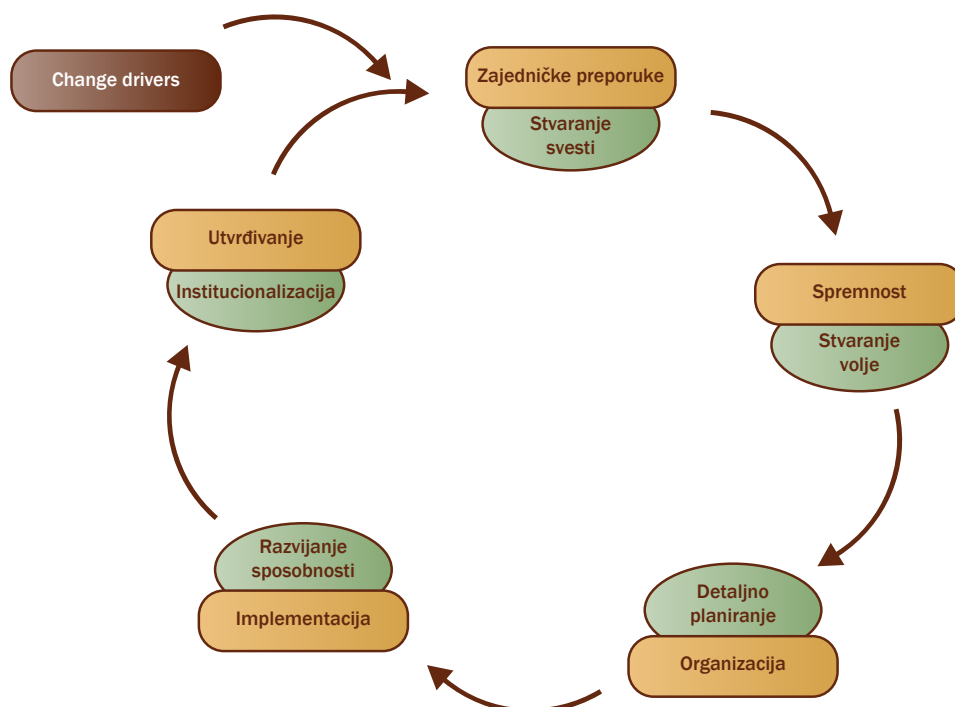
10.4	Da li su problemi rukovodstva adekvatno podeljeni između odnosa sa zaposlenima i zadataka rada?				
10.5	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između odgovornosti i odlučivanja?				
10.6	Da li se odluke donose na vreme?				
10.7	Da li je osoblje adekvatno uključeno u proces donošenja odluka?				
10.8	Da li je osoblje adekvatno obavešteno o donetim odlukama?				
11.0 KULTURA					
11.1	Da li postoji odgovarajući odnos između hijerarhije i učešća?				
11.2	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između pažnje usmerene na poslovanje i brige o zaposlenima?				
11.3	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između kratkoročnog i dugoročnog planiranja?				
11.4	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između preuzimanja i smanjenja rizika poslovanja?				
11.5	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između individualnih odgovornosti i timskog duha?				
11.6	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između odgovornosti i transparentnosti?				
11.7	Da li je odgovarajuća pažnja usmerena na nejednakost zaposlenih (rodne razlike i manjinske grupe)?				
11.8	Da li je organizacija voljna da uči iz grešaka iz prošlosti?				

ANEKS 2. LISTA ZA PROVERU CIKLUSA ORGANIZACIONIH PROMENA

Kako organizacija prolazi kroz različite faze promena, lako je izgubiti se ili skrenuti sa puta tokom procesa. Dve organizacije će retko slediti isti proces promena, već će pratiti različite putanje, sa različitim sekvencama i različitom količinom pažnje usmerene na pojedinačne korake procesa promena. Lista za proveru ciklusa organizacionih promena je dizajnirana da pomogne organizacijama da provere gde se nalaze u svom procesu, gde su možda preskočili neke važne korake, i konačno, da li su uložili dovoljno vremena i energije u pojedinačne korake pre nego što će nastaviti na sledeći.

Lista za proveru je podeljena u 5 glavnih faza ciklusa organizacionih promena:

1. Zajedničke preporuke – stvaranje svesti;
2. Spremnost – stvaranje volje;
3. Organizacija – detaljno planiranje;
4. Implementacija – razvijanje sposobnosti;
5. Utvrđivanje – institucionalizovanje promena.



Svaka od ovih pet faza će imati povezane podfaze ili korake koje treba slediti. Lista nije šablon redosleda koraka za svaki potencijalni proces promena. Međutim, ona je zasnovana na osnovu nekoliko godina iskustva savetovanja velikog broja različitih organizacija u procesu promene. Ova iskustva nam govore da će sve organizacije, na jedan ili drugi način, na kraju proći kroz sve faze ciklusa promene pre nego što uspešno stignu do krajnje tačke njihovog putovanja promene, često se vraćajući na specifične elemente pre nego što konačno pronađu pravi put.

Lista se može koristiti od strane organizacije koja planira da se podvrgne procesu promene, ukoliko ona želi dobro da razmisli unapred kako bi proces od početka bio što realističniji, i kako bi imala osnovnu ideju o putu koji joj predstoji. To takođe može biti od koristi za organizacije koje se nalaze na sredini svog procesa promene, da bi se proverilo da li je posvećeno dovoljno pažnje svim različitim elementima, a možda i da bi se identifikovalo gde su stvari krenule naopako, kako bi se tokom daljeg procesa ispravile. Na kraju, može se koristiti posle završenog procesa promena, da bismo videli gde smo naučili lekcije o dizajnu i implementaciji određenog procesa promene.

Možete koristiti spisak da bi izazvali mišljenja pojedinaca koji su uključeni u proces promena, da bi procenili da li svi zaposleni doživljavaju faze procesa na isti način, npr.:

- Da li da li je određenim koracima pristupljeno na previše veštački način?
- Da li su određeni koraci kompletno preskočeni i zašto?
- Čemu treba da poklonimo više pažnje da bi se vratili na pravi put?

Predloženi sistem ocenjivanja je sledeći: 1 = pitanju je dato malo, ili gotovo ni malo pažnje, 2 = na pravom smo putu, ali i dalje treba obratiti pažnju, 3 = potpuno ostvareno.

Pre nego što listu upotrebite, bilo bi korisno unapred razgovarati sa ljudima o njihovom tumačenju kategorija, da bi se došlo do reprezentativnijeg sistema bodovanja. Lista će dati najbolje rezultate ukoliko zamolite nekoliko različitih profila zaposlenih da razmisle o njenim pitanjima, vodeći računa da obuhvatite stavove najvažnijih članova organizacije, ali u isto vreme i stavove nekih ljudi koji možda ne dobijaju uvek priliku da podele sa vama svoja mišljenja ili ideje.

Ukoliko ste spoljni konsultant ili unutrašnji agent zadužen za promene, takođe je možete koristiti da bi vam pomogla da struktuirate grupne diskusije o procesu upravljanja promenama u okviru organizacije čiji ste konsultant ili za koju radite, upozoravajući slušaoce na ključne tačke diskusije. Rezultati ocena mogu biti posmatrani kao ogledalo koje upozorava zaposlene, viši menadžment i agente zadužene za promene - uključujući i savetnike - na potencijalne problematične oblasti kojimogu stvoriti povećan otpor i demotivaciju ukoliko ne budu rešene na adekvatan način. Imajte u vidu da rezultate ne treba koristiti kao dokaz o uspešnosti određenog procesa promene. Oni su zamišljeni više kao materijal za razmišljanje i kao alat komunikacije za raspravu na temu da li su indikativni rezultati na nivou očekivanja agenata zaduženih za promene i osoblja, ili je potrebno menjati proces.

Lista za proveru ciklusa organizacionih promena	Ocene 1-3
1. Zajedničke preporuke – stvaranje svesti	
Identifikovani unutrašnji/spoljašnji pokretači promena – da li su isti ili u suprotnosti?	
Da li smo svi jednako svesni potrebe za promenom?	
Definišite svrhu promene: gde ćemo se nalaziti kada ona bude gotova?	
Da li je jasno razdeljeno ono o čemu se može pregovarati i ono o čemu se ne može pregovarati?	
Da li znamo da li promena utiče na sve nas?	
Da li je jasno da li je promena korektivna, operativna ili transformišuća?	
<i>Tačke kojima je potrebna pažnja – akcije koje treba preduzeti</i>	
2. Spremnost – stvaranje volje	
Da li su prisutne podržavajuće koalicije?	
Da li je stvoren prostor da se zaposleni potpuno uključe – bez većih ometanja?	
Da li su verovatni dobitnici i gubitnici identifikovani, prepoznati kao takvi, i da li smo im se obratili?	
Da li su uočeni znakovi potencijalnog otpora, i da li smo im se konstruktivno obratili?	
Da li se svi nalazimo na istom mestu, da li svi imamo isti tempo i da li smo spremni da nastavimo?	
<i>Tačke kojima je potrebna pažnja – akcije koje treba preduzeti</i>	
3. Organizacija – detaljno planiranje	
Da li imamo jasan proces promena, sa početkom i krajem?	
Da li postoji poznati tranzicioni plan: Šta, zašto, gde, kako, ko, kada?	
Da li su napravljeni timovi za promenu sa dovoljnim stepenom ovlašćenja?	
Da li je dogovoreno učešće svih pojedinaca i grupa u procesu?	
Da li je razvijena efektivna komunikaciona strategija?	
Da li su pripremljeni adekvatni resursi za plan promena – novac, vreme, zaposleni i sl.?	
<i>Tačke kojima je potrebna pažnja – akcije koje treba preduzeti</i>	
4. Implementacija – razvijanje sposobnosti	
Da li je zvanično započet plan promena, da li su ga svi potpuno svesni?	
Da li su identifikovana sredstva podrške koja će pomoći zaposlenima da se nose sa procesom?	
Da li smo zapamtili da treba da proslavimo kratkoročne pobede tokom procesa?	
Da li postoji redovna komunikacija, dijalog i obaveštavanje zaposlenih o napretku tokom procesa?	
Da li redovno pratimo proces i da li podešavamo kurs ukoliko i kada je to potrebno?	
<i>Tačke kojima je potrebna pažnja – akcije koje treba preduzeti</i>	
5. Utvrđivanje – institucionalizovanje promena	
Da li su postojeći procesi, strukture i ponašanja konsolidovani sa novim promenama?	
Da li je osoblje kontinuirano podržavano u sticanju novih veština i znanja relevantnih za promene?	
Da li je proces promene evaluiran da bismo prikupili naučene lekcije?	
Da li je proces promene zvanično proglašen gotovim – misija ispunjena?	
<i>Tačke kojima je potrebna pažnja – akcije koje treba preduzeti</i>	
Ništa ne može da zameni vrednost i neophodnost komunikacije i dijaloga u svim fazama. Onda kada komunikacija i dijalog prestanu, proces promena može biti u nevolji!	
Opšti komentari i tačke akcije	

Ocene: 1=pitanju je dato malo, ili gotovo ni malo pažnje, 2=na pravom smo putu, ali i dalje treba obratiti pažnju, 3=potpuno ostvareno



Rečnik ključnih termina

REČNIK KLJUČNIH TERMINA

AKTERI Podrazumeva bilo koju zainteresovanu stranu sa interesom u određenom pitanju, bilo za ili protiv. Postojanje aktera određuje prilike za saradnju i pretnje koje mogu delovati protiv specifičnih problema koje imamo pred sobom.

BAZIČNO PITANJE Generalno pitanje ili izjava koja definiše sveobuhvatni problem (probleme) za koje bi ID/OD proces trebalo da može da pruži rešenja kroz sistematičnu primenu izabranih alata i pratećih analiza.

BRZOSKENIRANJE Metod kojim dobijate brzi utisak o nekim od najvažnijih karakteristika organizacije bez stvaranja prekomernih troškova ili nepotrebnog ometanja organizacije. Podržava vaš prvi korak ka prikupljanju informacija koje mogu biti od značaja za odgovor na bazično pitanje, i može ukazati na potrebu za dodatnim informacijama.

CIKLUS UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM PROMENAMA Model koji predlaže određeni redosled procesu promene koji većina organizacija mora da prođe da bi se postigao uspešan ishod promene. Kombinuje čvrste organizacione elemente (strukture, sistemi i planovi) sa mekšim, ljudskim elementima (ličnosti, energija, motivacija i otpor).

FAKTORI Spoljni faktori na koje će organizacija po pravilu imati malo uticaja, pa će u skladu sa njima morati da prilagođava svoje poslovanje, proizvode i usluge. Faktori mogu biti kako pozitivni tako i negativni po organizaciju, i mogu da obuhvate politiku, obrazovanje, zapošljavanje, kulturu, istoriju, zakonodavstvo, itd.

FAKTORI PONUDE Faktori u okruženju koji utiču na raspoloživost resursa van direktne kontrole organizacije. U sredinama za koje se može reći da su obilate sredstvima, možda će vam biti lakše da radite nego u sredinama gde su oskudni resursi, i gde ćete možda morati da se teže borite da obezbedite svoja uložena sredstva u konkurenciji sa drugima. Obe situacije su vezane za faktore ponude koji su od značaja za vašu organizaciju.

FAKTORI POTRAŽNJE Faktori koji pozitivno ili negativno utiču na potražnju za uslugama ili proizvodima organizacije. Često će uključiti potencijalne ciljne grupe ili korisnike, kao i faktore ili aktere koji mogu osporavati ponuđene proizvode ili usluge i na taj način negativno uticati na potražnju.

INSTITUCIJA Kompleks pravila i ponašanja koji opstaju tokom vremena služeći kolektivno vrednovanim ciljevima, izraženi bilo kao apstraktne forme kao što su politički pokret ili zakon, ili u obliku organizacije, kao na primer političke partije ili sudovi.

INSTITUCIOGRAM Vizuelizacija ili slika odnosa između organizacija/ aktera/ zainteresovanih strana koji mogu imati ulogu ili interes u određenoj intervenciji razvoja. Stvara šire razumevanje postavke institucionalnih zainteresovanih strana i daje sliku dinamičke interakcije.

INSTITUCIONALNI RAZVOJ Podrška stvaranju i jačanju grupe ili kolektiva organizacija u datoj postavci za postizanje dugoročnih ciljeva na održivoj osnovi. Fokus analize je pretežno izvan individualne organizacije, i bavi se odnosima između aktera.

INTEGRATIVNI ORGANIZACIONI MODEL Alat koji koristite da biste opisali, analizirali i postavili dijagnozu organizacije i njenog bliskog okruženja. Omogućava vam sprovođenje osnovne SWOT analize u procesu strateške orijentacije.

IOM LISTA ZA PROVERU Lista za inspiraciju i sugestije koji se tiču elemenata koje treba proveriti kada analizirate organizaciju i njen kontekst. Aktivira postavljanje nekih pitanja od potencijalnog značaja za vaš slučaj kada se primenjuje IOM model.

KONKURENTNI AKTERI Akteri koji će verovatno biti suprotstavljeni aktivnostima jedne organizacije, koji se mogu takmičiti za iste resurse, služiti sličnim ciljnim grupama, ili raditi u istoj oblasti. Njihove akcije će u većini slučajeva biti smatrane pretnjama pojedinačnoj organizaciji ukoliko se ne pretvore u sarađujuće aktere.

KORISNICI Ciljani ili neplanirani korisnici proizvoda ili usluga koje pruža organizacija.

KRUG UTICAJA Utvrđuje koji faktori i akteri su u okviru uticaja pojedinačne organizacije, ukoliko ona planira i postupa strateški kako bi iskoristila svoje prilike ili se zaštitila od pretnji. Čini deo alata za skeniranje okruženja.

KULTURA U kontekstu ovog priručnika, (organizaciona) kultura označava obrasce kolektivnog ponašanja u okviru organizacije utvrđene tokom dužeg vremenskog perioda. Kultura može biti jak aspekt organizacije i čini je stabilnom, ali takođe može da je usporava na putu ka drugačijem poslovanju, ako se ono vidi kao pretnja postojećoj dominantnoj kulturi.

LISTA ZA PROVERU CIKLUSA UPRAVLJANJA ORGANIZACIONIM PROMENAMA Lista koja će vam pomoći da operativno sprovedete ciklus upravljanja promenama, postavljajući niz ključnih pitanja s ciljem da se proceni koliko dobro organizacija prolazi kroz različite korake promene, i gde je potrebno posvetiti više pažnje u budućnosti.

MISIJA Dobra definicija misije će nam obično reći zbog čega je organizacija osnovana, u šta veruje ili šta su njene vrednosti, šta želi da uradi i ko su njeni ciljani korisnici. Ukratko, definicija misije je razlog postojanja organizacije.

ORGANIZACIJA Ljudi ili grupe koji teže da zajedno postignu jedan ili više zajedničkih ciljeva, u skladu sa opšte usvojenim pravilima i procedurama, koji su organizovali svoje aktivnosti kako bi postigli trajnije funkcionisanje.

ORGANIZACIONI RAZVOJ Mere za poboljšanje učinka jedne organizacije kroz razvijanje unutrašnjih kapaciteta za profesionalno i održivo planiranje, upravljanje i izvršavanje intervencija razvoja. Fokus analize je uvek unutrašnji u odnosu na pojedinačnu organizaciju.

OSOBLJE Ljudi koji rade u organizaciji i koji su obično plaćeni. Bez zaposlenih nema organizacije, a bez zaposlenih sa dobrim učinkom nema organizacionog učinka. Osoblju je

potrebno da imaju jasno formulisane zadatke, podsticajno okruženje koje ih ohrabruje da obavljaju svoj posao i odgovarajuće nagrade za posao koji rade.

POLITIKA ILI OPŠTI FAKTORI Faktori koji su usmereni ili vođeni zakonom ili tradicionalnim praksama. Često ih zastupa vlada, dominantni centri moći, ili interesne grupe. Takve faktore je retko lako izmeniti ili uticati na njih. Međutim, većina kampanja za zastupanje i lobiranje često posebno cilja takve faktore da bi se uticalo na promene za određene, često ugrožene ciljne grupe.

REZULTAT Rezultati mogu da uključuju proizvode, kao i usluge, kao što su distribucija informativnog materijala, prehrambenih proizvoda, kredita ili zajmova, kampanje zagovaranja, pružanje obuke ili obrazovanje. Količina i tip proizvoda i usluga ili broj uslužbenih korisnika nam govori nešto o veličini organizacije, a time i o njenom kapacitetu za rad.

SARAĐUJUĆI AKTERI Akteri sa kojima organizacija može profitabilno da sarađuje oko specifičnog seta pitanja, i koji će u većini slučajeva imati slične interese. Kolaborativni akteri predstavljaju priliku da se više postigne u saradnji sa nekim nego isključivo sopstvenim snagama.

SISTEMI Sistemi obuhvataju sve interne procese koji regulišu funkcionisanje organizacije. Koristan sistem je onaj koji omogućava organizaciji da se stvari urade brzo i glatko, bez potrebe za “ponovnim izmišljanjem rupe na saksiji”. Nekoristan sistem je onaj na koji ćete potrošiti mnogo vremena unoseći podatke, a bez dovoljne koristi koju ćete dobiti za vaše napore, kao što je slučaj u pojedinim primerima birokratije.

SKENIRANJE OKRUŽENJA Alat koji vam pomaže u identifikaciji faktora okruženja jedne organizacije, koji će pozitivno ili negativno uticati na nju. Ukoliko se ovi faktori rano otkriju, pravljenje strategije i izbegavanje neprijatnih spoljnih iznenađenja će kasnije biti lakše.

STIL UPRAVLJANJA Način na koji se rukovodstvo ponaša i tretira osoblje, koji može da varira u skladu sa pojedinačnim ličnim karakteristikama svakog menadžera. Dobar menadžer zna kako da motiviše i vodi različite vrste radnih timova i ljudi, dok prosečan menadžer zna samo jedan način upravljanja osobljem, bez obzira šta je u stvari potrebno.

STRATEGIJA Dugoročni plan koji obuhvata između 3 i 5 godina, koji vodi organizaciju i njene prioritete. Strategija se može posmatrati kao prevod misije organizacije u konkretne intervencije, što će na kraju dovesti do učinka. To vam pomaže u generisanju i izboru između više strateških opcija ili scenarija, jer ne možete uraditi sve.

STRATEŠKA ORIJENTACIJA Metod kombinovanja spoljne i unutrašnje analize da bi identifikovali osnovne elemente buduće organizacione strategije. Stvara logičnu i eksplicitnu vezu između SWOT analize i strateškog planiranja, a poziva na učešće i transparentno donošenje odluka.

STRATEŠKO PLANIRANJE Završni korak alata strateške orijentacije gde možete obezbediti da, kao organizacija, budete u mogućnosti da preduzmete akciju na svakom od novih strateških ciljeva i da ih pretvorite u učinak kroz detaljno dugoročno planiranje.

STRUKTURA Formalna i neformalna podela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti unutar organizacije. Ovo uključuje i podelu ljudi u grupe, jedinice, timove, odeljenja, kao i raspodelu zadataka, odgovornosti i ovlašćenja, i način na koji se odvija koordinacija aktivnosti u organizaciji.

SUPROTSTAVLJAJUĆI AKTERI Akteri koji su iz jednog ili drugog razloga protiv onoga što organizacija želi da ostvari ili da promeni. Suprotstavljene strane će obično osećati da gube kada organizacija kojoj se protive postaje uspešna. Suprotstavljene strane se obično nalaze oko pitanja vezanih za politiku, kulturu, podršku ili (pre)raspodelu moći i resursa.

ULOŽENA SREDSTVA Uložena sredstva mogu uključivati novac, osoblje, sredstva transporta, zgrade, znanje, tehnologiju ili čak pristup informacijama koje se koriste za stvaranje rezultata ili za učinak. Gledajući uložena sredstva možemo takođe naučiti gde organizacija nabavlja svoje resurse. Obim uložених sredstava će nam reći nešto o veličini organizacije, i možda o tome koliko je stabilna na duge staze.

UPRAVLJANJE PROMENAMA Struktuiran pristup tranziciji pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja. Uključuje primenu alata i tehnika da bi se upravljalo ljudskim faktorom u procesu promena. To je stil upravljanja koji ohrabruje organizacije i pojedince da se efektivno nose sa promenama koje su nastupile u njihovom radu.

**REGIONALNA PROJEKTN KANCELARIJA**

Potoklinica 16

71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA

Telefon: +387 (0)33 532 757

Web stranica: www.tacso.org

E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2

Tirana, ALBANIJA

Telefon: +355 (4) 22 59597

E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3

71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA

Telefon: +387 (0)33 656 877

E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

Amruševa 10/1

10000 Zagreb, HRVATSKA

Telefon: +385 1 484 1737/38/3

E-mail: info.hr@tacso.org

**KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Sigurnosnog
Vijeća Ujedinjenih Nacija) 1244/99**

Str. Fazli Grajevci 4/a 10000

Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99

Telefon: +381 (0)38 220 517

E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLAVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/1-3 1000

Skopje, Bivša Jugoslavenska Republika MAKEDONIJA

Telefon: +389 2 32 25 340

E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78

20000 Podgorica, CRNA GORA

Telefon: +382 20 219 120

E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3

11070 Novi Beograd, SRBIJA

Telefon: + 381 11 212 93 72

E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690

Ankara, TURSKA

Telefon: +90 312 426 44 5

E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu

Istanbul, TURSKA

Telefon: +90 212 293 15 45

E-mail: info.tr@tacso.org