



Projekat finančira  
Evropska unija



# Upravljanje organizacijama civilnog društva

Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja





Ovaj priručnik je izrađen uz pomoć Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je isključiva odgovornost TACSO-a i isti na bilo koji način ne odražava stavove Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika se smatra javnim i može se slobodno distribuirati. Ukoliko odlučite da koristite ovaj materijal, molimo da navedete TACSO kao izvor i da također navedete web stranicu sa koje je materijal preuzet. Ukoliko koristite tekst iz priručnika, citirajte originalne autore koji su dali svoji doprinos kao i organizacije kojima pripadaju.





Izdavač: Tehnička pomoć za organizacije civilnog društva – TACSO  
Regionalni ured  
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina,  
[www.tacso.org](http://www.tacso.org)

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter  
Regionalni koordinator za trening

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

Dizajn: Šejla Dizdarević, digITarija

Štampa:

Tiraž:

Datum: 2011. god.

TACSO projekat realizuje konzorcij na čelu sa SIPU International, kojeg čine sljedeće organizacije:

Švedski institut za javnu upravu – SIPU International  
[www.sipuinternational.se](http://www.sipuinternational.se)

Centar za promociju civilnog društva  
[www.civilnodrustvo.ba](http://www.civilnodrustvo.ba)

Fondacija za razvoj ljudskih resursa  
[www.ikgv.org](http://www.ikgv.org)

Fondacija za podršku lokalnoj demokratiji  
[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

Partnerska fondacija za lokalni razvoj  
[www.fpdl.ro](http://www.fpdl.ro)



## Zahvale

Neizmjerno smo zahvani svim organizacijama civilnog društva sa područja Zapadnog Balkana i Turske koje su dale svoj doprinos, znanje i iskustvo za izradi ovog priručnika.

- Fond za političku izvrsnost iz Beograda, Srbija  
[www.bfpe.org](http://www.bfpe.org)
- Institut za pomorsko istraživanje, zaštitu i očuvanje Plavi svijet , Hrvatska  
[www.blue-world.org](http://www.blue-world.org)
- Centar za razvoj nevladinih organizacija, Crna Gora  
[www.crnvo.me](http://www.crnvo.me)
- Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Hrvatska  
[www.centar-za-mir.hr](http://www.centar-za-mir.hr)
- Udruženje građana MOST, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija  
[www.most.org.mk](http://www.most.org.mk)
- EDEN Centar, Albanija  
[www.eden-al.org](http://www.eden-al.org)
- Group 484, Srbija  
[www.grupa484.org.rs](http://www.grupa484.org.rs)
- Fonacija za razvoj ljudskih resursa, Turska  
[www.ikgv.org](http://www.ikgv.org)
- Smart Kolektiv, Srbija  
[www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org)
- Sindikat radnika cjelokupne vunene, kukičane, pletene i konfekcijske industrije, Turska  
[www.oziplikis.org.tr](http://www.oziplikis.org.tr)
- Udruženje žena Lara, Bosna i Hercegovina  
[www.zenskiforum.com](http://www.zenskiforum.com)

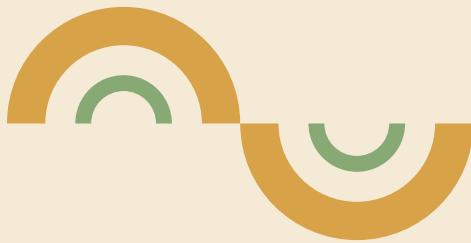




# OCD upravljanje

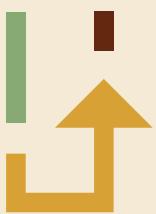
## Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja





# SADRŽAJ

Uvod	13
Pristup priručniku	14
Struktura priručnika	16
Koncepti i okvir	18
Osnovna pitanja	30
Brzi pregled	40
Pregled okruženjanja	50
Instituciogram	60
Integralni organizacijski model	68
Strateška orijentacija i planiranje	96
Upravljanje promjenama	106
Primjena i realizacija IR/OR alata	126
Dodatak 1, IOM lista za provjeru	137
Dodatak 2, Lista za provjeru ciklusa organizacijske promjene	142
Rječnik ključnih pojmoveva	146



## Predgovor

## Predgovor

Aktivnim provođenjem aktivnosti u osam zemalja Zapadnog Balkana, kao i Turske, Tehnička pomoć za organizacije civilnog društva, ili TACSO, pruža podršku i daje mogućnost za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ulaganje u civilno društvo se temelji na našem ubjedjenju da u kontekstu članstva u EU-u, trenutni politički, ekonomski i socijalni procesi zahtijevaju aktivno i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov za demokratski razvoj.

Važan projekat TACSO-a je i *razvoj kapaciteta OCD-a*, čiji je glavni cilj povećati sposobnost predstavnika OCD u većem broju ključnih područja na način da im ponudi nova znanja o savremenim metodologijama i tehnikama, kao i mogućnost razmijene i praktično znanje.

Tokom proljeća 2010. god., TACSO je relizirao pet regionalnih programa obuke koji su za cilj imali iskusne i dobro etablirane OCD-e zajedno sa svojim predstavnicima. Nakon uspješno okončanih programa obuke, s ciljem da dodatno ojača sposobnost OCD, TACSO je odlučio da izradi sljedećih pet priručnika:

- Prikupljanje sredstava i pristupanje fondovima EU-a,
- *Upravljanje organizacijama civilnog društva – Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja*
- Razvijanje i upravljanje projekata koje finansira EU;
- Zastupanje i politika uticaja za socijalnu promjenu;
- Učešće građana u procesu odlučivanja.

Pomenuti priručnici su namijenjeni kao resursi za OCD, ali i za predavače koji vode treninge u okviru gore pomenutih tema. Ubuduće, priručnici će ujedno služiti kao izvor materijala za razvoj TACSO e-learnig kurseva (učenje na daljinu).

Cilj predmetnog priručnika, čiji je naslov *Upravljanje organizacijama civilnog društva – praktični alati za analizu organizacijskog razvoja*, je da poveća interne mogućnosti OCD za što efikasniju akciju.

Iskreno se nadamo da će se ovaj priručnik pokazati koristan u vašem radu.

*Palle Westergaard*

Vođa tima

## Pristup priručniku

Kako bi ovaj priručnik bio korišten što je moguće praktičnije, sadržaj je isписан на najkraći mogući način i do one mjere koja ga čini izvodivim, imajući u vidu složenost datih tema. Obuhvaćeno je i nekoliko praktičnih referenci od OCD-ova iz regionala i drugih područja. Time je priručnik pogodan za one OCD-e koje su uključene u taj proces, što znači da će se dobro uklopiti u različita radna okruženja. Stoga, različiti alati i pristupi koje priručnik preporučuje se mogu prilagoditi, fleksibilni su, i mogu se izmijeniti u skladu sa određenim projektom ili organizacijom u pitanju.

Kao polaznu tačku, priručnik uzima samu OCD kao organizaciju, ljudе iz organizacije kao i okruženje u kojem se nalazi. Priručnik će se fokusirati na institucionalni razvoj (IR) i organizacijski razvoj (OR). Institucionalni razvoj se odnosi na dešavanja između organizacija, i kakav je njihov međusobni odnos kada se govori o saradnji i konkurenциji. Također se dotiče pitanja šta je sveukupna svrha organizacije i na koji način pokušava ostvariti zadane ciljeve. Organizacioni razvoj, s druge strane, se tiče analize i sposobnosti da se razumije interni rad neke organizacije i kako su izgrađeni kapaciteti kako bi se osiguralo da organizacija i njen osoblje mogu nastaviti s unapređenjem svoga rada i djelovanja.

Malo je vjerovatno da će priručnik predložiti čitaocu neke nove stvari vezano za datu organizaciju, a kojih još uvijek nisu svjesni. Međutim, priručnik može predložiti različite načine kako posmatrati organizaciju u pitanju i kako je dovesti u vezu s institucionalnim okruženjima. Priručnik će istovremeno potaći organizacije da postave nova pitanja o sebi i svojim kolegama i drugim organizacijama. Na taj način će sebi pomoći da još više razviju svoje kapacitete, čak i onda kada se njihova viđenja vlastite organizacije možda dovedu u pitanje kao i način na koji se data organizacija odnosi prema radnom okruženju gledno opšteno.

Priručnik se vodi brojim istestiranim metodama i pristupima prema IR/OR. Ipak, ovdje treba biti oprezan. Engleska poslovica kaže „ako imate samo čekič, sve izgleda kao ekser“. To znači da ako samo želimo potvrditi ono što već znamo, onda nas te metode neće naučiti ničemu novom ili čak mogu dovesti do pogrešne informacije. A da bi se ovo izbjeglo, nadamo se da će čitalac otvoreno pristupiti pomenutim metodama, testirati ih da li su korisne i tražiti nove perspektive.

Još jedna korisna poslovica u ovom kontekstu nas napominje da „postoji više načina kako oderati mačku“ što znači, kako se navodi, da postoji više od jednog načina kako postići cilj. Nekoliko simultanih načina rada je najčešće najbolji način postizanja željenog cilja. Međutim, sve je do vas, čitaoče, da odlučite koje metode ili alati su najbolje za primjeniti. Molimo da imate ovo na umu svaki put kada koristite ovaj priručnik.

Radne metode koje se ovdje koriste ili su predložene – radi potreba ovog izvještaja, najbolje ih je zvati „alati“ – su temeljito analizirane i pažljivo odabrane na osnovu onog što se pokazalo šta je dobro za rad, a šta ne. Nastale su kao proizvod više od 20 godina iskustva u radu sa razvojim organizacijama iz djelokruga IR i OR u Evropi, Aziji, Africi i Južnoj Americi posredstvom konsultacija i programa obuke namjenjene međunarodnoj publici. Drugim riječima, njima su istestirane kvantitete i kvalitete, i dalje se unapređuju i prilagođavaju individualnim okolnostima, i stoga se nadamo da ćete i vi činiti isto.

*Priručnik će potaći organizacije da same o sebi postave nova pitanja kao i o svojim kolegama i drugim organizacijama.*



## Struktura priručnika

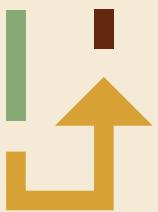
Za svaki modul dat je kratki uvod zajedno sa nekim praktičnim primjerima iz stvarnih situacija. Nakon toga su predstavljeni alati korak po korak, kojima čitalac dolazi do različitih elemenata. Potom smo dali primjere iz regionalnih OCD-a koji su primili ili još uvijek primaju pomoć TACSO-a.

Na kraju svakog modula, dajemo neke savjete predavača radi postizanja što boljih rezultata za date alate. Također smo predložili i spisak pitanja kako bi čitaocu ili korisniku priručnika pomogli da primjeni alate u praksi i time potakli rad i diskusiju unutar pojedinačnih organizacija. Priručnik sadrži sljedeća poglavlja.



1. Koncepti i okvir
2. Osnovna pitanja
3. Brzi pregled
4. Pregled okruženja
5. Instituciogram
6. Integrisani organizacijski model
7. Strateška orijentacija i planiranje
8. Upravljanje promjenama
9. Primjena i realizacija IR/OR alata





## Koncepti i okviri

## Uvod

Koncept i primjena institucionalnog razvoja i organizacionog razvoja (ID/OD) u posljednje tri decenije postaju sve važniji na polju internacionalnog razvoja. U ovo polje rada su uključene vlade, multilateralne organizacije kao što su UN, EU i Svjetska 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 poslije 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 doprinijeti 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 promjenljivim okruženjem, već je i ograničen u izboru opcija pri suočavanju sa promjenama zbog rigidnosti projektnih planova, promjena donatorske politike i ekonomskih, socijalnih i političkih promjena u okruženju. Iako je teško uticati na stalno mijenjanje prioriteta, svojim razumijevanjem 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 vjeruje da organizacije koje posluju u ovako turbulentnim okolnostima mogu imati koristi od pristupa odgovarajućim instrumentima i alatima za analizu promjena i njihovih implikacija, i mogu procijeniti 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 svjesne 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 doprinijeti pozitivnim promjenama.

Ovaj priručnik pruža dalje objašnjenje kako to uraditi u praksi. Priručnik će koristiti praktične primere iz regionala kako bi ilustrovalo situacije iz stvarnih okolnosti, zajedno sa lako upotrebljivim alatom koji može biti primjenjen ili u potpunom ID/OD procesu ili pojedinačno, u zavisnosti od potreba specifične situacije. Drugačije rečeno, prije 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, prije nego na konkurenциji sa drugim OCD.

## Definisanje osnovnih IR/OR koncepata

Prije nego što damo opis specifičnih alata i pristupa, korisno je istražiti neke od osnovnih IR/OR koncepata u teoriji i praksi kako bi jasnije predočili o čemu govorimo. Fraza IR/OR koncepti i pristupi se mogu razlikovati i obuhvataju pojmove kao što su „institucionalni razvoj ili jačanje“, „izgradnja institucionalnih kapaciteta“, „organizacijski razvoj“ ili samo „razvoj kapaciteta“. Sve se u osnovi svodi na razumijevanje kako organizacije djeluju individualno i kolektivno u često složenim okruženjima sa različitim stranama i interesima uključenih u proces, često konfliktim.

### Institucija – apstraktna ili konkretna?

Jedna od najčešće citiranih definicija institucije je vjerovatno ona koju je formulisao Uphoff: Sveukupnost normi i ponašanja koje odoljevaju vremenu tako što služe za kolektivne vrijednosti.<sup>1</sup> Uz pomoć ove definicije može se napraviti razlika između apstraktnih i organizacijskih institucija.



---

<sup>1</sup> Uphoff, Norman (1986): *Lokalni institucionalni razvoj: analitički priručnik uz primjere*, Kumarian Press.

Apstraktne institucije mogu biti politika, vladavina prava, tržišni sistemi, društveno ponašanje ili kulturne aktivnosti u nekoj zajednici, ili novac. Mogu se posmatrati kao dugotrajni i opšteprihvaćeni oblici djelovanja i u slučaju da nestanu, ili se naprasno primijene, njihovo odsustvo je primjetno. Organizacione institucije, s druge strane, se mogu opisati kao formalne strukture, sistemi ili cjeline čiji je mandat da predstavljaju ili regulišu postojeće apstraktne institucije. Pogledajmo ponovo gornje primjere apstraktnih institucija i pridružimo ih njihovim organizacijskim ekvivaletima.

Na primjer, politika može imati svoj organizacijski ekvivalent u obliku političkih partija. Vladavina prava se u većini slučajeva može regulisati ili ostvariti posredstvom organizacija kao što je ministarstvo pravde ili vrhovni sud, ili čak seoska vijeća. Tržišni sistemi kao institucije koje dugoročno opslužuju bi se predstavljale posredstvom privrednih komora ili lokalnih tržišnih zadruga. Društveno ponašanje ili djelovanje se može u organizacionom smislu ispoljiti posredstvom vijeća stražešina, ili čak vjerskih organizacija, dok se novac kao institucija može realizirati kroz banke ili lokalne kreditne organizacije.

Da zaokružimo, većina apstraktnih institucija bi vremenom izrasle u određene organizacijske strukture ili cjeline čije je uloga da operacionalizira ili reguliše apstraktne institucije. Apstraktna institucija je najčešće vrlo snažan faktor kojeg je teško promijeniti za svaku pojedinu organizaciju, ali je od ogromnog značaja poznavati je s obzirom da u velikoj mjeri definše kontekst u kojem će neka organizacija djelovati, uključujući i ono što je prihvatljivo ali i ono što nije.

Organizacijska institucija, s druge strane, se može definisati kao formalni izraz apstraktne institucije. Na primjer, ukoliko OCD nastoji ojačati ulogu žena, tada će se u većini slučajeva obratiti institucionalnoj organizaciji kao predstavniku apstraktne organizacije. Jedan takav primjer bio bi organizacija lokalne zajednice ili postojeće organizacije za rodna prava (gender) koje preuzimaju uticaj i dovode u pitanje trenutne gender uloge.

## Organizacija

Sad kada smo načinili razliku između apstraktnih i organizacijskih institucija, pogledaćemo izbliza šta predstavlja organizacija. Organizacija u svom najjednostavnijem značenju se može definisati kao ljudi i/ili grupe koje nastoje postići jedan ili više zajedničkih ciljeva, u skladu sa opštim dogovorenim pravilima i procedurama.

Organizacija ne mora biti formalna, sa statutom u pismenom obliku, ciljevima i procedurama, sve dok među njenim članovima postoji razumijevanje o ciljevima i načinu kako ih postići. Neka lokalna grupa koja prodaje voće se može smatrati organizacijom, bez obzira da li je registrovana i da li ima svoj statut. Veće organizacije, međutim, vremenom uspostavljaju sve formalnije načine djelovanja onom dinamikom kojom raste broj zaposlenih, uključujući budžet i broj lokacija.

Time organizacija može biti manje ili više formalna i vremenom se mijenja. Ponekad će rasti i razvijati se, a u drugim slučajevima može se smanjiti ili čak nestati.

Lako je doći u zabunu prilikom razlikovanja institucija od organizacijskih oblika. U donjoj tabeli nalazi se jednostavan pregled s ciljem što jasnije definicije, gdje svako polje u produžetku sadrži svoj odgovarajući ekvivalent. Na primjer, ljudi koji traže kredit mogu osnovati kreditno udruženje kao jednostavni organizacijski oblik. Takav organizacijski oblik predstavlja instituciju novca, koju opet u ovom slučaju predstavlja organizacijska institucija u obliku nacionalnih banaka. Iako IR/OR pristup ne zahtijeva da tačno znate gdje da smjestite organizaciju unutar matrice, važno je biti svjestan interesa koje organizacija može predstavljati, s kim sarađuje kao i ko je najvjerovaljnije njen konkurent ili čak protivnici.

### *Razlika između organizacija i institucija*

	Nije organizacija	Organizacija
Nije institucija	Neformalna grupa koja se može povremeno okupljati i djelovati	Stabilna, formalna organizacija sa nekim stepenom postojanja
	Ljudi koji vjeruju u boga	Vjerska grupa
	Stariji ljudi	Dom penzionera
	Ljudi koji traže kredit	Kreditno udruženje
	Ljubitelji nogometa na utakmici	Nogometni fan klub
	Ljudi koji rade u tvornici	Lokalni sindikat
	Politički aktivisti	Politička stranka
Institucija	Kolektivno vrednovana ubjedjenja i prakse vremenom uspostavljene unutar društva	Organizacijsko zastupanje kolektivno vrednovanih ubjedjenja i praksi uz dugoročno postojanje
	Vjera	Crkva/džamija/pagoda
	Mudrost starijih osoba	Vijeće starješina
	Novac	Banka
	Nogomet	Nogometna federacija (FIFA)
	Prava radnika da se organizuju	Sindikat radnika
	Politika	Parlament

## Pobliži osvrt na IR/OR

Kao što je to slučaj za institucije i organizacije, također postoje različite definicije IR i OR-a koje naglasak stavljuju na različite aspekte, pristupe i stavove na razvoj. Naše dole navedene definicije se fokusiraju na ulogu organizacija uključenih u razvojne intervencije i njihove odnose unutar šireg institucionalnog okruženja. To znači da iako se slažemo da institucije mogu imati mnoge, pa čak i apstraktne oblike, u našoj analizi se ipak više držimo onih koje imaju određene organizacijske izraze.

### Institucionalni razvoj definišemo kao:

*Podrška stvaranju ili jačanju grupe ili kolektiva organizacija u datom okruženju s ciljem postizanja dugoročno održivih ciljeva. Fokus analize je pretežno vanjski usmjeren na individualne organizacije kada se govori o interakciji između različitih strana u tom procesu.*

IR perspektive upućuju da putem odgovarajućih analiza, OCD-ovi mogu postati još sposobnije da odraze i analiziraju svoj vlastiti kontekst ili institucionalno okruženje u kojem djeluju, s naglaskom na ulogu drugih učesnika i njih samih. Time se može doći do opravdanja za ili čak dovesti u pitanje ulogu pojedine organizacije i vrijednosti s obzirom na uticaj drugih faktora i uključenih strana.

### Organacijski razvoj definišemo kao:

*Mjere kojima se poboljšava djelovanje neke organizacije na način da se razvijaju njen interni kapacitet da planira, upravlja i izvršava razvojne intervencije na profesionalan i održiv način. Fokus analize je pretežno interni usmjeren na individualne organizacije.*

OR perspektiva, nasuprot IR-u, konkretno obuhvata razvijanje svojih internih organizacijskih kapaciteta prema ulozi neke organizacije onako kako bi ona sama to učinila, traženje trenutnog načina da poboljša stanje kako bi se osigurala kvalitetna isporuka i rad.

Za dobro etablirane OCD, izazov za IR/OR može biti da prikuplja podatke i ponovo se bavi pitanjem kako načiniti pozitivnu razliku i baviti se starim pitanjima na novi način. Za nedavno formirane OCD-ove koje prolaze kroz ubrzani razvoj, ili još uvjek pokušavaju da uspostavi osnove operacije, može postojati snažna potreba da se uspostave određeni osnovni elementi organizacije, uključujući sisteme, strukture, osoblje, menadžment itd., kako bi se postigao određeni progres i osiguralo dosljedno izvođenje.

## IR/OR obuhvata i interesne grupe

IR/OR pristup se temelji na konceptu da je šira podrška za ili od strane nekoliko interesnih grupa potrebno za uspješne razvojne intervencije. IR/OR programi postaju efektivni samo onda kada oni koji su odgovorni za provođenje i korisnici kao ciljna grupa zajedno učestvuju u planiranju, upravljanju i procjenjivanju. Prema našem mišljenju, apsolutno je neophodno konsultovati se s relevantnim interesnim grupama u datom momentu u toku IR/OR procesa radi dobivanja što bolje i opšte prihvaćenog razumijevanja problema i rješenja.

Pod pojmom interesne grupe obuhvaćamo osoblje koje radi u organizaciji, krajnje korisnike usluga ili intervencija kao i druge strane koje mogu podržavati ili se protiviti onome što OCD pokušava postići. Bez odgovarajućeg učešća interesne grupe, mogli bi čak tvrditi da IR/OR pristup najvjerovaljnije neće polučiti značajne pozitivne rezultate u radu OCD, što će biti uzaludan trud.



## Dugoročnost i fleksibilnost

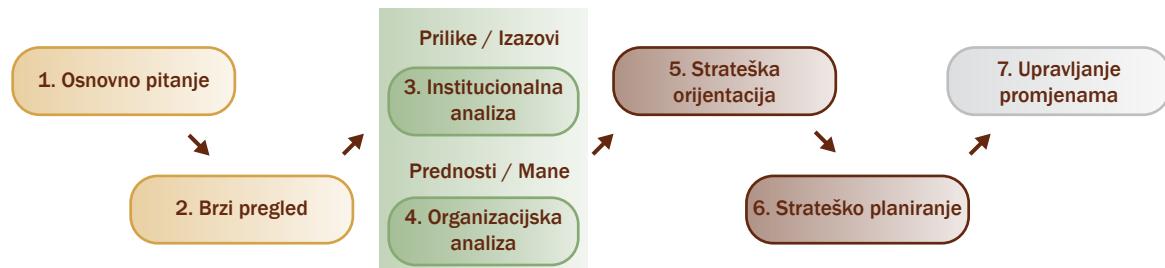
IR/OR je proces koji se ne može uspješno okončati pomoću individualnih kratkoročnih projekata ili programa. Dovođenje organizacija i njihovih ciljeva unutar nekog okruženja i stvaranje odnosa između istomišljenika ili opozicionih organizacija je, gotovo po definiciji, dugoročan process koji zahtijeva izuzetno strpljenje i vrijeme. Nadalje, proces je dinamičan: situacije i uslovi će se vremenom izmijeniti. Stoga, osim dugoročne obaveze, IR/OR proces zahtijeva i fleksibilan pristup da upravlja procesom i da vrši redovne provjere. Snažno zastupamo pristup planiranju i provedbi intervencija što naglašava potrebu za fleksibilnošću umjesto strogog instistiranja na prethodno definisanim ciljevima i planom akcije.

## IR/OR nije neutralna vrijednost

Iako se IR/OR procesi i prateći alati mogu naizgled činiti neutralnim u primjeni, primjena i provođenje IR/OR analize može zaista promijeniti status quo. Inače, kažemo, zašto to raditi? Odluka da li primjeniti IR/OR proces ili ne nije neutralna vrijednost, jer bi najvjerovaljnije dovelo u pitanje postojeće načine rada, što se nekom može učiniti kao pomoć, dok drugima predstavlja prijetnju. Međutim, odgovarajući IR/OR proces, ako se primjenjuje na otvoreni način i u sigurnom okruženju, uz podršku lidera organizacija i interesnih grupa predstavlja značajnu priliku za pozitivan razvoj i kretanje naprijed za svaku OCD koja je voljna dublje istražiti samu sebe i svoje okruženje.

## Pregled koraka u primjeni IR/OR procesa

Radi lakšeg pregleda, u donjem tekstu su prikazani ukratko objedinjeni koraci kako primjeniti IR/OR proces u dati okvir.



### Razlikovanje organizacija od institucija



### Kako započeti – formulacija osnovnog pitanja

Osnovno pitanje je kratka izjava koja definiše cjelokupno pitanje/a o OCD-u koje se istražuje i koje se obrađuje pomoću IR/OR procesa. Može se porediti sa cjelokupnim ciljem, iako je u ovom slučaju formulisano kao pitanje koje zahtijeva odgovor. Kada se jednom formuliše osnovno pitanje, potrebno je da se u velikoj mjeri odnosi na OCD u pitanju i idealno je da ga formuliše interesna grupa koja ima interes u dатој organizaciji i koja je u mogućnosti da učini nešto. Osnovno pitanje će voditi sveukupni IR/OR proces i primjenu alata, i stoga je izuzetno važno da se isto formuliše na adekvatan način od samog početka. Može se desiti da prvobitno formulisano osnovno pitanje zahtijeva dodatno podešavanje u toku IR/OR procesa s obzirom da se informacije prikupljaju radi jasnijeg konteksta.

#### Primjer:

Mreža OCD želi da sazna kako postići da njihovi napori unutar mreže budu još efikasniji u budućnosti i može odmah na početku pitati sljedeće: kako možemo ostvariti još veću saradnju? Međutim, ovdje nije najjasnije šta se treba postići i šta će biti korist od postizanja još veće saradnje. Konkretnije osnovno pitanje može biti kako slijedi: *Kako možemo još efikasnije saradivati kako bi lobirali izmjenu zakona/ukidanje određenog zakona?*

**KORAK 2**

## Brzi pregled – kako postići prvobitni dojam

Prije poduzimanja aktivnosti na dubljem analiziranju neke organizacije, bez obzira da li se radi o vašoj ili nekoj drugoj organizaciji, često je korisno prikupiti neke prvobitne dojmove prije nego što se doneše odluka da li nastaviti dalje sa IR/OR procesom. Prednost brzog pregleda je da podrazumijeva ograničeni napor za primjenu, ali ipak može pomoći i ukazati gdje su možda potrebne dodatne informacije prije odlučivanja da li nastaviti i preći na sljedeći korak ili ne.

**Primjer:**

Neka OCD želi uvid u rad drugih organizacija koje djeluju u istom području ili se bavi istim pitanjima kao i ona sama. Umjesto da sviju obilazi, trošeći dragocjeno vrijeme i resurse, OCD je odlučila da izvrši brzi pregled kako bi prikupila osnovne informacije o drugim organizacijama koristeći internet, direktorije ili objavljene izvještaje. Na taj način mogu saznati više o tome čime se date organizacije bave, šta je njihova misija, glavne ciljane grupe, njihove izvore finansiranja i glavne donatore.

**KORAK 3**

## Institucionalna analiza

Institucionalna analiza se tiče analiziranja konteksta unutar kojeg organizacija djeluje i u odnosu na osnovno pitanje. Kontekst će se sastojati od vanjskih aktera organizacije koji igraju važnu ulogu koja se odnosi na misiju i obim rada organizacije u pitanju. Kontekst će ujedno sadržavati brojne faktore koji oblikuju okruženje unutar koje organizacija djeluje. Rezultat institucionalne analize je identifikacija vanjskih prijetnji kojih treba biti svjestan i, još uvijek nerealiziranih prilika koje se mogu iskoristiti.

**Primjer:**

Neka OCD aktivna u zagovaranju želi identifikovati važne aktere u obliku organizacija i pojedinaca koji podržavaju njene ciljeve, kao i protivnike koji mogu svojim nastojanjima raditi suprotno. Ista OCD želi znati koji stepen obrazovanja i koji vid pristupa informacijama imaju ciljani korisnici kao i koja su njihova kulturološka uvjerenja. Sve su ovo eksterni faktori koji se ne mogu lako promijeniti ali koji sadrže važne informacije o tome kako na najbolji način osmisliti kampanju kako bi se došlo do željenih rezultata.

## KORAK 4

### Organizacijska analiza

S obzirom da institucionalna analiza može dati uvid u opasnosti i mogućnosti, institucionalna analiza omogućava da se identifikuju prednosti i slabosti organizacije koji se odnose na formulaciju osnovnog pitanja. Organizaciona analiza je detaljnija interna analiza koja istražuje, na primjer, strategiju i planiranje, sisteme i radne procese, strukturu, i način upravljanja. Analiza treba da definiše trenutne interne kapacitete organizacije u svom djelovanju i može ukazati na buduća područja razvoja kapaciteta kao odgovor na osnovno pitanje.

#### Primjer:

Neka OCD koja se bavi zdravstvom traži od ministarstva zdravstva mogućnost da sudjeluje u pružanju lokalnih usluga u datom području. Međutim, kako bi se mogla kvalifikovati za dostupne javne grantove, potrebno je da poveća broj svog osoblja, nadgrade svoje nadležnosti, i moraju iskoristiti volontere iz zajednice u novim područjima. Kako bi mogli steći utisak o vlastitim internim kapacitetima da to urade, vrše organizacijsku analizu kako bi identifikovali slabosti kao i sve prednosti koje mogu izgraditi da bi se mogli kvalifikovati.

## KORAK 5

### Strateška orijentacija

Nakon provođenja institucionalne i organizacijske analize, sljedeća bitna stavka u razmatranju je kako dodati novo stečeno znanje u praksi i primjeniti ga radi što boljeg djelovanja i postizanja što boljih rezultata. U ovoj fazi, ishod analize će se dodatno temeljito proučiti i sistematizirati kako bi se došlo do mogućih strateških rješenja za koje se organizacija može odlučiti u međuvremenu kako bi odgovorila na osnovna pitanja.

#### Primjer:

Nakon što je prepoznala nekoliko mogućnosti da ispuni uslove za dobivanje grantova dostupnih za ministarstvo zdravlja radi učestvovanja u pružanju lokalnih usluga u datom području, OCD iz oblasti zdravstva je svjesna da mora odrediti prioritete. Neće biti u mogućnosti da uradi sve i mora odlučiti koja rješenja će navjerovatnije biti od pomoći kako bi ispunila date zahtjeve. Na kraju je odlučila da primjeni tri ključne intervencije koje su izvodive, primjeni već postojeće prednosti dok istovremeno radi na nekim od trenutnih slabosti.

**KORAK 6**

## Strateško planiranje

Nakon što je OCD odabrala najpovoljniju strategiju kojom odgovara na osnovno pitanje, strategija se mora prevesti u konkretni plan radi uspješne realizacije, potrebno je obezbijediti odgovarajuće resurse i vršiti pravovremeni nadzor u toku samog procesa. Također se mora odlučiti ko će biti odgovoran za koji dio kako bi se osigurala efikasna koordinacija.

**Primjer:**

OCD iz oblasti obrazovanja je izradila ambicioznu agendu za svoj razvoj. Međutim, postoji naznaka da je data agenda postala preambiciozna i da može doživjeti neuspjeh s obzirom na nedostatak resursa i osoblja. Da bi se to izbjeglo, izrađen je detaljni plan, uposleno je osoblje, finansijski resursi i dogovoren su konkretni rokovi. Na kraju, sveukupni realni plan je sačinjen u skladu sa resursima, raspoloživim osobljem i rokovima.

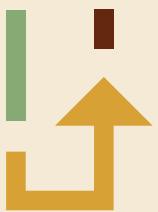
**KORAK 7**

## Upravljanje promjenama

Proces IR/OR korak po korak podrazumijeva promjenu: ponekad manje promjene, ponekad velike promjene. U svakom slučaju, ljudi, pojedinci ili grupe, osjetiće uticaj tih promjena. Promjena može za neke podrazumijevati bolji uvid u budućnost, ali također za druge predstavlja i prijetnje, strah od gubitka dobrobiti, rada ili prestiža. Upravljanje promjenama omogućava da osoblje bude obaviješteno i angažovano u IR/OR procesu koji dovodi do promjena i da se nosi sa otporom na konstruktivan način kojeg treba posmatrati kao mogućnost a ne kao prijetnju.

**Primjer:**

Ključno osoblje OCD-a iz oblasti obrazovanja strahuje za svoj posao zbog priče o nedostatku sredstava. Kao rezultat toga, neki su počeli tražiti novi posao dok su se drugi zabrinuli. Kako bi se mogli nositi sa ovim strahom od promjena, rukovodstvo zajedno sa osobljem otvoreno raspravlja šta podrazumijeva revidirani starteški plan u svojoj osnovi i iznalazi različite mogućnosti da umanji negative posljedice po osoblje i radi na uvećanju vlasništva za novi plan.



## Osnovno pitanje

# Osnovno Pitanje

## Šta je to?

Prilikom pružanja podrške za IR/OR intervencije, često ostaje nejasno šta i kako se organizacija mora mijenjati, pored opšte izjave. Temeljne pretpostavke o tome šta je potrebno da se desi nije jasno definisano niti dogovoren. Time dolazi do pogrešnih ili nedjelotvornih intervencija.

Vjerovali ili ne, same organizacije

možda nemaju jasnu i cjelovitu sliku o ukupnoj svrsi IR/OR procesa, osim nade da će dobiti određene vidove podrške od vanjskih donatora.

IR/OR proces obično započinje formulacijom koju zovemo osnovno pitanje kako bi znali na koja pitanja tražimo odgovor. Uostalom, šta bi bila svrha primjene IR/OR alata ako nam uopšte nije jasno šta tražimo? Osnovno pitanje, jednostavno rečeno, je uopšteno pitanje na koje IR/OR proces može dati odgovor pomoću primjene odabranih alatki i analize koja slijedi. Može se uporebiti sa cjelokupnim ciljem, uz značajnu razliku da je u ovom slučaju pitanje svjesno formulisano kao pitanje koje počinje odgovorom, dok cilj već sam u sebi sadrži odgovor. Pogledajte dva primjera dole:

- Cilj: Osigurati da osnovno obrazovanje za dječake i djevojčice iz ruralnih područja za barem 80% djece bude jednak, pristupačno i dostupno;
- Osnovno pitanje: Kako se OCD X može postaviti da bi doprinosila obrazovanju mladih ljudi u lokalnim zajednicama i na najbolji način iskoristi svoje osoblje, resurse i mreže?

Cilj je već odredio šta treba postići za organizaciju u pitanju. Osnovno pitanje, s druge strane, postavlja jedno šire pitanje pojedinoj organizaciji i još uvijek nije jasno kako je najbolje postupiti s obzirom na vanjske izazove i mogućnosti i na njeni unutrašnji kapacitet. Stoga, opravdano je pristupiti i primjeniti IR/OR proces kako bi se došlo do odgovora.



## Šta možete time uraditi?

- Neka organizacija već duže vremena ne pokazuje dobre rezultate. Umjesto da samo sagleda probleme i iznađe neka rješenja, osnovno pitanje je formulisano tako da signalizira na koja pitanja organizacija ustvari treba pronaći odgovore;
- Vaša organizacija je naviknuta da radi u skladu sa ciljevima koje obično odrede donatori koji žele da realizirate projekte ili programe u njihovo ime. Međutim, sebe rijetko kad pitate šta to vaša organizacija treba za svoj budući rad. Osnovno pitanje može pokrenuti vašu organizaciju u pravcu novih strategija;
- Osoblje nikad nije imalo mogućnost da doprinese strateškim pravcima organizacije. Međutim, većina ih ima dobre ideje i poznaje situaciju. Proces osnovnog pitanja pomaže da se doprinos ostalog osoblja realizira dok se u samom početku formira vlasništvo.

## Na koji način djeluje?

Osnovno pitanje mora se u velikoj mjeri odnositi na OCD u pitanju i, idealno, mora ga formulisati interesna grupa koja je zainteresovana i posjeduje znanje o organizaciji i koja može učiniti nešto da bi pronašla odgovore na pitanja. Stoga nije moguće niti poželjno formulisati osnovno pitanje za drugu organizaciju za koju smatramo da se treba promijeniti: osnovno pitanje se uvijek mora formulisati za vlastitu organizaciju.



Osnovno pitanje će voditi cijeli IR/OR proces i vjerovatno primjenu konkretnih alata, i zato je važno osigurati dobru formulaciju pitanja od samog početka. Osnovno pitanje će osigurati da se IR/OR dijagnoza fokusira na ono što je izvodivo i relevantno za kontekst i ograničenja pojedinih organizacija. Osnovno pitanje ne smije biti preširoko i uključivati previše aktera i faktora i neizvjesnosti zbog čega je gotovo nemoguće odgovoriti na pitanje. Također ne smije biti ograničeno niti formulisano tako da pretpostavlja logično rješenje, kao u primjeru dole:

*Kako možemo osigurati da naš postojeći program postane najpovoljnij rješenje kako bi se obrazovali dječaci i djevojčice u ruralnim naseljima?*

Tokom IR/OR procesa, može se lako desiti da prвobitno formulisano pitanje zahtijeva naknadnu preformulaciju prilikom prikupljanja podataka kojima se pojašnjava kontekst. Također se može desiti da, zahvaljujući informacijama koje dolaze tokom IR/OR procesa, osoblje uviђa da prвobitno osnovno pitanje traži drugačiji fokus, ili da glavni problem leži negdje drugo.

Da bi osnovno pitanje odgovaralo IR/OR procesu, obično treba sadržavati internu ali i vanjsku perspektivu organizacije. Na primjer, ako se osnovno pitanje u potpunosti fokusira na pitanje kako restrukturirati organizaciju bez očite koristi za vanjsku interesnu grupu, tada je OR proces dovoljan. Međutim, ako su ti izazovi povezani sa internim djelatnostima neke organizacije i na koji način se odnosi na vanjski svijet i interesnu grupu, tada je IR/OR proces opravдан.

U donjem tekstu se nalaze primjeri osnovnih pitanja koja imaju balans između internog i eksternog fokusa koji opravdavaju IR/OR proces.

#### *Primjeri osnovnih pitanja:*

- Na koji način ministarstvo obrazovanja može unaprijediti rad i kapacitet obrazovnog sektora kako bi isti bio u mogućnosti da odgovori potrebama obrazovanja etničkih manjina u teže dostupnim brdovitim područjima?
- Kako OCD X može postati sposobnija kako bi pravovremeno i profesionalno mogla održati tražene obrazovne aktivnosti prilikom održavanja svog inovativnog pristupa obrazovanju na veliko zadovoljstvo klijenata?
- Kako kreditna organizacija može pružiti održive finansijske usluge svojim članovima osiguravajući da se kredit dodjeljuje članovima koji su izradili zvanične poslovne planove i koji su prošli obuku o upravljanju kreditima?

### Važne karakteristike osnovnog pitanja

Situacija koja nastoji ili želi postići promjenu u budućnosti formulisana u obliku pitanja sa ključnim problemom ili pitanjem kojim se bavi ili na koje traži odgovor;

Jasno definišite ko ima problem, i ko može i želi poduzeti nešto po tom pitanju;

Jasna definicija da li se pitanje više interno odnosi na organizaciju ili je eksterno orijentisano ili je pak mješavina;

Definišite cjelinu ili dio koji se analizira: da li je to organizacija, odjel, tim, mreža, ciljana grupa itd.? Neka bude praktično i realno: nemojte definisati osnovno pitanje za cijeli sektor;

Sagledajte ko su glavni pripadnici interesne grupe i njihove interese, zagovornike i protivnike i konsultujte se s njima;

Definišite kriterije za procjenu uspjeha prilikom odgovaranja na pitanje, na pr.: učinkovitost/efikasnost, održivost, više opsluženih klijenata, poboljšani kvalitet usluga, veći legitimitet/prihvaćenost, vidi dole;

Uvijek postavljati otvoreno pitanje: "Kako se može..."? Izbjegavajte da/ne osnovna pitanja u kojima su odgovori od početka jasni;

Specifičnost: budite jasni, usagasite pojmove i terminologiju radi boljeg razumijevanja;

Kratko i precizno je bolje nego dugo i detaljno, izbjegavajte upotrebu nepotrebnih riječi.



Ako osoblje i interesna grupa koja je uključena u formulaciju osnovnog pitanja se odranije ne poznaju, ili znaju da ne mogu otvoreno govoriti, tada je potrebno više vremena i pregovora nego kad je u pitanju manja grupa. Međutim, ako je više ljudi uključeno i ako su saglasni oko određenja osnovnog pitanja, što je pitanje reprezentativnije veća je mogućnost da će isto imati podršku kao relevantno tokom cijelog IR/OR procesa.

## Primjeri čestih grešaka u formulaciji osnovnog pitanja

### Previše internog fokusa

- Vaše osnovno pitanje pita kako standardizirati upravljačke procedure, i šta je vanjska korist tog djelovanja? Da li će vam omogućiti bolje rezultate rada, i da li ima još nekih stvari koje možete uraditi koja bi imala pozitivan uticaj na vaš rad?
- Samo zato što ste pronašli interni problem ili pitanje za koji smatrate da se može riješiti, upitajte se da li ono predstavlja problem i na koji način utiče na rad?

### Previše vanjskog fokusa

- Vaše osnovno pitanje se previše bavi djelovanjem i ulogama vanjskih aktera i svega onoga što vi želite da oni poduzmu kako biste mogli još bolje sarađivati. Kao rezultat toga, možda ćete zaboraviti da pogledate sebe i upitate se šta, ako išta, vas prema drugima može predstaviti u svjetlu partnera koji je otvoren za saradnju.

### Zamjena simptoma za probleme

- Vaše osnovno pitanje može identifikovati da je izostajanje osoblja sa posla ključni problem, sa željom da ga svedete na najmanju moguću mjeru. Međutim, izostajanje s posla može zapravo biti samo simptom nekog dubljeg problema, na primjer, rad pod pritiskom ili nepotrebni sastanci. Umjesto toga pitajte sljedeće: Šta je temeljni uzrok datog simptoma na koji se prvo treba usmjeriti pažnja?

### Kriteriji djelovanja za osnovno pitanje

Postavljanje jasnih kriterija rada za vaše osnovno pitanje je važno jer će vam tom prilikom omogućiti da ustanovite da li ste u stanju da kasnjem periodu uspješno odgovorite na svoje osnovno pitanje. Ukratko: šta se u vašem radu trebalo poboljšati nakon uspješno provedenog IR/OR procesa? Bez kriterija rada vi i vaša interesna grupa možda nikad ne sazname da li ste uspjeli. Na sljedećoj stranici se nalaze neki od najčešće korištenih kriterija djelovanja za organizacije.

## Održivost

Izvršite procjenu da li je neka organizacija sposobna ili adekvatna da obavi tražene aktivnosti kako bi isporučila konkretnе usluge.

## Legitimnost

Legitimnost se tiče prihvatljivosti i pravnog pozicioniranja organizacije unutar svog okruženja, uključujući i stav interesne grupe.

## Relevantnost

Da li ono što organizacija pruža odgovara potrebama i željama njene ciljane grupe, ili ona samo služi donatorima?

## Efikasnost

Da li je organizacija u mogućnosti da transformiše svoje resurse u željene proizvode i usluge, kako bi rad bio zadovoljavajući?

## Učinkovitost

Da li su resursi, uključujući i finansije, tehnologiju i osoblje iskorišteni na ekonomičan način kako bi se omogućilo plasiranje usluga i proizvoda po najnižoj mogućoj cijeni uz osiguran kvalitet?

## Kontinuitet i održivost

Da li su usluge i proizvodi isporučeni na način kojim se postiže što bolja održivost, uključujući i kontinuitet same organizacije?

## Fleksibilnost

Da li je organizacija sposobna da se prilagodi promjenama, uključujući nove ciljane grupe, i da li može održavati isti kvalitet i kvantitet usluga u izmjenjenim okolnostima?

## Transparentnost i demokratičnost

Da li se interna politika i/ili procesi odlučivanja odvijaju u skladu sa prihvaćenim normama o transparentnosti i uključenosti i da li su otvorene i dostupne javnosti?

Nikada nećete željeti primjeniti sve pomenute kriterije u jednom glavnom pitanju. Stoga, usaglasite se oko nekih, obično dva ili tri, koja su od većeg značaja za vašu situaciju i fokusirate se na njih u cijelom IR/OR procesu.

## Primjeri osnovnih pitanja prije i nakon korekcija

Teško je unaprijed znati šta osnovno pitanje čini boljim. Zato smo ovdje pripremili neke stvarne primjere osnovnih pitanja koja na prvi pogled nisu jasna kako bi trebala biti. Naknadno smo predložili korekcije radi poboljšanja nakon diskusija unutar organizacije.

### Problem vlasnik 1

- Mreža NVO koja se bavi pitanjem okoliša

Predloženo osnovno pitanje:

- Kako NVO mogu unaprijediti saradnju unutar mreže?

Komentar:

- Primarno interno osnovno pitanje jer se odnosi na odnose unutar mreže;
- Nije jasno koje će se dobrobiti ostvariti nakon intenziviranja saradnje;
- Kako bi se bilo još određenije, osnovno pitanje bi se trebalo usmjeriti na vanjske ciljeve mreže.

Korigovano osnovno pitanje:

- Kako mreža NVO može reorganizirati svoju organizaciju kako bi što bolje sarađivala i lobirala za izmjenu zakona o okolini u određenim oblastima?

### Problem vlasnik 2

- Ministarstvo poljoprivrede (MP)

Predloženo osnovno pitanje:

- Kako MP može iznaći način da bolje radi sa potpisnicima ugovora?

Komentar:

- Nije jasno šta zapravo predstavlja problem;
- Kriteriji "da bolje radi" zahtijeva jasnije određenje: bolje u odnosu na šta?
- Nije jasno ko mora raditi na unapređenju, da li su to potpisnici ugovora ili samo MP

Korigovano osnovno pitanje:

- Kako MP može poboljšati rokove i profesionalizam u svojim pozivima na tender i fakture potpisnika ugovora kako bi zadržao status vjerodostojnog klijenta?

Problem vlasnik 3

- MDF (uprava za razvoj fondacije) firma za obuku i konsultovanje

Predloženo osnovno pitanje:

- Kako MDF može izraditi odličan poziv na tender, uz minimalan utrošak vremena?

Komentar:

- Bilo bi korisno prvo doći do više saznanja o glavnim konkurentima;
- Šta je kriteriji za "odličan" poziv: da li je to onaj koji će osigurati da se dobije tender?
- Kako definisati šta predstavlja minimalan utrošak vremena?

Poboljšano osnovno pitanje:

- Kako MDF može izraditi interni proces pregleda i analize javnih tendera kako bi se osiguralo da se odaziva samo na one pozive za koje je vrlo vjerovatno da će kao najbolji ponuđač dobiti tender?



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

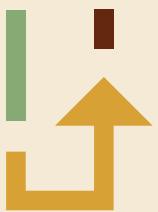
## Savjeti za praktičnu primjenu i realizaciju

Formulisanje osnovnog pitanja može prilično potrajati, ovisno od toga koliko je ljudi uključeno u taj proces, kako lagodno se osjećaju prilikom javnog obraćanja, i da li postoji opšte povjerenje. Stoga, odvojite vrijeme za pripremu i objasnite sveukupnu svrhu predloženim učesnicima. A Cjelokupna sesija o osnovnom pitanju obično traje 2-4 sata, zavisno od vještine prezentovanja kao i od doprinosa samih učesnika. Ako se neka od razmatranih pitanja smatraju osjetljivima ili kontroveznima, sesija time nailazi na problem realizacije što iziskuje više vremena za pripremu.

Kada učesnici identifikuju većinu elemenata za izradu osnovnog pitanja, često će biti potrebno zamoliti nekolicinu učesnika koji znaju izraditi i koncizno obuhvatiti temu, da urede tačnu formulaciju osnovnog pitanja. Malo je vjerovatno da će se 20 ljudi u prostoriji usaglasiti oko jedne ili dvije rečenice. Nakon što manja grupa uređivača završi posao, ponovo će se osnovno pitanje vratiti grupi radi postizanja konačnog dogovora.

## Pitanja za daljnje razmišljanje

- Šta biste razmotrili kao pitanje relevantno za vašu organizaciju da bi još detaljnije mogli istražiti primjenu osnovnog pitanja i započeli IR/OR proces?
- Da li je vaše osnovno pitanje pretežno direktno interno pitanje ili ono obuhvata i vaše vanjske odnose prema drugim akterima ili organizacijama?
- Ko treba učestvovati u formulisanju osnovnog pitanja, koje interesne grupe trebaju biti uključene da bi se sagledala i njihova stajališta radi relevantnosti i vlasništva?
- Koji bi bili najvažniji kriteriji u radu koji kasnije mogu procijeniti da li ste odgovorili na osnovno pitanje i šta će nakon toga biti drugačije?
- Postoje li interne ili eksterne politike kojih trebate biti svjesni a koje vam otežavaju da formulišete osnovno pitanje na način kako to treba raditi? Šta vi možete uraditi po tom pitanju?



## **Brzi pregled**

# Brzi Pregled

## Šta je to?

Brzi pregled je način da dođete do brzog prikaza nekih od najvažnijih karakteristika neke organizacije posmatrano izvana. Brzi pregled možete izvršiti sami ili ga može izvršiti vaše osoblje s fokusom na vašu organizaciju, ili se može koristiti da bi dobili prikaz neke druge organizacije sa kojom imate namjeru sarađivati, ili jednostavno želite saznati nešto više o organizaciji.

Cjeloviti IR/OR proces često zahtijeva mnogo vremena i može dovesti do osjećaja nesigurnosti kod osoblja. Zapravo, ID/OD može dovesti organizaciju na udar nekoliko ponekad osjetljivih pitanja. Stoga, prije donošenja odluke da se provede dubinska analiza koja možda neće dati nikakve odgovore za kojima tragate, brzi pregled predstavlja "svjetlo" organizacijske analize i može biti polazna tačka za daljnju analizu. Brzi prikaz vam pomaže da načinite prvi korak ka prikupljanju informacija koje mogu biti značajne za pronalaženje odgovora na osnovno pitanje.



## Šta možete postići?

- Organizacija može tražiti potencijane partnere za planiranje i realizaciju glavnog projekta i želi ustanoviti brzi uvid u organizacije sa kojima žele stupiti u kontakt radi daljnih razgovora;
- Konsultat može započeti analizu pomoću brzog pregleda kako bi se informisao/la o organizaciji kao neko ko dolazi izvan organizacije;
- Donator možeinicirati, ili iskazati interes za rezultate brzog pregleda kako bi došao do saznanja koje su okolnosti efikasne za finansiranje krupnih inicijativa kroz lokalne organizacije;
- Možda ste se preselili u novo područje ili regiju, i želite dobiti prikaz o tome ko već radi u datom području, čime se bave i s kim rade;
- Brzi pregled može predstavljati prvi krug dobivenih informacija na osnovu kojih tražite odgovor na osnovno pitanje prije nego što krenete dalje prema sveobuhvatnom IR/OR procesu: pogledajte prethodno poglavlje.

## Kako djeluje?

Prednost primjene brzog pregleda je da vam daje sliku neke organizacije uz minimalno 'maltretiranje' osoblja uz organičene zahtjeve u resursima, uz malo utrošenog vremena. Potrebno je malo truda da se primjeni, a ipak može pomoći da vam ukaže gdje će vam biti potrebne dodatne informacije prije nego što se doneše odluka da li treba preći na naredni korak ili ne. Ukratko, prije odluke da li se upustiti u sveobuhvatan IR/OR proces, poželjno je prvo izvršiti neki vid inicijalnog istraživanja organizacije u pitanju.

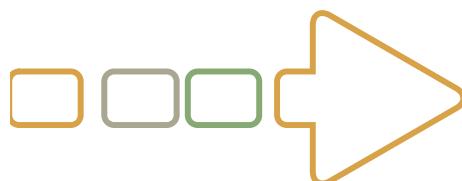
Brzi pregled ne obuhvata ono što se dešava unutar organizacije u smislu motivacije osoblja, menadžmenta, internih struktura i sistema, timskog rada ili organizacijske kulture. Iako su ti organizacijski elementi, naravno, ključni kod određivanja kapaciteta organizacije, odnosno da li može funkcionalisati generalno, u ovom momentu takvi detalji nisu predmet našeg interesovanja. Zasada takve interne organizacijske elemente zovemo crne kutije organizacije. Kasnije ćemo se vratiti na crne kutije kada budemo istraživali integrisane organizacijske modele u poglavljima koja slijede.

Razlog ovako ograničenog fokusa je opravdano svrhom zbog koje se primjenjuje brzi pregled kao alat: želimo dobiti inicijalni prikaz organizacije, posmatrajući je izvana. Time nije obuhvaćeno detaljno intervjuisanje osoblja, niti obilazak terena i ciljanih korisnika niti prikupljanje podataka šta donatori misle o određenoj organizaciji. Najbolje se može opisati kao studija, sa istraživanjem informacija dostupnih iz izvještaja, brošura, direktorija ili studija sa internet stranica i eventualno u određenoj mjeri nekih posmatranja. Samo posmatranje zgrade u kojoj se nalazi organizacija, voznog parka ili susjedstva, vam može dati prvi utisak o organizaciji. Drugim riječima, brzi prikaz je uglavnom faktografski, temelji se na dostupnim i očitim informacijama.

### Osnovni elementi brzog pregleda

Brzi pregled obuhvata četiri elementa unutar organizacije, a to su misija, učinak ili rezultat /output/, ulazni podaci /input/ i korisnici. Pogledajmo ih.

*Misija:* Koliko je stara organizacija i zbog čega je osnovana? Dobro definisana misija će nam obično reći: zašto je organizacija osnovana, u šta organizacija vjeruje, šta želi postići i ko su ciljni korisnici, odnosno kakav je pristup organizacije kako bi ostvarila svoju misiju.



## **Centar za razvoj nevladinih organizacija, CRNA GORA**

Postojimo radi pružanja podrške razvoju nevladinih organizacija u Crnoj Gori i doprinosa stvaranju povoljnog okruženja za učešće građana u pitanjima javne politike i razvoju civilnog društva.

## **EDEN Center, ALBANIJA**

Naša misija je razvoj održivog i zdravog okruženja izgrađivanjem kapaciteta; promovisanje participativnog pristupa; nudimo stručnost i usluge civilnom društvu i vladinim strukturama; lobiranje na državnom nivou.

## **Udruženje građana MOST, Bivša jugoslovenska Republika MAKEDONIJA**

Misija Udruženja MOST je kontinuitet u razvijanju još demokratskije, stabilnije i napredne Makedonije, i to uključivanjem građana u aktivnosti i projekte kako bi se osigurala transparentnost, otvorenost i odgovornost vlasti, političkih i izbornih organa radi stvarnih potreba svih građana.

## **Fondacija za razvoj ljudskih resursa, TURSKA /HRDF/**

HRDF je vodeća neprofitna, nevladina i samostalna organizacija koja radi na promovisanju reproduktivnog zdravlja i edukaciji o planiranju porodice, informaciji, treningu i usluga kao i na jačanju ljudskih resursa. HRDF razvija, realizira i učestvuje u projektima i aktivnostima na državnom i međunarodnom nivou sa fokusom na treninge i informacije o spolno prenosivim bolestima i HIV-u/AIDS-u, Obrazovanje i komunikacija (IEC), usluge o reproduktivnom zdravlju na nivou zajednice, razvoj materijala za tehničke obuke za pružatelje usluga, promovisanje prava djece, rad na poboljšanju socio-ekonomskog položaja žena, rad na programima orientacije za izbjeglice i programi za područja pogodjenih potresima.

**Učinak /output/:** Šta organizacija zapravo proizvodi ili nudi , tj. šta primjećujemo da organizacija stvara što nam govori čime se ona bavi? Outputi mogu podrazumijevati proizvode kao i usluge kao što je distribucija materijala sa informacijama, prehrambeni proizvodi, zagovaranje kampanja, organizacija obuke ili edukacije. Područje djelovanja, broj proizvoda i usluga ili broj opsluženih korisnika nam govori o veličini organizacije kao i o samom njenom kapacitetu kojim djeluje.

## Grupa 484, SRBIJA

Grupa 484 je nevladina organizacija osnovana 1995. god. s ciljem da podrži organizaciju 484 izbjegličke porodice koje su utočište našle u Srbiji nakon bijega iz Krajine i operacije "Oluja" koju je izvela vojska Hrvatske. Grupa 484 je dobila ime upravo po broju tih porodica, 484. Od te prvo bitne grupe entuzijasta koja je omogućila humanitarnu, psihosocijalnu, pravnu i informativnu pomoć izbjeglicama iz Hrvatske i Bosne, a potom i raseljenim licima sa područja Kosova, Grupa 484 je postala formalna i struktorna organizacija sa sistemskim pristupom prema problemu prisilnog preseljenja.

Direktna pomoć je vremenom omogućila širi obrazovni i istraživački rad kako bi se izvršio uticaj da donosi odluka da pristupe izradi trajnijih rješenja. Grupa 484 također radi s ciljem da potakne prisilno preseljena lica i lokalne zajednice, naročito mlade, da budu otvoreni i toleratni prema različitostima među narodima.

Od svog osnivanja, Grupa 484 je također radila na jačanju svog osoblja i organizacije kao cjeline, i transformisala se u modernu organizaciju sposobnu da odgovori na potrebe korisnika i izazovima migracija u regiji. Od svog samog osnivanja, pa kroz svoje programe, Grupa 484 je pružila podršku i pomoć za 100.000 korisnika. Radili smo u više od 70 gradova u Srbiji, stvorili jaku i efikasnu mrežu udruženja, pokrenuli i učestvovali u regionalnim inicijativama.



## Centar za razvoj nevladinih organizacija, CRNA GORA

Pružamo sljedeće usluge: Pravna pomoć pri registraciji i djelovanju NVO-a; Informacije o NVO sektoru; Informacije o stranim NVO i vladinim agencijama u Crnoj Gori; Informacije o donatorima; Smjernice kako napisati prijedlog projekta; Mjesečni magazin Građanin; Periodična informativna izdanja i edukativna izdanja; Dnevne novosti o NVO; Sedmični pregled aktivnosti NVO (crnogorski i engleski jezik); E-mail lista (razmjena informacija).

**Ulagani podaci /Inputs/:** Koju vrstu resursa organizacija zahtijeva da bi došla do rezultata i odakle isti potiču? Bez ulaznih podataka, nijedna organizacija ne može funkcionisati. Ulazni podaci mogu obuhvatati nekoliko stvari kao što je novac, osoblje, prevozna sredstva, zgrade, znaje, tehnologiju ili čak pristup informacijama. Sagledavajući ulazne podatke, možemo saznati mnogo više o tome odakle potiču njeni resursi, da li su to strani donatori, dobrovoljni prilozi, vlada, privatni ulagači ili jednostavno putem vlastitih resursa. Obim ulaznih podataka će nam dati sliku o kojoj se veličini organizacije radi i eventualno koliko je dugoročno stabilna.

## Institut za pomorsko istraživanje, zaštitu i očuvanje Plavi svijet HRVATSKA

Institut za pomorsko istraživanje, zaštitu i očuvanje Plavi Svijet je NVO sa otoka Veli Lošinj, Hrvatska, čija je misija naučno istraživanje, projekti zaštite i očuvanja i promovisanje svijesti o očuvanju okoline u Lošinsko-creskom arhipelagu , Hrvatska i na području Jadrana.

Prvobitno, Plavi svijet je nastao sa direktno namjerom da preuzme istraživanje i podizanje javne svijesti kroz aktivnosti Jadranskog projekta o dupinima kojeg je započeo i kojim upravlja Istraživački institut Tethys 1987. god. Trenutno, Plavi svijet radi na tri glavna projekta sa fokusom na istraživanje, zaštitu, očuvanje i edukaciju, i sarađuje sa brojnim organizacijama i institucijama u Hrvatskoj i inostranstvu.

Plavi svijet je partner ACCOBAMS-a, Sporazum o zaštiti kitova (Cetacea) u Crnom moru, Sredozemnom moru i susjednom atlantskom području.



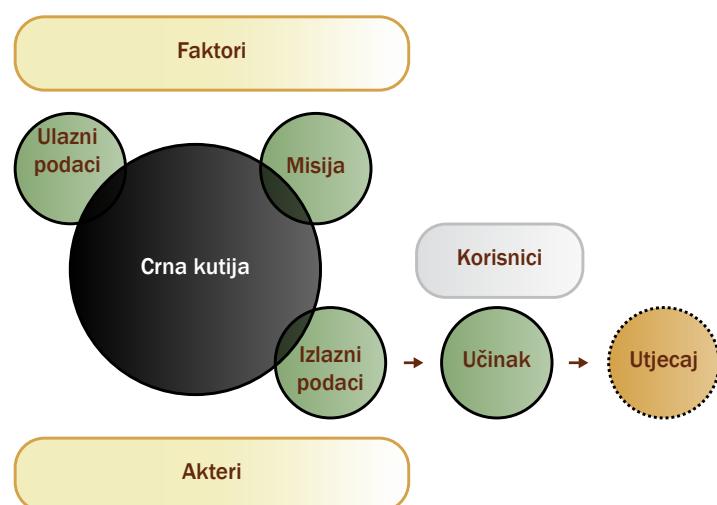
**Korisnici:** Većina organizacija određuje šta je cilj njihovog istraživanja, podrške ili nada da "promijene živote." Korisnici proizvoda ili usluga neke organizacije se obično navode u misiji, viziji i ciljevima date organizacije. Neke organizacije mogu imati vrlo specifične grupe korisnika, kao što su domaćinstva koja vode žene u selu X, ili mladi ljudi starosne dobi od 14-20 godina. Ostali se mogu nadati da će ostvariti širok društveni uticaj, na pr. pristup besplatnom obrazovanju za sve, ili krediti za mala preduzeća. Ovdje korisnike definišemo kao strane koje koriste rezultate rada ili outpute organizacije kao proizvode ili usluge. Međutim, središte našeg interesa je saznati šta korisnici zapravo rade sa rezultatima rada organizacije. Drugim riječima, kakav je efekat ponuđenih rezultata rada; da li se njima išta mijenja za ciljane korisnike ili da li su korisnici samo pasivni primatelji?

### **Beogradski fond za političku izvrstanost , SRBIJA**

Glavni cilj Beogradskog fonda je da doprinese izgradnji i kontinuiranom razvoju demokratski orijentisane političke elite (u parlamentu, političkim partijama i institucijama na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou), ali i lidera u drugim segmentima pluralističkog društva (u državnoj administraciji, nevladinim organizacijama, medijima, kulturi, sudstvu, sindikatima i poslovnom sektoru).



Ilustracija u donjem tekstu prikazuje na šta se brzi pregled fokusirao što je označeno zelenom bojom. Ako obratite pažnju na donji dijagram, primjetite da crna kutija nije dio brzog pregleda. To znači da sve ono što može ući u sklop organizacije trenutno nije primarna tema date analize. Ujedno ćete primjetiti prisustvo nekih faktora i eventualno nekih aktera koji možda djeluju na području organizacije. Međutim, moraćete pričekati s ovom detaljnom analizom sve dok ne odmaknemo s IR/OR procesom, i ako odlučimo da je zaista neophodna.



## Savjeti za primjenu i realizaciju

Brzi pregled može izvršiti manja grupa osoblja, uz korištenje uglavnom objavljenih informacija ili određena vlastita zapažanja. Ovisno o veličini organizacije, pregled ne bi trebao trajati duže od nekoliko dana. Prikupljanje informacija može potrajati, ali kad ih dobijete, pregled informacija i njihovo uokvirivanje u misiju, ulazne podatke /input/, izlazne podatke /output/ i korisnike će vam omogućiti da to uradite bez prevelikog npora.

U svakom slučaju, ako je organizacija čiji pregled tražite ogromna, ili ako želite prikupiti detaljne informacije od nekoliko organizacija, onda je potrebno više vremena. Međutim, zapamtite da trebate zadržiti jednostavnost i brzinu, u protivnom se može desiti da ćete se udaljiti od brzog pregleda što vas može odvesti u dublju analizu, što nije svrha ovog alata.

## Pitanja za dodatno ramišljanje

- Zbog čega postoji vaša organizacija? Zašto je prvo bitno osnovana? Da li ste uobličili svoju misiju? Da li ste zadovoljni time ili ipak nije precizno definisana: šta nedostaje? Dobro definisana misija omogućava ciljanim korisnicima ili korisnicima generalno da se mogu lako poistovijetiti ali i razumijeti njenu svrhu;
- Čime se vaša organizacija zapravo bavi? Kako možemo vidjeti šta je krajnji proizvod vaše organizacije, na pr. vaši krajnji rezultati /output/? Da li ih je jednostavno prepoznati? Da li su u pitanju proizvodi ili usluge, ili čak mrežna aktivnost? Da li postoji jasna veza između vaših ulaznih podataka i krajnjih rezultata;
- Kako biste opisali ulazne podatke /input/ svoje organizacije koje joj omogućuju rad? Molimo da opišete osoblje, znanje, finansijske resurse, ovisnost o sredstvima donatora ili drugih izvora. Da li je vaše osoblje dovoljno kvalifikovano, da li rade puno radno vrijeme ili su mahom volonteri? Na koji način to utiče na rad vaše organizacije?
- Iako možda imate jasnou ideju ko su vaši korisnici, pitanje je da li su oni u potpunosti svjesni da radite za njih? Kako znate da imaju koristi od krajnjih rezultata /output/? Da li oni samo pasivno primaju vaše krajnje rezultate /output/, na pr. prisustvuju vašim treninzima, ili da li kasnije primjenjuju nešto od toga, na pr. koriste stečena znanja kako bi poduzeli nešto što inače ne bi? Kako sa sigurnošću možete reći da činite razliku?
- Kada bi neko vršio brzi pregled vaše organizacije, šta mislite na koje bi informacije naišli, i da li bi time došli do tačnih podataka? Ako ne, šta je tome razlog? Možda niste dovoljno poznati ili možda postoji nedovoljno dostupnih podataka o onome što radite? Ovim pitanjem se možete baviti kao dio vašeg IR/OR procesa.





## Pregled okruženja

# Pregled okruženja

## Šta je to?

Neka organizacija obično nije svjesna svih vanjskih faktora koji mogu uticati na njen rad na pozitivan ili negativan način. Time organizacije mogu propustiti prilike ili može doći do nepredviđenih poteškoća. Pregled okruženja je moćan alat koji vam daje sistematski uvid u vanjske faktore i aktere koji su od velikog značaja za sposobnost vaše organizacije da postigne dugoročne ciljeve.



Pregled okruženja vam omogućuje da prepoznate eventualne pozitivne ili negativne uticaje relevantnih faktora na okruženje u kojem vaša organizacija radi. S obzirom na činjenicu da se ljudi često žale da se osjećaju kao nemoćne žrtve negativnih faktora u svom okruženju, pregled okoline vam pomaže da sagledate i poduzmete aktivnosti ili se prilagodite na okolinu.

Iako se pregled okoline na prvi pogled čini kao jedostavan alat, analiza kolektivnog uticaja identifikovanih faktora relevantnih za vašu organizaciju može otkriti nekoliko različitih i teških scenarija koji se trebaju uzeti u obzir pri procesu strateškog planiranja. Ako vaše prvo bitno osnovno pitanje sadrži pitanja koja obuhvataju postojanje vanjskih faktora ili ponašanje određenih aktera tada pregled okoline može biti ključan za obilježavanje okoline djelovanja.

## Šta možete njime postići?

- Organizacija je odlučila da pokrene operacije u novom području i posjeduje određeno znanje o dostupnosti stručnog osoblja ili volontera, nešto što u značajnoj mjeri može uticati na mogućnost rada;
- Krajnji korisnici usluga neke organizacije nisu zainteresovani za ono čime se organizacija bavi, ali organizaciji nije najjasnije zašto je to tako, dok ciljani korisnici direktno ne ispoljavaju nezadovoljstvo;
- Znate da postoji nekoliko potencijalnih partnera s kojima možete raditi iako neki od njih vas mogu posmatrati kao nekog ko se takmiči za određena sredstva donatora. Želite tačno identifikovati dato stanje i saznati na koji način možete sarađivati.

- Čuli ste da druge vrlo jake organizacije rade upravo suprotno od ciljeva koje želite postići. Koliko su one snažne i kako izbjegći sukobljavanje, a da se pri tome ne odričete svoje ambicije?
- Vaše formulisano osnovno pitanje kao neophodno ističe istraživanje ekstrenog okruženja, a uspešan odgovor će značajno ovisiti o nekoliko vanjskih faktora i aktera.

## Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, HRVATSKA

Pregled okruženja je alat koji često koristimo prilikom definisanja strateškog plana i razvijanja novih aktivnosti. Kod kreiranja i izrade planova, SWOT analiza se pokazala kao najkorisnija. S jedne strane, omogućava nam uvid u naša ranija iskustva vezano za vanjske i unutrašnje faktore koji utiču na naš rad. S druge strane, pruža nam podršku za proaktivni način razmišljanja o izazovima koji nas očekuju. Takav vid analize nas usmjerava na stvarne potrebe zajednice.



Za našu organizaciju je vrlo važno da u proces uključi velike grupe ljudi. Kroz različite faze procesa nastojimo uključiti zaposlene u organizaciji, članove, korisnike, saradnike kao i druge ljudе iz naše zajednice koji poznaju naš rad i misiju.

S obzirom da se radi o velikoj organizaciji i velikom broju različitih ljudi, proces može trajati i nekoliko mjeseci. Međutim, smatramo da je to izuzetno važno radi međusobnog razumijevanja, postizanja dogovora i postizanja usaglašenog stava. Takvim načinom razmišljanja kao organizacija, u kojoj je učešće sviju dobrodošao, dolazimo do konkretnih koraka i poduzimanja akcije u zajednici. Ovakav dublji način razmišljanja omogućava nam da odgovorimo stvarnim potrebama zajednice i da ostanemo dosljedni misiji date organizacije.

## Na koji način djeluje?

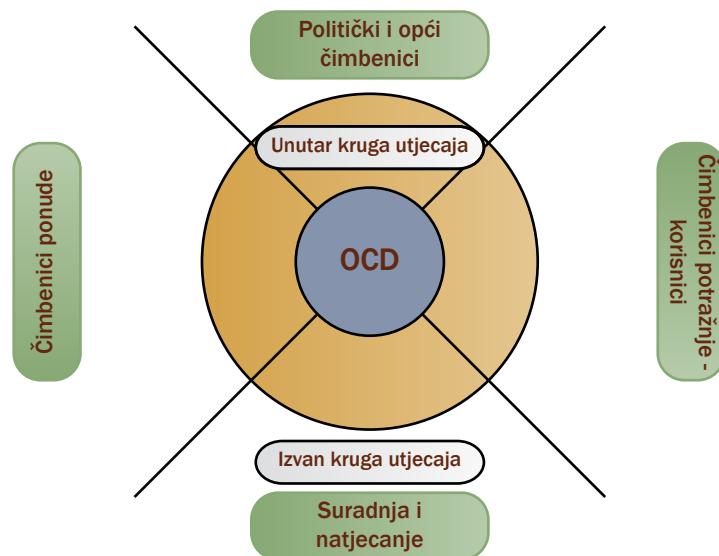
Mnoge OCD se mogu suočiti sa jednim ili više sljedećih problema:

- Nedostatak vladinih poticaja za razvoj lokalnog biznisa;
- Nedostatak snadbjevanja i materijala zbog sveukupnih ekonomskih problema;
- Ograničeno znanje ili interes ciljane grupe;
- Konkurenca zbog drugog OCD-a ili pružatelja usluga.

Svi gore navedeni problemi su odraz faktora ili izazova okoline, koja može imati negativni uticaj na organizaciju i teško ih je direktno izmijeniti. Međutim, mogu postojati i pozitivni faktori u okruženju koji jesu ili mogu biti od koristi organizaciji, kao što je:

- Pozitivni interes ciljane grupe za usluge projekta;
- Spremnost vlade da sarađuje;
- Politička stabilnost i smanjena umješanost politike;
- Donatori pokazuju interes za rad organizacije.

Pored kapaciteta vaše organizacije i njene sposobnosti za rad, vaše dugoročno djelovanje će pretežno zavisiti od toga šta se dešava izvan vaše organizacije, u dobru i u zlu. Međutim, često nismo dovoljno svjesni prisustva takvih faktora ili aktera koji kao posljedicu imaju mogućnost da ozbiljne prijetnje prođu neopaženo sve dok ne bude kasno. Isto tako, pojaviće se brojne mogućnosti u okolini koju vaša organizacija može iskoristiti ako ste ih svjesni i ako ih znate iskoristiti. Alat za okolinu sistematski locira i kategorizira faktore i aktere kojima omogućuje pregled za buduću analizu.



U centralnom dijelu smo smjestili samu organizaciju. Kao što i sami možete vidjeti na prikazu gore, pregled okoline je podijelio faktore i aktere na četiri različite kategorije:

- Faktori potražnje koji mogu uticati na zahtjeve ili potrebu za uslugama vaše organizacije od strane vaših ciljanih ili neciljanih korisnika;
- Faktori snadbijevanja koji utiču na vašu sposobnost da proizvede proizvode ili usluge;
- Politika ili opšti faktori važni za područje vašeg rada;
- Akteri u saradnji i konkurenciji koji predstavljaju faktore kao organizacije ili pojedinci.

Pogledajmo sada malo detaljnije ove četiri kategorije.

## Faktori potražnje

U ovom dijelu istražujemo da li je već prepoznata potražnja za vašim uslugama, ili da li trebate sagledati načine da stvorite takvu potražnju. Na primjer, ako promovišete rodna prava u društvu koje je dominantno muško, očita potražnja za informacijama o rodnim pravima će prvobitno biti ograničena iako ste možda uvjereni da se o ovom pitanju nešto treba poduzeti. Ovaj faktor može zahtijevati da se postavite strateški kako biste postepeno izdejstvovali potražnju pomoću kampanja o podizanju svijesti, diskusijama ženske fokusne grupe, seoskim skupovima ili razgovorima s lokalnim liderima. Bez uvažavanja ovog faktora, vaša organizacija može doživjeti neuspjeh jer jasna potražnja se možda nikada neće definisati. Također možda u okruženju postoje negativne implikacije o potraživanju vaših usluga. Na primjer, do sada ste nudili trening ciljanim grupama za koju ste tražili nominalnu naknadu da pokrijete tekuće troškove. Odjednom, glavni donator nudi sličan trening bez naknade, što znači da vaši ciljani korisnici odlaze na drugu stranu, a ne vama.

## Faktori snadbjevanja

Alat brzog pregleda je prepoznao faktore koji utiču na snadbjevanje ili snadbjevanje ulaznim podacima /input/ važnih za pojedinu organizaciju. Ovdje proširujemo ovaj dio i nastojimo obuvatiti iz okruženja koji utiču na raspoloživost resursa koji mogu biti izvan direktnе kontrole organizacije. Jednostavnije je djelovati u okruženjima za koja se može tvrditi da imaju obilje resursa nego u sredinama koje oskudjevaju u resursima gdje se morate više boriti da biste osigurali ulazne podatke /input/ da bi bili konkurenčni drugima. Ili može se pokazati da ono što vaša organizacija nastoji postići ne privlači potencijane donatore ili pristalice, ili se čak može smatrati kontroverznim. Zamislite organizaciju koja radi na podršci za etničke manjine koju vlada ne priznaje. Ili zamislite da trebate pristup znanju unutar specifičnog područja rada. Ako je znanje već dostupno, možete zaposliti takvo osoblje. Ali ako, s druge strane, nije moguće pronaći takvo osoblje na lokalnom

nivou, tada je u pitanju faktor koji će odvući još dalje od direktnog uticaja. Obje situacije se vežu za faktore snadbjevanja važnih za vašu organizaciju.

## Politika ili opšti faktori

Ovim je obuhvaćeno prisustvo ili odsustvo važnih zakona koji regulišu značajna pitanja za organizacije i njihove korisnike. Na primjer, prisustvo zakona o okolišu može biti pozitivan faktor dok neprovodenje istog od strane vlade se može smatrati negativnim faktorom. Ili pretjerano regulisana klima za investicije može biti negativan faktor za organizaciju koja promoviše razvoj malog i srednjeg poduzetništva, iako ujedno može predstavljati i mogućnost da organizacija doživi promjenu ako iznađe način da ti učini, vršeći pritisak na političare ili radeći posredstvom lokalnih privrednih komora.



## Centar za razvoj civilnog društva, ALBANIJA

Naša mreža je načinila značajan korak ka NVO zajednici u Albaniji kako bi se pozicioniralo kao vitalno i održivo civilno društvo. Radi kao spona sa NVO zajednicom u regiji, pruža pomoć u procesu razmjene stajališta i novosti – fondacija civilnog društva.

CZCD Korca nudi sljedeće usluge: tehničku pomoć, konsultantsku pomoć, zastupanje i interesno zastupanje za svoje klijente što obuhvata lokalna udruženja i OCD kao i grupe na nivou zajednice koje predstavljaju različite grupe interesa, plasiranje informacija i olakšavanje angažmana domaćim i međunarodnim donatorima. Funkcioniše kao kišobran za aktere lokalnih civilnih društava, a istovremeno služi i kao most za saradnju sa lokalnom vladom.

Drugi cilj CZCD-a je da podrži i pomaže uspostavljanje novih udruženja; činjenica da relevantne interesne grupe nisu voljne da uspostave nova udruženja otežava CZCD-u da postigne svoj cilj. CZCD za cilj također ima izradu koncepta za civilno društvo, praksi i vrijednosti. Da bi to mogla uraditi, CZCD-u je također potreban ozbiljan pristup i saradnja između organizacija civilnog društva, organizacija na nivou zajednice i lokalnih vlasti. Uspjeh CZCD-a je rezultat podrške akterima lokalnog civilnog društva da razvije i unaprijedi svoje ciljeve prema demokratskom razvoju u regiji.

Faktori okruženja koji utiču na aktivnosti CZCD Korca su:

### **Pozitivni faktori:**

- Posvećenost izvršnog tijela lokalnih vlasti da sarađuju;
- Interes ciljane interesne grupe (udruženja, organizacije na nivou zajednice) da primaju usluge CZCD-a;
- Interes domaćih i međunarodnih donatora da podrže rad CZCD Korca te u tehničkom i finansijskom smislu.

### **Negativni faktori:**

- Političke krize na državnom nivou i političko miješanje;
- Nedavni razvoj političke situacije; nadolazeći lokalni izbori;
- Ograničeno znanje i interes potencijalne interesne grupe: tijelo lokalnih vlasti koje donosi odluke.

## Konkurentni, suradnički ili suprostavljeni akteri

Kao što je već ranije napomenuto u uvodnom dijelu o IR/OR-u, svaki institucionalni faktor će na neki način biti izražen kroz neku organizaciju ili čak kroz pojedinog aktera što se dešava upravo i sa ovom kategorijom. Kako bi neka organizacija izvršila pregled okruženja, mora pokušati razotkriti koji njeni prisutni faktori mogu predstavljati organizaciju ili individualne aktere koji mogu biti protiv, mogu podržavati ili imati neutralan stav prema dugoročnim ciljevima organizacije. U ovoj kategoriji ćemo definisati da li se organizacija može osloniti na nekoliko partnera saradnje sa sličnim ciljevima, ili da li se okruženje može bolje opisati kao vrlo konkurentno ili je evidentno prisustvo suprostavljenih organizacija što vrlo vjerovatno može ići na štetu ciljeva organizacije. Bez obzira da li se radi o pozitivnom ili negativnim stvarima, potrebno ih je definisati da bi smo bili svjesni njihovog prisustva i kako bi mogli u skladu s tim i djelovati.

### Sindikat radnika vunene, kukičane, pletene i konfekcijske industrije, TURSKA

Postoje neki vanjski faktori kao što je finansijska kriza koja može uticati na naš rad. Ovo nije lak period za sindikalce, bez obzira s koje strane Atlantika da se nalaze. Nije jednostavno vrijeme jer ekomska i finansijska kriza utiče na rad vlasti, ali ujedno tjeru ljudi da se okrenu sebi, podižu barijere, i krive druge - strance. Ovakvo grupisanje ima za cilj pokazati svijetu korist od bliskog jedinstva. Insistirali smo da radno okruženje bude poštено i da pojača razvoj. Radili smo na izgradnji demokratskih institucija i angažmanu sindikata. Pozivali smo na proces integracije da bi osigurali da se ljudska prava, uključujući i prava radnika, svuda poštuju i da se nekažnjivost, koja je prisutna u nekim zemljama, istisne.

Kao sindikat, naš centralni cilj je osigurati slobodu udruženja i kolektivno pregovaranje. To su osnovna prava na kojima se temelji demokratija. Dijalog o zapošljavanju i socijalnim pitanjima se treba produbiti i uključiti sindikate. Potrebno je držati se odgovarajućih standarda. Postoji zabrinutost da evropske multinacionalne kompanije ne vode svoje operacije po istim standardima u Turskoj kao u Evropi. To ne bi trebao biti slučaj. Kompanije trebaju poštivati principe dosljednog rada koje je definisala Međunarodna radna organizacija /ILO/ i Organizacija za ekonomski razvoj i saradnju /OECD/. Provodimo analizu i pregled okruženja s ciljem prepoznavanja eventualnih mogućnosti koje nam pomažu da dobijemo finansijsku pomoć radi realizacije različitih projekata za radnike. Također istražujemo mogućnosti za saradnju radi poboljšanja radnih okolnosti i učenja na koji način primjena i provedba zakona može dovesti do poboljšanja. Sindikati su najbolja adresa na kojoj su radnici zastupljeni u demokratiji i slobodnom društvu što predstavlja osnovu razvijenog društva.

## Krug uticaja

Posljednji sastavni dio ovog alata nazivamo "krug uticaja." On pokazuje da li na identifikovane faktore organizacija u pitanju može u cijelosti ili djelimično uticati, ili da li je faktor previše udaljen, što znači da organizacija može samo biti svjesna tog postojanja, iako ne vrši stvaran uticaj. Na primjer, možda je nemoguće za jednu organizaciju da izmjeni zakon, i smješta taj faktor izvan kruga uticaja. Međutim, ako organizacija u kojem slučaju želi formirati snažan savez organizacija civilnog društva koje imaju isto mišljenje, time se faktor može pomjeriti i naći svoje mjesto unutar kruga uticaja. Ili naviše ciljani korisnici žive izvan područja koje OCD opslužuje, čime se nalaze izvan dohvata ili uticaja. Međutim, ako bi OCD svoje usluge još više približila korisnicima, time bi se faktor našao unutar uticaja.

Primjenom ovog alata, svi faktori su podijeljeni na pozitivne (mogućnosti) i negativne (izazovi) sa eventualnim uticajem na organizaciju. Faktori i akteri su dinamični i vremenom se mogu mijenjati. Stoga, iako pregled okruženja vam može dati korisnu predodžbu o situaciji kada primjenite alat, možete očekivati da prvoobitno obuhvaćeni faktori su se vremenom ponešto izmijenili, ili čak dramatično, na primjer nakon izbora i uvođenje nove vlade.



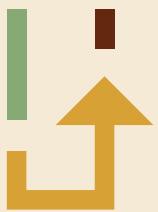
## Savjeti za praktičnu primjenu i realizaciju

Pregled okruženja može izvršiti grupa koja, po mogućnosti, ne broji učešće više od 20 ljudi. Osobe iz vanjskih resursa koje nemaju direktni interes za ishod i koje se smatraju neutralnim mogu biti od pomoći u fazi utvrđivanja činjenica. Za organizacije koje već poznaju rad kroz aktivnosti unutar mreže ili u okruženju sa višebrojnim akterima, pregled okruženja može biti relativno jednostavan za primjenu. Ako se vaša organizacija nikad prije zaista nije susretala sa drugim organizacijama kao partnerima ili konkurentima, za pregled će biti potrebno više vremena i uloženog npora.

Od izuzetnog je značaja osigurati da ljudi otpočetka mogu idejno razlikovati faktore potražnje, snadbjevanja, politike, saradnje i konkurenциje. Također je važno obratiti pažnju na to kako odrediti da li organizacija u pitanju može uticati na date faktore, tj. da li se nalaze izvan ili unutar kruga uticaja? Na primjer, to su odlučujući momenti kod primjene pregleda okruženja koji će odlučiti o korisnosti samog alata.

## Pitanja za daljnje razmišljanje

- Koje vanjske faktore vidite kao najveće izazove za vašu organizaciju o kojima morate stalno voditi računa kako vas ne bi oslabili? Na koji način ćete se zaštитiti od toga?
- Koje su najbolje vanjske mogućnosti koje možete iskoristiti da biste intenzivirali svoj uticaj i napravili razliku prema svojim ciljanim korisnicima?
- Razmotrite koji od vaših identifikovanih faktora se nalaze unutar vašeg eventualnog uticaja i identifikujte tačno način na koji ćete izvršiti uticaj kako biste što bolje iskoristili mogućnosti ili umanjili eventualni negativni uticaj ili prijetnju
- U kojoj je mjeri vaš trenutni način rada uzeo u obzir sve vanjske faktore iz vašeg neposrednog okruženja? Šta mislite zašto je to tako i šta trebate uraditi da bi svoj način rada prilagodili u budućnosti?



# **Instituciogram**

# Instituciogram

## Šta je to?

Instituciogram je is vizuelni prikaz odnosa između različitih strana aktivnih u nekoj oblasti ili sektoru. Kao alat vam omogućuje da identifikujete relevantne aktere u institucionalnom okruženju i opišete prirodu njihovih odnosa i međuvisnosti. Alat vam može dati informacije o ustaljenim oblicima saradnje i koordinacije koji zahtijevaju poboljšanje ili možda potrebu za uspostavljanje novih odnosa. Kao dio IR/OR procesa, instituciogram može pružiti važne informacije za odgovor na osnovno pitanje.



### Instituciogram vam pomaže da:

- Identifikujete aktere koji imaju ključne pozicije unutar mreže, moći i vještine;
- Iskoristite mogućnosti za saradnju na nekoliko strana;
- Postanete svjesni novih interesnih grupa koje vam mogu pomoći da napravite plan i izvršite realizaciju ;
- I dalje budete svjesni prijetnji i organičenja zbog konkurenčije ili konfliktnih interesa;
- Dođete do zajedničkog razumijevanja institucionalnog okruženja dok izbjegavate duplikiranje.

### Šta njime možete postići?

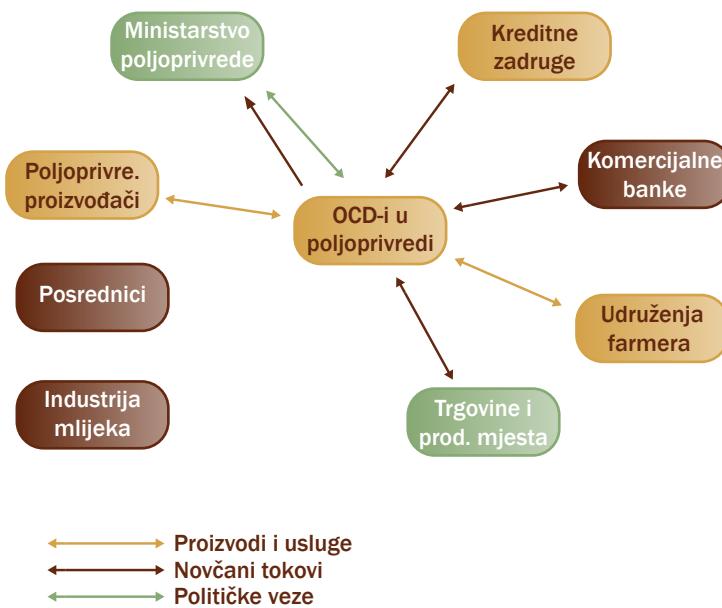
- Na osnovu pregleda okruženja, možete identifikovati nekoliko potencijalnih saradnika istomišljenika, ali još uvijek vam nisu jasni odnosi između njih i na koji način iskoordinirati aktivnosti između njih;
- Možda ste čuli glasine da su vas suprostavljena udruženja etiketirala kao prijetnju i žele raditi protiv vas. Izrada instituciograma može vam pomoći da shvatite na koji način su povezane i koliko su snažne;
- Vladine institucije nisu efikasne u pružanju usluga u vašem području i njihovi uticaji na više strana može vašoj organizaciji predstavljati mogućnost da napravite razliku. Stoga, definirate trenutne tipove vladinih usluga da bi uočili praznine;
- Neki donator želi pružiti podršku institucionalnom razvoju za organizacije u vašem području ali nije mu poznato ko šta radi i na koji način dolazi do međusobnog nadopunjavanja.

## Na koji način djeluje?

Instituciogram može dati sljedeći opis:

- Relevantni akteri u nekom području ili sektoru;
- Međuovosnost aktera i njihovi odnosi;
- Intenzitet trenutnih odnosa;
- Potencijal za poboljšanje postojećih odnosa.

Dole se nalazi jedostavan primjer instituciograma na kojem su prikazani odnosi između različitih aktera u mlijekoindustriji i dobivanje manjeg kredita. Struktura instituciograma je detaljnije objašnjena u tekstu ispod.



*Instituciogram: Mliječna industrija*

## Relevantni akteri

Akteri mogu obuhvatati formalne i neformalne organizacije kao i važne osobe. Na primjer, guverner neke provincije može biti pauk u pravljenju mreže vladinih organizacija i aktivnosti u provinciji. Ili vjerski vođa u nekom selu može imati jak uticaj na razvojne planove u tom selu. Tu će svoje mjesto naći i nekoliko formalnih organizacija koje rade u datom području ili koje imaju kontakte s drugim organizacijama. Instituciogram može obuhvatiti sve organizacije i aktere koji igraju ulogu u planiraju, daju odobrenje, pružaju podršku, sarađuju ili su dio

izvršnih aktivnosti u tom području. Ovim su obuhvaćene krajnje korisničke grupe, ostale OCD i NVO, određene vladine institucije i decentralizirane vladine usluge.

S obzirom da su sve usluge isključivo namjenjene da doprinesu krajnjim korisnicima, važno je pojasniti na koji način su organizovane grupe korisnika kako bi znali na koji način doći do njih ili kako sarađivati s njima. Možda će biti potrebno da identifikujete aktivnosti koje će se ili mogu biti poduzete od strane postojećih organizacija da bi se spriječilo preklapanje i nepotrebna konkurenca. Određene vladine institucije i političari su često obuhvaćeni instituciogramom s obzirom da će uvijek igrati ulogu barem kod odobravanja i donošenja odluka.

Organizacije u instituciogramu mogu biti aktivne na različitim nivoima od državnog do čak međunarodnog nivoa, do lokalnog. Nisu svi nivoi podjednako važni. Na primjer, kada se radi o poljoprivrednom projektu u određenom području, važno će biti razlikovati različite sektore unutar regionalnog ureda ministarstva poljoprivrede, dok s druge strane možda nije neophodno identifikovati sve glavne odsjeke u ministarstvu. Identifikujte samo one koje imaju neposrednu važnost za vašu organizaciju.

## **Međuvisnosti aktera i njihovi odnosi**

Instituciogram će sadžavati različite tipove odnosa koji mogu dovesti do važnih informacija. Međutim, korisno je razaznati te odnose u sljedećem smislu, na primjer:

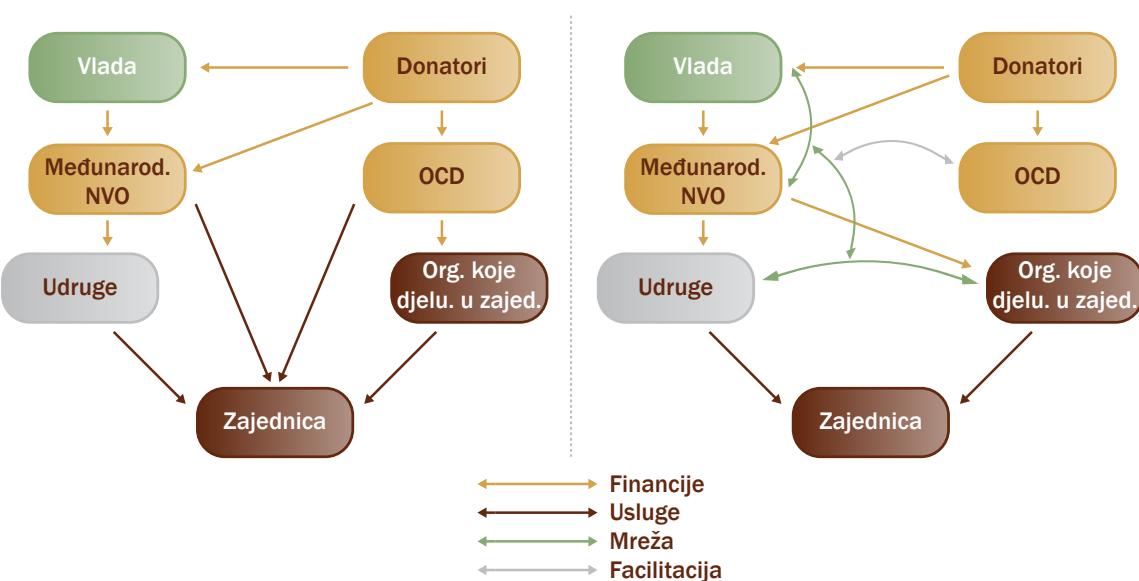
- hijerarhijski poredak: ko kome izdaje naredbe?
- saradnja: ko s kim sarađuje?
- operacije: ko kome daje ulazne podatke (input)/usluge?
- finansije: ko koga finansira/plaća?

Identifikovani odnosi i međuvisnost se opisuje upotrebom strelica ili linija između aktera koji ih povezuju i ukazuje na tip odnosa koji tom prilikom realizuju. Međutim, mogu postojati i drugi vidovi odnosa koje možda želite uvažiti, a koje smatrate važnim, uključujući političku moć ili komunikaciju. Na kraju, odluku o tome šta uključiti će odrediti vaš kontekst.

## **Intenzitet postojećih odnosa**

Strelice ili linije ukazuju na pravac, da li se radi o pružanju ili primanju usluga ili resursa što opet može predložiti važne odnose među snagama i zavisnost. Intenzitet se može definisati kao opseg (broj proizvoda, iznos utrošenog novca), frekventnost (na pr. frekventnost poruka, broj kontakata) i/ili značaj odnosa (korisnost za praktične operacije). Debela strelica označava intenzivan odnos dok tanka ili isprekidana strelica može ukazivati na ograničeni vid odnosa. Kao što je to bio slučaj sa alatom pregleda okruženja, instituciogram je prikaz postojećih odnosa koji se mogu i koji će se vremenom promijeniti.

Da li je postojeći odnos odgovarajući, dovoljno intenzivan ili čak nepoželjan, u velikoj mjeri će zavisiti od subjektivnosti posmatrača. Ako se pokaže da suprostavljeni akteri imaju snažno povezan međusobni odnos, vjerovatno ćete nastojati pronaći način da umanjite njihov uticaj ili da barem ojačate svoju poziciju koja se tiče odnosa prema drugima. Također se može desiti da ste uočili da su određeni odnosi sa akterima o kojima ovisite ili sa kojima želite sarađivati trenutno neodgovarajući.

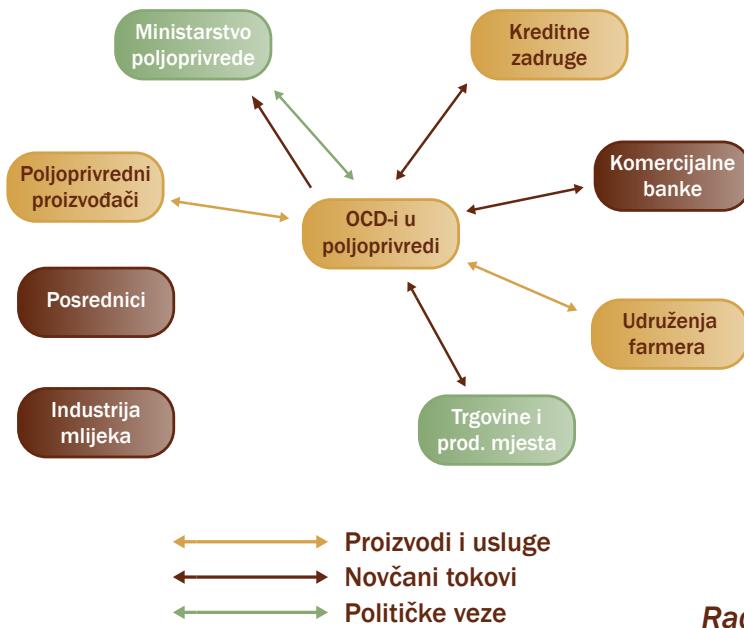


### Trenutni instituciogram i željeni budući instituciogram

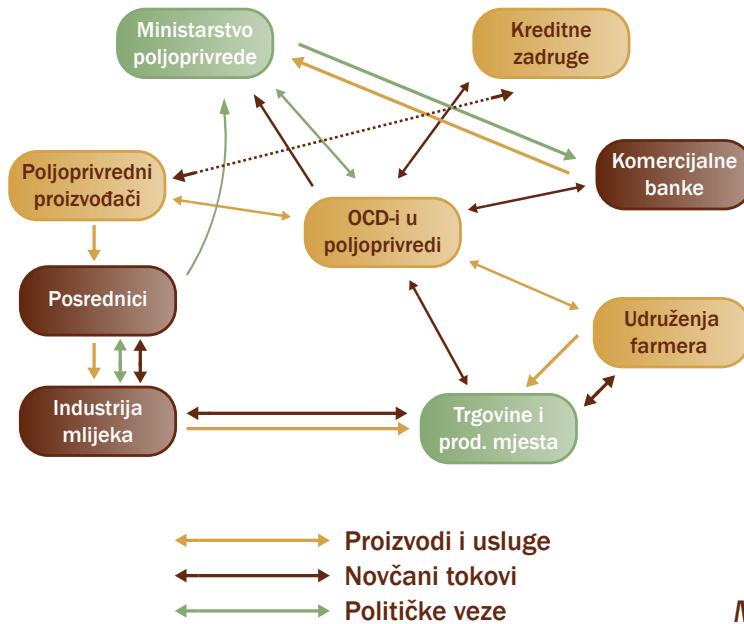
Također možete, na osnovu finalnog instituciograma doći do važnih pokazatelja o tome gdje morate usmjeriti više napora da izgradite ili ojačate odnose, i čak doći do novih aktera koji drže važne pozicije kada se govori o donošenju odluka u vašem institucionalnom okruženju. Možda ćete uvidjeti da je potrebno izraditi i dodatni instituciogram na osnovu vaše prvobitne analize u kojoj ste opisali kako želite da se odvijaju ti odnosi, na primjer, u narednih pet godina, a potom sebi postaviti pitanje koje aktivnosti morate poduzeti da tome pridonesete, kao što je prikazano na gornjoj ilustraciji.

Druga varijacija instituciograma je da li dozvoljavate ili ne da organizacija bude centralna, prikazujući samo odnose aktera prema određenoj organizaciji u sredini, nazivom radikalni instituciogram. Također možete napraviti da bude usmjereno prema međusobnim odnosima, prikazujući odnose između svih relevantnih aktera, nazivom mrežni instituciogram. Molimo da uporedite dva primjera u donjem tekstu.

Prednosti i nedostaci svakog od instituciograma se moraju odrediti od strane korisnika, na primjer vas. Radijalni instituciogram daje jednostavan pregled odnosa sa stajališta organizacije ali može ukazati i na važnost odnosa između ostalih. Mrežni instituciogram je detaljniji, ali može proizvesti „špagete“ ako se više strelica upotrijebi i povežu, čime umanjuju mogućnost pregleda, a ne čine ga boljim.



Radijalni institucijski dijagram



Mrežni institucijski dijagram

## Savjeti za primjenu i realizaciju

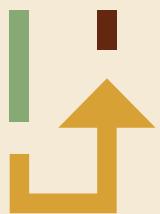
Izrada instituciograma ne bi trebala trajati duže od 2-3 sata. Međutim, primjena instituciograma zahtijeva dobro poznavanje postojećih aktera i njihovih odnosa. Ako većina učesnika ne raspolaže tim saznanjima, možda će biti potrebno da uradite neka inicijalna istraživanja o drugim akterima, na primjer, koristeći brzi pregled, ili stupajući u kontakt sa organizacijama koje rade unutar istog sektora ili područja kao i vi kako bi prikupili potrebne informacije.

Generalno se preporučuje da se otpočne sa izradom radijalnog instituciograma prije nego što pređete na izradu mrežnog instituciograma. Razlog je što je radijalni instituciogram obično lakši za izradu jer daje pregled postojećih odnosa između vas i drugih organizacija. Mrežni instituciogram, s druge strane, zahtijeva poznavanje odnosa između nekoliko drugih aktera što se teže identificiraju ali ih je ipak važno poznati okruženju u kojem vlada velika konkurenca ili u politički osjetljivom okruženju.

## Pitanja za dodatno razmišljanje

- Ko su najmoćniji akteri koji djeluju u vašoj radnoj sredini, šta ih čini moćnim i da li ste već uspostavili dobre odnose s njima? Zašto da ili ne?
- Posmatranjem različitih aktera oko vas: da li su odnosi između nekih od njih potencijalno korisni za vaše dugoročne ciljeve, ako da, šta možete učiniti da imate najveću korist od njihovog prisustva?
- U kom dijelu smatrate da je potrebno da uspostavite kontakt s važnim akterima sa kojima do sada niste radili i šta vas čini interesantnim, tj. šta tu ima za njih?
- Da li smatrate da bi se drugi akteri složili s načinom kako ste ih opisali i prikazali u instituciogramu i zašto mislite da oni stvari mogu sagledati na drugačiji način?





## **Integrисани организацијски модел**

# Integrисани организацијски модел

## Šta je to?

Integrисани организацијски модел (IOM) је алат који можете користити да опишете, анализирате и усоставите дјагнозу организације и њено непосредно окружење. Као и сваки модел, IOM је поједностављене сложене стварности где различити аспекти утичу једни на друге. Корисност овог алата зависи у великој мјери од специфичне ситуације, постављених питања као и од искуства и зnanja korisnika i njene/njegove sposobnosti da ga primjeni.

IOM objedinjuje већину елемената relevantnih за организацију. Dok је брзи pregled sagledao granice организације, pregled okoline je sagledao faktore који окруžују организацију, а instituciogram међусобне однose između aktera, IOM poseban значај pridaje onome што smo raniје називали crna kutija, tj. interne аспекте организације. За cјelokupni IR/OR процес, naša je preporuka да користите IOM алат за усостављање дјагнозе за ваšu организацију vis-à-vis osnovnog pitanja koje ste formulisali.

IOM је алат за структурални приступ у definisanju организacijskih elemenata važnih за SWOT analizu. SWOT је akronim за snagu, slabost, prilike i prijetnje. Snaga је нешто што ваša организација већ успјешно radi и што јој omogућава активан рад. Slabost predstavlja постојећи vanjski izazov што onemogућава ваšu организацију да још bolje radi. Prilika је нешто што ваša организација може iskoristiti u будућnosti kako bi unaprijedila svoj rad ali još uvijek nije iskorišteno. Prijetnja је svaki vanjski faktor који може imati negativan uticaj na ono што ваša организација želi postići. Razlika između vanjskog i unutrašnjeg je важна: prilike i prijetnje su uvijek vanjske, dok su snaga i slabost uvijek unutrašnje.



Riječ "integrisani" svakako je najbolja riječ jer IOM u sebi sadrži veći broj institucionalnih i organizacionih dijagnostičkih alata u jednom. Iako se IOM elementi do određene mjere mogu tretirati odvojeno, svi su međusobno povezani i izbalansirani su. Ako nema balansa ili "spaja" između različitih elemenata unutar organizacije, izostaće optimalan rad organizacije i potreba za njenim mijenjanjem će prije ili kasnije postati očita.

## Šta možete postići?

- Tražite alat koji sadrži sve u jednom kako biste analizirali interne aspekte vaše organizacije dok ste ujedno svjesni nekih vanjskih faktora i aktera, što vam daje potpuni uvid u situaciju;
- Već duže vremena primjećujete da određeni interni aspekti organizacije ne funkcionišu na način kako bi trebali. Međutim, niste sigurni da li problem leži u motivaciji, načinu rukovođenja ili pak u vašoj strategiji;
- Kako je vaša organizacija vremenom rasla, došlo je vrijeme da razvijete neke stabilnije sisteme da bi povećali efikasnost, uključujući i M&E, finansijski menadžment i plan razvijanja osoblja. Želite biti sigurni da će novi sistemi podržati već dobro funkcionalne aspekte i da će zajedno dobro funkcionisati;
- Već godinama vodite organizaciju. Međutim, namjera vam je da se više rukovodite intuicijom nego pažljivom analizom. IOM lista za provjeru vam ukazuje na nekoliko ključnih područja koje eventualno zahtijevaju više pažnje i mogu u krajnjoj liniji dati korisnu SWOT Analizu.

## Kako radi?

IOM nudi jedinstveni alat za procjenu organizacije, bez obzira da li se radi o vladinom organu, OCD, nevladinoj organizaciji, lokalnoj vlasti, organizaciji ljudi ili privatnoj firmi. Upotrebom IOM-a u mogućnosti ste da dođete do najvažnijih elemenata vaše organizacije. IOM, kao i ostali alati, vam neće reći šta morate raditi na osnovu podataka do kojih ste došli. On vas suočava s nekoliko potencijalnih pitanja koje biste mogli razmotriti prije nego što nastavite sa svojom analizom, dijagnozom i na kraju, izmjenom plana. U donjem tekstu se nalazi kratak pregled svih različitih elementa IOM-a, koji se svakako vežu za ostale alate koje smo ranije predstavili kako bismo naglasili eventualna preklapanja i faktore koji se međusobno nadopunjaju.

### Elementi IOM-a

IOM se sastoji od pet eksterno orijentisanih elemenata: misija, kranji rezultat, ulazni podaci, faktori i akteri. Također sadrži i šest internih komponenti koji nam na najdirektniji način govore o odnosu organizacije prema svojem okruženju: strategija, sistemi, struktura, način rukovođenja, osoblje i kultura, gdje će svi zajedno odrediti trenutni interni kapacitet organizacije za rad.

## Vanjski elementi IOM-a

Misija, krajnji rezultat i ulazni podaci su okvir organizacije, kao što je pojašnjeno u poglavlju o brzom pregledu. Faktori i akteri opisuju sveukupno okruženje organizacije izanalizirano u prethodnim poglavljima kao što su pregled okruženja i instituciogram. Pogledajmo sada vanjske elemente, koji su obilježeni u dole prikazanoj ilustraciji, a unutrašnji elementi su obojeni i označeni zelenom bojom.

### Misija

Misija organizacije je njena 'raison d'être', što znači 'razlog njenog postojanja.' Drugim riječima, ukupni cilj i glavni pristup koji objašnjava razlog postojanja organizacije, šta želi postići i kojim sredstvima. U današnje vrijeme, definisanje misije se uglavom priprema zajedno sa osobljem kako bi se stvorio osjećaj pripadnosti zajedničkoj ideologiji i pravcu, zajedničkim vrijednostima.



*Vanjski elementi IOM-a*

## Krajnji rezultat

Krajnji rezultat se može definisati kao svi materijalni i nematerijalni proizvodi i usluge koje nudi organizacija svojim različitim grupama ili klijentima. Rad organizacije se uglavnom mjeri kvalitetom i kvanitetom ovih krajnjih rezultata. Proizvodi i usluge mogu biti vanjske usluge, znanje, vještine, zdravstvene usluge koje nude lokalna vladina tijela itd. Rezultati se mogu ocijeniti ili opisati na osnovu sljedećih kategorija:

- Kvalitet usluge ili proizvoda, eventualno izvan usaglašenih tehničkih standarda, određuje grupa korisnika kojoj je sve namjenjeno, a koja daje ocjenu koliko je zadovoljna ponuđenim proizvodima i uslugama;
- Kvantitet se odnosi na obim isporučenih proizvoda ili broj opsluženih korisnika i da li su krajnji rezultati /output/ ugodovljili zahtjevima;
- Pokrivenost se može opisati u kontekstu geografske pokrivenosti ili u skladu sa različitim tipovima grupe korisnika, na primjer kategorisanih prema visini primanja, položaju u društvu ili spolu;
- Praćenje stanja se odnosi na koliko dugo organizacija već isporučuje proizvode i usluge, kojim korisnicima i u koja područja da bi se procijenila stabilnost i dugovječnost te organizacije;
- Raznolikost podrazumijeva do koje mjere organizacija može biti specijalizirana isključivo za određene proizvode i usluge i da li ima širok dijapazon različitih ulaznih podataka i sposobnost da razvije i nudi nove tipove usluga.



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

## Grupa 484, SRBIJA

### Подршка принудним мигрантима

- Direktna помоћ најугроžенијој популацији кроз медицинску, социјалну, психолошку и правну помоћ. Више од 100,000 корисника;
- Истраживање, прикупљање информација, израда извештаја и препорука, организација састанака за заговарање, анализа законских аката;
- Дoprinos систематским, trajnim rješenjima posredstvom državnih zakona.

### Rad s mladima

- Direktni rad – образовни и уметнички програми, кампови, кампање, семинари, локалне акције, тренинзи, креативне радionice, itd ...Preko 10,000 младих је прошло кроз наше програме;
- Активности заговарања – заговарање системских решења, на пр. одговоран став према младима у стратешким, државним документима и у раду локалних самоправа.

## Organizacija žena "Lara", BOSNA I HERCEGOVINA

### Ljudska prava žena

- Правна помоћ/usluge;
- Rad sa romskom populacijom;
- Borba protiv trgovine ljudima;
- Psihosocijalna помоћ.

### Lobiranje, politika zagovaranja

- Истраживање и објављивање, консултовање за правну помоћ, женски активизам.

## Ulazni podaci

Ulazni podaci organizacije obuvataju sve njene resurse potrebne i dostupne za izradu proizvoda i usluga. Analiziranjem prirode i dostupnosti ulaznih podataka, možemo mnogo naučiti o opštem zdravlju i održivosti organizacije. Ulazni podaci se mogu razvrstati u sljedećih nekoliko glavnih kategorija:

- Osoblje: Ovim se može obuhvatiti osoblje u smislu kvantiteta, kvalifikacija, starosne dobi i iskustva, geografske pokrivenosti, broja muškaraca i žena, etničke grupe, trajno naspram privremeno osoblje, itd.;
- Zgrade i prateći objekti: Vrsta, broj i kvalitet zgrada, lokacija, logistički ustroj, uključujući prevozna sredstva koja se koriste za isporuku proizvoda i usluga;
- Oprema, alati i materijali koji se koriste: Upotreba za proizvodnju dobara ili isporuku usluga u smislu količine, kvalitete itd.;
- Informacije i znanje: Pristup informacijama ili znanju različitim akterima ili istraživačkim institutima, statistici ili tehničkom znanju i iskustvu važno za izradu programa i rukovođenje organizacijom;
- Finansije: Opisuje na koji način se organizacija finasira, da li uz pomoć jednog ili više donatora, da li se samofinansira i da li su prihodi stabilni ili varijabilni, i da li ostavlja kapital sa strane za crne dane?

## Faktori

Ovdje koristimo širu definiciju koja obuhvata složeni set političkih, ekonomskih, tehničkih, socijalnih i kulturoloških faktora koji utiču na organizaciju ali koji se u velikoj mjeri nalaze izvan direktnog uticaja same organizacije. Faktori mogu predstavljati prilike jednako kao i prijetnje po organizaciju. Jednako tako, mogu uticati i na potražnju za proizvodima/uslugama, prilivom ulaznih podataka, internom organizacijom i mogućnostima za saradnju i konkurenčiju. Razmatranje ovih faktora može pomoći organizaciji da odluči gdje da se pozicionira kako bi mogla iskoristiti date mogućnosti dok se istovremeno može zaštititi od najozbiljnijih prijetnji. Pogledajmo neke primjere:

- Ekonomski faktori mogu stimulirati ili smanjiti obim investicija, sposobnost korisnika da plate usluge, kreditne mogućnosti za poduzetnike, stope nezaposlenosti ili donatorsko okruženje;
- Tehnički faktori mogu definisati izvodivost modernog korištenja zemlje, mašinerije, internetske povezanosti, sanitarnih objekata, dostupnost vodi ili proizvodnji važnih lijekova, i sposobnost reagovanja na izazovne geografske uslove;

- Politički faktori mogu obuhvatiti politički sistem, slobodu izražavanja, izradu i provođenje zakona, regionalnu stabilnost, pristup političarima na državnom, regionalnom ili lokalnom nivou, stepen decentralizacije, pravo glasanja, opštu sigurnost;
- Socio-kulturološki uticaji mogu nalagati tradicionalan nasparam modernog načina života, vjeru, mogućnosti definisane prema spolu za obrazovanje i odlučivanje, strukture lokalne vlasti, rad djece.

Iako u praksi organizacije ove faktore rijetko samoinicijativno mijenjaju, organizacija mora u potpunosti biti svjesna vjerovatnih posljedica po svoje operacije i možda će trebati prilagoditi svoje ambicije i strategije u skladu s tim.

## Akteri

Može postojati nekoliko tipova aktera kojih organizacija treba biti svjesna kako bi bila u mogućnosti iskoristiti potencijale intezivirane saradnje, kako bi se zaštitila od pretjerane konkurenkcije udruživanjem u saveze i na taj način postane svjesna eventualnih protivnika koji možda svjesno rade protiv vaše organizacije ili onog što vaša

organizacija nastoji postići. Akteri u IOM-u se uvijek nalaze izvana u odnosu na organizaciju u pitanju. To također znači da ako ste vi neka područna kancelarija neke međunarodne organizacije, tada možete uzeti u obzir da su sjedište te organizacije ili drugi podružni uredi vanjski faktori. Stvari na koje trebate obratiti pažnju kada analizirate ulogu i važnost aktera obuhvata sljedeće:

- Formalna i neformalna uvezanost između glavog sjedišta, regionalnih kancelarija i područnih ureda: koji su formalni i neformalni vidovi uvezanosti, vertikalni ili horizontalni, da li je glavno sjedište u vrhu hijerarhije ili postoji ravna struktura u odlučivanju? Ko kontroliše dodjelu sredstava? Šta se time podrazumijeva vezano za vaš način rada?
- Klijenti i korisnička grupa: Koja vrsta odnosa postoji između klijenata i korisničke grupe i kakav je stav vaše organizacije naspram toga? Da li održavate visoko participativan ili konsultantski odnos, ili im samo nudite fiksnu uslugu? Kako vas oni posmatraju, da li vas drže kao legitimne i da li odgovarate na njihove potrebe?
- Konkurenti: Da li postoje neki konkurenti u okruženju koji isporučuju istu vrstu proizvoda i usluga? Kakav je vaš odnos prema vašim najlučim konkurentima: srdačan ili antagonistički? Na koji način je tržiste usluga podijeljeno između vas, u



datom području, prema korisnicima, spolu itd.? Da li se dovoljno trudite da uđete u partnerstvo kako biste zajedički polučili uspjeh?

- Snadbjevanje ulaznim podacima: O kojim akterima zavise da biste imali ulazne podatke, uključujući finansijere, računare, materijalne ulazne podatke, istraživačke institute ili one koji mogu ponuditi znanje? Da li smatrate da imate konstruktivan odnos, da li su dovoljno orijentisani kao klijenti, da li plaćate razumnu cijenu, da li isporučuju na vrijeme, da li daju dobre savjete, da li možete odabrat druge posrednike ako želite?
- Vlada, kreatori politika, mediji, interesne grupe: Koja je uloga vladinih organizacija, političara, medija i drugih interesnih organizacija u vašem području rada i na koji način oni utiču na ono što želite postići? Da li su vaši odnosi s ovom važnom grupom generalno pozitivni ili se mogu poboljšati? Da li možda možete uspostaviti važne koalicije sa tim grupama?

## Interni elementi IOM-a

Interni elementi obuhvataju strategiju, strukturu, sisteme, osoblje, način upravljanja i kulturu. Iako ćemo ih predstaviti pojedinačno na sljedećim stranicama, trebate imati na umu sa su svi međusobno povezani tako da će promjene u jednom elementu također uticati i na sve druge. Na donjoj slici smo istakli interne elemente i zelenom bojom obojili vanski orijentisane elemente.



## Strategija

Strategija se odnosi na način na koji organizacija prevodi svoju misiju u konkretnе ciljeve i pristupe, što vodi ka uspješnom radu organizacije. Strategija organizacije se može definisati kao dugoročni akcioni plan kojim se realiziraju ciljevi uz pomoć raspoloživih ulaznih podataka. Ako postoji neusklađenost između formulacije misije i strategije, organizacija može nastaviti s radom, a i dalje ne zna šta su njeni prioriteti.

Cilj strategije je da odredi pravac aktivnosti za menadžment i osoblje. Uslov za takvo nešto je da su aktivnosti i ciljevi jasno definisani, konkretni, realni i prihvatljivi različitim stranama koji su uključeni u realizaciju. Većina strategija je izrađena sa očekivanim vremenskim rokom realizacije između 3-5 godina. Strategiju obično prate godišnji planovi rada za osoblje radi realizacije.

Strategije za manje organizacije se mogu izraditi u roku od par dana, uz uslov da su osoblje i rukovodstvo svjesni izazova i mogućnosti u narednom periodu, kao i trenutnih snaga i slabosti unutar organizacije. Strategija se ponekad može i spontano izraditi, jer je menadžment unutar organizacije postao svjestan naglih promjena u okruženju na koje se mora odgovoriti u što kraćem vremenu. Za veće organizacije, proces može biti mnogo složeniji i može duže trajati, i po nekoliko mjeseci ili godina, gdje su pozvani vanjski konsultanti i vode se pregovori prije izrade konačnog strateškog dokumenta koji se potom mora odobriti.

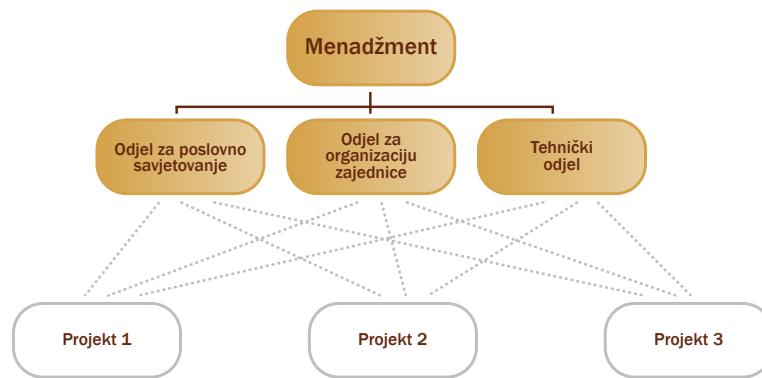


Dобра strategija mjeri odgovor neke organizacije na okruženje u kojem djeluje. Strategija mora biti organizaciji od pomoći da se pozicionira tako da može iskoristiti mogućnosti i zaštititi se od izraženih vanjskih prijetnji. Manje učinkovite strategije, s druge strane, obično su:

- nerelane, preambiciozne, i ne temelje se na adekvatnoj analizi;
- nepotrebne, jer je postojeća strategija bila sasvim prihvatljiva takva kakva jeste;
- nema dovoljno resursa kada se govori o rokovima, osoblju, finansijama i drugo;
- nema konsultacija, ne postoji vlasništvo, i nema uzbuđenja;
- sastoji se od visoko postavljenih ciljeva koji se ne mogu primjeniti na realizaciju 'na zemlji';
- one kojima nedostaje monitoring ili praćenje da bi prilagodile kurs kad i ako je potrebno.

## Struktura

Struktura neke organizacije se može definisati kao formalna ili neformalna podjela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti. Time je obuhvaćena podjela organizacije na grupe (jedinice/timove, odjele, sektore, itd.), raspodjelu zadatka, odgovornosti i ovlaštenja između ljudi i način na koji se koordiniraju aktivnosti unutar organizacije.



Formalna struktura se odnosi na to kako se odgovornosti i ovlaštenja službeno opisuju čime se obično propisuje i linija upravljanja kao i nadzor. Neformalna struktura, iako nigdje nema u pismenom obliku, često može odrediti kako se stvari zaista odvijaju u praksi, uključujući i neformalne odnose između kolega što može odrediti kako se komunikacija i koordinacija u stvarnosti odvija. Organizacije koje u velikoj mjeri zavise od tehničke stručnosti i preciznosti, na pr. bolnice ili vojska, više zavise od formalnih struktura. Organizacije koje rade u dinamičnim okruženjima se oslanjaju na sposobnosti osoblja da se brzo prilagodi i primjeni svoje vlastito mišljenje, na pr. osoblje sa terena koje ima zadatak da provede eksperiment sa novim pristupom na uključenost zajednice. Potonje može zahtijevati više neformalnije strukture radi fleksibilnijeg odgovora.

Najviše pažnje u praksi se posvećuje formalnim organizacijskim strukturama, koje su obično predstavljene u takozvanim organigramima, dok se daleko manje pažnje pridaje na shvatanje dinamike neformalne komunikacije i međusobnog prilagođavanja između grupa i pojedinca u organizacijama. Iako formalna struktura može dati predožbu kako (bi trebale) organizacije (da) rade, stvarno funkcionisanje neke organizacije u većini slučaja uglavnom zavisi od sposobnosti ljudi da završe posao, pored svih zvaničnih instrukcija, priručnika ili smjernica. Interesantno je da se sindikati, kada prijete da će protestirati protiv neke odluke menadžmenta, obično prijete da će raditi "u skladu sa pravilima i propisima" što ustvari znači da će poduzeti samo ono što je zvanično regulisano kao njihov posao. U većini slučajeva rezultat je da se cijela organizacija razgrađuje jer niti jedna organizacija ne može funkcionisati samo na osnovu poštivanja formalnih procedura i pravila.

Ne postoji plan kako izgleda najbolja struktura organizacije. Međutim, izreka kaže "forma prati funkciju," što znači da prije nego što odlučite o strukturi, budite sigurni da unaprijed odredite kojoj svrsi ta struktura treba da služi i na koji način može dovesti do još boljeg rada.

### Tipični strukturni problemi se odnose na:

- Nejasna podjela zadataka i odgovornosti što stvara konfuziju;
- Neodgovarajuća instanca za izvršenje zadataka, što znači da je struktura previše opterećena;
- Neodgovarajuća koordinacija između pojedinih jedinica i odjeljenja;
- Struktura koja je suviše detaljno elaborirana zbog čega su svi izgubili pojам šta je njihov glavni zadatak;
- Činjenica da se ignorisu formalne strukture, i o svemu se odlučuje neformalno bez kvalitetnih provjera.



## Institut za pomorsko istraživanje, zaštitu i očuvanje Plavi svijet HRVATSKA

Neprofitna i nevladina organizacija smještena na otoku Lošinju čiji je centar interesovanja cijelo jadransko područje. Našim radom želimo postići izvrsnost uz stručnost u istraživanju obrazovanju i programima zaštite i očuvanja.

Od svog postojanja, od 1999. god., Institut Plavi Svijet je radio na brojnim uspješno realiziranim projektima. Trenutno radi na tri glavna programa: nauka, obrazovanje i zaštita i očuvanje.

Naučni program je skoncentrisan na ekologiju krupnih morskih kičmenjaka Jadranskog mora. Aktivnost se provodi iz dvije terenske baze. Osnovna baza se nalazi na otoku Lošinju na sjevernom Jadranu, dok se nova baza nalazi na otoku Visu u centralnom Jadranu. Aktivnosti podržava Ministarstvo nauke, obrazovanja i sporta, Ministarstvo kulture, i Državni institut za zaštitu prirode Republike Hrvatske.

Glavno središte obrazovnog programa se nalazi u Novo-Lošinjskom edukacionom centru o moru u Velom Lošinju. Centar ima stalni izložbene postavke radi osvješćavanja javnosti, i specijalizirane objekte za strukturne edukacijske programe za različite interesne grupe. Centar također daje obrazovne kurseve koje je akreditovala Prosvjetno-pedagoški institut Hrvatske.

Program zaštite i očuvanja prenosi istraživanje u planove upravljanja za zaštitu morskih kičmenjaka i njihovih habitata. Kao partner Naučnog vijeća Sporazuma o zaštiti kitova i dupina u Crnom moru, Mediteranskom moru i susjednom atlantskom području (ACCOBAMS) članovi Instituta Plavi svijet daju svoj doprinos nauci, edukaciji i razvijanju planova očuvanja i programima zaštite širom Mediterana.

Svaki program ima svog direktora i osoblje. Svi direktori programa su članovi Upravnog odbora Plavog svijeta i jednaki su u procesu odlučivanja.



## Sistemi

Sistemi obuhvataju sve interne procese koji regulišu funkcionisanje organizacije. Sve organizacije imaju sisteme ili procese koji im pomažu da funkcionišu. Obratite pažnju na kompjuteske programe za pohranjivanje podataka, za plaće i administraciju, M&E, proceduru za izdavanje vozila za teren, podnošenje zahtjeva za povrat novca, slanje faktura. Bez sistema, niti jedna organizacija ne može funkcionišati. Sistem ne mora biti formalno opisan. Neformalno usaglašena praksa također može predstavljati sistem, ponekad mogu biti i važniji nego oni formalni. Neformalni sistemi ponekad mogu biti kontradiktorni onim formalnim.

Koristan sistem je onaj koji omogućuje organizaciji da brzo i jednostavno obavi posao, a da pri tome ne mora svaki put ponovo započinjati posao ispočetka i time bespotrebno izgubiti vrijeme i resurse. Beskorisan sistem je onaj zbog kojeg gubite mnogo vremena na ulazne podatke i koji zahtijeva duži vremenski period prije nego što sistem počne služiti svojoj svrsi, ako uopšte uspije. Tipični primjeri su glomazne vladine ili međunarodne birokratije gdje se sve odvija sporo gdje se vrše mnoge i razne provjere dopisa i dokumenata prije otpremanja. U mnogim zemljama se pokazalo da je opterećena i glomazna birokratija pogodno tlo za korupciju, što se ogleda u spremnosti ljudi da plate za bržu uslugu iako, faktički, imaju pravo na iste usluge besplatno.

Većina sistema je regulisana pomoću nekoliko procesa koji se mogu opisati kao serija aktivnosti i odluka čiji je cilj postići određeni rezultat. Na primjer, postupak upošljavanja osoblja bi trebala osigurati da odmah privučete osoblje koje može obaviti posao u skladu sa očekivanjima organizacije. Sam proces može obuhvatiti oglas za radno mjesto sa kriterijima za traženi posao, kratku biografiju, pozivanje kandidata na intervju, komisija na intervjuu koja će odabrati kandidate, konačnu odluku ko je najodgovarajući kandidat, pregovore o ugovoru, ponuda govora, ugovaranje datuma početka za nove uposlenike. Ako proces u nekom momentu podbací, moguće je da su probrani pogrešni kandidati što se može pokazati skupo za organizaciju. Stoga, efikasni procesi uvijek moraju biti što je moguće kraći da bi se osigurala očekivana kvaliteta i postignuti rezultati u svakoj fazi sve do završetka cjelokupnog procesa.



## Procesi se mogu podijeliti na:

- Primarne procese: direktno usmjereni na osnovne djelatnosti organizacije, ili primarnu transformaciju ulaznih podataka /inputa/ i krajnjih rezultata /outputs/;
- Pomoćne procese: s ciljem pomaganja primarnim i drugim procesima. Obično su

- to finansijski, administrativni i logistički sistemi;
- Kontrolni procesi: usmjereni na kontrolu kvalitete i druge procese. Tu spadaju povratne informacije, praćenje i komunikacija u procesu odlučivanja.

Tipični problemi u sistemima organizacija se mogu manifestirati kao:

- Oni gdje nema procedura, i gdje se svi drže svojih pravila;
- Problemi jer se procedure temelje na nacrtima više nego na praktičnom aspektu;
- Previše naglašena kontrola svega unutar organizacije – na pr. pretjerana birokratija;
- Problemi jer procedure ne osiguravaju kontrolu i prouzrokuju nezadovoljstvo klijenata;
- Duple procedure, što uzrokuje odgađanje;
- Sistemi koji onemogućavaju osoblje da iznađu kreativna rješenja za složena pitanja;
- Problem jer se organizacija izmijenila ali su sistemi ostali isti.

## Osoblje

Osoblje se odnosi na sve uposlenike i njihove aktivnosti vezano za motivaciju, radne zadatke, razvijanje kapaciteta osoblja i, u konačnici, sam rad. Bez osoblja nema ni organizacije, a bez osoblja koje dobro obavlja rad ne može biti ni rada same organizacije. Osoblje treba imati jasno definisane zadatke, okruženje koje im omogućuje i potiče na rad, odgovarajuću naknadu za rad, uvažavanje njihovih napora, mogućnost gradnje karijere i izazovi koji im omogućuju da individualno napreduju u svom poslu.

Razvoj osoblja	Radno okruženje
Trening i vještine	Okruženje za fizički rad
Gradnja karijere	Raspoloživi resursi
Povratne informacije o napretku	Timski rad/komunikacija
Poduka/mentorstvo	Fleksibilno radno vrijeme
	Konsultativan menadžment
Direktne dobrobiti	Indirektne dobrobiti
Povećanje plate	Službeno vozilo
Podjela dobiti	Plan penzije
Povećanje/bonus	Zdravstveno osiguranje
Dionički udio u firmi	Praznici

Osoblje su ljudska bića i ono što motiviše jednu osobu je različito od onog što motiviše drugu. Najveći izazov za organizacije i njihove menadžere je kako naći dobar balans između individualnosti i kolektivnosti. Individualnost može promovisati kreativnost za rješavanje problema i individualnu izvrsnost dok kolektivnost osigurava da ukupnost individualnih npora bude pretočen u cjelokupni rad. U nekim organizacijama preferirate kreativne ljude koji mogu na licu mjesta misliti i djelovati. U drugima, u radu na sigurnosnim procedurama ili tamo gdje je potreban visok stepen standardizacije, ljudi koji preferiraju detaljna uputstva i smjernice mogu obaviti bolji i predvidljiviji posao nego oni „kreativiji“.

### **Elementi koji vam osiguravaju da održite kvalitetno osoblje obuhvataju:**

- Procese dobrog odabira osoblja;
- Ocjenjivanje osoblja i poticaje;
- Mogućnost izgradnje karijere na poslu;
- Trening osoblja i mogućnosti razvijanja;
- Osjećaj pravičnosti i jednakog tretiranja.

### **Neki česti problemi koji se odnose na osoblje obuhvataju:**

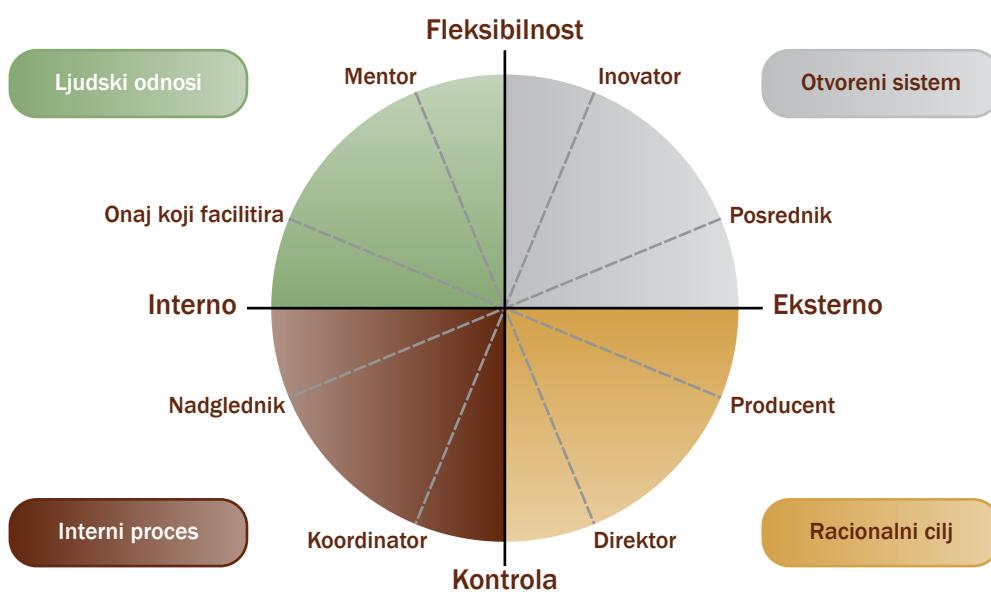
- Nejasne kriterije i procedure za odabir osoblja i prekid ugovora;
- Sistem nagradjivanja po osnovi ličnih odnosa a ne rada;
- Poslovi i odgovornosti su nejasni, i teško je razaznati rad od nerada;
- Mogućnosti za karijeru nisu jednaki: dio osoblja brzo napreduje, dok drugi dugo ostaju po odjelima;
- Osoblju se nude treninzi koji nisu vezani za njihova radna mjesta;
- Menadžment ima svoje favorite i istiskuju ljudi koji dovode u pitanje konvencionalni način razmišljanja.

### **Stil menadžmenta**

Stil menadžmenta se može opisati kao način na koji se menadžment ponaša i tretira osoblje. Kada organizacije imaju veći broj odjela ili jedinica, stil menadžmenta može biti različit u skladu sa individualnim ličnim karakteristikama svakog od menadžera. Iako je to normalno, osoblje time može primiti vrlo konfliktne poruke. Dobar menadžer zna kako motivisati i voditi različite tipove radnih timova i ljudi, dok prosječan menadžer može poznavati samo jedan način kako se odnositi prema osoblju, neovisno šta je potrebno.

Funkcije menadžmenta obuhvataju stratešku formulaciju, organizaciju radnih timova, upravljanje, kontrolisanje, nadgledanje i rješavanje problema. Idealno je da menadžer plasira strategiju, ciljeve, ljude i sredstva za rad. Glavni zadatak menadžera je da upravlja i koordinira, pri čemu upotrebljava sisteme, procedure i propise, ali da istovremeno zna odlično komunicirati i da ima sposobnost da poveže različite osobnosti kako bi motivisao.

Stil menadžmenta, jednostavno rečeno, može biti podijeljen između onog kako menadžer određuje svoje prioritete i kako donosi odluke na osnovu svojih vlastitih sistema vrijednosti i vjerovanja.



### Sljedeća pitanja mogu pomoći kod uvida u stil menadžmenta:

- Da li je za organizaciju glavni fokus na internim ili eksternim odnosima?
- Da li se ljudi posmatraju kao pojedinci ili kao sredstvo za postizanje cilja?
- Da li su lični odnosi važniji od rada?
- Da li je kontrolisanje upotrebe ulaznih podataka važnije od onog što se proizvodi?
- Da li je kvaliteta proizvoda i usluga važnija od kvantiteta?
- Da li je stil menadžmenta participativan ili direktan/autorativan?
- Da li menadžer riskira ili da li on ili ona traži način da svede rizik na najmanju moguću mjeru?
- Da li će menadžer cijeniti formalne načine rada u odnosu na neformalne?
- Da li se sukobi posmatraju kao prilike za nove ideje ili kao prijetnja po skladnost?

Iako ne postoji jasan odgovor šta predstavlja dobrog menadžera, dobro je poći od postavke da li određeni menadžerski stil olakšava rad organizacije ili ga onemogućuje. Još jedan odlučujući aspekt se odnosi na vrijeme i kontekst. U jednom momentu neka organizacija može zahtijevati određeni menadžerski stil kako bi se moglo upravljati u toku nekog teško perioda, forsirajući obnavljanje, i donošenjem teških i možda nepopularnih odluka. Međutim, može se reći da ono što je dobro za ovaj tip menadžera u krizi u testnim okolnostima, može biti neodgovarajuće za upravljanje organizacijom u pravcu stabilnosti. Pojam 'situaciono upravljanje' je sve popularnije, i naglašava važnost menadžera da može analizirati šta je u datom momentu potrebno i u skladu s tim podesiti svoj stil, ovisno o situaciji.

## Kultura

Kultura neke organizacije se može definisati kao zajedničke vrijednosti ili norme ljudi, grupa ili organizacije kao cjeline. „Kultura“ se popularno opisuje kao "način na koji ovdje radimo." Ponekad postoje i različite podkulture koje nadopunjuju ili čak podrivaju dominantnu kulturu unutar organizacije. Ono što organizacijsku kulturu čini dominantnom je činjenica da se rijetko kad formalno oblikuje u pismenoj formi. Pa čak i onda kada menadžment pokušava formalizirati određenu željenu kulturu organizacije, često se temelji na pukom razmišljanju ili samo predodžbi a ne na realnosti.

Nedavna studija je došla do podatka da 80% svih spajanja firmi u Americi je prošlo neslavno jer je nedovoljno pažnje usmjereni na činjenicu da li firme koje se spajaju imaju i kompatibilne kulture. Fenomen kulture već desetljećima proučavaju istraživači i stručnjaci iz te oblasti i slično, i svi se slažu da je kultura osnovni temelj za većinu organizacija. Relativno se malo zna o tome šta stvara kulturu, šta je održava i šta je uništava. Snažna korporativna kultura je poželjna sve dok dobru organizaciju čini boljom, dok kultura koja je anahrona sa izraženim neodgovarajućim radom može postati glavni kamen spoticanja za progres pa čak i opstanak.



*Teško je tumačiti  
kulturološke signale*

## Smart Kolektiv, SRBIJA

Najveće dostignuće Smart Kolektiva je nastojanje da se organizacijska kultura sagleda kao definisanje organizacijskih vrijednosti. U svakoj organizaciji kultura predstavlja ukupnost zajedničkih vrijednosti, a njihovo objedinjavanje pomaže organizaciji da razumije svoju kulturu, i vremenom je izmijeni ako to smatra potrebnim.

Kada neko prvi put dolazi u prostorije Smart Kolektiva obično primjeti udobnost radnog prostora. Tu je i dnevni boravak u centralnom dijelu kancelarije sa lijepim zidovima obojenih živim bojama i namještajem što odašilje poruku i osoblju i posjetiocima da volimo raditi u kreativnom, nekonvencionalnom i ugodnom okruženju. Smatramo da ugodno okruženje u kojem se provodi 40 radnih sati sedmično se odražava na motivaciju osoblja i utiče na njihov bolji rad i zadržava ih duže.

Još važnije od udobnosti vaše kancelarije je imati pozitivan stav u radu prema ljudima. Naše vrijednosti se odražavaju na odabir našeg osoblja kada se govori o odgovornosti, entuzijazmu, kreativnosti i radu na obavezama. Nekoliko puta smo na pogrešan način odredili prioritete nekih vrijednosti koje smo njegovali – njegovali smo entuzijazam, a ne konkretno djelovanje i vremenom smo uvidjeli da entuzijazam znači vrlo malo bez konkretnog rada. Takva iskustva su nas navela da izbalansiramo fokus naših vrijednosti kada se govori o angažovanju ljudi, što je za rezultat imalo bolji ukupni rad i organizacijsku reputaciju sa ključnim interesnim grupama.

Ne postoji kruta radna atmosfera ili striktna autoritativna osoba u našoj organizaciji. Naše osoblje je vlasnik svojih zadataka i projekata i ohrabruju se da traže pomoć od svojih radnih kolega ili šefova svaki put kada nađu na prepreku prilikom izvršavanja zadataka. Od menadžerskog tima se očekuje da pohvale takav uspjeh osoblja i da iznesu konstruktivnu kritiku kada je potrebno. Osoblje zna da se od njih očekuje da odgovore pravovremeno i kvalitetno. I iako se o tome ne razgovara otvoreno i ulaže se veliki napor, ljudi znaju da će uživati zaštitu čak i ako podbace.

Kao organizacija koja se bavi društveno odgovornim poslovanjem, Smart Kolektiv usko sarađuje sa velikim, mahom međunarodnim kompanijama. Za organizacije civilnog društva takva saradnja često predstavlja izazov na kulturološkom nivou. Preferiramo “suštinu nad fromom”, dok kompanije s kojima radimo su glomazni sistemi sa striktno definisanim strukturama, na primjer. Imamo cilj i za njim idemo, dok su kompanije orientisane ka profitu. Mi se prilagođavamo cilju i ponekad nam pođe za rukom da se prilagodimo njihovim procedurama. Ponekad nalazimo da su neke od procedura vrlo korisne i pokušavamo ih primjeniti na svoju kulturu. Rad sa kompanijama nam pomaže da razumijemo važnost organizacijske kulture i navede nas da se osvrnemo na sebe. Kada znamo ono što jesmo i šta želimo biti pomaže nam da donešemo važne odluke, zadržimo naš integritet i identitet i ostanemo dosljedni svojoj misiji, viziju i vrijednostima

Kultura utiče na sve aspekte organizacije i može se ispoljiti na načinu kako je organizacija strukturisana, odnosima između menadžmenta i osoblja, odnosima između osoblja i načinima kako se organizacija nosi s vanjskim faktorima. Kultura je ujedno i jedan filter kroz koji pojedino osoblje tumači događaje i poruke. Samim dolaskom u organizaciju, kao neko izvana možete dobiti prvobitni utisak o kulturi date organizacije gledajući raspored prostorija, da li je prostor otvoren ili su vrata zatvorena, vrstu namještaja, način na koji osoblje u prijemnoj kancelariji dočekuju posjetioce, ili ne, da li se može čuti kako osoblje međusobno razgovara između kancelarija, ili da li ljudi rade u tišini. Novo osoblje uglavnom primjećuje kulturu i upoređuju je s drugim kulturama u kojima su ranije imali prilike boraviti.

### **Neki potencijalni problemi u organizacijskoj kulturi obuhvataju sljedeće:**

- Gdje uticaj zavisi od toga ko šta zna, više nego od toga šta neko zna;
- Teško je tumačiti značenja i suptilne naznake o tome kakvo ponašanje se od osoblja očekuje;
- Autoritet očito prati neformalne lidere više nego stvarne supervisore;
- Postoji nesloga između kulture organizacije i ciljanih kljenata;
- Novo osoblje je dobrodošlo samo ako prihvate dominantni način rada;
- Novom načinu rada se pristupa lijepo ali sa snažnim odbacivanjem;
- Postoje kulturološki ratovi između jedinica i odjela koji se nadmeću za dominantnost.



## Savjeti za praktičnu primjenu i realizaciju

Možete odabratи да примјените дио IOM-а или да примјените cjelokupnu IOM dijagnozu. U ovisnosti u kojoj ste fazi s IR/OR procesom, vjerovatn ste dosada već izvršili analizu faktora i aktera uz upotrebu brzog pregleda, pregleda okruženja i instituciograma. Iako vanjska analiza faktora i aktera i nas navodi da prepoznamo prilike i prijetnje, uvid u unutrašnjost organizacije nam omogućava da prepoznamo trenutne snage i slabosti, čime dolazimo do SWOT analize.

Možete primjeniti cijeli IOM u grupama od po 20 ljudi u roku od 2-4 sata. Preporuka je da imate vanjskog facilitatora čime bi se učesnicima omogućilo da se u potpunosti fokusiraju na svoje vlastite doprinose. Zavisno od toga koje IOM elemente želite naglasiti, započnite provjerom svog osnovnog pitanja i ključnih kategorija: analizirajte samo one elemente koji se odnose na vaše osnovno pitanje.

## Pitanja za dodatna razmišljanje

- Kako možemo biti sigurni da koristimo svoju trenutno raspoloživu snagu za našu sljedeću strategiju? Ako pitamo ljude izvana šta je po njihovom mišljenju naša snaga, da li bi naveli iste stvari? Da li su neke od naših slabosti više ispoljene što nas čini dodatno ugroženima za vanjske prijetnje? Šta je potrebno da se slabost pretvori u snagu u budućnosti?
- Da li smo već obuhvatili sve vanjske faktore i iskoristili ranija sredstva, ili da li je IOM došao do nekih dodatnih informacija koje bismo trebali uzeti u obzir?
- Da li se generalno slažemo sa rezultatima naše IOM analize? Ako postoje snažno neslaganje: otkud to? Da li zato što koristimo različite riječi ili možda zato što imamo različite perspektive?
- Na osnovu našeg IOM modela sa svim karticama, da li naša organizacija djeluje zdravo, i da li postoje neki ozbiljni izazovi s kojima se trebamo suočiti, i koji bi ti izazovi bili?

## Fondacija lokalne demokratije, BOSNA I HERCEGOVINA

Misiju Fondacije lokalne demokratije (FLD) "Prevencija, zaštita i borba protiv nasilja na osnovu spola i društvo jednakih mogućnosti" je definisalo svo osoblje kroz zajedničke diskusije onog momenta kada smo odlučili da uspostavimo novo područje aktivnosti – otvaranje skloništa za žene i djecu žrtve nasilja u porodici. FLD je održiva organizacija koja zapošljava 14 stalnih uposlenika i 5 honorarnih uposlenika, posjeduje potrebnu opremu, alate i materijale, i sarađuje s nekoliko dugoročnih donatora (UNFPA; UNHCR, itd.) i potpisala je ugovor o sufinansiranju skloništa sa Kantonalnim ministarstvom za socijalna pitanja Sarajevo. Međutim, FLD je tek nedavno dobio prostor od gradskih vlasti za upotrebu i sjedište svoje glavne kancelarije.

Rezultati FLD se konstantno ocjenjuju uz primjenu nekoliko kriterija. Kvaliteta se ocjenjuje od strane korisnika skloništa (koliko su zadovoljni uslugama u skloništu), kvantitet i pokrivenost ocjenjuje Centar za socijalni rad (određeni broj njihovih klijenata je našlo smještaj u ovom skloništu). Posljednji kriteriji se smatra temeljem za ocjenu stabilnosti FLD-a odnosno da li je organizacija sposobna da odgovori na sve relevantne zahtjeve za prihvatanje žrtava nasilja u porodici. Ostali relevantni projekti koje FLD nudi (treninzi o problematici nasilja u porodici, javne kampanje o postojanju javne svijesti, projekti s ciljem prevencije nasilja u porodici, itd.) pokazuju sposobnost FLD-a da razvija i pruža usluge koje predstavljaju nastavak usluga, vještina i znanja koje organizacija već posjeduje.

S obzirom da se rad zasniva na pitanjima nasilja po osnovu spola/nasilja u porodici, FLD je uvijek svjestan socio-kulturoloških faktora koji utiču na njegove aktivnosti. FLD neprekidno prati političke faktore (promjene u vladinim institucijama koje mogu uticati na njegove programe i aktivnosti, primjenu relevantnih zakona i propisa) i ekonomske faktore (naročito aktivnosti donatora i tredova). FLD je ušao u partnerstvo sa sličnim NVO širom BiH – uspotava SAFE mreže da bi se unaprijedila borba protiv nasilja u porodici (putem informisanja, podataka i razmjene znanja i zajedničkih aktivnosti lobiranja). Partnerske mreže su vrlo zahtjevne zbog svoje složenosti i različitih interesa i fokusa svih partnera.

FLD-ova jasno definisana struktura (gdje su sve obaveze, zadaci i odgovornosti jasno definisani i određeni) je ključni faktor uspjeha. Iako imamo tri prostorije na tri različite



lokacije, uspjeh našeg rada se održava na temelju jasne koordinacije između prostorija/jedinica i na osnovu dobre menadžerske šeme. Kako bi se osiguralo da su sve aktivnosti realizirane u skladu sa planiranom dinamikom i akcionim planom i kako bi se osiguralo da su svi ciljevi postignuti, ustanovili smo i formalne i neformalne procedure za praćenje i evaluaciju procesa kao i savjetodavne mehanizme (ovisno o obimu i tipu projekta). Kod upošljavanja novog osoblja, FLD izričito poštuje definisane procedure (barem dva intervjua, odbor za odabir kandidata za intervju, itd.). Sve druge neophodne procjene o uposlenicima (rad, potreba za dodatnim treninzima, naknade, itd.) se vrši svaka tri mjeseca i rade ga programski menadžeri. Direktor daje ocjenu rada programskih menadžera četiri puta godišnje, a Upravni odbor ocjenjuje rad direktora.

Kontinuitet osoblja i menadžmenta u organizaciji se odnosi na primjerenost menadžerskog stila i organizacijske kulture kako osoblja tako i vanjskih partnera. FLD je nastavio s radom (od 1996. god.) i uprkos teškom vremenu kada je u potpunosti ovisio o donatorskim sredstvima. Povjerenje i poštovanje između cijelog osoblja je od najvećeg značaja. Lični osjećaji i posmatranja se ocjenjuju kao dio redovne tromjesečne evaluacije rada osoblja. Uspješan timski rad je temelj FLD-ovog rada i zato obraćamo pažnju na kulturu organizacije, a naročito na kulturu dijaloga.

## **Makedonski centar za međunarodnu saradnju, Bivša jugoslovenska Republika MAKEDONIJA**

Vizija Makedonskog centra za međunarodnu saradnju (MCIC) je mir, harmonija i prosperitet za ljude u Makedoniji i na Balkanu. Naša misija je "MCIC potiče i vodi ka promjenama vršeći uticaj i usmjeravajući na nova i alternativna rješenja za društvene probleme".

Rad MCIC se realizira pomoću specifičnih programa. MCIC je usmjeren na usluge i proizvode, nudi programe za edukaciju, antidiskriminaciju, razvoj lokalne zajednice, dobro upravljanje, vodosnadbjevanje, povezivanje religija.

MCIC je obezbijedio zdravu vodu za piće za preko 250 sela, uveli su model poboljšane edukacije za mlade Rome i generalno za inkluziju marginaliziranih grupa pomoću lobističkih grupa. Temelj svih MCIC aktivnosti je razvoj civilnog društva i aktivno građanstvo. MCIC je započeo sa izgradnjom kapaciteta aktivista (preko 6500 obučenih) i organizacija (preko 200 podržanih), posredstvom podrške razvoja za strateške organizacije radi istraživanja i podrške institucionalnog razvoja civilnog društva – NVO sajam Civilna platforma za Makedoniju. Ciljano područje MCIC-a je cijela teritorija Republike Makedonije, dok dio aktivnosti će se realizirati u regionu Balkana. MCIC provodi svoje aktivnosti na svim nivoima: lokalnom, regionalnom (uokviru RM-a) kao i na državnom i međunarodnom

nivou. Prioriteti su područja gdje se pronađu odabrane ciljane grupe.

Iako je MCIC smješten u Skopju, programi koje MCIC realizira daju doprinos cijeloj državi. Lokalne vlasti se neprekidno unapređuju dok MCIC radi na jačanju kapaciteta lokalnih vlasti sve od njenog osnivanja 1993. god. Danas, MCIC relazira projekte zajedno sa opštinama. MCIC u prosjeku ima 30 zaposlenih, a većinu čine vrlo iskusni i stručni kadar. Krajem 2009. god. imao je 26 zaposlenih, 52.2 % muškaraca, 47.8 % žena. Obrazovna struktura je sljedeća: 20% magistra; 70% visoka stručna spremu; 9% srednjoškolska spremu; 4% završeno osnovno obrazovanje. Prosječna starosna dob je 37.7 godina.

Oprema: MCIC posjeduje potpuno opremljene kancelarije (računari za sve zaposlene itd.) kao i prostorije (540 m<sup>2</sup>), četiri vozila, LCD-ove, fotoaparate, table sa papirom, pakete za treninge, i ostalo.

Finansije: MCIC je na raspolaganju imao ukupan budžet u iznosu od oko 45 miliona eura od svog osnivanja. Ima stabilan godišnji budžet od oko 1,5 miliona eura u prosjeku u zadnjih pet godina. Odnedavno, MCIC je uveo raznoliki portfelj i sa drugim izvorima finansiranja (na pr. Evropska komisija/Evropska agencija za rekonstrukciju).



Ekonomski faktori: Ekonomска situacija u zemlji može uticati na rad OCD. U vrijeme recesije, finansijska sredstva za OCD su se znatno smanjila, ali je potražnja za uslugama i proizvodima OCD sve izraženija, zbog povećane stope nezaposlenosti, sve većeg siromaštva itd. Još uvijek, MCIC uspijeva da održi relativno stabilan budžet (2007 - 1.584.000 eura; 2008 - 1.217.000; 2009 - 1.428.000 eura).

Politički faktori: uzimanje u obzir političke faktore je od izuzetnog značaja za pravilno i transparentno funkcionisanje OCD. U nekim zemljama, gdje postoji nedostatak demokratije, treći sektor (OCD) skoro da ne postoji. Makedonija je zemlja kandidat za EU, i zemlja kandidat za NATO, koja zagovara demokratiju i poštivanje slobode udruživanja i izražavanja kao temelj aktivnog i razvijenog civilnog društva. Stoga MCIC poštuje evropske vrijednosti i svojim programima doprinosi boljoj stabilnosti u regionu, decentralizaciji i aktivnom učeću građana Makedonije.

Tehnički faktori – dobra infrastruktura je od izuzetnog značaja za ruralni razvoj. Ruralni razvoj je jedan od ciljeva MCIC, i stoga MCIC svojim programima doprinosi unapređenju infrastrukture u Makedoniji, uglavnom obezbeđujući opskrbu vodom i zdrave pitke vode za preko 250 sela.

Socio-kulturološki faktori mogu uticati na rad OCD-a. U Makedoniji postoji jaz između ruralnih i urbanih sredina u nekoliko oblasti. Na primjer, aktivno učeće u ruralnim sredinama je na niskom nivou, zbog nedostatka informacija, znanja o aktivnom učešću i pristupu određenim institucijama. MCIC rad na uklanjanju tog jaza, i nastoji popraviti situaciju pomoću svojih programa za ruralni razvoj i razvojem civilnog društva.

Saradnja i partnerstva: MCIC ima iskustvo iz prve ruke i radi sa svim organizacijama širom države i većinom organizacija u začetku od kojih mnoge nisu formalno registrovane kao OCD. MCIC je radio i još uvijek radi sa različitim organizacijama – međunarodnim, državnim i lokalnim i stekao je izuzetno iskustvo u provođenju različitih tipova usluga. Prepoznaje se kao pokretački duh za uspostavljanje civilne platforme Makedonije (CPM). Pored toga, MCIC je član Ekonomskog i socijalnog vijeća Ujedinjenih naroda (UN ECOSOC) kao NVO sa statusom konsultanta; CIVICUS – Svjetski savez za građansko učešće; Zajedničke akcije za crkve (ACT) International; Evropska građanska akcija (ECAS).

## Strategija (dugoročni ciljevi)

- Socijalna kohezija i smanjeni broj siromašnih;
- Održiv lokalni i ruralni razvoj;
- Dobro upravljanje, učešće i politike za i od ljudi;
- Ukorijenjeno i dinamično civilno društvo, s uticajima javne politike;
- Prihvaćena kulturološka različitost, međuovisnost i dijalog;

- Podrška procesu evropskih integracija i pojačana regionalna saradnja;
- MCIC - nezavisna i kredibilna organizacija, sposobljena za snažno i djelotovorno partnerstvo i saveze na temelju jednakosti na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou;
- MCIC - privlačna i inovativna organizacija, sa lokalnim korijenima i globalnim pogledom.

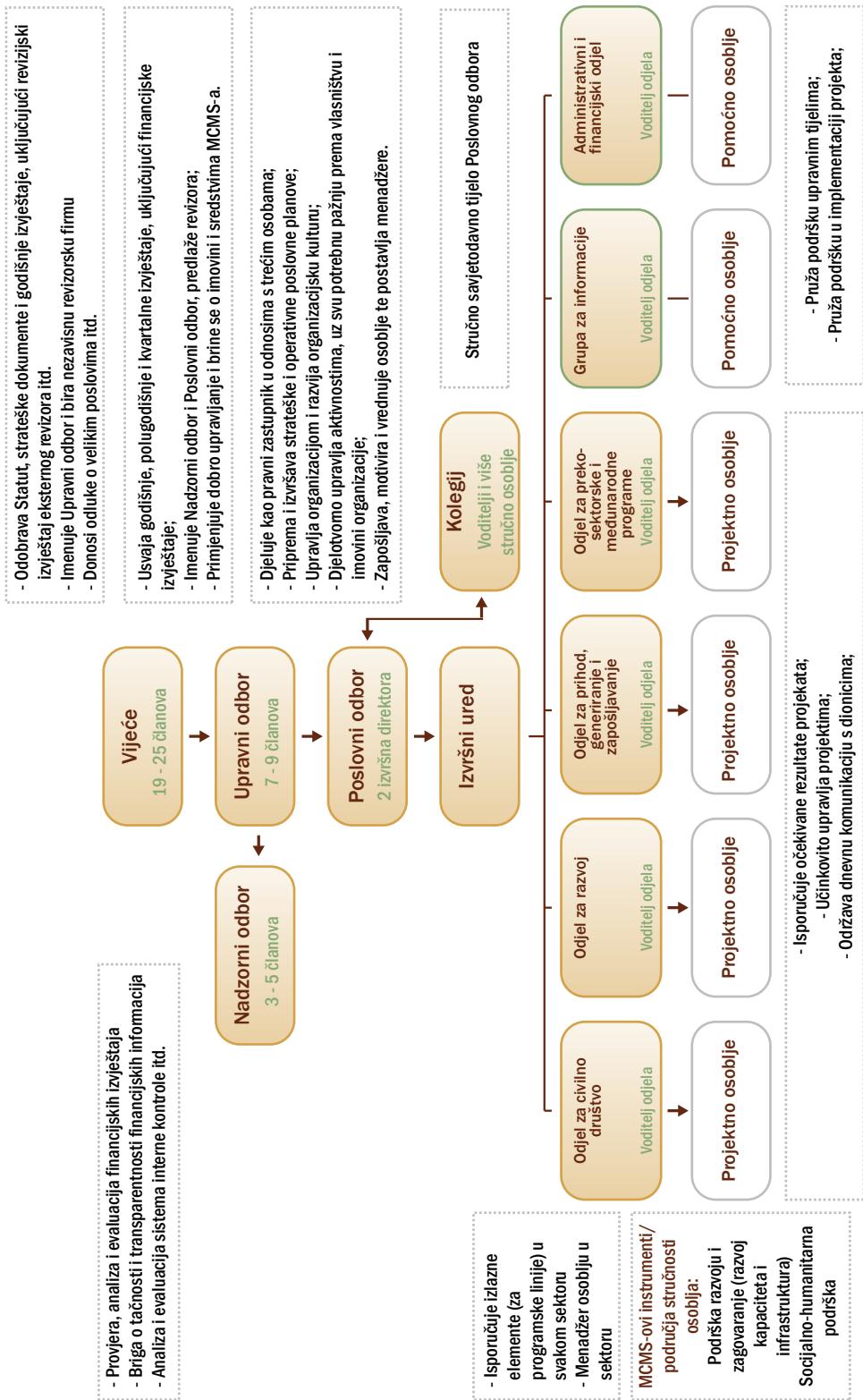
**Struktura:** Organizacijska struktura MCIC se sastoji od vijeća, upravnog odbora i odbora direktora. Vijeće i upravni odbor se sastoje od lidera iz civilnog društva, vjerskih grupa, univerziteta, lokalnih opština i poduzetništva.

MCIC vodi brigu o svojim uposlenicima i njihovom razvoju, i konstantno radi na proširivanju njihovog znanja i iskustva, kroz svakodnevni rad, i specijalizirane treninge. MCIC nudi radne izazove, dobre prilike za trening i kontinuiranu edukaciju, i, pored ostalog, učešće u različitim procesima i zadacima unutar organizacije. Svaki uposlenik ima jasan opis svog posla, i prošao je kroz propisani proces odabira za dati posao.

MCIC neprekidno radi na jačanju svoje volje za učenjem (ali i na dokumentiranju) rezultata svojih aktivnosti, kako bi se unaprijedile nadležnosti i sistemi za efikasno i djelotvorno prikupljanje i razmjenu iskustava, nadgledanje i evaluaciju osoblja.

Interna komunikacijska tendencija bi se trebala odnositi na poboljšanje horizontalne koordinacije u svrhu decentralizacije MCIC-a u svim područjima.

MCIC je mali društveni akter i kao takav je pravovremen, prilagodljiv, inovativan i specifičan (drugačiji). MCIC je organizacija izgrađena na vrijednostima. Uspjeh i rezultati su u korelaciji s vrijednostima. Kao zagovaračka organizacija, MCIC mora poslužiti kao primjer. Svi ciljevi, vrijednosti i principi koje MCIC promoviše moraju biti odraz interne organizacije MCIC-a, i svi je upolenici trebaju primjeniti.



**Prikaz organizacijske strukture i procesa donošenja odluka u MCMs-u**





## **Strateška orijentacija i planiranje**

# Strateška orijentacija i planiranje

## Šta je to?

Strategija se može posmatrati kao provođenje misije organizacije u praksi radi postizanja konkretnih ciljeva. Postoji nekoliko različitih načina kako izvršiti misiju u ovisnosti o okruženju i postojećim kapacitetima organizacija. Strateška orijentacija (SOR) spaja unutrašnje i vanjske IR/OR analize, i pomaže da se izrade brojne starteške mogućnosti ili scenariji za pomoći pri određivanju prioriteta. Omogućava da se izvrše provjere postojećih snaga i slabosti, čime se dolazi do osnove kojom možete odrediti izvodivost i poželjnost svake od opcija.



Preduslov za SOR je analiza neke organizacije, tj. njenih snaga, slabosti, prilika i prijetnji, što se često naziva SWOT. U ranijim poglavlјima smo se osvrnuli na nekoliko načina prikupljana informacija za SWOT analizu. Alati kao što su brzi pregled, pregled okruženja, i instituciogram daju informacije relevantne za vanjsku analizu sažetih u brojne prilike i prijetnje. IOM je dao podatke koji omogućuju identifikaciju važnih unutrašnjih snaga i slabosti. SOR se može posmatrati kao definisanje koraka ka IR/OR procesu tamo gdje je moguće preći sa analize na strateški prioritet uspostavljanja i planiranja. Ukratko, konačno ćete spojiti identifikovanu snagu, slabosti, prilike i prijetnje za planiranje i poduzimanje akcije.

## Šta se time može postići?

- Raniji strateški planovi organizacije su bili preambiciozni s fokusom uglavnom na dugoročne ciljeve za period od 5-10 godina sa malo operativnog planiranja. Sada želite svoju organizaciju odvesti od ambiciozne do one koja ne samo djeluje već i isporučuje;
- Dosada ste uradili nekoliko tipova različitih SWOT analiza ali ono što najčešće time dobijete je tabla na zidu sa informacijama koju ne možete pretočiti u konkretnu akciju. SOR pomaže da poduzmete sljedeći konkretan korak;
- Organizacija je uvijek bila vrlo aktivna. Međutim, teško je vidjeti šta to u kolektivnom smislu predstavlja i da li je jasno zašto je neka aktivnost bolja.

## Kako radi?

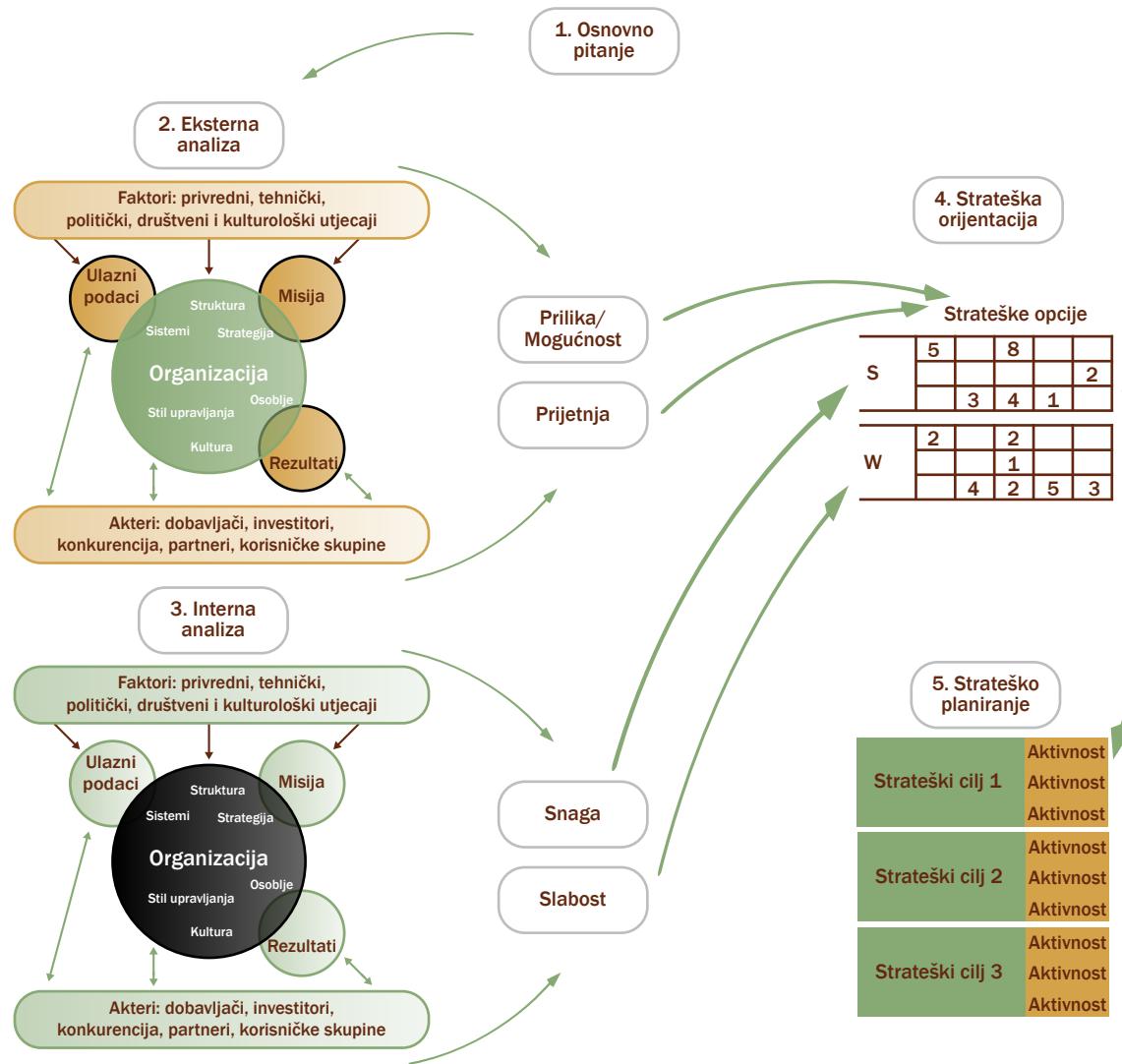
SOR od korisnika zahtijeva solidno poznavanje postojećih faktora i aktera u radnom okruženju i poznavanje internih resursa i sveukupnog funkcionisanja organizacije. Obično bi se uvid izvršio ponoću SWOT analize opisane gore. Bez prethodnog provođenja SWOT analize uz opsežne interne diskusije među osobljem o mogućim implikacijama, vjerovatno niste spremni da provedete SOR. Pogledajmo sada osnovne elemente SOR-a. SOR sadrži brojne vezane korake koji vas vode od osnovnog pitanja dokonačnog strateškog plana:

- Izradite svoje osnovno pitanje;
- Identifikujte vanjske prilike i prijetnje;
- Identifikujte unutrašnju snagu i slabosti;
- Stavite prilike i prijetnje u isto okruženje;
- Formulišite strateške mogućnosti;
- Revidirajte strateške mogućnosti prema osnovnom pitanju;
- Provjerite izvodivosti predloženih starteških mogućnosti;
- Formulišite strateške ciljeve;
- Provedite strateško planiranje.

Na sljedećoj strani pronaći ćete ilustraciju koja prikazuje cijeli SOR proces koji se temelji na IR/OR procesu, od samog početka sa osnovnim pitanjem do dolaska do strateške orijentacije na osnovu kojeg ćete izraditi svoj strateški plan. Sada ćemo se fokusirati na svaki od elemenata.



*Regionalna konferencija TACSO-a, „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, Bivša jugoslovenska Republika Makedonija, 2010.*



### Od Temeljnog pitanja do Strateškog planiranja

## 1. Izgradite svoje osnovno pitanje

U poglavlju 3, alat osnovno pitanje se uvodi kao način da pomognete svojoj organizaciji da izradi sveobuhvatno pitanje koje će vas voditi kroz IR/OR proces. Bez osnovnog pitanja, izlažete se riziku da provedete IR/OR proces koji vam može dati uvid u nekoliko interesantnih aspekata, ako time niste svjesni šta je glavni odgovor koji se odnosi na organizaciju. Koristili su osnovno pitanje kao referentnu tačku za svaki alat koji je naknadno predstavljen kako bi osigurali da SWOT analiza obuhvati najvažnije elemente.

Bez jasnog fokusa, umjesto korisnog SWOT-a možete na kraju doći do onog što je jedan učesnik podesno nazvao "Pa šta." Kao i u slučaju SOR-a, osnovno pitanje ostaje ključno, jer strateške mogućnosti koje ćemo istražiti, i među kojima ćemo na kraju morati odabrati, se moraju ocijeniti u smislu relevantnosti i izvodivosti prema istim kriterijima kao i oni koje smo koristili za osnovno pitanje. Pogledajte korak 5 u SOR-u.

## 2. Identifikujte vanjske prilike i prijetnje

Ranije smo istražili metode brzog pregleda, pregleda okruženja, i instituciograma da bi smo dobili informacije potrebne i relevantne za vanjsku analizu. Prikupljene informacije su za rezultat dale nekoliko prilika i prijetnji koje su potom ukratko objedinjene i ispisane na plavim i žutim karticama. Te kartice se ponovo vraćaju u igru. Dok pripremate svoj SOR-a, provjerite svoje već dobivene kartice i uporedite sa prilikama i prijetnjama koje ste dobili uz pomoć drugih alata i neka budu spremne prije nego što započnete SOR. To će vam omogućiti da kasnije formulišete svoje strateške opcije, pogledajte korak 4 ispod.

## 3. Identifikujte unutrašnje snage i slabosti

Kada se govori o prilikama i prijetnjama, SOR također zahtijeva da iskoristite svoje prikupljene kartice sa snagama i slabostima iz alata IOM-a relevantnih za vaše osnovno pitanje. Te kartice su naročito važne zbog momenta kada trebamo procijeniti izvodivost predloženih strateških opcija u poređenju sa postojećim kapacitetima vaše organizacije, vidite korak 6 ispod.

## 4. Sakupite vaše prilike i prijetnje u grupe

Ovdje se vidi stvarno djelovanje SOR-a. Kada gledate svoje kartice sa prilikama i prijetnjama, sada morate procijeniti da li postoje neke zajedničke teme na vašim karticama koje možete iskoristiti za grupisanje u klastere. Dakle, umjesto da radite sa 20-30 pojedinačnih kartica, trebamo ih pokušati grupisati čime dobijamo još bolji pregled. Kada započente sa grupisanjem kartica, imajte na umu da je moguće kombinovati i prilike i prijetnje u istim grupama, ako smatrate da imaju nešto zajedničko. U dole prikazanom primjeru, i žute i zelene kartice su povezane i mogu se zajedno grupisati. Kada se jedna grupa završi, potrebno je da odredite odgovorajući naslov koja vas navodi na konkretnu temu, kao što je prikazano na primjeru dole.

Skupina 1 Naslov: Potražnja za obrazovanjem



Nastavite grupisati sve vaše kartice kako najbolje znate, i dodijelite svakoj grupi neki naslov radi lakšeg pregleda. Obično se izdvoji nekih 4 ili 5 grupa. Može se desiti da imate kartice koje nisu pridružene. Ponekad u toku diskusije možete uvidjeti da ste propustili da identifikujete neke ključne prilike i prijetnje do kojih nište došli upotrebom ranijih analitičkih alata. Ako se to desi, usaglasite se koji su i jednostavno ih dodajte u svoje grupe. Provjerite da je formulirani tekst jasan svima prije nego što pristupite obradi.

## 5. Formulište strateške opcije

Nakon što su kompletirane sve grupe, vaš sljedeći zadatak je da formulišete strateške opcije vaše organizacije ili odgovore na svaku od grupe. Drugim riječima, ako se odnosite prema određenoj grupi, ako ste uvidjeli koje su prilike i ako ste svjesni koje su eventualne prijetnje, koji bi bio vaš najbolji odgovor? Ako pomoću ovog primjera idete korak dalje, strateška opcija može biti sljedeća:

### Strateška opcija 1

Izraditi kvalitetan nastavni plan i program za učenike uz konsultacije sa lokalnim prosvjetnim radnicima da bi se osiguralo vlasništvo i povećala mogućnost da lokalna vlada bude sufinansijer

Moguće je također da jedna grupa kartica može dovesti do nekoliko strateških opcija koje se mogu uzeti u obzir. Upamtite da je potrebno osigurati da svi shvate šta se podrazumijeva pod vašom predloženom opcijom kako biste mogli procijeniti njenu izvodivost kasnije u procesu.

## 6. Preispitajte strateške opcije uz pomoć osnovnog pitanja

Jednom kada ste identifikovali sve vaše strateške opcije, morate ih preispitati u odnosu na relevantne kriterije. Vaš najvažniji kriteriji je da li je vaša predložena strateška opcija u potpunosti ili djelimično mogući odgovor na vaše osnovno pitanje ili ne. Stoga, ponovo pogledajte svoje osnovno pitanje, naročito kriterije za ocjenu koje ste naveli u sklopu osnovnog pitanja, na pr. primjerenošć, legitimitet, relevantnost, efikasnost, djelotvornost, održivost i fleksibilnost.

Također trebate uzeti u obzir i druge kriterije, kao što su troškovi, pozitivne ili negativne reakcije od drugih aktera, mogućnost podrške/finansiranja, uticaj na spol, ljudska prava i takve stvari. Samo vi možete odlučiti koji su najvažniji kriteriji unutar vaše organizacije. Kako biste svima omogućili da u cijelosti učestvuju u procesu, grupisanje i podudarnost strateških opcija bi se trebali okačiti na zid radi preglednosti, kao na ilustraciji na sljedećoj stranici.

Klaster prilika + prijetnja	Strateška opcija	Kriteriji	Ocjena visoka, srednja, niska
<b>Prijetnja</b> Mali broj studenata može priuštiti cijenu usluga			
<b>Prilika</b> Mnogi studenti su zainteresovani za naš plan i program	<i>Izrada kvalitetnog nastavnog plana i programa za studente uz konsultacije s lokalnim prosvjetnim radnicima radi osiguranja vlasništva i povećanja prilike da se lokalna vlada pojavi kao sufinasijer</i>	<i>Osnovno pitanje Prikladnost, Legitimnost, Relevantnost, Efikasnost, Djelotovornost, Održivost i Fleksibilnost</i>	
<b>Prijetnja</b> Vlada je ograničila budžet za obrazovanje			
<b>Prilika</b> Lokalna vlada subvencionira troškove školovanja u našem području			

Kada ste se usaglasili oko najrelevantnijih kriterija radi revidiranja svake strateške opcije, daćete ocjenu opcija od visoke ocjene, srednje ili niske kada se govori o relevantnosti. Ovim ćete izazvati brojne diskusije i morate dopustiti da prođe neko vrijeme prije nego što pristupite sljedećem koraku. Ako se ne možete usaglasiti, možda ćete morati glasati između sebe, ali to obično nije uobičajeni način na koji se donose važne strateške odluke.

## 7. Provjerite izvodivost predloženih strateških opcija

Sada kada ste identifikovali prioritetne strateške opcije za koje smatrate da će odgovarati vašim prilikama i prijetnjama, i u konačnici vašem osnovnom pitanju, sljedeća stvar koju sebe morate pitati je da li posjedujete unutrašnji kapacitet da realizirate te strateške opcije. Drugim riječima, do koje mjeru će vam vaše trenutne snage omogućiti da slijedite svoju startnu opciju i u kojoj mjeri će vas vaše postojeće slabosti odvraćati od te namjere? Stoga, ako ste izradili veoma ambiciozne opcije, ali je nemoguće da ih ostvarite, doći će do razočarenja i pada morala među osobljem i na kraju će dovesti do negativnog vanjskog imidža. SOR predlaže da proverite izvodivost svojih strateških opcija tako što ćete ih uporediti sa svojim snagama i slabostima kao u donjem primjeru koji se naziva SOR Matrix.

	Strateška opcija 1	Strateška opcija 2	Strateška opcija 3
<b>Snaga 1</b>	+++	0	++
<b>Snaga 2</b>	++	+	0
<b>Snaga 3</b>	++	+++	0
<b>Ukupno</b>	+ 7	+ 4	+ 2
<b>Slabost 1</b>	- 1	- 2	0
<b>Slabost 2</b>	- 1	0	- 3
<b>Slabost 3</b>	- 2	- 1	- 1
<b>Ukupno</b>	- 4	- 3	- 4
<b>Total</b>	+ 3	+ 1	- 2

Prvo navedite svoje snage, a zatim ocijenite koliko svaka od njih može ostvariti pozitivan uticaj na realizaciju vaše predložene opcije. Na primjer, ako čitate odozgo prema dole, opcija 1 iznosi ukupno +7 za sve snage, što znači da ih možete dobro iskoristiti da postignete ovu stratešku opciju.

Sljedećim pregledom identifikovanih slabosti pod strateškom opcijom 1, kojom se može odrediti koliko vas koči da realizujete tu opciju osim ako ne poradite na njima. Ukupna ocjena je -4. Jednostavnom računicom, imate više pozitivne snage nego negativnih slabosti što znači da opciju 1 treba slijediti. Međutim, ako pogledate opciju 3, slika je manje pozitivna sa -2, dok je opcija 2 bliže neutralnom.

Može se desiti da identifikujete izraženu slabost zbog koje su sve opcije negativne. To ne znači da vaša odluka treba biti da ništa ne poduzimate. Umjesto toga, navodi da prije nego što budete slijedili buduće strateške opcije, možda će biti potrebno da poduzmete nešto u vezi s tom slabošću kao nečem urgentnom, što samo po sebi može postati važan ulazni podatak za vaše buduće prioritete. Obično se dešava da na kraju možete imati 3-5 strateških opcija. Sa više od 5, postoji velika opasnost da se bavite s više različitim stvari u isto vrijeme, što može značiti da se može desiti da postignete mnogo manje od onog što ste planirali.

Bez obzira koliko je upotreba ove metode izračunavanja privlačna da dođete do opcija kojima se trebate baviti, stvarno strateško planiranje zahtijeva zdrav razum. SOR Matrix vam samo izbacuje brojeve u skladu s onim kako ste ocijenili svoje snage i slabosti. Dok se

izračunavanje čini na prvi pogled kao jednostavan način da se raspozna složenost varijabli, vi, a ne ono, ste upravo osoba koja će donijeti odluku da li se slažete sa rezultatima dobivenih iz tabele ili ne.

Kada svi budu mogli učestvovati u diskusiji, i eventualno postići dogovor, kako tumačiti matricu radi jedinstvenog shvatanja, potrebno je da sumirate za koju stratešku opciju ste se odlučili kao organizacija, a koje da ostavite po strani.

## 8. Formulišite strateške ciljeve

Pogledajte svoju odabranu stratešku opciju, koje sada ima status strateškog cilja. Provjerite još jednom kako je tekst formulisan i napravite izmjene ako je potrebno, ali bez mijenjanja suštinskih elementata opcije koju ste prvo bitno definisali. Kada ste konačno formulisali svoje nove strateške ciljeve vrijeme je da znate kako ih pretočiti u praksi.

## 9. Strateško planiranje

Sad kada ste stigli do konačne faze morate osigurati, kao organizacija, da možete poduzeti akciju za svaki od vaših strateških ciljeva i preći na konkretna djela. Na osnovu sveobuhvatne diskusije sa svojim osobljem, posebno onim osobljem koje rade u onim oblastima koje izvlače korist iz snaga ili su organičeni zbog slabosti, identifikujte koji će biti najvažniji rezultati koje ćete postići kako biste postigli strateški cilj. Za svaki strateški cilj, identifikujte dva ili tri rezultata koji će vam kasnije omogućiti da provjerite ili pratite da li ste na pravom putu da ostvarite svoj zacrtani strateški cilj ili ne.

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

Nakon što identifikujete glavne rezultate za svaki strateški cilj koji želite ostvariti, morate na kraju identifikovati i one specifične aktivnosti kao uslov da dođete do očekivanih rezultata što će vam u konačnici pomoći da ostvarite strateški cilj. Na ilustraciji gore lijevo, vidite primjer matrice strateškog planiranja koju možete koristiti prilikom sažimanja strateških ciljeva, rezultata i aktivnosti, svaki pojedinačno. Bez obzira za koji oblik se odlučite, važno je da je vama jasno kao i vašem osoblju šta se od njih očekuje kako bi uspješno realizirali vaš strateški plan.

## Svajeti za praktičnu primjenu i realizaciju

U prethodnom dijelu gdje se nalazi opisan postupak, najšli šte na detaljna upustva kako primjeniti opisani alat korak po korak. Međutim, konkretna realizacija ovog alata je najvažnija i ujedno najteža stvar u okviru IR/OR procesa. Razlog tome je što glavni rezultat primjene ovog alata je da su se donijele dugoročne starteške odluke. Stoga, za nekolicinu osoblja dosta toga je u pitanju i postoji prirodna tendencija između osoblja koje se vodi za svojim vlastitim neposrednim interesima i ubjedjenjima, naročito ako to može uticati na njihov posao i napredak u karijeri u budućnosti. Zato je neophodno da SOR realizira neka osoba izvana koja je sposobljena za strateško planiranje bez uplitanja ličnih interesa u rezultate koji će se ostavriti. U protivnom, postoji rizik da će ljudi dati svoj doprinos i glasati po taktici ili politici da bi se osigurao određeni krajnji rezultat na osnovu prvobitnih postavki koje odgovaraju njihovim ličnim interesima.

Neki direktori su se čak usaglasili da NE budu prisutni tokom samog procesa kako bi bili sigurni da se ljudi osjećaju slobodno u pogledu svojih stavova, iako mogu biti različiti od onih koje direktor zastupa. U većini slučajeva, po završetku procesa, direktor se pozitivno iznenadi analitičkim uvidom i kreativnim doprinosom svog osoblja od kojeg se obično ne traži da ispolji svoje mišljenje.

Nadalje, strateški plan koje je svo osoblje zajednički osmislio će vrlo vjerovatno postati zajednička referentna tačka koja je u potpunosti u vlasništvu sviju umjesto nečeg što je neko drugi izradio što se može shvatiti kao nešto što ima vrlo malo neposredne važnosti za pojedino osoblje. Direktor će se na kraju morati složiti sa onim što se predlaže, kao osoba koja je najodgovornija za organizaciju.

## Pitanja za dodatno razmišljanje

- Da li smatrate da su prethodni ili postojeći strateški planovi u vašoj organizaciji rezultat participatornog konsultativnog procesa samog osoblja, gdje su svi imali priliku da daju svoj doprinos i steknu osjećaj vlasništva? Zašto da, a zašto ne?
- Kako obično budete sigurni da vaš starteški planovi i dalje ostajaju realni i priuštivi a ne preambiciozni, i da resursi mogu udovoljiti zahtjevima?
- Kada radite na strateškim planovima, na koji način osiguravate da vaša organizacija istovremeno redovno prati realizaciju plana da bi se mogao izmjeriti napredak i načiniti potrebne prilagodbe tokom samog procesa?



## **Upravljanje promjenama**

# Upravljanje promjenama

## Šta je to?

Da bi opstala, organizacije se redovno moraju prilagođavati kako bi bile u mogućnosti odgovoriti zahtjevima okruženja koji se stalno mijenjaju. Za firme u privatnom sektoru, ovakva konstatacija je tačna jer nastoje uđovljiti zahtjevima klijenata ili se suočavaju sa novom konkurencijom. Također, gore navedeno se jasno odnosi na vlasti u situaciji kada javnosti moraju ponuditi nove ili različite usluge. Također je tačno i da se razvojne organizacije suočavaju sa promjenom donatora i vladinih politika ili potrebom da moraju ostvariti angažman sa mnoštvom interesnih grupa.



Kada se radi na organizacijskim promjenama, važno je sagledati koje su potrebe i očekivani rezultati organizacijske promjene, kao i podrazumijevanu dinamiku tih promjena.

### Pitanja za razmatranje mogu obuhvatiti sljedeće:

- Zašto smatramo da će nam promjena donijeti nešto dobro?
- Na koji način se krećemo iz trenutne situacije do željene situacije u budućnosti?
- Koji su očekivani zahtjevi da bi se postigli željeni ciljevi?
- Kako ćemo svi, najvjerovaljnije, reagovati na planirane promjene kao ljudi i kao kolege?

Osvrt na ova pitanja čini jedan od prvih koraka u procesu promjena, a možda nije jednostavno pronaći odgovore ili usaglasiti se o njima, kako se to nekom može činiti jednostavnim. Čini se da tri osnovne stajališta o promjenama uvijek igraju važnu ulogu:

- Promjena se ne može isforsirati. To je proces, a ne iznenadni pritisak prsta na prekidač ili dugme. Potrebno je iskustvo i praksa, što obično uključuje i probu i pogreške. Nema trenutnog recepta koji je uvijek uspješan;

- Promjena dovodi do nesigurnosti i stoga izaziva određeni otpor. Iako otpor ne može olakšati promjenu, može biti zaštita od ishitrenih odluka. On tjera organizaciju da dvaput razmisli i obično pokreće planove naprijed ka poboljšanju;
- Promjene se ne odvijaju u skladu sa nekim fiksnim priručnikom i rijetko kad se odvija prema planiranom logičnom slijedu. Čak i najbolji plan o promjeni će biti pod uticajem vanjskih, nekontrolisanih turbulencija tehnološkog, ekonomskog i političkog karaktera nad kojima nemamo mnogo kontrole.

Promjenu je teško obuhvatiti, ne samo psihološki, nepredvidiva je, s obzirom da uključuje ponašanje ljudi i uticaj na ljude koji su njome obuhvaćeni. Dakle, kako motivisati ljude na promjenu, kako prevazići eventualni otpor, i na koji način upravljati procesom tranzicije kako bi osigurali da su svi obuhvaćeni obavezom? Potrebna je dobro osmišljena strategija za promjenu važan dio koji je od izuzetnog značaja da se uvedi da sve promjene ne mogu ili se ne trebaju planirati do u detalja na samom početku.

Međutim, sve je to lako reći nego ostvariti, s obzirom da u toku procesa promjena, za mnoge ljudе, predstavlja veliki broј stvari u pitanju. Iz svih tih razloga, većina lidera ili organizacija traže definitivan organizacioni model promjene, koja će ih postepeno voditi ka cilju, bezbolno i sigurno kroz proces promjena. Ne postoji definitivan vremenski rok sa unaprijed određenim pauzama.

Ali o čemu, zapravo, govorimo, i šta pojam „promjena“ znači? Zaista, pojam koji se najčešće koristi kada se govori o promjeni, nimalo iznenađujuće, je kako upravljati time, tj. ‘upravljanje promjenama.’ Pojam upravljanje promjenama je doživio dramatičnu proliferaciju u zadnjih 15 godina. Međutim, time se nije došlo do šireg koncenzusa o tome šta on podrazumijeva, naprotiv. Čini se da je profilisanje pojma u središnju upotrebu doveo do toga da je njegovo značenje još više umanjeno, tj. značenje koje se primjenjuje na skoro sve što se odnosi na mijenjanje unutar organizacija. Tokom nedavnog pretraživanja na Google-u (aprila 2010. god.) koje je ovaj autor obavio, pojam „upravljanje promjenama“ je dao 192 miliona referenci. Radi uporedbe, riječ ‘McDonalds,’ svjetska franšiza brze hrane, je dao 31 milion referenci. Drugim riječima, bavimo se jednim vrlo generičkim pojmom.



Prvo, definišimo o čemu zapravo govorimo. U igri je nekoliko definicija upravljanja promjenama. Nekoliko ih je pomenuto ispod:

- Način upravljanja čiji je cilj potaći organizacije i pojedincu da se na efikasan način bave promjenama koje se dešavaju u njihovom radu . (Riječnik, Collins New English);
- Strukturni pristup ka tranziciji pojedninaca, timova, i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja. (Wikipedia);
- Koordinacija strukturisanog perioda tranzicije od situacije A do situacije B kako bi se ostvarila promjena koja traje unutar neke organizacije. (Poslovni riječnik BN<sup>E</sup>T);
- Proces, alati i tehnike upravljanja ljudskom stranom procesa promjena kako bi se ostvarili zarcrani ciljevi, i djelotvorno realizirale i primjenile promjene na pojedince, timove, i šire sisteme. (change-management-coach.com).

Većina ovih definicija potiče od organizacijskog razvoja koji se može objediniti kao planirani, široko organizovani napor, kojima se upravlja odozgo s ciljem povećanja organizacijske efektivnosti i zdravlja posredstvom intervenisanja u procesu, i uz upotrebu znanja iz bihevioralne nauke.<sup>2</sup>

Vezano za to, široko je prihvaćeno mišljenje da je oblast upravljanja promjenama prerastao iz osnovnog ubjedjenja da se organizacije sastoje od ljudi i da je ponašanje ljudi na kraju određuje rezultate i djelovanje same organizacije.

## **Da li su ljudi osnovna prepostavka koja se treba uzeti u obzir?**

Ovaj priručnik i vodič govori o dominantno organizacijskoj perspektivi o upravljanju promjenama analizirajući na koji način organizacije mogu najbolje, kao kolektiv ljudi, proći kroz proces promjene na što uspješniji način. Najviše se u ovom vodiču naglašava ljudska strana u promjeni, jer, prema našem iskustvu, radi se o aspektu upravljanja promjenama koji se najčešće previdi. To ne znači da te organizacije svjesno ignoriraju važnost ljudi tokom samog procesa promjene. Međutim, ne znači da lideri i ključni donosioci odluka u organizacijama shvataju šta je zaista potrebno da se ljudi na pravilan način uključe u proces promjene gdje rezultat ili takozvani „ljudski faktor“ postaje osnovna prepostavka, tj. na kraju to je otpor ljudi koji se pokazao kao osnovni za proces promjena. U našem iskustvu, s druge strane, ljudski faktor nije najvažnija prepostavka koja se treba uzeti u obzir, već jedna skrivena vrijednost u toku procesa promjena koja, ako se pravilno koristi, je upravo ono što će omogućiti da se osigura još uspješniji proces promjene.

---

<sup>2</sup> Gallos, Organizacijski razvoj, 2006. god.

## Promjena definisana kao putovanje

Upravljanje promjenama se može uglavnom opisati kao putovanje sa svim svojim pozitivnim i negativnim konotacijama. Iako se na početku može činiti vrlo uzbudljivim, ne mora značiti da će uvijek biti prijatno putovanje za svakog: ono što nekome može biti uzbudljivo će sigurno demotivisati druge, i nemoguće je tačno predvidjeti kako će se cijeli proces odvijati, bez obzira kako je neko dobro pripremljen za taj proces. Izazov ne znači da se pokušava predvidjeti sve od samog početka. Radi se o ostavljanju prostora za određenu fleksibilnost da bi se omogućile promjene ako je potrebno.

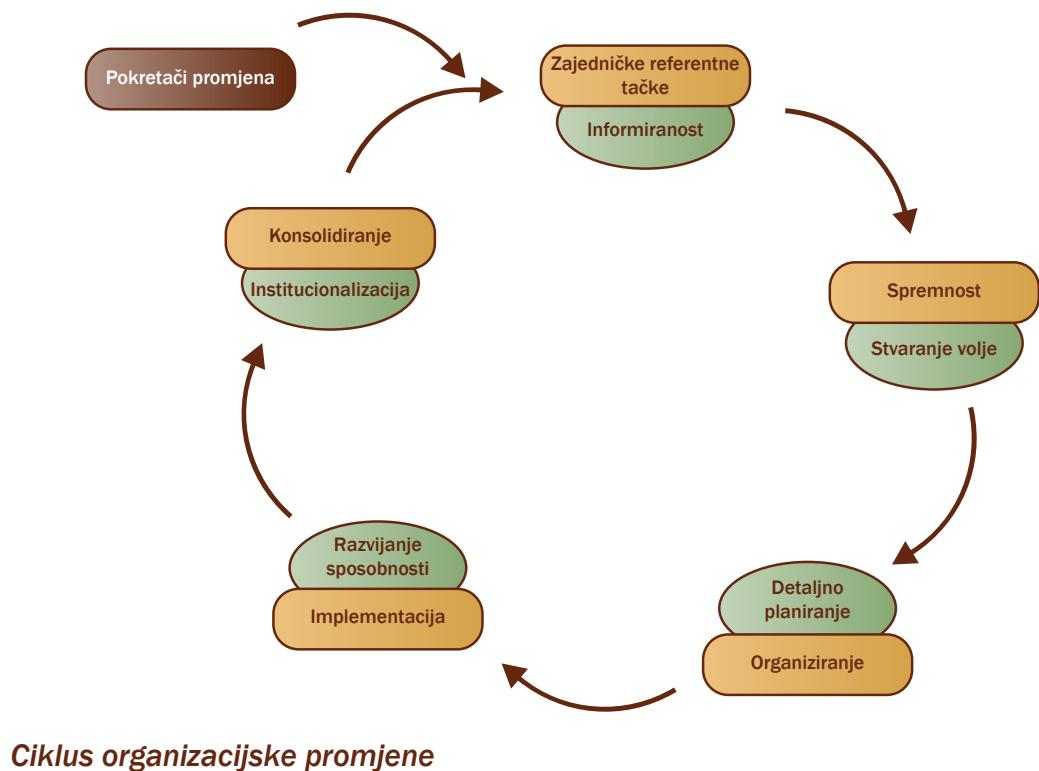
## Šta možete time postići?

Ciklus organizacijske promjene se razvio na osnovu iskustava različitih ljudi koji su radili kao konsultanti bilo kao treneri, vanjski konsultanti ili privremeni menadžeri za upravljanje promjenama u organizacijama koje se preobražavaju. Ciklus govori da se većina organizacija, sa nekim izuzecima, se rukovode različitim pravcima u uspješnom upravljanju promjenama tako da redoslijed nije važan. Na primjer, ako viši menadžment direktno ide od razvijanja vrlo složenog plana promjena za cijelu organizaciju prema načinu provođenja sa malo ili nimalo ulaznih podataka od osoblja, tada će organizacija gotovo zagarantovano upasti u nevolju. Preskakajući korake, primjenjujući kartice i zaobilazeći predloženi ciklus, ili se u potpunosti oslanjajući na relizaciju od gore prema dole, zasigurno će dovesti do neuspjeha.

Ciklus se sastoji od 5 glavnih faza, kroz koje većina organizacija prolazi kako bi ostvarili uspješan proces promjena:

- Zajednička referenca – stvaranje svijesti;
- Pripremljenost – stvaranje volje;
- Organiziranje – detaljno planiranje;
- Realizacija – razvijanje sposobnosti;
- Konsolidacija – institucionalizacija promjena.

Svrha ciklusa organizacijske promjene nije imitacija neprobojnog prsluka 'koju sve organizacije trebaju primjeniti u svako vrijeme – daleko od toga. Međutim, ono što se tim model predlaže jeste da je izgradnja organizacijske i individualne refleksije od izuzetne važnosti od samog početka sve dok se organizacije i ljudi ne upoznaju sa procesom predloženih promjena i uvide na koji način se to postiže.

*Ciklus organizacijske promjene*

Ustvari, tvrdimo da se u toku pripremne faze, prije samog pristupanja promjenama, oni koji donose odluke najviše tada pogriješe jer potcjenjuju činjenicu što je organizacijama i njenim ljudima potrebno da se pripreme za taj postupak.

## Na koji način djeluje

Model kombinuje organizacijske čvrste elemente kao što su strukture, sisteme, strategije i planove koji uključuju ljudske elemente i karakteristike kao što je osobnost, stepen energije, motivacija i otpor. Na sljedećih nekoliko stranica ćemo predočiti model korak po korak, i naglasiti osnovne stvari na koje treba obratiti pažnju kao i moguće izazove koji se mogu s tim dovesti u vezu.

### Pokretači promjene

Pokretač promjene se može definisati kao najvažniji događaj, ili faktor koji je naveo organizaciju da otpočne s promjenama. Ako pokretači promjene nisu jasni ili nisu definisani, to može značiti da ljudi koji bi trebali podržati i učestvovati u procesu promjene čak ni ne znaju zbog čega je isti započeo. Umjesto toga, ljudi mogu posmatrati proces promjene kao nedosljedan set diskretnih izmjena aktivnosti, bez sagledavanja sveukupne slike kao i svih pozitivnih stvari koje promjene donose.

Začudo, čak i na nivou višeg menadžmenta, ono što je zaisto dovelo do potrebe za promjenom u smislu opsežne analize trenutne situacije nije jasno ili se čak može osporavati zavisno od toga koga pitate. Ili može postojati nekoliko pokretača promjene koji su zajedno dovele do potrebe za promjenama.

Primjeri faktora koji uzrokuju promjene:

- Organizacija dobiva značajnu priliku da postane lider u polju svoga poslovanja pod uslovom da izvrši odgovarajuća usaglašavanja svojih proizvoda ili tržišne strategije;
- Jačanje konkurentnosti sličnih organizacija zahtjeva ponovno pozicionirane ili mijenjanje usluga koje organizacija pruža, pa čak i eventualni prestanak poslovanja u određenim tradicionalnim oblastima;
- Spajanje sa drugom organizacijom, bilo da se radi o preuzimanju ili partnerstvu. Zanimljivo je da se čak 80% svih korporativnih spajanja ne realizira jer se odgovarajuća pažnja ne pridaje različitostima u kulturnim faktorima samih organizacija koje su predmet spajanja;
- Korisnici ili klijenti mogu od organizacije zahtijevati nove usluge ili proizvode, a koje pak mogu nametnuti nove načine funkciranja, odnosno zahtijevati jačanje orijentacije ka kupcima, kao i fleksibilniji odgovor i nove vještine uposlenika;
- Odgovor na negativni publicitet u sredstvima informiranja. Mijenjanje načina na koji javnost gleda na određena dešavanja zasigurno je najzahtjevniji faktor promjena i isti često zahtjeva duboke kulturološke promjene u samoj organizaciji i njenim uposlenicima;
- Izmijenjeni prioriteti donatorskih organizacija, odnosno nadležnih institucija ili globalne politike često uzrokuju promjene u oblasti razvojne tehničke pomoći, koja, uvjetno rečeno, pati od značajno kratkih poslovnih ciklusa, što u suštini znači da svaki put kada donatori izmijene svoje politike i procedure, nevladine organizacije ili vlade koje su korisnice ove pomoći moraju po svaku cijenu izvršiti odgovarajuća usaglašavanja;
- Globalna recesija i ograničeni resursi u okruženju u kojem postoji jaka konkurenca koja se bori za značajno ograničene razvojne resurse, u kombinaciji sa redovnim pitanjima o razvojnoj učinkovitosti.

U suštini, prije samog uvođenja promjena, neophodno je na odgovarajući način utvrditi odakle dolaze prijetnje ili pritisci, odnosno gdje se nalaze buduće mogućnosti. Takav pristup će pomoći uposlenicima organizacije da razumiju samu pozadinu promjena, te njihovu neophodnost i predanosti.

## Faktori koji uzrokuju promjene nisu uvijek zajednički

Poimanje faktora koji uzrokuju promjene nije uvijek ujednačena u okviru iste organizacije. Viši menadžment može drugačije gledati na potrebu za promjenama od niže rangiranih uposlenika ili srednjeg menadžmenta, uglavnom zbog pristupa različitim vrstama informacija, drugačijih perspektiva ili uvjerenja, ili pak jednostavno različite analize trenutne situacije. U pravilu, za lide određene organizacije većina faktora koji uzrokuju promjene obično su definirani van same organizacije, kao na primjer promjene u pogledu ponude i potražnje, zabrinutosti

dioničara, izmijenjenih politika vlade, itd. S druge strane, način na koji pojedinci poimaju faktore koji uzrokuju promjene u glavnom se odnosi na uvjete rada, plaću i beneficije, stručno usavršavanje i odnose sa radnim kolegama.

Usuglašavanje organizacijskih faktora koji uzrokuju promjene sa individualnim faktorima predstavlja veliki problem za uspješnu realizaciju procesa promjena. Također mogu postojati i suprotni faktori koji uzrokuju promjene. Na primjer, neophodno je smanjiti troškove kako bi zadržali tržišnu poziciju, ali moramo i investirati u inovacije kako bi osvojili nova tržišta. U takvoj situaciji, postavlja se pitanje da li su promjene uzrokovane smanjenjem troškova ili potrebnom za inovacijama, ili čak kombinacijom ova faktora? Ukoliko na samom početku postoji veliko razilaženje ili nejasnoće po ovom pitanju, postoji rizik da dođe do značajnog otpora ili zbumjenosti u pogledu same potrebe za promjenama.

Organizacija može nastaviti da djeluje u pravcu kreiranja šireg shvaćanja i svjesnosti o promjenama samo ako su faktori koji uzrokuju promjene poznati i u razumnoj mjeri ujednačeni u smislu njihovog poimanja. Utvrđivanje kada je došao pravi čas zahtjeva konsultacije, interakciju i detaljnu analizu na osnovu ulaznih elemenata koje dostavlja više uposlenika iz svih organizacijskih dijelova organizacije. Iako je često zanemarivano, izdvajanje odgovarajućeg vremenskog perioda kako bi se shvatili istinski faktori koji uzrokuju promjene, uključujući i one koji su suprotni, u većini slučajeva se isplati dugoročno gledano.



## Zajedničko stanovište i svjesnost

Uz faktore koji uzrokuju promjene usko se veže i pitanje da li postoji zajedničko stanovište o tome šta je ustvari svrha i bit same promjene koja se predlaže. Kreiranje zajedničkog stanovišta i svjesnosti u velikoj mjeri povezano sa učinkovitom komunikacijom u pogledu osmišljavanja procesa promjena od samog početka. Štaviše, u većini procesa promjena koji od samog početka nisu postavljeni na odgovarajući način često smo svjedoci neadekvatnog toka komunikacije, što samo produbljuje nejasnoće uposlenika u pogledu samog procesa. Onog trenutka kada komunikacija prestane, tada ustvari počinje i uznemirenost.

## Da li postoji osjećaj hitnosti?

Upozlenici se mogu pitati, između ostalog, da li se proces promjena može ponovno definirati ukoliko stvari ne idu planiranim tokom ili ukoliko sam proces nije baš najpriјatniji. Također, mogu razmišljati o tome da li proces promjena treba upravo sada implementirati ili se može odložiti do sljedeće godine jer se stvari u međuvremenu mogu poboljšati. Mnogi se procesi promjena ustvari odgađaju sve do trenutka kada sve opcije otpadnu i kada je sama promjena neminovna. Nažalost, ovakvo oklijevanje dovodi do toga da se sa takvim procesom promjena dobrano zakasnilo, što s druge strane dovodi do improvizacije u donošenju odluka i povećane uznemirenosti.

Na način na koji ljudi percipiraju stvari utiče to da li oni mogu sagledati hitnost promjena ili smatraju da se čisto radi o jednoj od opcija. Na primjer, postoji velika razlika između osjećaja da ste satjerani u kut i blagovremenog djelovanja koje daje mogućnost unaprjeđenja. Ukoliko se faktori koji uzrokuju promjene smatraju daleki i bez ikakvih osobnih implikacija po upozlenike, u tom slučaju teže je generirati pozitivnu energiju ili čak zainteresiranost da se snažno krene naprijed. Ukoliko je, s druge strane, u pitanje doveden posao svih upozlenika, to kreira zajednički osjećaj hitnosti, odnosno status quo u tom slučaju se više ne može zadržati. Jedan broj stručnjaka za upravljanje promjenama čak smatra da ukoliko ne postoji osjećaj zajedničkog nezadovoljstva sa trenutnom situacijom, u tom slučaju ljudi je praktički nemoguće privoliti na promjene.

## Korištenje jednostavnog i iskrenog jezika

Ukoliko prihvativimo da se upravljanje promjenama odnosni na odgovarajuće rukovođenje procesom promjena, to znači da od samog početka moramo zauzeti odgovarajući kurs tako da je svako ima odgovarajuću spoznaju o kako šta će se desiti sa njima i organizacijom u kojoj rade nakon što se proces promjena uspješno realizira. Zanimljivo je da se procesi promjena često promoviraju uz upotrebu krajnje nejasnih riječi i jezičnih formulacija, koje upozlenici obično ne razumiju u potpunosti, iako se od njih očekuje da budu dio tih promjena. Primjeri takvih nejasnih termina uključuju: osiguravanje učinkovitosti (eng. streamlining), reduciranje na optimalan nivo (eng. rightsizing), otvoreno razmišljanje, kreativnost, unaprjeđenje usluga za naše klijente, postati lider na tržištu, i slično.

Međutim, šta ovi pojmovi u praksi znače? Ukoliko su konotacije takvih fraza ili negativni ili značajno drugačije od onoga što se njima misli, u tom je slučaju teško osigurati zajedničko stanovište i svjesnost u pogledu potrebe za promjenama. Nažalost, viši menadžment katkad namjerno održava maglovitu retoriku kako ne bi obećali previše, dok u i sto vrijeme

ublažavaju ili čak izbjegavaju negativne aspekte promjena koje mogu obuhvatiti rezanje troškova i smanjenje uposlenika. Pa ipak, dugoročno gledano, ovakav pristup rijetko može uvjeriti uposlenike da prihvate proces promjena, jer će u konačnici uposlenici zahtijevati da znaju šta će se tačno promijeniti i kako će te promjene uticati na njih kao članove kolektiva ili pojedinačno. Ukoliko uposlenici osjeće da njihovi rukovoditelji nisu iskreni prema njima, oni neće predano učestvovati u procesu, što možda i nije u njihovom najboljem interesu.

## **Hoće li nam svima biti bolje?**

Bez obzira na naše nastojanje da proces promjena predstavimo na što pozitivniji način, velika je vjerovatnoća da će u procesu biti percipiranih ili pak stvarnih dobitnika i gubitnika: jedan broj uposlenika će smatrati da im promjene idu u koristi, dok će drugi smatrati da su na gubitku u svakom slučaju. Iako je često gotovo nemoguće predvidjeti ko će ustvari najviše dobiti a ko izgubiti, pogotovo s obzirom na činjenicu da i to u velikoj mjeri ovisi o određenoj percepciji, činjenica je da će percepcija ili strah od nepoznatog nadjačati predviđenu promjenu. Odlaganje nečega što je neizbjježno samo će štetiti kredibilitetu i legitimitetu procesa kako isti napreduje.

Stoga je u ranoj fazi procesa neophodno analizirati u kojoj mjeri će proces promjena uticati na sve uposlenike: podjednako ili samo na nekoliko njih. Najkraći odgovor na to pitanje je da promjena nikada ne utiče na sve na isti način. Razlog za to je što promjene u pogledu radnih poslova i zadataka u većini slučajeva moraju biti posebno dizajnirane u zavisnosti o trenutnih ili budućih funkcija koji će obavljati uposlenici ili organizacijske jedinice. Drugi razlog je činjenica da svaki pojedinac različito percipira određenu promjenu sa mentalnog i psihološkog stanovišta. Također, moguće je da će se određena promjena odnositi na samo jedan broj ljudi, dok na ostale praktično neće biti nikakvog uticaja, što će, s druge strane, najvjerojatnije uticati na nivo otpora u kasnijim fazama.

## **Pripremljenost i volja**

Nakon što se uspostavi zajedničko stanovište i svjesnost, vrijeme je da se počne razmišljati o tome na koji način organizaciju i njene uposlenike koji su svjesni promjena koje dolaze potaći da se pripreme i pristanu da učestvuju u procesu tih promjena. Ovo je lakše reći nego uraditi. Obično menadžment sazove sastanak, na kojem se uposlenici informiraju o stvarima o kojima su već općenito čuli, ali možda nisu u potpunosti shvatili praktične implikacije istih. Takvi sastanci su rijetko korisni, osim ukoliko su uposlenici imali priliku da se praktično i mentalno pripreme i ukoliko su imali priliku da na jedan siguran način razmjene mišljenja sa ostalim kolegama.

## **Jesi li sa mnom ili protiv mene?**

Prije nekoliko godina, generalni direktor jedne organizacije u kojoj je moja malenkost radila sazvao je takav jedan sastanak. Nakon što je objasnio neophodnost planiranih promjena, upitao je prisutne: „Na koga mogu računati da će mi pomoći da realiziram ovaj proces promjene?“ Niko se nije usudio da bilo šta kaže, a većina prisutnih čak nije znala šta ustvari trebaju prihvati. Gledajući na taj proces sa ove vremenske distance, taj trenutak je bio prekretnica u procesu promjena koji je na kraju bio jako neuspješan. Nakon što su saslušali generalnog direktora, uposlenici su u potpunosti bili uvjereni da svako ko se otvoreno ne uključi u proces promjena i to sa entuzijazmom, bit će smatrani neprijateljem generalnog direktora.

To nije bilo daleko od istine s obzirom da su svi viši menadžeri na posljetku otišli ili su bili zamoljeni da odu u toku naredne godine, pogotovo oni koju su se usudili da se usprotive određenim elementima procesa promjena. Umjesto otvorene organizacije sa toplinom i dijalogom, uspostavljena je vladavina menadžerskog terora.

Uspostava spremnosti i volje može biti dugačak proces, ali to vrijeme nikako nije uzalud potrošeno jer će se sve pogreške u toj fazi procesa značajno odraziti na proces promjena nakon što implementacija istog konačno počne. Jedan od načina da se što bolje pripremi je da se identificiraju i angažiraju koalicije na nivou cijele organizacije koje podržavaju principe procesa promjena. Isto tako, jako je bitno znati i grupe uposlenika koji će najvjerojatnije pružiti otpor ili postavljati pitanja u pogledu samog procesa, te u potpunosti shvatiti zbog čega je to tako. Ovim se može osigurati sigurnija platforma za dijalog i vlasništvo, te omogućiti da se eventualni otpor otkloni na jedan konstruktivan način, prije nego isti izmakne kontroli.

## Kreiranje prostora i izdržljivosti za promjene

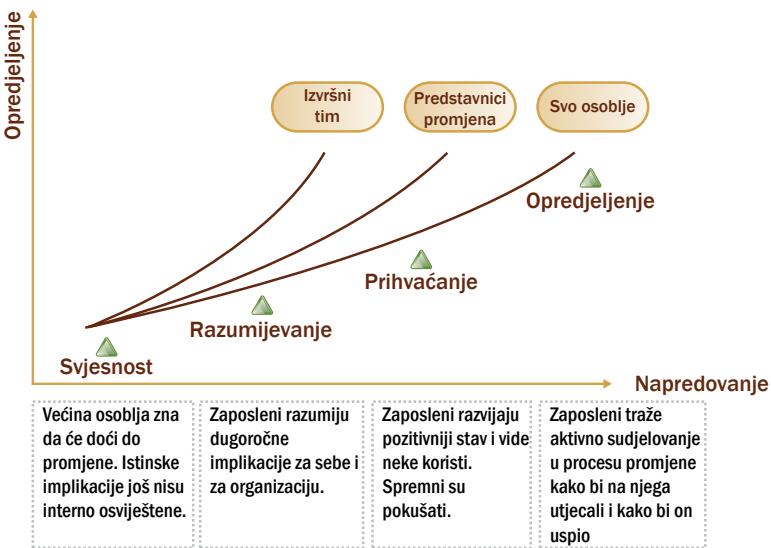
Jedna druga organizacija otpočela je proces promjena koji je u potpunosti zastao, uglavnom zbog pasivnog otpora. Stoga smo od njih zatražili, i to na samom početku novog ciklusa promjena, da nam opišu koliko su već dugo posluju velikim intenzitetom. Ispostavilo se da se niko više nije mogao sjetiti od kada su tako zauzeti. Štaviše, nekoliko uposlenika je izjavilo da imaju osjećaj da su non-stop u nekakvom režimu promjena u proteklih 10 godina, te da nije bilo vremena da se „stane na loptu“ ili da se analiziraju eventualna unaprjeđenja koja su postignuta. Na kraju smo uspjeli ubijediti ovu organizaciju da se moraju više usesrediti na stabilnosti i konsolidaciju, a ne na još jedan iscrpljujući proces promjena.

Ovdje je bitno naglasiti da ukoliko želite zainteresirati uposlenike u pogledu procesa promjena, neophodno je kreirati dovoljno prostora za taj proces, te ostaviti dovoljno vremena za oporavak. Dugoročno gledano, konstantno stanje promjene nije zdravo za većinu organizacija i njihove uposlenike. Nadalje, ukoliko se na kraju proces promjena bude smatrao, pa čak i tretirao kao dodatni teret uz sve ostale redovne poslove i radne zadatke, proces će u tom slučaju iscrpljivati uposlenike umjesto da ih potakne na predanosti.

## Jesmo li svi na istom mjestu i pratimo li istu dinamiku?

Jedan od najvećih izazova u toku promjena je da svi „povuku“ u istom pravcu i u isto vrijeme, od vrha do dna. Međutim, sudeći prema našem iskustvu ovo je praktički nemoguće iz više razloga. Prije svega, svi uposlenici nemaju ujednačen pristup informacijama zbog različitih funkcija ili hijerarijskih nivoa, odnosno oni obično ne mogu sagledati cjelokupnu situaciju. Tu je i očekivano kašnjenje u komunikaciji i dostavljanju poruka u okviru organizacije, čije će se implikacije vremenom osjetiti.

U suštini, većini uposlenika treba jedno određeno vrijeme da se prebace iz svjesnosti i shvaćanja u prihvatanje i predanosti, kao što je prikazano u modelu. Viši menadžment ili agenti promjena ovim mentalnim kašnjenjem mogu u određenoj mjeri upravljati tako što će uposlenicima ostaviti određeni vremenski period za razmišljanje i tako što će nastaviti da redovno komuniciraju i kreiraju odgovarajući prostor za dijalog.



## Organiziranje i detaljno planiranje

U ovoj fazi organizacija bi trebala dostići tačku u kojoj je, s obzirom na okolnosti, na najbolji način pripremila i sebe i svoje uposlenike za proces promjena. Međutim, podsjetimo se da se niti jedna organizacija nikada ne može u potpunosti pripremiti za proces promjena jer bi to bila suprotnosti izraza, s obzirom da će i najbolje isplanirani planovi uvijek sadržavati određene nepoznanice. Pa ipak, organizacija i njeno rukovodstvo moraju biti u poziciji da sa uvjerenjem i iskrenošću odgovore pozitivno da li istinski smatraju da su uradili sve što je u njihovoj moći da se na najbolji način pripreme za proces promjena.

### Detalji ili opšti pregled?

Upozlenici su sada žarko žele znati kako će predviđene promjene izgledati u praksi, kao u ovom trenutku, tako i na kraju implementacije. Na osnovu iskustava iz prakse da se zaključiti da mnogi procesi promjena ustvari počinju sa objavom PLANA u čijoj su izradi upozlenici doprinijeli malo ili gotovo nimalo, te stoga u istom imaju ograničeno vlasništvo. Iz našeg iskustva, dobar plan upravljanja promjenama počinje sa širim pregledom. Upozlenicima u ovoj fazi ustvari treba jasnoća, a ne detalji.

U ovoj oblasti postoje veoma oprečna stanovišta, s obzirom da veliki broj menadžera promjena ima tendenciju da unaprijed razrade svaki pojedinačni detalj kako bi izradili precizan i uvjerljiv plan. Međutim, pretjerana količina detalja u okviru plana na samom početku nosi određeni rizik jer u suštini primoravate upozlenike da se slože ili odbace plan koji im se prezentira, umjesto da otvorite priliku za dijalog. Iako se možda konačno odredište na putu promjena ne može usaglasiti kroz dogovaranje, odabir najboljeg pravca za dolazak na odredište treba zajednički iznaći. Kao što smo ranije spomenuli, priroda složenih procesa promjena je takva da se svi odgovori ne mogu znati unaprijed, dok se opći pravac djelovanja može utvrditi.

## Koliko će nas to koštati?

Utvrđivanje resursa neophodnih za realizaciju plana je još jedna oblast koja se često zanemari prilikom iniciranja procesa promjena. Činjenica je da je veoma teško na samom početku utvrditi resurse za svaki detalj plana, u najmanju ruku zbog toga što putanja i sve stanice u procesu još uvijek nisu u potpunosti poznate. Pa ipak, plan promjena se treba smatrati kao da se radi o investiciji, kao i svaku drugu veću investiciju koju vrši organizacija. Stvari koje je potrebno uzeti u obzir su, između ostalog, izračunavanje očekivanih eksternih inputa, kao što su konsultanti i izračunavanje njihovi troškova, vrijeme angažmana ljudstva, aranžmane za održavanje radionica, logističke i putne troškove u slučaju da proces promjena zahtijeva angažman međunarodnih konsultanta iz različitih država.

Vrijeme angažmana ljudstva predstavlja ulazni element u procesu promjena koji se općenito najnepreciznije utvrđuje, iako je u isto vrijeme najvažniji aspekt ili sredstvo za uspješnu promjenu. Stoga je naša preporuka da svaki plan promjene koji zahtjeva usuglašene napore jednog broja uposlenika treba uključiti i ove troškove kako bi se utvrdila cijena ili ukupni troškovi upotrebe resursa na osnovu plana promjena, u mjeri u kojoj je to poznato u tom trenutku. Ovaj izračun se također odnosi na realiziranje oportunitetnih troškova ostalih prioriteta koji su izvan definiranog procesa promjena. Ovi oportunitetni troškovi obično podrazumijevaju oslobođanje odgovarajućeg osoblja od njihovih redovnih radnih poslova i zadatka, u isto vrijeme ne smije zaboraviti da ih se nagradi za njihovu predanost procesu promjena koja ide i preko uobičajenih očekivanja.

## Komunikacija je ključ

Tim za promjene obično ima zadatka da osigura odgovarajuće učešće svih uposlenika, uključujući i organiziranje konzultativnih sastanaka sa osobljem u odgovarajućim fazama procesa promjena, kao i da uspostavi manje radne grupe koje će detaljnije analizirati određena pitanja koja, pak, zahtijevaju vještine koje članovi tima za promjene ne posjeduju. Izrada učinkovite komunikacijske strategije predstavlja jedan od ključnih dijelova svakog ozbiljnog procesa promjena. To je vjerovatno lakše reći nego uraditi, te je možda potrebno istovremeno osigurati više vrsta inicijativa. Također je bitno imati na umu da se određene poruke ustvari trebaju prenositi više puta i na različite načine prije nego ih predviđene ciljne grupe apsorbiraju.



Jako je bitno da izbjegnete jednosmjernu komunikaciju, bez istinskog dijaloga i razmjene mišljenja. Komunikacijska strategija može sadržavati više pristupa kako bi se osiguralo da poruke u konačnici dopru do sviju, kombinirajući dijalog licem u lice sa video sastancima, informativne biltene (eng. newsletter), najčešće postavljena pitanja (FAQ) i pitanja i odgovore (Q&A) u okviru kojih se uposlenici ohrabruju da postavljaju pitanja na koja odgovaraju članovi tima za promjene.

## Početak implementacije plana

Sada je došlo vrijeme da se otpočne sa zvaničnom implementacijom plana promjena. Ovo je obično najbolje obaviti putem formalnog sastanak na kojem će se prezentirati glavni dijelovi i faze projekta od strane rukovoditelja organizacije i na kojem će tim za promjene naglasiti da su oni grupa kolega čiji je zadatak da nadgledaju i koordiniraju cjelokupni proces. To je također i jako bitan trenutak kada tim za promjene i rukovoditelj organizacije trebaju naglasiti da će aktivno saslušati i primiti k znanju zabrinutosti koje se eventualno delegiraju, te će ohrabriti uposlenike da učestvuju u cjelokupnom procesu, bez da se moraju bojati odmazde ukoliko artikuliraju svoje zabrinutosti.

Ukoliko ni do tog trenutka uposlenici nisu imali određenih zamjerki, to može biti loš znak jer uposlenici možda još uvijek nisu spremni da delegiraju teška pitanja. To je razlog više da obrati velika pažnja na komunikaciju u toku cjelokupnog procesa – jer kad komunikacija prestane, tada nastaju pravi problemi. Ovdje je bitno napomenuti da se komunikacija ne treba isključivo fokusirati na sva velika, odnosno uzbudljiva postignuća, već i na ne tako prijatne aspekte procesa promjena, uključujući i neizbjježne loše vijesti koje se eventualno dese u okviru procesa promjena, kao i načine adekvatnog prevazilaženja negativnih efekata.

Moglo bi biti korisno da se identificiraju uposlenici kojima se njihove kolege mogu obratiti i prenijeti svoje zabrinutosti ili od njih zatražiti određenu pomoć u pogledu iznalaženja načina da se nose sa predviđenim promjenama, uključujući i edukaciju na radnom mjestu, usvajanje novih vještina ili tzv. osobni coaching. Možda je potrebno identificirati različite modele kompenzacije u slučaju obimnijeg otpuštanja ili premještanja uposlenika. U vezi sa ljudskom stranom promjena, potrebno je planirati i inicijative za pružanje podrške osobama koje osjećaju strest ili nelagodu na osobnom nivou kako bi omogućilo da se odvoji vrijeme i iznade prostr za mentalnu podršku isfustriranim uposlenicima, uključujući i posjetu savjetovalištima, ukoliko je to potrebno.

## Sposobnost implementiranja – razvijanje

U ovoj fazi prepostavljamo da je plan promjena definiran i da je osigurana odgovarajući obim vlasništva i predanost na nivou cijele organizacije. Još uvijek najvjerojatnije postoji određeni osjećaj oklijevanja, nesigurnosti i otpora koji dolaze od uposlenika, a što se već trebalo primijetiti u ranijima fazama. Moguće je da su određene inicijative već poduzete kako bi se na odgovarajući način otklonile ključne zabrinutosti i kako bi se izvršila podešavanja u planu promjena čime se povećava vjerovatnoća uspjeha u kasnijim fazama procesa.

## Bitan je i najmanji napredak

Najsloženiji planovi promjena imaju dugoročne perspektive, te je potrebno dosta vremena prije nego se počne dolaziti do značajnijih rezultata. Pa ipak, u toku dužeg procesa promjena i veoma je bitno zadržati odgovarajuću dinamiku u toku cijelog procesa, koju je neophodno redovno i iznova poticati. Jedan od načina da se ovo osigura je proslavljanje kratkoročnih uspjeha i ostalih prelaznih postignuća putem objava ili događaja na kojima će viši menadžment obavezno izraziti zahvalnosti svojim uposlenicima iz cijele organizacije. Ovo podrazumijeva utvrđivanje odgovarajućeg trenutaka kada je vrijeme da se analizira urađeno i zajedničkih oda priznanje za postignuto: katkad je i par uljudnih riječi dovoljno da se postigne ovaj cilj.

## Slovo nije uklesano u kamen

Na putovanju ka promjenama kada dođe trenutak kada same promjene treba implementirati, cesta će bez obzira na sve postati neravna. Može doći do prijatnih, ali i neprijatnih iznenađenja i to kad ih najmanje očekujete i priželjkujete: svaka promjena je dvosmislena. Morate biti spremni za neočekivano: vaši planovi ne smiju biti previše rigorozni na način da ne odbacuju kreativnost ili slučajnosti. Veoma često se desi da najveći problemi u pogledu planova su sami planovi ukoliko se isti provode previše rigorozno, čak iako se očito vidi da plan ne funkcioni. Uposlenici, pogotovo oni na rukovodećim pozicijama, mogu imati osjećaj da su uložili jako puno vremena, političkog kapitala i osobnog ponosa u plan promjena te si ne mogu priuštiti da isti jednostavno odbace, iako su se svi ostali počeli pripremati za nešto sasvim drugo. Činjenica je da nikad nije jednostavno odustati od nečega što se na samom početku činilo dobrim planom, ali još gore je nastaviti raditi u skladu sa istim ako je jasno da će taj plan najvjerojatnije propasti.

## Nadgledajte šta se dešava

Često se desi da tek nakon dovršetak aktivnosti koje se odnose na promjene uposlenici osjetite kako to zaista izgleda, odnosno uoče stvarne posljedice u odnosu na njihove svakodnevne radne poslove i zadatke. Stoga, ono što se uposlenicima čini nevažnim detaljem može se kasnije nakon njegove implementacije ispostaviti puno značajnijim iako se to nije moglo predvidjeti u tom trenutku. Da bi se u toku putovanja primili pozitivni signali i negodovanja, od ključne je važnosti da se napredak implementacije plana promjena redovno nadgleda. Ukoliko postoji tim za promjene, ovaj zadatak će biti osnova njihovog angažmana.

Samo nadgledanje mora biti uravnoteženo između nadgledanja konkretnog napretka planiranih i usaglašeni aktivnosti, odnosno ostalih internih ili eksternih dešavanja koja mogu biti značajna za proces u pozitivnom ili negativnom smislu. Još jedna, jednako važna aktivnosti nadgledanja su osjećaji uposlenika: da li je raspoloženje općenito na niskom nivou, ili uposlenici postaju spremniji da se uhvate u koštač sa novim izazovima? Rezultat nadgledanja se mora prezentirati uposlenicima, svakako ne sve detalje koje ne zanimaju većinu ljudi, ali u svakom slučaju jedan širi pregled. Uposlenici koji su iskažu dodatni interes mogu na osobnu inicijativu kontaktirati tim za promjene i dobiti više detalja ukoliko smatraju da im se određeni aspekti trebaju dodatno pojasniti.

## Konsolidiranje – promjene treba institucionalizirati

Pot prepostavkom da je proces promjena skoro završen, odnosno usput se rade se još samo podešavanja i promjene kako bi finalni proizvod bio još bolji, vrijeme je da se osigura da uspostave radni i koordinirajući mehanizmi podrške. Na takav način će se osigurati da se rezultati promjena ne kompromitiraju tako što će se ponovo okrenuti starim načinima poslovanja. Ovaj dio se odnosi na ponašanje uposlenika, kao i to da se procedure i procesi trebaju mijenjati na jedan permanentan način.

## Kako osigurati opstojnosti promjene

Kurt Lewin, jedan od utemeljitelja filozofije promjena, slikovito opisuje proces promjena kao „odledi-promjeni-ponovo zaledi.“ Ono što je ovi htio reći je da se prije svega moraju kreirati određeni preduvjeti za promjene („odledi“), što obuhvaća kreiranje fleksibilnosti u okviru postojećih načina poslovanja. Na primjer, ukoliko je neophodno osmisliti novi način nabavke proizvoda, to znači da je potrebno relaksirati postojeće procedure kako bi se uradio jedan eksperiment. Nakon što se unaprijeđeni budući način nabavke proizvoda identificira kao rezultat eksperimentiranja, odnosno dođe se do „promjene,“ organizaciju je neophodno jednostavno „ponovo zalediti“, u skladu sa novim načinima poslovanja. Ovo se često naziva institucionaliziranje promjene.

To će zahtijevati fino doradživanje novih ili revidiranih struktura, procesa i koordinirajući mehanizma, kao i novog želenog ponašanja uposlenika. Nemoguće je navesti sve oblasti koje će zahtijevati finu doradu, ali u principu svaka interna procedura, sistem ili ponašanje koje je suprotno ili koje kompromitira novi način poslovanja mora biti eliminirano ili na odgovarajući način revidirano, čak i ukoliko to znači ponovno raspoređivanje ključnog osoblja koje stoji na putu. Katkad to se može uraditi jednostavnim ažuriranjem obrazaca i šablona. U drugim slučajevima, potrebno je uraditi i finalni ciklus restrukturiranja timova ili kreiranje u potpunosti novog sistema upravljanjem znanjem ili čak uspostavu novih organizacijskih jedinica. Uposlenike koji demonstriraju ta nova ponašanja potrebno je na odgovarajući način pohvaliti, odnosno sankcionirati ukoliko to nije slučaj. U nekim slučajevima, neophodno je u toku dužeg perioda organizirati dodatne obuke za uposlenike iz odgovarajućih vještina.

## Kako brzo poništiti nove koristi

Jedna velika multilateralna donatorska organizacija implementira promjene kako bi se osmislio pristup u pogledu timskog rada među osobljem ali kako se čini plan ne daje odgovarajuće rezultate. Bez obzira na broj radionica koje su organizirana ili na broj obuka ili vježbi koje su izvršene, određena ponašanja ključnog osoblja i dalje su nepromijenjena. Ta se organizacija požalila da vanjski savjetnik nije uspio uraditi ono što je obećao. Na posljetku, urađena je analiza postojećeg sistema upravljanja performansama kako bi se utvrdilo u kojoj je mjeri ustvari timski rad nagrađivan. Ispostavilo se da su samo pojedinačni uspjesi nagrađivani i da je sistem indirektno kažnjavao kolektivna postignuća jer je pripisivanje uspjeha pojedincima bilo manje jasno. Iako smo predložili da ova organizacija usuglasi svoj sistem upravljanja performansama sa novim vrijednostima timskog rada, informirani smo da „se neće uraditi“ s obzirom da se taj sistem koristi već dvije decenije i da bi bilo previše

politički osjetljivo mijenjati ga. Ustvari to je značilo da su sve potencijalne koristi od uvođenja novog timskog duha izgubljene s obzirom da nije bilo moguće institucionalizirati promjene u okviru postojećih sistema i procedura.

## Uspjeli smo, ali šta smo naučili?

Nakon što se proces promjena konačno finalizira i nakon što se stiglo na odredište toga putovanja, to je potrebno oglasiti svim uposlenicima koji to moraju čuti jasno i glasno. Ljudi očekuju i imaju pravo da znaju šta je na kraju postignuto i na koji će način kompanija bolje djelovati u budućnosti, u usporedbi sa polaznom tačkom. To znači rekapitulaciju određenih momenata u toku procesa i ono što je najvjerojatnije najvažnije naglašavanje značajnih lekcija koje su naučene za buduće djelovanje u ovom pravcu.

Analiziranje promjena može se uraditi na više načina i to internim anketama, intervjuima ili grupnim sesijama, a sve u cilju evidentiranja različitih mišljenja koja uposlenici imaju. To se također može uraditi i na određene kreativne načine. Bez obzira koji način koristite, proces



promjena je potrebno formalno zaključiti kako bi se izbjeglo da uposlenici imaju osjećaj da su u režimu stalnih promjena, ili pak da nikad u potpunosti nije odato priznanje za sve žrtve i napore koji su uloženi.

## Zaključak

Promjena u bilo kojoj organizaciji predstavlja veliku stvar i ona treba biti prepoznata kao takva. Tiče se mnogih ljudi i u većini slučajeva od uposlenika zahtjeva puno više nego se to inicijalno moglo pretpostaviti. Promjena sa sobom nosi puno obećanja ako se njome upravlja na odgovarajući način. Ona također obuhvaća i značajne rizike, ukoliko se dozvoli da proces sleti sa šina ili se otrgne kontroli. Ciklus organizacijske promjene ne predstavlja model koji će garantirati uspjeh svake promjene. Postoji jako veliki broj internih i eksternih faktora koji utiču na finalni rezultati.

Pa ipak, naše iskustvo pokazuje da u svim slučajevima proces promjena u velikoj mjeri ovisi o ljudskom faktoru, posebno u pogledu toga koliko su zaista rukovodioci sposobni da se sa svojim uposlenicima u toku procesa povežu na mentalnom nivou. Zbog toga se uposlenici moraju staviti u centar procesa promjena, čak i ako se katkad čini da su ljudi i previše uplašeni, ili previše konzervativni da idu ukorak sa (pre)ambicioznim procesom promjena. Na kraju, ljudi su, ustvari, veoma racionalni: u potpunosti shvataju da su oni ti koji moraju dugoročno živjeti sa promjenama u svojim organizacijama.

## Savjeti za praktičnu primjenu i realizaciju

Pružanje podrške implementaciji promjenama u organizaciji vjerovatno predstavlja najteži dio ID/OD procesa, uglavnom zbog toga što promjene rijetko prate prethodno utvrđeni scenarij. Stoga se pružanje podrške ne odnosi na identificiranje određenog spektra alata, nakon čega se isti jednostavno implementiraju. Ustvari pružanje podrške implementaciji odnosi se na neophodnost da se osigura svjesnost o procesu promjena u pogledu stvarne prirode osnovne promjene i zbog čega je ona neophodna. Takvi alati vam mogu samo pružiti različite opcije ili perspektive u pogledu stvari koje je neophodno promijeniti u vašoj organizaciji, ali vam neće ukazati na ono što zaista morate uraditi.

Bilo koji ishod procesa strateške (pre)orientacije i planiranja sa sobom najvjerojatnije donosi i promjene, od kojih će neke biti prihvaćene dobro od strane većine uposlenika, dok neke druge neće baš biti smatrane poželjnim od strane uposlenika. U toku procesa promjena, od ključne je važnosti zadržati konstantan kontakt kako bi se osiguralo da svi uposlenici znaju šta se dešava i koji su njihovi zadaci, da imaju osjećaj da ih se konsultira i da vide priliku za aktivno djelovanje. Da bi procesi promjena uspjeli, većina uposlenika mora imati vlasništvo nad istima, ali i pored toga većina procesa promjena će se također okoristiti eksternom perspektivom u određenom trenutku u toku tog procesa kako bi se osiguralo da organizacija ne gubi odgovarajući pravac, odnosno svoje osoblje. U poglavlju 10, nalazi se kontrolna lista na osnovu koje se osigurava da se organizacija „ne izgubi“ na svome putovanju.

## Pitanja za daljnja razmišljanja

- Da li smo svi upoznati zbog čega želimo promjene, ili nam je to jednostavno rečeno od strane naših šefova i donatora, bez bilo kakvih prethodnih konsultacija? Kako će se to odraziti na vlasništvo?
- Da li vjerujemo da nam je viši menadžment rekao sve očekivane implikacije promjena, uključujući i to da li će sve dobre promjene imati i negativne posljedice za neke od nas?
- Da li je naš proces promjena nešto na šta možemo uticati i u njemu imati ulogu kako bi osigurali da ostanemo realni i da ne postanemo preambiciozni iako na posljeku nećemo biti sposobni da budemo na visini zadatka?

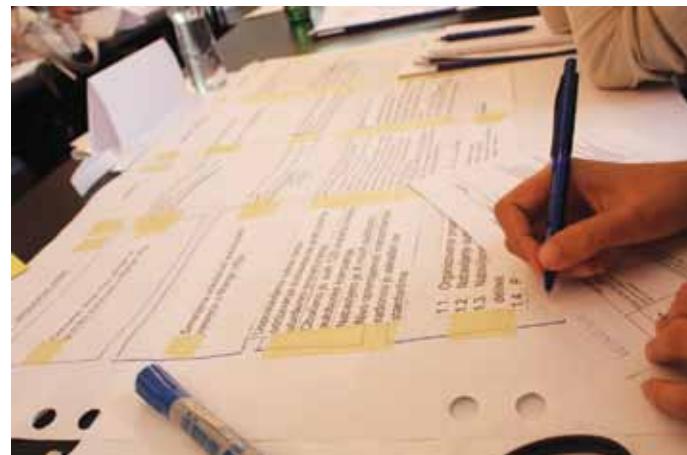




## **Primjena i realizacija alata institucionalnog i organizacionog razvoja (IR/OR alati)**

# Primjena i realizacija alata institucionalnog i organizacionog razvoja (IR/OR alati)

U priručniku smo Vam predstavili nekoliko metoda rada koje smo nazvali "alatima" a koje bi bilo korisno primijeniti u vašem radnom okruženju. Govorili smo o kakvim se zapravo metodama radi, njihovoj namjeni, upotrebi, a dali smo Vam i neke praktične savjete. Takođe smo Vam dali i neka pitanja o kojima biste trebali razmisliti. U ovom poglavlju ćemo govoriti o jednom postepenom pristupu ili tzv. pristupu koji funkcioniše po principu korak po korak koji će vama i vanjskom saradniku (konsultantu) omogućiti da vašu organizaciju upoznate sa praktičnom primjenom pojedinih alata.



Postepeni pristup podrazumijeva praćenje određenog redoslijeda kod primjene alatki koje imate na raspolaganju. On predstavlja plod dugogodišnjeg praktičnog iskustva i onoga što najbolje funkcioniše pod različitim okolnostima. Međutim, to ne znači da vi alat trebate primjenjivati mehanički. Može se desiti da u vašem slučaju pojedini koraci nisu primjenjivi, ili pak da Vam za određene etape postupka bude trebalo manje, odnosno, više vremena.

Na primjer, ukoliko je vaša organizacija već upoznata sa većinom ključnih aktera u vašem okruženju, nema potrebe da proces počinjete od samog početka. Možda ste, na primjer, zaključili da brzim pregledom nećete dobiti sve detalje koji su Vam potrebni za analizu, te stoga možete u potpunosti zaobići primjenu tog alata i odmah preći na druge metode koje će Vam dati jasniju i detaljniju sliku. Kao što smo istaknuli na početku priručnika, primjenjujte samo one alatke za koje smatraste da će biti korisne za vaše radno okruženje i čijom primjenom možete doći do novih saznanja.

U daljem dijelu teksta ćemo Vas upoznati sa čitavim nizom koraka koji se poduzimaju kod primjene svakog pojedinog alata, podsjetit ćemo Vas šta tačno treba da radite i kako da postignete što bolje rezultate. Kada pominjemo saradnika/konsultanta, mislimo na osobu koja je zadužena za upotrebu pojedinačnih alata. To može biti neko od vaših uposlenika koji posjeduje te vještine ili neko izvana. Potrudite se da svi prisustvuju raspravi na kojoj će se govoriti o primjeni svih metoda, uključujući i one koji obično ne izražavaju glasno svoje mišljenje. Poštujte mišljenja koja mogu biti drugačija od onoga što obično čujete i dajte poticaj onima čija se razmišljanja razlikuju od uobičajenih.

Za učenje novih metoda i upotrebe novih alata najbolje je napraviti grupe od 10 do 12 ljudi koji bi po mogućnosti mogli da se smjeste u neku udobnu prostoriju koja podstiče ljude na diskusiju i učenje. To podrazumijeva i poseban razmještaj stolova kako bi se stvorila jedna prijateljska atmosfera, i ljudi bi trebali biti izmiješani, odnosno, neka sjednu do onih osoba s kojima obično ne bi imali priliku da se sretnu ili razgovaraju. Za sve alate je potrebno imati papir za dijagrame na stalku i kartice u boji, dimenzija 5X10 cm i selotejp kojim ćete ih lijepiti na zid.

Što se tiče toga ko bi trebao biti u ovim grupama, bitno je da okupite ljude koji mogu dati koristan i različit doprinos, uključujući i ljude od kojih to obično ne očekujete. Ako je vaša organizacija velika, pobrinite se da u grupi budu zastupljeni uposlenici različite vrste, kako u smislu položaja tako i njihovih tehničkih sposobnosti. Isto tako, nemojte dozvoliti da samo viši nivo uprave prisustvuje ovim radnim grupama jer će rezultat takvog aranžmana biti samo potvrda razmišljanja ljudi na tom nivou. Umjesto toga, dovedite ljude koji će biti spremni da uzdrmaju status quo.

Za svaki alat je potrebno izdvojiti 3-4 sata. Što se tiče uposlenika koji imaju iskustva sa radnim grupama i organizacionim analizama, oni će vjerovatno svoj doprinos dati brže. S druge strane, ukoliko je kod Vas običaj da konsultacije traju duže i da uposlenici razmjenjuju mišljenja i stavove nadugo i naširoko, onda će vam naravno trebati više vremena. Najbitnije je da nakon što se završi učenje o jednom alatu uposlenici odu sa uvjerenjem da su svoje vrijeme kvalitetno utrošili, te da je ono što su naučili imalo pozitivan učinak na njihovu organizaciju, odnosno da su usvojena nova saznanja.

## Osnovno pitanje – koraci koje treba poduzeti

1. Podijelite prisutne u male grupe (3 do 4 ljudi) i dajte im zadatak da razgovaraju oko 30 minuta o tome šta je to po njima najveći izazov za organizaciju zbog kojeg bi bilo potrebno provesti IR/OR proces.
2. Neka svaka grupa flomasterima, čitko i jasno, u nekoliko riječi (3 do 5) napiše na malim karticama (5X10 cm) ono što po njima predstavlja taj izazov. Stavite kartice na stalak tako da ih svi mogu vidjeti i pročitajte naglas ono što na njima piše kako biste vidjeli da li svi razumiju ono što je napisano. Ukoliko bude potrebno, ispravite neke nejasnoće kako bi svima bilo jasnije.
3. Razgovarajte o tome šta su sporedni ili glavni uzroci ovih izazova kako biste bili sigurni da su svi shvatili i provjerite da li je sve što treba biti pomenuto stavljen na kartice. Ubacite nove kartice ako bude potrebno.
4. Razgovarajte o tome da li su uzrok problema većinom akteri i faktori izvan organizacije, ili su problemi više zasnovani na nekim unutrašnjim stvarima ili se možda radi o kombinaciji navedenog.

5. Zamolite prisutne da razmisle o tome koje bi to promjene željeli vidjeti u organizaciji i zašto i da to napišu na kartice. Njihova zapažanja bi mogla poslužiti i kao eventualni osnov za izradu kriterija ocjenjivanja učinkovitosti. Stavite kartice na papir.
6. Vidite da li su svi jednako shvatili, s tim da to ne znači da se svi moraju slagati, već da shvataju o kojim se pitanjima govori.
7. Na osnovu prethodne diskusije pokušajte formulisati osnovno pitanje jednom ili dvjema rečenicama i provjerite da li ste obuhvatili sve ono što ste dobili od učesnika.
8. Nakon ovog koraka obično će uslijediti žustra diskusija jer će vjerovatno svako tražiti da se istaknu one stvari koje su oni pomenuli pa će Vam ovdje kao realizatoru trebati strpljenja i stručnosti.
9. Nakon žustre diskusije, trebali biste moći formulisati nacrt osnovnog pitanja kojim bi svi manje više bili zadovoljni, premda još uvijek njegova jezička formulacija ne mora biti savršena. Napišite tu usaglašenu verziju osnovnog pitanja na papiru tako da je svi mogu pročitati.
10. Onda zamolite 3 do 4 ljudi da vam pomognu finalizirati rečenicu, dok drugi piju kafu ili ručaju.
11. Troje do četvero ljudi će kasnije svima pokazati tu verziju osnovnog pitanja i objasniće razloge zbog kojih je odabrana upravo ta jezička formulacija. Pitajte da li se ljudi slažu sa takvom formulacijom i da li je ona dovoljno dobra da se sa njom nastavi raditi .
12. Podsetite ljudi da je osnovno pitanje početak IR/OR procesa, te da će možda doći i do nekih izmjena u njegovoj formulaciji kako budete prelazili na nove alate i dobivali nove informacije.

## Brzi pregled - koraci koje treba poduzeti

1. Odredite organizaciju koja će biti predmet brzinskog pregleda. Ako čini dio IR/OR procesa, onda će ta organizacija biti ista ona za koju ste već formulisali osnovno pitanje.
2. Pošto prikupljanje većine informacija podrazumijeva rad za stolom, nema potrebe za formiranjem nekog velikog tima. Formirajte tim od 3 do 5 ljudi koji će biti zaduženi za prikupljanje prvočasnih informacija i njihovu dalju analizu.
3. Dajte zadatak timu da počne prikupljati informacije o predmetnoj organizaciji pretraživanjem interneta, čitanjem izvještaja ili kroz razgovor sa ljudima koji su radili za ili u toj organizaciji.
4. Bitna pitanja koja treba postaviti:
  - Šta je misija/vizija organizacije?
  - Šta su izlazni parametri organizacije (proizvodi/usluge, kvantitet i kvalitet)?

- Kako biste opisali učinkovitost organizacije? Da li je to jedna renomirana organizacija sa dugotrajnim iskustvom ili je tek u začetku?
  - Šta su glavni ulazni parametri organizacije?
  - Ljudski resursi (vrste vještina, profesija, sposobnosti, volonteri);
  - Materijalna sredstva (zgrade, vozila, računari i sl.);
  - Prirodni resursi (npr. sirovine, ako se radi o poljoprivredi);
  - Finansijska sredstva (novac, iznos godišnjeg budžeta, raste ili se smanjuje);
  - Glavni izvori finansiranja: donatori, donacije iz privatnih izvora, vlastita sredstva, volonteri?
  - Ko su ciljani korisnici/ciljane grupe organizacije?
  - Šta su ciljani ili stvarni učinci onoga čime se organizacija bavi, tj. šta se promijenilo kao rezultat izlaznih parametara organizacije?
  - Vaš utisak o okruženju organizacije: npr. turbulentno, političko, saradničko, natjecateljsko, oportunističko?
5. Kada se prikupe sve informacije, ponovo okupite tim kako bi ste im dali zadatak da naprave kratak prikaz prikupljenih informacija. Takođe pozovite i kolege koje su zainteresovane da čuju do kojih su saznanja došli članovi ovog tima.
  6. Nacrtajte veliki model brzinskog pregleda na papiru kako bi ga svi vidjeli. Onda zamolite svoj tim da ukratko iznese svoja saznanja na karticama prikazujući tako pozitivne ili negativne strane vezano za ulazne parametre, misiju i izlazne parametre, korisnike i učinke. Takođe zamolite ljude u timu da naprave kartice na kojima će napisati nešto vezano za aktore/faktore koji su bitni za organizaciju.
  7. Nalijepite kartice na vaš model brzinskog pregleda na zidu i vidite da li su svima jasne. Iznesite kratak pregled informacija koje su navedene na karticama i napravite preliminarnu procjenu kvaliteta informacija koristeći se kriterijima iz vašeg osnovnog pitanja:
    - Gdje smatrate da imate dovoljno relevantnih informacija za vaše osnovno pitanje ?
    - Gdje smatrate da vam je potrebno još informacija za dodatnu analizu vašeg osnovnog pitanja?
    - Da li je s obzirom na prikupljene informacije potrebno da izmijenite vaše osnovno pitanje? Ukoliko jeste, zašto?
  8. Na osnovu vaše analize, da li je potrebno nastaviti vaš IR/OR proces ili imate dovoljno informacija za odgovor na vaše osnovno pitanje? Ukoliko odlučite da nastavite vašu IR/OR analizu, razmislite koje su vam još sve informacije potrebne kako biste opravdali dalju analizu.

## Pregled okruženja - koraci koje treba poduzeti

1. Naprije se dogovorite oko toga koju ćete organizaciju skenirati. Obično će to biti vaša vlastita organizacija, ali to može biti i cijela mreža, ili vaš lokalni ured u kojem slučaju biste vaše regionalne uredi i sjedište posmatrali kao vanjske aktere.
2. Napišite ime organizacije ili mreže na sredini papira obješenog na zidu; nacrtajte četiri kategorije alata sa tačnim nazivima i dodajte krug uticaja na zidu.
3. Razmislite o svim mogućim faktorima i akterima za koje smatrate da bi mogli imati pozitivan ili negativan uticaj na ono što vaša organizacija nastoji postići. Koristite žute kartice za prijeteće faktore ili aktere, a plave za pozitivne prilike koje možda do sada niste iskoristili.
4. Stavite kartice u odgovarajuće kategorije i razmislite da li ćete ih staviti unutar ili izvan kruga uticaja. Vidite da li je sadržaj kartica jasan i vidite da li se učesnici slažu, ako ne, vidite zašto i razriješite eventualne nesuglasice.
5. Preformulišite kartice koje su nejasno formulisane ili podijelite jednu karticu na dvije ako se radi o većem broju pitanja. Trebali biste se ograničiti na 10 žutih kartica (prijeteći faktori) i 10 plavih (faktori koje treba iskoristiti) radi lakšeg snalaženja.
6. Obilježite odabrane žute i plave kartice prema njihovoј važnosti u smislu davanja odgovora na vaše osnovno pitanje, i njih stoga morate uzeti u razmatranje.
7. Analizirajte na koje od prepoznatih faktora i aktera možete uticati i kako, u cilju poboljšanja učinkovitosti i uticaja vaše organizacije. Takođe izdvojite one faktore i aktere na koje ne možete uticati i konstatujte kakve bi to posljedice moglo imati na vašu strategiju: prilagodite vaše ambicije okolini u kojoj poslujete.
8. Razmislite u kojoj mjeri bi buduća saradnja sa ostalim akterima osnažila vašu poziciju i mogućost da utičete na ključne faktore i aktere koji su u ovom momentu van vašeg kruga uticaja.
9. Provjerite da li je vaše osnovno pitanje ostalo relevantno ili je možda potrebno da se ispolira nakon provedenih koraka u sklopu pregleda okruženja, uz nagovještaj za preduzimanje daljnjih koraka IR/OR procesa.

## Instituciogram - koraci koje treba poduzeti

1. Odredite organizaciju za koju se pravi instituciogram. Ukoliko se odlučite da napravite radijalni instituciogram, napišite na karticu ime vaše organizacije i stavite je na sredinu papira na zidu.

2. Zamolite učesnike da prepoznaјu faktore koji su bitni za vašu organizaciju i njene dugoročne ciljeve. Oni obuhvataju kako one koji idu u prilog onoga što radite, tako i one koji ne idu, pa čak i one neutralne koji mogu imati ulogu u ostvarenju vaših ciljeva. Učesnici pišu te faktore na kartice.
3. Stavite na zid faktore koji postoje oko vaše organizacije i provjerite da li su nazivi svima jasni. Možete zatražiti od učesnika da kartice sa faktorima postave bliže ili dalje od vaše organizacije kako bi se pokazalo koliko je zapravo blizak vaš sadašnji odnos.
4. Ako se na kraju desi da imadnete isuviše veliki broj faktora (više od 10), možete pokušati da ih grupišete prema onome što predstavljaju, npr. naziv mreže umjesto navođenja svih njenih članova. Možete isto tako napraviti i razliku između privatne, javne, organizacije civilnog društva ili organizacije zasnovane na lokalnoj zajednici ukoliko to bude bitno za vašu analizu.
5. Sada zatražite od učesnika da strelicama označe vrste i smjerove odnosa između vaše organizacije i ostalih faktora. Ako imate flomastere različitih boja, koristite ih kako biste označili različite vrste veza. Na primjer, zelenom možete označiti protok novca, crvenom politiku ili moć, plavom razmjenu informacija.
6. Naznačite ako strelice vode samo u jednom smjeru, npr. usluge koje jedan drugom pružaju, ili ako je odnos možda obostran, gdje se dešava stvarna promjena, što se označava sa strelicom koja vodi u oba smjera.
7. Kada povežete sve faktore sa vašom organizacijom, dogovorite se oko intenziteta odnosa u ovom momentu, a deblje strelice označavaju visok intenzitet a tanje ograničen intenzitet.
8. Konačno, razgovarajte o tome šta instituciogram govori o samoj organizaciji i njenim odnosima sa drugima:
  - Kakve se informacije pojavljuju i mogu li vam dati određena saznanja za odgovor na osnovno pitanje?
  - Kojim vrstama odnosa trebate posvetiti više pažnje u budućnosti, zašto i na koji način će te to uraditi?
  - Kada biste napravili instituciogram sa odnosima upravo onakvim kakve biste željeli da imate u budućnosti, kako bi to izgledalo, i šta biste morali uraditi da se to ostvari?
9. Ako želite da napravite mrežni, a ne radijalni instituciogram, pristup je isti, uz određene izmjene:
  - Umjesto da stavite svoju organizaciju u centar, počnite tako što ćete staviti sve kartice sa faktorima na zid bez nekog posebnog reda;
  - Povežite međusobno jedan faktor sa drugim, uključujući i one sa kojima

trenutno možda nemate veze, ali čije međusobne veze mogu pozitivno ili negativno uticati na vaše ciljeve;

- Da biste izbjegli situaciju da vam na kraju slika ne izgleda kao da ste na papir bacili šerpu špageta, sa mnoštvom strelica na zidu, počnite samo sa nekoliko faktora (5-6) i onda ih povežite na odgovarajući način prije no što pređete na druge faktore kako biste zadržali dobru preglednost mrežnog instituciograma.

## Integrисани model organizacije - koraci koje treba poduzeti

1. Počnite tako što ćete se najprije složiti oko osnovnog pitanja ili koristite onu formulaciju sa kojom ste do sada radili. Opet provjerite da li svi razumiju osnovno pitanje jer će se prema njemu rukovoditi cjelokupna analiza modela integrisane organizacije. Nacrtajte ovaj model na zidu sa svim potrebnim elementima.
2. Recite ljudima da zamisle da im se nudi da postanu dio jedne nove privlačne organizacije. Prije nego se odluče da li da postanu dio te organizacije ili ne, dozvoljeno im je da postave po tri pitanja kako bi mogli laške da se odluče. Neka napišu pitanja na papirićima ili karticama.
3. Stavite pitanja na zid i grupišite ih prema svakom od elementa integrisanog modela organizacije, a time pokazujete različite kategorije u praksi, a koristite doprinos samih uposlenika.
4. Na osnovu osnovnog pitanja, zatražite da se grupe osvrnu na jake strane (zelena boja), slabosti (crvena), prilike (plava) i prijetnje (žuta). Naka to napišu na karticama, koristeći odgovarajuću boju, a vi im pomozite da stave kartice na odgovarajuća mjesta na plakatu modela.
5. Kako biste mogli što bolje upravljati modelom, možete zamoliti ljude da odrede dvije kartice za svaki od elemenata ovog modela. Nastavite sa prepoznavanjem kartica sve dok ne budete sigurni da ste obuhvatili najistaknutije elemente SWOT analize. Još jednom provjerite sve kartice, vidite da li je korištena ispravna boja i da li su svima jasne.
6. Kada ste završili sa pojašnjnjem kartica, označite one koje su najbitnije u smislu eventualnog odgovora na vaše osnovno pitanje. Ovaj SWOT dio zasnovan na modelu IO je od suštinskog značaja za dobivanje ulaznih podataka za naredni korak u IR/OR procesu, a to je strategijska orientacija i planiranje.
7. U aneksu ćete pronaći detaljnju listu pitanja koja možete postavljati u sklopu svake pojedinačne kategorije. Međutim, zapamtite da nikada nećete morati postavljati sva pitanja koja su vam tada predložena. Pitanja su samo tu navedena kako bi Vam poslužila kao primjer. Vi u konačnici odlučujete koja su to pitanja najbitnija za vas i

za vaše osnovno pitanje.

## Strategijska orijentacija i planiranje - koraci koje treba poduzeti

Prije upotrebe ovog alata podrazumijeva se da su već poduzeti svi koraci koji će se uklopiti u strategijsku orijentaciju. Tako da se pretpostavlja da su učesnici već formulisali osnovno pitanje, označili prilike i prijetnje, kao jake i slabe strane za SWOT analizu koristeći razne alate, uključujući i integrисани model organizacije, sa osvrtom na gorepomenute korake. Bez ove analize ne možete krenuti sa provođenjem strategijske orijentacije. Strategijska orijentacija je detaljnije opisana u poglavlju 8.3. Kako ona funkcioniše?

1. Formulišite osnovno pitanje po kojem će se voditi cjelokupna analiza. Koji su to odgovori za kojima tragate, šta treba da se promijeni i zašto?
2. Označite vanjske prilike i prijetnje koje oslikavaju okruženje u kojem posluje vaša organizacija, da li su uglavnom prijateljski ili ne, natjecateljski ili saradničke prirode.
3. I Označite unutrašnje jake i slabe strane koje će vam dati odgovor na to koliko ste trenutno u mogućnosti i da li je bitno da odgovorite na osnovno pitanje. Šta će od toga biti od pomoći a šta neće?
4. Grupišite vaše prilike i prijetnje. Prilike i prijetnje mogu jednostavno biti pokazatelji da se nešto dešava u okruženju. Stoga, pokušajte da ih grupišete pod istim tematskim naslovima kako biste imali bolji pregled. Možete i prilike i prijetnje staviti u istu grupu ako predstavljaju isti trend.
5. Formulišite strategijske opcije. Za svaku grupu prilika i prijetnji pod određenim naslovom, formulišite odgovarajući strateški odgovor kao opciju koju vaša organizacija može razmotriti kako bi se zaštitila od prijetnji ili iskoristila prednost koju ima zahvaljujući prilikama.
6. Provjerite strategijske opcije u odnosu na osnovno pitanje. Ocijenite svaku strategijsku opciju u odnosu na ključne kriterije vašeg osnovnog pitanja kako biste utvrdili da li te opcije imaju veliku, srednju ili malu važnost kod odgovora na vaše osnovno pitanje. Odaberite samo opcije sa visokom ili srednjom vjerovatnoćom.
7. Provjerite izvodljivost odabranih strateških opcija u odnosu na prepoznate jake i slabe strane. Tako se svaka opcija ocjenjuje u odnosu na postojeće jake i slabe strane kako bi se utvrdilo u kojoj će mjeri one pojačati jake ili oslabiti slabe strane. Odaberite opciju sa najvećom ocjenom. Ako nađete na značajnu slabost koja je rezultat niske ocjene za sve opcije, možda ćete morati krenuti ispočetka tako što ćete se pozabaviti ovom slabošću prije nego što nastavite sa provedbom vaše strategijske opcije.
8. Formulišite strategijski cilj na osnovu gorepomenutih opcija, čija je izvodljivost u odnosu na jake i slabe strane upravo provjerena. Odabранe strategijske opcije

prečutno postaju vaši strateški ciljevi. Provjerite da li je njihova konačna formulacija svima jasna, uključujući i njihovo značenje u praksi.

9. Provedite detaljno strateško planiranje tamo gdje vidite da je postignuti rezultat za svaki strateški cilj nedostatan, te razmislite o radnjama koje je neophodno poduzeti s tim u vezi. Provjerite da li ih možete obaviti u smislu raspoloživosti osoblja, novca i ostalog. Dogovorite se oko toga ko će pomoći oko njihove provedbe i dogovorite se o razumnim rokovima za njihovu realizaciju.

## Ciklus organizacijske promjene – koraci koje treba poduzeti

U Aneksu 2, naći ćete kontrolnu lisu za ciklus organizacijske promjene koja će vam pomoći da se fokusirate na one aspekte koji su od naročite važnosti ili korake koji su svojstveni za većinu procesa promjene.



## Aneksi

- **IOM kontrolna lista**
- **Kontrolna lista ciklusa organizacijske promjene**

# Aneks 1. IOM kontrolna lista

## Šta je to?

IOM kontrolna lista služi kao poticaj i za prijedloge koji se tiču određenih elemenata koje treba istražiti prilikom analiziranja organizacije u datom kontekstu. Cilj kontrolne liste je da pomogne prilikom analiziranja organizacije iz različitih uglova; ona proširuje i produbljuje vaše razumijevanje situacije.

## Šta možete sa njom uraditi?

IOM kontrolna lista se može koristiti u različitim fazama procesa postavljanja dijagnoze:

- Na početku analize, može služiti za pregled uskih grla i kako su ona povezana sa ostalim elementima organizacije;
- Za vrijeme analize, kako bi se provjerilo da li su istraživanje i analiza još uvijek izbalansirani u smislu fokusa i razumljivosti;
- Možete uvidjeti koje su snažne i slabe tačke vaše organizacije i uočiti probleme koje je potrebno dublje istražiti, a koji se odnose na važnost ID/OD procesa.

## Kako funkcioniše?

Koristite kontrolnu listu kako bi vam pomogla prilikom formulisanja uvodnih pitanja bitnih za vaš proces Osnovnih pitanja i proces IR/OR. Zapamtite da ovo nije opširna lista; ona vam pomaže u smišljanju nekih uvodnih pitanja koja mogu biti važna za vaš slučaj prilikom primjenjivanja IOM-a. Nadalje, ona ne određuje koji elementi i gledišta su ključni za vaše konkretne okolnosti: to samo vi znate!

IOM Kontrolna lista	Pozitivno (+)	Neutralno (+)	Problem (-)	Nepoznat (?)
<b>01.0 MISIJA</b>				
01.1 Da li je misija jasno formulisana?				
01.2 Da li je misija bitna za situaciju u kojoj se nalaze korisnici?				
01.3 Da li zainteresovane strane razumiju i prihvataju misiju?				
01.4 Da li osoblje i rukovodstvo podržavaju misiju?				
01.5 Da li je misija na odgovarajući način pretvorena u dugoročne ciljeve?				
01.6 Da li je organizacija zakonski registrovana?				
01.7 Da li organizacija ima jasno uređenje?				
<b>02.0 REZULTATI</b>				
02.1 Da li organizacija nudi široki izbor proizvoda/usluga?				
02.2 Da li su proizvodi i usluge na odgovarajući način usmjereni na potrebe ciljanih grupa?				
02.3 Da li su postojeći proizvodi/usluge paralelni sa misijom i dugoročnim ciljevima?				
02.4 Da li se proizvodi/usluge na odgovarajući način bave različitim ulogama i položajem polova unutar ciljane grupe?				
02.5 Da li postoji dovoljna potražnja za ovim proizvodima/uslugama?				
02.6 Da li organizacija daje značajan obim rezultata?				
02.7 Može li organizacija udovoljiti potražnji za njene proizvode/usluge?				
<b>03.0 UNUTRAŠNJI RESURSI</b>				
03.1 Postoji li dovoljan broj osoblja?				
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 zalihe odgovarajućeg kvaliteta?				
03.7 Da li su usluge trećih lica adekvatne (voda, struja, računovodstvo, itd.)				
03.8 Da li su finansijska sredstva adekvatna?				
03.9 Da li je organizacija sposobna da otplati svoje kratkoročne dugove?				
03.10 Postoje li veliki finansijski rizici i da li su pokriveni?				
03.11 Da li je dovoljan pristup neophodnim informacijama?				
03.12 Da li su resursi na odgovarajući način iskorištena s obzirom na količinu i kvalitet sredstava?				

<b>04.0 AKTERI</b>			
04.1 Da li je ciljana grupa zadovoljna kvalitetom proizvoda i usluga koje su pružene?			
04.2 Da li je ciljana grupa zadovoljna količinom ponuđenih proizvoda i usluga?			
04.3 Da li je organizacija zadovoljna odnosom sa finansijerima/donatorima?			
04.4 Da li su finansijeri/donatori zadovoljni rezultatima?			
04.5 Da li su odnosi sa ostalim agencijama dobri?			
04.6 Da li organizacija ima dobre odnose sa ljudima koji donose odluke u regiji i zemlji?			
04.7 Da li javnost ima dobru sliku o organizaciji?			
<b>05.0 FAKTORI</b>			
05.1 Da li je društveno-ekonomski situacija povoljna za rad organizacije?			
05.2 Da li je zakonski okvir povoljan za rad?			
05.3 Da li su društveno-kulturološke norme i vrijednosti između ciljane grupe i društva pogodne za rad?			
05.4 Da li je fizičko okruženje (klima, infrastruktura) povoljno?			
05.5 Da li je politička klima pogodna?			
<b>06.0 STRATEGIJA</b>			
06.1 Da li je strategija usklađena sa zadatkom?			
06.2 Da li je strategija jasna i realna?			
06.3 Da li je strategija pretvorena u jasan, realan godišnji plan?			
06.4 Da li se godišnji plan redovno prati i usvaja?			
06.5 Da li je organizacija ostvarila ranije godišnje planove i budžete?			
06.6 Da li postoji jasno i djelotvorno planiranje rada?			
06.7 Da li je plan rada nadgledan?			
06.8 Da li je osoblje na odgovarajući način uključeno u planiranje i nadgledanje?			
06.9 Da li se strategije i planovi bave razlikama polova unutar osoblja i ciljanih grupa?			
<b>07.0 STRUKTURA</b>			
07.1 Da li se struktura koja donosi odluke temelji na jasnoj podjeli odgovornosti?			
07.2 Da li je podjela zadataka i odgovornosti jasna i razumljiva osoblju?			
07.3 Postoji li logična podjela u odsjecima i jedinicama?			
07.4 Da li je logistička podrška uređena na odgovarajući način?			
07.5 Postoji li dovoljna usklađenost između odsjeka/jedinica?			

07.6 Postoji li dovoljno komunikacije među nivoima rukovodstva?				
07.7 Postoji li odgovarajuća ravnoteža u položaju muškaraca i žena u različitim jedinicama i nivoima?				
<b>08.0 SISTEMI I PROCESI</b>				
08.1 Da li su finansijske/administrativne procedure odgovarajuće?				
08.2 Da li organizacija pridržava svojih procedura?				
08.3 Da li su radne metode/pristupi odgovarajući?				
08.4 Da li osoblje postupa prema radnim metodama/pristupima?				
08.5 Postoji li odgovarajući sistem planiranja?				
08.6 Postoji li dobar sistem nadziranja i evaluacije?				
08.7 Da li su izrađeni realni indikatori praćenja?				
08.8 Da li se posvećuje dovoljno pažnje kontroli kvaliteta?				
08.9 Da li su informacije o radu lako dostupne?				
08.10 Postoji li odgovarajući sistem izvještavanja (finansijski i nefinansijski)?				
08.11 Postoji li pozitivan izvještaj o nadzoru za prošlu godinu?				
08.12 Da li se sprovode preporuke kontrolora?				
<b>09.0 OSOBLJE</b>				
09.1 Da li je radni učinak osoblja odgovarajući, s obzirom na okolnosti?				
09.2 Da li su plate i sekundarne povlastice osoblja odgovarajuće?				
09.3 Da li se posao koji obavlja osoblje periodično pregleda?				
09.4 Da li je radni učinak na odgovarajući način povezan sa platama i povlasticama?				
09.5 Da li su procedure zapošljavanja odgovarajuće?				
09.6 Da li se fluktuacija radne snage kreće u granicama normale?				
09.7 Da li je osoblje na odgovarajući način iskorišteno?				
09.8 Postoje li odgovarajuće aktivnosti kako bi se osoblje razvijalo?				
09.9 Imaju li osoblje dovoljno izgleda za karijeru?				
09.10 Da li se politika o osoblju na odgovarajući način bavi razlikama polova?				
<b>10.0 STIL UPRAVLJANJA</b>				
10.1 Da li je briga oko upravljanja pravilno podijeljena između vanjskih i unutrašnjih odnosa?				
10.2 Da li je pažnja rukovodstva pravilno raspoređena na kvalitet i obim rezultata?				
10.3 Da li je briga rukovodstva pravilo podijeljena na ljude i sredstva?				
10.4 Da li je briga rukovodstva pravilno raspoređena prema odnosu sa osobljem i izvršavanju zadataka?				

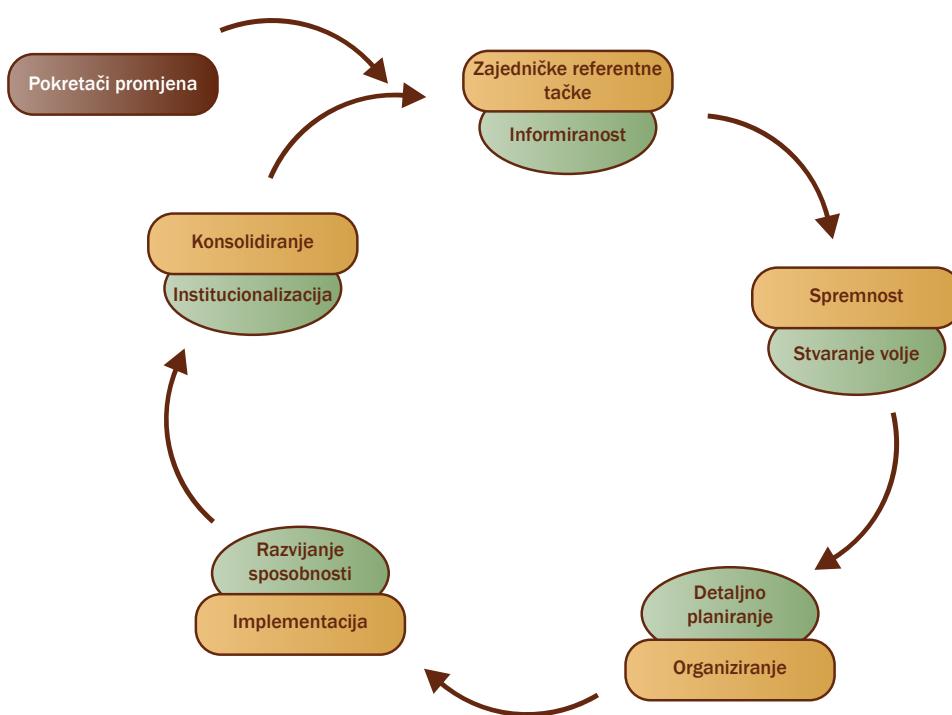
10.5 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između davanja odgovornosti i kontrole?				
10.6 Da li se odluke donose na vrijeme?				
10.7 Da li je osoblje na odgovarajući način uključeno u donošenje odluka?				
10.8 Da li je osoblje na pravilan način informisano o odlukama?				
<b>11.0 KULTURA</b>				
11.1 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između hijerarhije i učestvovanja?				
11.2 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između vođenja računa o radu i brige za ljude?				
11.3 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između kratkoročnog i dugoročnog razmišljanja?				
11.4 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između preuzimanja rizika i njihovih smanjenja?				
11.5 Postoji li odgovarajuća ravnoteža između individualnih odgovornosti i timskog duha?				
11.6 Da li se dovoljno pažnje posvećuje odgovornosti i transparentnosti?				
11.7 Pridaje li se dovoljno pažnje nejednakostima (razlike polova i manjinskih grupa)?				
11.8 Da li je organizacija spremna da uči iz svojih grešaka iz prošlosti?				

## Aneks 2. Kontrolna lista ciklusa organizacijske promjene

S obzirom da organizacije prolaze kroz različite faze promjene, lako se može izgubiti ili skrenuti na pogrešnu stranu tokom tog procesa. Dvije organizacije će rijetko pratiti potpuno isti proces promjene, ali će slijediti različite puteve, sa drugačijim redoslijedom i sa različitom količinom pažnje usmjerene ka postupku procesa promjene. Kontrolna lista ciklusa organizacijske promjene je zamišljena tako da pomogne organizacijama da provjere gdje se nalaze u svom vlastitom procesu, gdje su možda preskočile neke bitne korake, i zaista, da li su potrošile dovoljno vremena i energije na pojedinačne korake prije prelaženja na sljedeće.

Kontrolna lista je podijeljena na 5 glavnih faza prema ciklusu organizacijske promjene:

1. Zajednička referenca – stvaranje svijesti;
2. Pripremanje – stvaranje spremnosti;
3. Organizovanje – detaljno planiranje;
4. Sprovodenje – razvijanje sposobnosti;
5. Konsolidacija – institucionalizirati promjenu.



Svih pet faza će sadržavati podfaze ili korake kojih se treba pridržavati. Kontrolna lista ne predstavlja plan snizom svih mogućih procesa promjene. Međutim, ona se zasniva na iskustvu od nekoliko godina u vezi sa pružanjem savjetodavnih usluga raznim organizacijama koje prolaze kroz postupak promjene. Ta iskustva nam govore da sve organizacije, na ovaj ili onaj način, na kraju prođu kroz sve faze ciklusa promjene prije nego što dostignu krajnju tačku na tom putu, uz često ponavljanje određenih elemenata prije nego što konačno pronađu pravi put.

Kontrolnu listu može koristiti organizacija koja planira da prođe kroz proces promjene i koja želi da unaprijed dobro razmisli kako bi taj proces od samog početka tekao na najbolji mogući način, i kako bi se unaprijed shvatio put koji joj predstoji. Takođe može biti od koristi i za organizacije koje su već u postupku promjene, kako bi provjerile da li se dovoljno pažnje posvećivalo svim elementima, te da eventualno utvrde gdje su stvari krenule u pogrešnom pravcu i isprave dalji tok promjene. Konačno, ona se može koristiti nakon završenog procesa promjene kako bi se vidjelo gdje su naučene lekcije o izgledu i realizaciji određenog procesa promjene za ubuduće.

Kontrolnu listu možete koristiti da biste došli do mišljenja pojedinaca koji su uključeni u proces promjene, te saznali da li svi uposlenici imaju istu percepciju faza obuhvaćenih tim procesom, npr.:

- Da li se određenim koracima pristupilo suviše neprirodno?
- Da li su određeni koraci preskočeni i zašto?
- Na šta treba da obratimo više pažnje da bismo se vratili na pravi put?

Predloženi sistem bodovanja je razložen na sljedeći način: 1 = malo pažnje, ili nikako, 2 = na pravom putu ali je još uvijek potrebna pažnja, 3 = potpuno ostvareno.

Prije korištenja kontrolne liste, bilo bi korisno unaprijed razgovarati o načinu na koji ljudi tumače kategorije, kako bi se dostigao što bolji nivo u sistemu bodovanja. Najbolji rezultat prilikom korištenja kontrolne liste će se postići ako se od osoblja na različitim pozicijama zatraži da o tome razmisle, čime će se saznati stavovi glavnih aktera, ali i onih čije se mišljenje ili ideje ne traže uvijek.

Ako ste vanjski konsultant ili interni izvršilac promjena, takođe je možete upotrijebiti za pomoć u osmišljavanju grupnih diskusija o procesima promjene u upravljanju u organizacijama u kojima ste angažovani kao konsultant ili za koje radite, usmjeravanjem prisutnih na ključne tačke diskusije. Rezultat bodovanja daje uvid u ono na šta treba da usmjeri pažnju osoblje, više rukovodstvo i izvršiocu promjena, uključujući savjetnike, u smislu potencijalnih problematičnih područja koja, ako im se ne pristupi na odgovarajući način, mogu dovesti do većeg otpora i demotivisanosti. Imajte na umu da rezultati ne treba da se koriste kao odlučujući dokaz uspjeha određenog procesa promjene. Oni su više materijal za razmišljanje i sredstvo komunikacije u raspravi o tome da li su indikativni rezultati uporedivi sa ambicijama izvršilaca promjena i osoblja, te da li je potrebno izvršiti ispravke u procesu.

Kontrolna lista ciklusa promjene u organizaciji	Bodovi 1-3
<b>1. Zajednička napomena – stvaranje svjesnosti</b> Identifikovani unutrašnji/vanjski pokretači promjene – jesu li isti ili protivrječni? Jesmo li jednako svjesni potrebe za promjenom? Definisati svrhu promjene: gdje ćemo biti kada ja izvršimo? Je li jasno ono o čemu se može, odnosno, ne može pregovarati? Znamo li hoće li se određena promjena odraziti na sve nas? Je li jasno da li je promjena popravne, poslovne ili transformacijske prirode? <i>Pitanja koja zahtijevaju pažnju – preduzimanje mjera</i>	
<b>2. Pripremljenost – stvaranje spremnosti</b> Postoje li grupe koje pružaju podršku? Je li stvoren prostor za potpuni angažman osoblja – bez veće pometnje? Jesu li vjerovatni pobednici i gubitnici identifikovani i priznati, i da li se njima bavilo? Jesu li primijećeni znaci otpora i da li su tretirani na konstruktivan način? Jesmo li svi na istom mjestu i istim tempom, spremni da nastavimo? <i>Pitanja koja zahtijevaju pažnju – preduzimanje mjera</i>	
<b>3. Organizovanje – detaljno planiranje</b> Da li imamo jasnou predstavu o procesu promjene, početak i kraj? Postoji li poznati plan tranzicije: šta, zašto, gdje, kako, ko, kada? Jesu li formirani timovi za promjenu za sudjelovanje s dovoljno ovlaštenja? Da li su svi pojedinci i grupe pristali na učestvovanje u procesu? Da li je izrađena efikasna strategija komunikacije? Da li je plan promjene na odgovarajući način podržan u pogledu novca, vremena i osoblja? <i>Pitanja koja zahtijevaju pažnju – preduzimanje mjera</i>	
<b>4. Realizacija – razvijanje sposobnosti</b> Da li je plan promjene zvanično objavljen, i jesu li svi potpuno upoznati s njim? Jesu li identifikovana sredstva podrške za pomoć osoblju? Sjetimo li se da proslavimo kratkoročne pobjede u toku procesa? Postoji li redovna komunikacija, dijalog i informisanje osoblja o napretku? Da li redovno nadgledamo proces i prema potrebi podešavamo njegov tok? <i>Pitanja koja zahtijevaju pažnju – preduzimanje mjera</i>	
<b>5. Konsolidacija - institucionalisati promjenu</b> Da li su postojeći procesi, strukture i ponašanja ujedinjeni u pravcu nove promjene? Da li se osoblje permanentno podržava u sticanju novih vještina i znanja relevantnih za promjene? Da li je proces promjene procijenjen tako da se primijene naučene lekcije? Da li je zvanično proglašen kraj procesa promjene – misija izvršena? <i>Pitanja koja zahtijevaju pažnju – preduzimanje mjera</i> <b>Ništa ne može zamijeniti vrijednost i apsolutno potrebnu komunikaciju i dijalog kroz sve faze. U momentu kada komunikacija i dijalog prestanu, proces promjene može doći u opasnost!</b>	
<b>Opšti komentari i tačke djelovanja</b>	

Bodovanje: 1 = malo pažnje, ili nikako, 2 = na pravom putu ali je još uvijek potrebna pažnja, 3 = potpuno ostvareno.





## Rječnik ključnih pojmoveva

# Rječnik ključnih pojmoveva

**AKTERI** odnosi se na bilo kojeg učesnika koji je zainteresovan za određeni problem, bilo da je za ili protiv njega. Postojanje učesnika određuje prilike za saradnju i prijetnje koje mogu ugroziti određeno pitanje o kojem je riječ.

**OSNOVNO PITANJE** opšte pitanje ili izjava koja definiše sveukupno pitanje(a) na koja bi proces IR/OR trebalo da odgovori kroz sistematske primjene odabralih instrumenata i naknadnih analiza.

**PROMJENA RUKOVODSTVA** Strukturalni pristup prelaska pojedinaca, timova i organizacija iz trenutnog stanja u željeno stanje u budućnosti. Uključuje primjenu instrumenata i tehnika kako bi rukovodio ljudskim dijelom procesa promjene. To je način rukovođenja koji potiče organizacije i pojedince da se djelotvorno nose sa promjenama koje se dešavaju na njihovom poslu.

**UČESNICI KOJI SARAĐUJU** Učesnici sa kojima organizacija može profitabilno sarađivati u vezi sa određenom grupom pitanja, i koji će u većini slučajeva imati slične interese. Učesnici koji sarađuju predstavljaju mogućnosti da se postigne više kada se radi zajedno nego samostalno.

**KONKURENTNI UČESNICI** Učesnici koji će se vjerovatno suprotstaviti aktivnostima organizacije, koji se mogu takmičiti za iste izvore, služiti sličnim ciljanim grupama ili raditi na istim područjima. Njihov rad bi se u većini slučajeva smatrao prijetnjom za pojedinačne organizacije ukoliko se ne pretvore u učesnike koji sarađuju.

**KRUG UTICAJA** Određuje koji faktori i učesnici su pod uticajem pojedinačnih organizacija ako imaju strategiju o tome da iskoriste prilike ili da se zaštite od prijetnji. Krug uticaja sačinjava dio instrumenta skeniranje sredine.

**KULTURA** U kontekstu ovog priručnika, (organizacijska) kultura naglašava uzorke grupnog ponašanja unutar organizacije uspostavljenih kroz dugi vremenski period. Kultura može biti snažan aspekt organizacije i čini je stabilnom, ali je takođe može kočiti u pogledu drugačijeg rada ukoliko se on smatra prijetnjom za postojeću dominantnu kulturu.

**FAKTORI POTRAŽNJE** Faktori koji utiču na potražnju za uslugama ili proizvodima organizacije pozitivno ili negativno. Oni će često obuhvaćati potencijalne ciljane grupe ili korisnike kao i faktore ili učesnike koji se mogu suprotstaviti ponuđenim proizvodima ili uslugama, i time negativno uticati na potražnju.

**PREGLED OKRUŽENJA** Instrument koji pomaže u identifikaciji fakora koji okružuju organizaciju, i koji mogu da na nju utiću dobro ili loše. Time što se faktori ranije identikuju postaje lakše osmislit strategiju i kasnije izbjegći neprijatna vanjska iznenađenja.

**FAKTORI** Vanjski faktori u organizaciji nad kojom će u normalnoj situaciji imati mali uticaj i prema kojima će zato morati da prilagodi svoje djelovanje, proizvode i usluge. Faktori mogu biti i pozitivni i negativni u odnosu na organizaciju i mogu uključivati politiku, obrazovanje, kulturu, istoriju, zakon, itd.

**MODEL INTEGRISANE ORGANIZACIJE** Instrument koji se može koristiti za opisivanje, analizu i dijagnozu organizacije i njenog neposrednog okruženja. On vam omogućava da sprovedete osnovnu SWOT analizu za proces strateške orijentacije.

**KONTROLNA LISTA MODELA INTEGRISANE ORGANIZACIJE** Lista koja služi za inspiraciju i prijedloge koji se odnose na to koje elemente treba potražiti prilikom analiziranja organizacije i njenog sadržaja. Ona vas pokreće da postavite neka početna pitanja koja mogu imati potencijalnu važnost za vaš slučaj prilikom prijavljivanja IOM modela.

**INSTITUCIOGRAM** Vizualizacija ili slika odnosa između organizacija /učesnika/ zainteresovanih strana koji mogu imati ulogu ili biti zainteresovani za određenu intervenciju u razvoju. Stvara šire razumijevanje položaja institucijske zainteresovane strane i predstavlja snimak stanja dinamične interakcije.

**INSTITUCIJA** Ukupnost normi i ponašanja koja vremenom opstaju time što služe zajednički vrednovanim svrhama koje su izražene ili kao apstraktna forma, poput političkog pokreta ili zakona, ili kao organizacijska forma, npr. političke stranke ili sudovi.

**INSTITUCIONALNI RAZVOJ** Podržava stvaranje ili učvršćivanje grupe ili skupa organizacija u dатој situaciji kako bi se postigli dugoročni ciljevi na održivoj osnovi. Fokus analize je prije svega vanjski ka pojedinačnim organizacijama i odnosi se na ono što se dešava između učesnika.

**ULAZNI PODACI** Ulazni podaci ili resursi mogu uključivati novac, osoblje, sredstva za prevoz, zgrade, znanje, tehnologiju ili čak pristup informacijama koje se koriste da ostvarivanje rezultata ili rada. Gledajući unose možemo takođe saznati odakle organizacija dobija svoje resurse. Skala unosa će nam reći nešto o veličini organizacije a možda čak i koliko je stabilna gledajući dugoročno.

**ORGANIZACIJA** Ljudi ili grupe koje žele da postignu jedan ili više zajedničkih ciljeva, u skladu sa pravilima i procedurama o kojima se svi generalno slažu, koji su organizovali svoje aktivnosti kako bi postigli dugotrajnije djelovanje.

**CIKLUS UPRAVLJANJA PROMJENOM ORGANIZACIJE** Model koji predlaže određeni redoslijed u procesu promjene kroz koji većina organizacija mora proći kako bi postigle uspješan krajnji rezultat promjene. Kombinuje organizacijske čvrste elemente (strukture, sisteme i planove) sa ljudskim mekim elementima (ličnost, energija, motivacija i otpor).

**KONTROLNA LISTA CIKLUSA UPRAVLJANJA PROMJENOM ORGANIZACIJE** Lista koja pomaže operacionalizaciji ciklusa upravljanja promjenom organizacije time što postavlja određeni broj preciznih pitanja kako bi ocijenila koliko dobro organizacija napreduje kroz različite faze promjene i gdje se u budućnosti treba posvetiti više pažnje.

**ORGANIZACIJSKI RAZVOJ** Mjere koje će poboljšati rad organizacije time što će profesionalno i održivo razviti unutrašnji kapacitet za planiranje, rukovođenje i izvršavanje razvojnih intervencija. Fokus analize je prije svega unutrašnji i usmjerjen ka pojedinačnoj organizaciji.

**STIL UPRAVLJANJA** Način na koji se rukovodstvo ponaša i postupa sa osobljem što može varirati prema individualnim vlastitim karakteristikama svakog rukovodioca. Dobar rukovodilac zna kako da motiviše i predvodi različite vrste timova za rad i ljude, dok prosječan rukovodilac samo može da zna jedan način rukovođenja osobljem, bez obzira na ono što je zapravo potrebno.

**MISIJA** Dobra izjava o misiji će nam obično reći zašto je organizacija osnovana, u šta ta organizacija vjeruje ili koje su njene vrijednosti, šta ona želi da radi i ko su njeni ciljani korisnici. Ukratko, izjava o zadatku je razlog zbog kojeg organizacija postoji.

**REZULTAT** Rezultati mogu uključivati proizvode i usluge, poput raspodjele informacija, prehrambenih proizvoda, kredit ili pozajmnice, kampanje za zagovaranje, pružanje obuke i znanja. Broj i priroda proizvoda i usluga ili količina korisnika koji su usluženi govori nam o veličini organizacije, a time i o njenom kapacitetu za rad.

**KONKURENCIJSKI AKTERI** Učesnici koji su iz bilo kojeg razloga protiv onoga što organizacija o kojoj se radi želi da postigne ili promijeni. Konkurenčni akteri će sasvim prirodno osjećati da su izgubili, ukoliko organizacija kojoj se suprotstavljaju postane uspješna. Akteri u konkurenciji se obično nađu kod pitanja vezanih za politiku, kulturu, zalaganja ili (pre)raspodjelu vlasti i resursa.

**POLITIKA ILI OPŠTI FAKTORI** Uobičajeno su to faktori koji su usmjereni ili vođeni zakonom ili tradicionalnim običajima, i obično ih zastupa vlada, posrednici koji posjeduju dominantniju moć ili zainteresovane strane. Takve faktore je rijetko kad moguće promijeniti ili uticati na njih. Međutim, većina kampanja za zagovaranje ili lobiranje su često konkretno usmjerene na takve faktore kako bi uticale na promjenu za tačno određene, često ranjive ciljane grupe.

**FAKTORI SNADBJEVANJA** Faktori u okruženju koji utiču na dostupnost resursa koji su van direktnе kontrole organizacije. Može vam biti lakše raditi u okruženjima koja su okarakterisana kao bogata resursima, nego u onim koja su siromašna i gdje biste se možda morali više potruditi da obezbijedite vaša sredstva u konkurenciji sa drugima. Obje situacije su povezane sa faktorima snadbjevanja koji su važni za vašu organizaciju.

**BRZI PREGLED** Metoda kojom se dobija brz utisak o nekim najvažnijim osobinama organizacije bez nastajanja velikih troškova ili bespotrebnog uzneniranja organizacije. Brzi uvid vam pruža podršku prilikom prvog koraka prikupljanja informacija koja mogu biti bitna za odgovorjanje na vaše Osnovno pitanje i mogu ukazati na dodatne potrebe za informisanjem.

**STRATEŠKA ORIJENTACIJA** Metoda koja kombinuje vanjske i unutrašnje analize kako bi identifikovala ključne elemente za buduću organizacijsku strategiju. Ona stvara logičnu i izričitu vezu između SWAT analize i strateškog planiranja dok u isto vrijeme poziva na učestvovanje i transparentno donošenje odluka.

**STRATEŠKO PLANIRANJE** Konačni korak alata Strateške orijentacije gdje se osiguravate da ste kao organizacija, sposobni da djelujete po pitanju svakog od vaših novih strateških ciljeva i prevedete ih u rezultat kroz detaljno, dugoročno planiranje.

**KORISNICI** Namjerni ili nenamjerni korisnici proizvoda ili usluge koju nudi organizacija.

**STRATEGIJA** Dugoročni plan koji pokriva 3-5 godina koji upravlja organizacijom i njenim prioritetima. Ovo se može shvatiti kao pretakanje misije organizacije u konkretne intervencije koje na kraju vode ka rezultatu. Ona vas podržava u ostvarivanju i biranju između određenog broja strateških mogućnosti ili scenarija, pošto ne možete sve uraditi!

**SISTEMI** Sistemi obuhvataju sve unutrašnje procese koji regulišu funkcionisanje organizacije. Sistem od pomoći je onaj sistem koji omogućava organizaciji da brzo i bez problema obavi poslove bez ponovnog „izmišljanja tople vode“. Sistem koji nije od pomoći je onaj sa kojim morate provesti dosta vremena kako biste unijeli informaciju bez neophodne zarade u poređenju sa vašim trudom, kao što je to slučaj sa birokratijom.

**STRUKTURA** Formalna i neformalna podjela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti unutar organizacije. Ovo uključuje podjelu ljudi u grupe, jedinice, timove, odsjeke, sektore, i raspodjelu zadataka, odgovornosti i moći i način na koji se usklađuju aktivnosti širom organizacije.

**OSOBLJE** Ljudi koji rade za organizaciju i koja ih plaća. Bez osoblja nema ni organizacije a bez radnog osoblja nema ni rada organizacije. Osoblje treba jasne zadatke, okruženje koje ih ohrabruje na rad, te odgovarajuće nagrade za posao koji rade.









#### **REGIONALNA PROJEKTNA KANCELARIJA**

Potoklinica 16  
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA  
Telefon: +387 (0)33 532 757  
Web stranica: [www.tacso.org](http://www.tacso.org)  
E-mail: [info@tacso.org](mailto: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](mailto: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](mailto:info.ba@tacso.org)

#### **HRVATSKA**

Amruševa 10/1  
10000 Zagreb, HRVATSKA  
Telefon: +385 1 484 1737/38/39  
E-mail: [info.hr@tacso.org](mailto:info.hr@tacso.org)

**KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Sigurnosnog  
Vijeća Ujedinjenih Nacija) 1244/99**  
Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000  
Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99  
Telefon: +381 (0)38 220 517  
E-mail: [info.ko@tacso.org](mailto: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](mailto:info.mk@tacso.org)

#### **CRNA GORA**

Dalmatinska 78  
20000 Podgorica, CRNA GORA  
Telefon: +382 20 219 120  
E-mail: [info.me@tacso.org](mailto: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](mailto: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](mailto:1info.tr@tacso.org)

#### **TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU**

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoğlu  
İstanbul, TURSKA  
Telefon: +90 212 293 15 45  
E-mail: [info.tr@tacso.org](mailto:info.tr@tacso.org)