



Ovaj projekt financira
Europska unija



Menadžment za organizacije civilnog društva

Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja



Ova je publikacija izdana uz pomoć Europske unije. Isključivu odgovornost za njezin sadržaj, koji ne odražava nužno stavove Europske unije, snosi TACSO. Sadržaj ovog priručnika smatra se javnim dobrom, pa se kao takav može slobodno distribuirati. Ukoliko odlučite koristiti ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor informacija, kao i web-stranicu s koje je materijal preuzet. U slučaju da reproducirate tekst priručnika, molimo vas da navedete autore teksta i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva - TACSO
Regionalni ured
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina,
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter
Regionalna koordinatorica za obuku

Autori: Thomas Lewinsky, MDF Training and Consultancy, the Netherlands
Amna Muharemovic, MDF Training and Consultancy, the Netherlands

Prijevod: Natalija Gojković

Lektura: Vera Vujović

Dizajn: Šejla Dizdarević, digITarija

Godina izdanja: 2011.

*Projekt TACSO implementira konzorcij partnera na čelu sa SIPU International.
Konzorcij se sastoji od sljedećih organizacija:*

The Swedish Institute for Public Administration - SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

Human Resource Development Foundation
www.ikgv.org

Foundation in Support of Local Democracy
www.frdl.org.pl

Partners Foundation for Local Development
www.fpd.l.ro

Zahvala

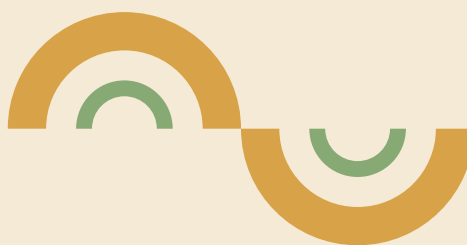
Duboko smo zahvalni svim organizacijama civilnog društva zapadnog Balkana i Turske, koje su podijelile svoje znanje i iskustvo s nama te time dale svoj doprinos bogatstvu ovog priručnika.

- Beogradski fond za političku izuzetnost, Srbija
www.bfpe.org
- Plavi svijet - Institut za istraživanje i zaštitu mora, Hrvatska
www.blue-world.org
- Centar za razvoj nevladinih organizacija, Crna Gora
www.crnvo.me
- Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Hrvatska
www.centar-za-mir.hr
- Граѓанска асоцијација МОСТ (Građanska asocijacija MOST), Bivša jugoslavenska Republika Makedonija
www.most.org.mk
- Qendra EDEN (EDEN Centar), Albanija
www.eden-al.org
- Grupa 484, Srbija
www.grupa484.org.rs
- İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı (Human Resource Development Foundation), Turska
www.ikgv.org
- Smart Kolektiv, Srbija
www.smartkolektiv.org
- Öz İplik-İş Sendikası (Sindikata radnika svih tkalačkih industrija, pletenine i industrije odjeće), Turska
www.oziplikis.org.tr
- Ženska organizacija "Lara", Bosna i Hercegovina
www.zenskiforum.com



Menadžment za organizacije civilnog društva

**Praktični alati za analizu
organizacijskog razvoja**



SADRŽAJ

Predgovor	13
Pristup primijenjen u ovom priručniku	14
Struktura priručnika	16
Koncepcije i okvir	18
Temeljno pitanje	30
Brzinski snimak	40
Snimak okruženja	50
Institucijski dijagram	60
Integrirani organizacijski model	68
Strateška orijentacija i planiranje	96
Upravljanje promjenama	106
Primjena i pomoć u primjeni IR/OR alata	126
Dodatak 1. Kontrolni popis IOM-a	137
Dodatak 2. Kontrolni popis za Ciklus organizacijske promjene	142
Pojmovnik ključnih izraza	146



Predgovor

PREDGOVOR

TEKUĆIM aktivnostima u osam zemalja zapadnog Balkana te u Turskoj Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva, ili TACSO, pruža podršku i otvara mogućnosti za razvoj snažnog i utjecajnog civilnog društva. Ova investicija u civilni sektor temelji se na našem uvjerenju da politički, gospodarski i društveni procesi koji se odvijaju u okviru procesa pridruživanja EU-u zahtijevaju aktivno civilno društvo koje dobro funkcionira, kao važnu pretpostavku demokratskog razvoja.

Važna komponenta projekta TACSO razvoj je kapaciteta organizacija civilnog društva (OCD-a) u određenim ključnim područjima uz pomoć novih saznanja o suvremenim metodologijama i tehnikama te kroz razmjenu praktičnih znanja i iskustava.

Tijekom proljeća 2010. godine TACSO je održao pet regionalnih programa obuke čija su ciljna grupa bile iskusne organizacije civilnog društva. Po uspješnom završetku ovih programa obuke te u namjeri da još više osnaži kapacitete OCD-a, TACSO je odlučio pripremiti pet priručnika:

- Prikupljanje sredstava i pristup fondovima EU-a,
- *Menadžment za organizacije civilnog društva – Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja*
- Razvoj i upravljanje projektima financiranim sredstvima EU-a;
- Zagovaranje i lobiranje u svrhu društvenih promjena;
- Sudjelovanje građana i građanki u procesima donošenja odluka.

Namjera je ovih priručnika da posluže kao izvor informacija i pomoćni materijal i za OCD-e i za voditelj/ic/e obuke o navedenim temama. Priručnici će također služiti kao izvor informacija kod razvijanja TACSO tečajeva e-učenja.

Priručnik *Menadžment za organizacije civilnog društva – Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja* ima cilj povećati interne kapacitete OCD-a i time postići veću učinkovitost njihovih aktivnosti.

Iskreno se nadamo da će vam ovaj priručnik koristiti u radu.

Palle Westergaard

Voditelj tima

Pristup primijenjen u ovom priručniku

Željeli smo da ovaj priručnik bude što primjenjiviji u praksi. Stoga smo nastojali njegov sadržaj učiniti što kraćim i konkretnijim, uzimajući pri tom u obzir složenost teme. Uključili smo mnoštvo praktičnih primjera iz prakse OCD-a u regiji, ali i u drugim zemljama. Vjerujemo da time priručnik dobiva na relevantnosti za OCD-e te da će biti prikladan za razna radna okruženja. Stoga su razna pomagala i različiti pristupi predloženi u ovom priručniku prilagodljivi i fleksibilni te se mogu modificirati prema potrebama specifičnog projekta ili organizacije.

Ishodište priručnika je sama organizacija civilnog društva, ljudi unutar te organizacije te okolina koja je okružuje. Priručnik se usredotočuje na ono što je poznato kao institucionalni razvoj (IR) i organizacijski razvoj (OR). Institucionalni razvoj bavi se onim što se događa između organizacija te kako se one međusobno odnose u smislu suradnje i natjecanja. Ovdje je također riječ o ukupnoj svrsi organizacije i na koji način ona nastoji postići svoje iskazane ciljeve. Organizacijski razvoj, s druge strane, analizira i nastoji shvatiti unutarnje djelovanje organizacije, kako organizacija razvija svoje kapacitete da bi i ona sama i njezino osoblje kontinuirano poboljšavali svoj rad i radne rezultate.

Priručnik čitatelju i/ili čitateljici vjerojatno neće reći puno novih stvari o njegovoj ili njezinoj organizaciji kojih oni već otprije nisu svjesni. Međutim, priručnik predlaže drugačije načine gledanja na organizaciju i odnos organizacije prema okruženju. Priručnik također potiče organizacije da postavljaju nova pitanja o sebi, svojim suradnicima i o drugim organizacijama. To će im pomoći da razvijaju svoje kapacitete, čak i kada bi to moglo dovesti u pitanje njihove poglede na organizaciju i način njezina komuniciranja i odnošenja prema svom općem radnom okruženju.

Priručnik se vodi brojnim isprobanim metodama i pristupima IR/OR-u. U tom kontekstu bismo vam željeli uputiti upozorenje. Jedna engleska poslovice kaže: "Ako je čekić sve što imate, svaka stvar nalik je čavlu." Drugim riječima, ako samo želimo potvrditi ono što već znamo, onda nas ove metode neće naučiti ništa nova, a čak bi mogle proizvesti pogrešne informacije. Kako bi se to izbjeglo, nadamo se da će čitatelji i čitateljice ovim metodama pristupiti otvorena uma, isprobati njihovu korisnost i potražiti nove perspektive.

Druga korisna poslovice u ovom nas kontekstu podsjeća da "mnogi putevi vode prema vrhu planine", što znači da uvijek postoji više nego jedan način na koji se može postići cilj. Nekoliko načina rada koji se koriste usporedno često predstavlja najbolji način da se postigne željeni krajnji rezultat. No, odluka o tome koje je metode ili alate najbolje koristiti ovisi samo o vama. Molimo da to imate na umu dok god se služite priručnikom.

Ovdje korištene i predložene radne metode – a za potrebe ovog priručnika najbolje ih je nazvati “alatima” – temeljito su proučene i pažljivo odabrane prema tome što funkcionira, a što ne. One proizlaze iz više od dvadeset godina iskustva u radu s razvojnim organizacijama u području IR i OR u Europi, Aziji, Africi i Južnoj Americi, kroz savjetovanja i programe obuke za međunarodnu publiku. Drugim riječima, one su prošle brojne testove, no i dalje ih se unapređuje i prilagođuje individualnim okolnostima, pa se nadamo da ćete to i vi učiniti.

Priručnik potiče organizacije da postavljaju nova pitanja o sebi, svojim suradnicima i drugim organizacijama.

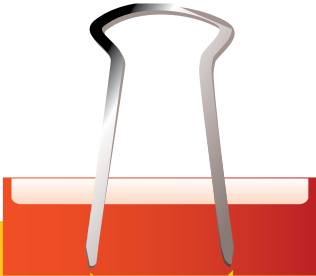


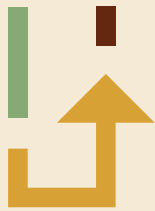
Struktura priručnika

Za svako poglavlje postoji kratki uvod te nekoliko praktičnih primjera iz stvarnih situacija. Nakon toga se čitatelja vodi korak po korak kroz različite elemente alata, a uključeni su i primjeri organizacija civilnog društva iz zemalja Zapadnog Balkana i Turske.

Također navodimo pitanja koja će čitatelju ili korisniku priručnika pomoći u praktičnoj primjeni alata te potaknuti na promišljanje i diskusiju unutar pojedinih organizacija.

Priručnik sadrži sljedeća poglavlja:

- 
1. Konceptije i okvir
 2. Temeljno pitanje
 3. Brzinski snimak
 4. Snimak okoliša
 5. Institucionalni dijagram
 6. Integrirani organizacijski model
 7. Strateška orijentacija i planiranje
 8. Upravljanje promjenama
 9. Primjena i pomoć u primjeni alata
IR/OR



Koncepcije i okvir

Uvod

Tijekom protekla tri desetljeća koncepcija i primjena institucionalnog razvoja i organizacijskog razvoja (IR/OR) postaju sve važnije za područje međunarodnog razvoja. U to su područje uključene vlade, multilateralne organizacije kao što su UN, EU i Svjetska banka, međunarodne nevladine organizacije kao što su CARE, Oxfam i World Vision, kao i nacionalne organizacije civilnog društva. Nacionalne organizacije civilnog društva imaju sve veću ulogu u nacionalnom razvoju i često su u stanju mnogo učinkovitije riješiti neka nacionalna i lokalna pitanja od vlada ili inozemnih donatora.

Jasno je da slaba organizacija i loše pozicioniranje unutar lokalnog konteksta, kao značajke mnoštva vladinih projekata i projekata financiranih stranim sredstvima, doprinose neučinkovitosti i nedostatku održivosti. Ograničeno shvaćanje operativnih uvjeta na nacionalnoj i lokalnoj razini, u slučajevima kada se projekti osmišljavaju u izolaciji od šire stvarnosti, još više smanjuju izgleda za održivost. Iako su razlozi neodrživosti brojni i složeni, sve je veća suglasnost da je za dugoročni učinak definitivno nužna sustavna organizacijska prisutnost nacionalnih i lokalnih organizacija, osobito organizacija civilnog društva (OCD-a). OCD su često bolje pozicionirani za djelovanje na lokalnoj razini, fleksibilniji su i prilagodljiviji, i mogu imati bliži kontakt s grupama lokalnih dionika od vlada ili međunarodnih donatora. OCD-i također imaju potencijala pridonositi stvaranju utjecajnijeg civilnog društva, u kojem građani imaju više upliva na to kako se njihove zemlje razvijaju na nacionalnoj, kao i na lokalnoj razini.



IR/OR pristup razvoju kapaciteta OCD-a

OCD-i se suočavaju ne samo s okruženjem koje se stalno i brzo mijenja, već im krutost mnogih projektnih planova i projekata financiranih vanjskim sredstvima, promjene donatorskih politika i gospodarske, socijalne i političke promjene nadalje ograničavaju opcije koje su na raspolaganju za borbu s tim promjenama. Iako je gotovo nemoguće promijeniti stalne pomake u prioritetima, pomoć OCD-ima u razumijevanju kako najbolje odgovoriti na takvo operativno okruženje nudi izgleda za bolje pozicioniranje, kao i za uspješnije određivanje prioriteta. OCD-ima treba potpora u razvoju dugoročnih kapaciteta i treba ih ohrabrivati da razvijaju dugoročne planove povrh kratkoročnih interesa vezanih uz financiranje iz donatorskih sredstava. To znači da OCD moraju naučiti kako izgraditi svoje kapacitete da bi postale samo-održive organizacije.

TACSO vjeruje da OCD-ima koje djeluju u takvim turbulentnim uvjetima može itekako koristiti kada imaju pristup prikladnim instrumentima i alatima kako bi na odgovarajući način analizirale promjene i njihove implikacije, te procijenile vlastite mogućnosti za učinkovit odgovor. Tu IR/OR-pristup razvoju postaje ključan. IR/OR-pristup naglašava da organizacije civilnog društva, kako bi postale učinkovite, moraju biti svjesne svojih potreba za internim organizacijskim razvojem te naći načine da se time bave tako da u dugoročnoj perspektivi postanu pouzdane i snažne. Također moraju biti u stanju analizirati okolinu u kojoj djeluju, ulogu drugih uključenih strana te načine na koje u tom okruženju mogu dovesti do željenih promjena.

Ovaj priručnik za IR/OR nadalje objašnjava kako to činiti u praksi. Priručnik će koristiti praktične primjere iz regije kao ilustraciju stvarnih slučajeva, kao i skup jednostavnih alata koji se mogu primijeniti u nizu kao cijeli proces IR/OR-a, ili individualno, ovisno o potrebama određene situacije. Drugim riječima, prije planiranja projekata ili programa, uključene OCD trebaju znati kako pripremiti odgovarajuću analizu lokalnih institucionalnih postavki i osigurati da planovi i uloge različitih dionika odražavaju lokalnu stvarnost ili kontekst, te da su temeljeni na suradnji i partnerstvu, a ne na natjecanju s drugim OCD-ima.

Definicija osnovnih konceptija IR/OR-a

Prije no što krenemo u opise specifičnih alata i pristupa, bit će korisno istražiti teoriju i praksu nekih osnovnih koncepata IR/OR-a kako bismo definirali o čemu točno govorimo. Formulacije konceptija IR/OR i pristupa mogu varirati, uključuju i izraze kao što su “institucionalni razvoj ili osnaživanje”, “izgradnja institucionalnih kapaciteta”, “organizacijski razvoj” ili jednostavno “razvoj kapaciteta”. Što se ukupno svodi na razumijevanje kako organizacije djeluju pojedinačno i kolektivno u često složenim okruženjima u kojima se javljaju brojne strane i često konfliktni interesi.

Institucija – apstraktna ili konkretna?

Jednu od vjerojatno najčešće citiranih definicija institucije postavio je Uphoff: Cjeline normi i ponašanja koje traju kroz vrijeme time što služe kolektivno značajnim svrhama.¹ Služeći se ovom definicijom, možemo razlikovati apstraktne i organizacijske institucije.



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

Apstraktne institucije mogu biti politika, vladavina prava, tržišni sustavi, društveni kodeksi ili kulturne prakse u zajednici, ili novac. Može ih se smatrati dugotrajnim i općeprihvaćenim praksama, a kada bi nestale ili se naglo promijenile, njihovo bi odsustvo bilo zamjetno. S druge strane, organizacijske institucije možemo opisati kao formalizirane strukture, sustave i tijela koja imaju mandat zastupanja i regulacije apstraktnih institucija. Sada ćemo ponovo navesti primjere apstraktnih institucija i povezati ih s njihovim organizacijskim ekvivalentima.

Na primjer, politika kao apstraktna institucija može imati organizacijski ekvivalent u obliku političke stranke. Vladavina prava najčešće će biti regulirana ili prakticirana kroz organizacije kao što su Ministarstvo pravosuđa ili Vrhovni sud, ili čak seoska vijeća. Tržišne sustave kao dugotrajno služeće institucije mogu predstavljati gospodarske komore ili lokalne tržišne zadruge. Društvene norme ili prakse mogu biti organizacijski izražene kroz vijeće staraca, ili čak vjerske organizacije, dok se apstrakt novca kao institucije može provoditi putem banaka ili lokalnih kreditnih zadruga.

Možemo zaključiti da se većina apstraktnih institucija tijekom vremena razvije u određene organizacijske strukture ili tijela čija je uloga operacionalizirati ili regulirati apstraktne institucije. Apstraktne institucije najčešće su vrlo snažan čimbenik koji bilo koja individualna organizacija teško može promijeniti, no važno ih je biti svjestan jer one u velikoj mjeri mogu definirati kontekst u kojem će određena organizacija djelovati, uključujući ono što je prihvatljivo i ono što nije.

S druge strane, organizacijska institucija može se definirati kao formalni izražaj apstraktne institucije. Na primjer, ako OCD želi ojačati ulogu žena, najčešće će se trebati baviti organizacijskom institucijom kao eksponentom apstraktne institucije. Na primjer, organizacija lokalne zajednice ili postojeće organizacije rodnih prava mogu nastojati steći utjecaj i dovesti u pitanje postojeće rodne uloge.

Organizacija

Sad kad razlikujemo apstraktne i organizacijske institucije, možemo promotriti što je organizacija. Organizacija se u svom najjednostavnijem smislu može definirati kao osobe i/ili grupe koje nastoje postići jedan ili više zajedničkih ciljeva, u skladu s opće prihvaćenim pravilima i procedurama.

Sve dok postoji zajedničko shvaćanje članova o ciljevima i o načinima na koje se oni trebaju postići, organizacija ne mora nužno biti formalna, imati pisani statut, ciljeve i procedure. Grupa lokalnih voćara može se smatrati organizacijom, neovisno o tome da li je registrirana ili ne, odnosno da li ima statut ili ne. Veće organizacije najčešće tijekom vremena razviju formalizirane načine djelovanja, u skladu s povećanjem broja zaposlenih, rastom proračuna i broja lokacija.

U tom smislu organizacija može biti više ili manje formalizirana, a najčešće se tijekom vremena mijenja. Ponekad raste, a ponekad se smanjuje ili čak potpuno nestaje.

Razlikovanje institucijskih od organizacijskih oblika može biti vrlo zbunjujuće. Sljedeći grafikon daje jednostavan pregled s jasnim razlikama, gdje je svaka kućica prevedena u svoju protuvrijednost. Na primjer, osobe koje trebaju kredit mogu oformiti kreditnu zadrugu kao jednostavan organizacijski oblik. Taj organizacijski oblik predstavlja instituciju novca, koja je opet zastupljena organizacijskom institucijom u obliku nacionalnih banaka. Iako IR/OR-pristup ne traži da točno znate gdje unutar matrice smjestiti neku organizaciju, svejedno je važno biti svjestan interesa koje ta organizacija može predstavljati, s kime surađuje, kao i tko su njezini vjerojatni konkurenti ili čak suparnici.

Razlikovanje organizacija od institucija

	Nije organizacija	Organizacija
Nije institucija	Neformalna grupa koja se povremeno sastaje i djeluje	Stabilna, formalna organizacija s određenim stupnjem stalnosti
	Osobe koje vjeruju u boga	Vjerska grupa
	Starije osobe	Dom za starije osobe
	Osobe kojima treba zajam	Kreditna zadruga
	Nogometni navijači na utakmici	Klub nogometnih navijača
	Osobe koje rade u tvornici	Lokalni sindikat
	Politički aktivisti	Politička stranka
Institucija	Zajedničke vrijednosti, vjerovanja i prakse	Organizacijski oblik zajedničkih vrijednosti, vjerovanja i praksi dugog trajanja
	Religija	Crkva / Džamija / Pagoda
	Mudrost starijih	Vijeće staraca
	Novac	Banka
	Nogomet	Nogometna federacija (FIFA)
	Pravo radnika na organiziranje	Sindikat radnika
	Politika	Parlament

Bliži pogled na IR/OR

Kao što je to slučaj i s institucijama i organizacijama, tako i za IR i OR postoje brojne definicije od kojih svaka naglašava različite aspekte, pristupe i stavove prema razvoju. Naša definicija koja slijedi usredotočuje se na ulogu organizacija uključenih u razvojne intervencije i njihove odnose unutar šireg institucijskog okruženja. To znači da iako se slažemo da institucije mogu imati razne, čak i vrlo apstraktne oblike, mi se u svojoj analizi uglavnom bavimo onima koje imaju neku vrstu organizacijskog izražaja.

Institucionalni razvoj definiramo kao:

Potporu stvaranju ili osnaživanju grupe ili kolektiva organizacija u određenom okruženju radi sustavnog i održivog postizanja dugoročnih ciljeva. Žarište analize je pretežito izvanjsko za pojedinačne organizacije u smislu uzajamnog djelovanja različitih uključenih strana.

Perspektiva IR-a sugerira da uz pomoć odgovarajuće analize OCD-i mogu bolje promišljati i analizirati svoj vlastiti kontekst ili institucionalne postavke unutar kojih djeluju, naglašavajući ulogu ostalih sudionika i sebe samih. To može opravdati ili čak osporiti ulogu pojedine organizacije i vrijednosti, s obzirom na utjecaj ostalih čimbenika i uključenih strana.

Organizacijski razvoj definiramo kao:

Mjere za poboljšanje radnog učinka ili rezultata neke organizacije razvojem njenih internih kapaciteta za planiranje, upravljanje i izoršavanje razvojnih interoencija na profesionalan i sustavan način. Žarište analize je pretežito unutar individualne organizacije.

Perspektiva OR-a, za razliku od IR-a, izričito se odnosi na razvoj vlastitih internih organizacijskih kapaciteta za izvođenje aktivnosti u skladu s ulogom koju je organizacija sama za sebe odredila, te na stalno traganje za poboljšanjima koja mogu osigurati bolju kvalitetu rezultata i izvođenja aktivnosti.

Kod uhodanih, iskusnih OCD-a, izazov IR/OR-a može biti u ponovnom promišljanju pretpostavki o tome kako se postižu željene pozitivne promjene, odnosno kako pristupiti starim pitanjima na nov način. Mladi, noviji OCD-i koji su u fazi brzog razvoja, ili oni koji još uvijek nastoje postaviti osnove operative, mogu imati potrebu ustanoviti određene temeljne elemente organizacije, uključujući sustave, strukture, osoblje, upravu itd. kako bi mogli rasti i osigurati sustavnu kvalitetu rada.

Kod IR/OR-a riječ je o uključivanju dionika

IR/OR-pristup temelji se na ideji da je za uspješne razvojne intervencije potrebna široka podrška za ili od strane više dionika. IR/OR-programi postaju učinkoviti samo kad oni koji su odgovorni za njihovu implementaciju te ciljani korisnici zajednički sudjeluju u planiranju, upravljanju i evaluaciji. Po našem mišljenju, bezuvjetno je nužno konzultirati relevantne dionike u određenim trenucima tijekom procesa IR/OR-a kako bi se steklo bolje i opće prihvaćeno shvaćanje problema i rješenja.

Dionicima smatramo osoblje koje radi u organizaciji, ciljane korisnike usluga ili intervencija, kao i različite druge strane koje ili pružaju podršku ili se protive tome što određeni OCD pokušava postići. Čak smo spremni tvrditi da bez odgovarajućeg uključivanja dionika IR/OR-pristup vjerojatno neće rezultirati značajnijim poboljšanjima aktivnosti OCD-a, pa će stoga predstavljati uzaludan napor.



Dugoročan i fleksibilan

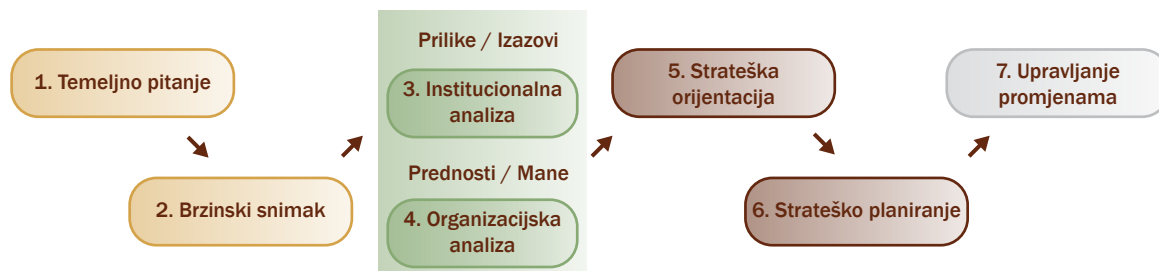
IR/OR je proces koji se ne može uspješno postići jednim kratkoročnim projektom ili programom. Ugrađivanje organizacija i njihovih ciljeva u okruženje i stvaranje odnosa između organizacija istomišljenika ili suprotstavljenih organizacija gotovo da je po definiciji dugoročan proces koji zahtijeva znatno strpljenje i vrijeme. Osim toga, riječ je o dinamičnom procesu: situacije i uvjeti se tijekom vremena mijenjaju. Stoga, osim dugoročnog opredjeljenja, proces IR/OR-a također zahtijeva fleksibilan pristup usmjeravanju procesa i redovne provjere stvarnog stanja. Zagovaramo pristup planiranju i implementaciji razvojnih intervencija koji ističe potrebu za fleksibilnošću, umjesto strogog pridržavanja unaprijed definiranih ciljeva i planova aktivnosti.

IR/OR nije vrijednosno neutralan

Iako procesi IR/OR-a i uz njih vezani alati mogu na prvi pogled izgledati neutralni u svojoj primjeni, posljedice provođenja analize IR/OR-a mogu doista dovesti u pitanje status quo. Smatramo da inače ne bi ni imalo smisla poduzimati nešto takvo. Odluka da li primijeniti IR/OR-proces ili ne stoga također nije vrijednosno neutralna, jer će vrlo vjerojatno dovesti u pitanje postojeće metode rada, što nekima može predstavljati olakšanje, dok drugima možda može predstavljati prijetnju. Kako bilo, odgovarajući proces IR/OR-a, primijenjen sa stavom otvorenog uma i u sigurnom okruženju, podržan od strane voditelja organizacije i dionika, predstavlja vrijednu priliku za pozitivan razvoj i pomak naprijed za svaku organizaciju civilnog društva koja je voljna dublje istražiti sebe i svoju okolinu.

Pregled koraka u primjeni procesa IR/OR-a

Slijedi sažeti popis koraka primjene procesa IR/OR-a radi lakšeg pregleda.



IR/OR okvir



KORAK 1

Početak – formuliranje Temelnog pitanja

Temeljno pitanje je kratka izjava koja definira ukupna pitanja/probleme OCD-a koje bi proces IR/OR-a trebao istražiti i njima se pozabaviti. Može se usporediti s glavnim ciljem, iako se u ovom slučaju radi o formulaciji u obliku pitanja koje zahtijeva odgovor. Jednom oblikovano Temeljno pitanje trebalo bi biti vrlo relevantno za određeni OCD, a u idealnom slučaju bi ga trebala oblikovati grupa dionika zainteresiranih za organizaciju koji mogu nešto u tom pitanju i učiniti. Temeljno će pitanje voditi cijeli proces IR/OR-a i primjenu alata, pa je vrlo važno da bude oblikovano kako valja od samog početka. Može se dogoditi da se na početku oblikovano Temeljno pitanje, nakon što se prikupe informacije koje detaljnije tumače kontekst, treba donekle prilagoditi/uskladiti tijekom procesa IR/OR-a.

Primjer:

Recimo da mreža OCD-a želi otkriti kako da svoje aktivnosti umrežavanja učini učinkovitijim u budućnosti, pa bi na početku mogla pitati: Kako bismo mogli povećati suradnju? Međutim, tu nije sasvim jasno što bi trebalo postići i kakva je korist od povećane suradnje. Preciznije Temeljno pitanje bi moglo biti: *Kako bismo mogli učinkovitije surađivati radi uspješnijeg lobiranja za promjenu zakona/ukinuće specifičnog zakona?*

KORAK 2**Brzinski snimak – stjecanje početnog dojma**

Prije no što se krene u duboku analizu organizacije, bilo da se radi o vlastitoj ili o nekoj drugoj, često je korisno skupiti neke inicijalne dojmove prije odluke o tome da li nastaviti s procesom IR/OR-a. Prednost Brzinskog snimka je da zahtijeva primjenu ograničenog napora, a može dati naznaku bi li moglo zatrebati više informacija prije donošenja odluke da li nastaviti prema sljedećem koraku ili ne.

Primjer:

OCD želi dobiti pregled ostalih organizacija koje rade u istom području ili se bave istim temama. Umjesto da ih sve posjeti jednu po jednu, trošeći pri tom nevjerojatnu količinu vremena i resursa, OCD odluči provesti Brzinski snimak kako bi dobio osnovne informacije o tim ostalim organizacijama, koristeći Internet, imenike i objavljena izvješća. Tako će otkriti više o tome što te organizacije rade, koje su njihove misije, glavne ciljne skupine, izvori prihoda i glavni donatori.

KORAK 3**Institucionalna analiza**

Institucionalna analiza bavi se analiziranjem konteksta unutar kojeg neka organizacija djeluje te njegovim značenjem za njezino Temeljno pitanje. Kontekst će se sastojati od vanjskih dionika čije su funkcije značajne za misiju i polje rada dotične organizacije. Kontekst će također sadržavati razne čimbenike koji oblikuju okruženje unutar kojeg organizacija djeluje. Rezultat institucionalne analize je utvrđivanje vanjskih prijetnji kojih organizacija treba biti svjesna, te još neostvarenih prilika koje bi bilo moguće iskoristiti.

Primjer:

OCD s djelatnosti zagovaranja želi ustanoviti koji važni dionici – organizacije i pojedinci – podržavaju njezine ciljeve, kao i koji bi konkurenti mogli pokušati osporiti njezin rad. Ista OCD također želi saznati osnovnu razinu edukacije i pristupa informacijama svojih ciljanih korisnika, kao i njihova kulturološka vjerovanja. Sve su to vanjski čimbenici koje nije jednostavno promijeniti, a koji bi mogli sadržavati važne informacije o tome kako najbolje oblikovati kampanju radi postizanja željenih ciljeva.

KORAK 4

Organizacijska analiza

Dok institucionalna analiza pruža uvid u prijetnje i mogućnosti/prilike, organizacijska analiza pomaže utvrditi koje su prednosti, odnosno koje slabosti organizacije značajne u odnosu na njeno Temeljno pitanje. Organizacijska analiza je detaljnija, interna analiza koja ispituje, primjerice, strategiju i planiranje, sustave i radne procese, strukturu, stil upravljanja. Ova analiza treba pružiti procjenu trenutnih izvršnih kapaciteta organizacije te naznačiti područja koja je potrebno razvijati da bi se uspješno odgovorilo na Temeljno pitanje.

Primjer:

Udruga zdravstvene djelatnosti uoči priliku za preuzimanje osiguranja dijela lokalnih usluga na svom području od Ministarstva zdravstva. Međutim, da bi zadovoljila kriterije za dodjelu javnih bespovratnih sredstava, ona mora povećati broj zaposlenih osoba, unaprijediti vještine te uposliti volontere iz lokalne zajednice na novim područjima rada. OCD odluči provesti organizacijsku analizu kako bi stekla uvid u vlastiti kapacitet za takve zadatke, kako bi utvrdili svoje slabosti, ali i prednosti koje bi mogla unaprijediti te tako ispuniti potrebne kriterije.

KORAK 5

Strateška orijentacija

Po završetku institucijske i organizacijske analize, potrebno je razmotriti kako praktično iskoristiti novostečeno znanje da bi se poboljšala radna svojstva, učinkovitost i rezultati. Tijekom ovog koraka dublje će se proučiti i sistematizirati rezultati prethodnih analiza kako bi se došlo do mogućih strateških opcija koje organizaciji stoje na raspolaganju u odgovor na Temeljno pitanje.

Primjer:

Nakon što je ustanovila nekoliko opcija kojima bi mogla ispuniti uvjete za dodjelu bespovratnih sredstava Ministarstva zdravstva za preuzimanje pružanja jednog dijela usluga na svom području, OCD zdravstvene djelatnosti zna da mora odrediti prioritete. Neće moći raditi sve, već treba odabrati ona rješenja za koja je najvjerojatnije da će pridonijeti ispunjenju traženih uvjeta. Na kraju se odlučila za tri ključne intervencije koje su izvedive, čime će podržati postojeće prednosti, a u isto se vrijeme i pozabaviti nekima od trenutnih slabosti.

KORAK 6**Strateško planiranje**

Nakon što OCD odabere najprikladniju strategiju kojom će najbolje odgovoriti na Temeljno pitanje, potrebno je tu strategiju pretvoriti u konkretne planove kako bi se omogućila njezina uspješna implementacija, osigurali potrebni resursi i pratio pravovremeni napredak. Također je potrebno odlučiti tko će biti odgovoran za što, kako bi se osigurala učinkovita koordinacija.

Primjer:

OCD obrazovne djelatnosti razvila je ambiciozan plan rasta. Međutim, postoji bojazan da je plan postao preambiciozan te da bi mogao propasti, s obzirom na nedostatak resursa i osoblja. Da bi se to izbjeglo, razvijen je detaljan plan kojim su dodijeljeni osoblje i financijski resursi te su dogovoreni konkretni rokovi. Time je na kraju stvoren ukupno realističan plan u skladu s resursima, raspoloživim osobljem i rokovima.

KORAK 7**Upravljanje promjenama**

Koraci u IR/OR procesu podrazumijevaju promjene: nekad male, a nekad velike. Te će promjene, svakako, pogađati pojedince ili grupe. Za neke te promjene mogu značiti bolje izgleda za budućnost, dok za druge mogu značiti prijetnju, strah od gubitka povlastica, posla ili ugleda. Kod upravljanja promjenama riječ je o tome da se osigura obaviještenost osoblja i njihova uključenost kroz cijeli proces promjene IR/OR-a, da se potencijalni otpori riješe na konstruktivan način te da se na njih gleda kao na priliku, a ne kao na prijetnju.

Primjer:

Ključno se osoblje jednog obrazovnog OCD-a plaši za svoja radna mjesta zbog glasina o nedostatku sredstava. Posljedično, neki od njih počinju tražiti novi posao, dok su drugi vrlo uzrujani. Da bi uspješno obuzdali ove strahove zbog promjene, više rukovodeće osoblje otvoreno razgovara s osobljem o implikacijama revidiranog strateškog plana, te ispituje različite opcije kojima bi se umanjili negativni učinci po osoblje te povećala podrška koncepciji novog plana.



Temeljno pitanje

TEMELJNO PITANJE

Šta je to?

U nastojanju da se podrže intervencije IR/OR-a, često se dogodi da, osim nekih općih izjava, nije dovoljno jasno u čemu ili kako se organizacija treba promijeniti. Temeljne pretpostavke o tome što se treba dogoditi nisu bile raspravljene niti usuglašene. To onda dovodi do intervencija koje promašuju cilj ili nisu učinkovite. Vjerovali ili ne, organizacijama može biti prilično nejasna ukupna svrha procesa IR/OR-a, osim nadanja da će primiti određenu vrstu potpore od vanjskih donatora.



Proces IR/OR-a najčešće počinje oblikovanjem onoga što zovemo Temeljnim pitanjem, kako bismo utvrdili na što želimo naći odgovore. Napokon, kakvog bi imalo smisla primjenjivati alate IR/OR-a ako čak nismo sigurni što točno tražimo? Jednostavno rečeno, Temeljno pitanje je opće pitanje na koje proces IR/OR-a treba naći odgovor primjenom odabranih alata i naknadnom analizom. Može se usporediti s ukupnim ciljem, s time da je u ovom slučaju riječ o svjesnoj formulaciji u oblik pitanja koje traži odgovor, dok ukupni cilj sam po sebi već sadrži odgovor. Pogledajte dva navedena primjera:

- Cilj: Osigurati ravnopravan, financijski prihvatljiv pristup osnovnom obrazovanju za dječake i djevojčice u ruralnim područjima, za najmanje 80 posto djece;
- Temeljno pitanje: Kako bi se OCD X trebala pozicionirati da bi mogla dati doprinos obrazovanju mladih osoba u lokalnim zajednicama, uz optimalno korištenje svojeg osoblja, resursa i mreža?

Cilj je već utvrdio što spomenuta organizacija želi postići. Temeljno pitanje, s druge strane, traži od organizacije odgovor na šire pitanje, s time da nije potpuno jasno kako se to može najbolje učiniti s obzirom na vanjske izazove i mogućnosti, kao i interni kapacitet organizacije. Stoga ima smisla provesti proces IR/OR-a kako bi se pronašli odgovori.

Što njime možete postići?

- Organizacija već neko duže vrijeme nije imala dobre rezultate. Umjesto da se samo gleda na probleme i neke od uočenih potreba, oblikuje se Temeljno pitanje kako bi ukazalo na što organizacija mora naći odgovor.
- Vaša je organizacija navikla raditi u skladu s ciljevima koji su često vođeni željama donatora da za njih implementirate projekte ili programe. Međutim, rijetko ste se pitali što vaša organizacija treba za vlastitu budućnost. Temeljno je pitanje može potaknuti u novim strateškim smjerovima.
- Osoblje nije nikad imalo priliku pridonijeti strateškim usmjerenjima organizacije, a većina ima dobrih ideja i prijedloga. Proces Temelnog pitanja potaknut će doprinos osoblja i u isto vrijeme mu omogućiti da preuzme vlasništvo nad tim od samog početka.

Kako funkcionira?

Temeljno pitanje mora biti vrlo relevantno za određenu organizaciju civilnoga društva i u idealnom ga slučaju oblikuje grupa dionika koji poznaju organizaciju, zainteresirani su za njezin rast i mogu poduzeti što je potrebno kako bi se našli odgovori. U tom smislu nije moguće pa niti poželjno oblikovati Temeljno pitanje za neku drugu organizaciju za koju smatramo da se treba promijeniti: Temeljno se pitanje uvijek oblikuje za vlastitu organizaciju.



Trening "Strateški razvoj OCD-a", Split, Hrvatska, 27. listopada 2010. godine

Temeljno će pitanje voditi cijeli proces IR/OR-a, možda i primjenu određenih alata, pa je vrlo važno da bude dobro formulirano od samog početka. Dobro Temeljno pitanje osigurava da se dijagnoza IR/OR-a usredotoči na ono što je ostvarivo i relevantno u okviru konteksta i ograničenja pojedine organizacije. Temeljno pitanje ne smije biti preširoko niti imati previše dionika, čimbenika i dvojbi, jer bi se time moglo onemogućiti pronalaženje odgovora. Također ne bi smjelo biti previše ograničeno ili formulirano na način koji pretpostavlja neko logičko rješenje, kao na primjer:

Kako možemo osigurati da naši postojeći obrazovni programi budu preferirano rješenje za postizanje primarnog obrazovanja za dječake i djevojčice u ruralnim područjima?

Tijekom procesa IR/OR-a, kako se prikupljaju informacije koje dodatno objašnjavaju kontekst, moguće su i naknadne korekcije Temelnog pitanja. Može se također dogoditi da, zahvaljujući informacijama iz procesa IR/OR-a, osoblje shvati da originalno Temeljno pitanje zahtijeva posve drugačiji fokus, ili da se glavni problem nalazi negdje drugdje.

Kako bi imalo potrebnu relevantnost za proces IR/OR-a, uobičajeno je da Temeljno pitanje sadrži i unutarnje i vanjske poglede na organizaciju. Na primjer, ako se Temeljno pitanje u potpunosti usredotočuje na to kako restrukturirati internu organizaciju bez ikakvih očitih prednosti za vanjske dionike, tada je možda proces OR-a sasvim dovoljan. Međutim, ako postoji poveznica između izazova s kojima se organizacija treba uhvatiti u koštac i unutarnjih procesa te organizacije; te načina na koji se odnosi prema vanjskom svijetu i svojim dionicima, tada je provođenje procesa IR/OR-a opravdano.

Slijede primjeri Osnovnih pitanja kod kojih su interni i eksterni fokus u ravnovjesju koje opravdava proces IR/OR-a.

Primjeri Osnovnih pitanja:

- Kako bi Ministarstvo obrazovanja moglo poboljšati funkcioniranje i kapacitete obrazovnog sektora za rješavanje obrazovnih potreba etničkih manjina u brdskim područjima?
- Kako bi lokalna OCD X mogla postati sposobnija u provođenju traženih aktivnosti obuke na pravodoban i profesionalan način, a u isto vrijeme zadržati svoj inovativni pristup obuci i zadovoljstvo klijenata?
- Kako bi kreditna zadruga mogla pružati održive financijske usluge svojim članovima i u isto vrijeme osigurati da se zajmovi daju samo onim članovima koji su razvili formalne poslovne planove i prošli obuku za upravljanje zajmovima?

Važna svojstva Temeljnog pitanja

Situacija za koju se nadamo da će se promijeniti ili želimo da se promijeni u budućnosti oblikuje se u pitanje koje sadrži ključni problem koji traži rješenje ili odgovor.

Jasno definirajte tko ima problem te tko može i želi nešto učiniti po tom pitanju.

Razjasnite je li pitanje uglavnom interno u odnosu na organizaciju, ili orijentirano prema van, ili mješavina jednog i drugog,

Definirajte subjekt ili jedinicu analize: da li se radi o organizaciji, odjelu, timu, mreži, ciljanoj grupi itd. Bitna je praktičnost i realističnost: ne definirajte Temeljno pitanje za cijeli sektor.

Uzmite u obzir glavne dionike i njihove interese, kako zagovaratelje tako i protivnike, pa se posavjetujte s njima.

Definirajte kriterije za procjenu uspješnosti odgovora na pitanje, npr.: učinkovitost/ekonomičnost, održivost, više klijenata, veća kvaliteta usluga, povećana legitimnost/prihvaćenost, vidi sljedeće.

Pitanje uvijek mora biti otvoreno: “Kako bi moglo...?” Izbjeći Temeljna pitanja s odgovorom “da/ne” i Temeljna pitanja kod kojih je odgovor od početka očigledan.

Konkretnost: budite jasni, suglasite se oko formulacije i terminologije kako bi postojao zajednički jezik.

Kratko i precizno je bolje od dugačkog i detaljnog, izbjegavati previše nepotrebnih riječi.



Ako se osoblje i dionici uključeni u oblikovanje Temelnog pitanja ne poznaju od ranije, odnosno ako osjećaju da ne mogu otvoreno govoriti jedni pred drugima, to će zahtijevati više vremena i pregovora nego kada je riječ o manjoj grupi ljudi. Međutim, što je više osoba uključeno i u stanju se suglasiti oko Temelnog pitanja, to će pitanje biti reprezentativnije, pa će vjerojatnost da bude podržano kao relevantno kroz cijeli proces IR/OR-a biti veća.

Primjeri najčešćih grešaka u oblikovanju Temelnog pitanja

Prenaglašeno interno

- Vaše Temeljno pitanje pita kako standardizirati procedure upravljanja, no koja je korist od toga u eksternom smislu? Hoće li vas to osposobiti za bolje radne rezultate, ili postoje neke druge stvari koje biste mogli učiniti, a koje bi imale veći pozitivni učinak na radne rezultate?
- Otkrili ste neko interno pitanje ili problem za koji smatrate da zahtijeva poboljšanje, no zapitajte se je li to pitanje pravi problem i na koji način utječe na vaše radne rezultate?

Prenaglašeno eksterno

- Vaše se Temeljno pitanje previše bavi aktivnostima i ulogama vanjskih dionika i svim stvarima koje biste željeli da oni učine kako biste s njima mogli bolje surađivati. Tako biste mogli zaboraviti da trebate gledati na sebe i pitati se da li postoji išta što bi vas moglo učiniti poželjnim suradnikom ili partnerom u očima drugih.

Simptomi pogrešno shvaćeni kao problemi

- Vaše Temeljno pitanje može ustanoviti da su izostanci osoblja glavni problem, što će voditi do želje da se ta pojava smanji. Međutim, izostanci bi mogli u stvari biti samo simptom mnogo dubljeg problema, npr. poslovnoga stresa ili bespredmetnih sastanaka. Stoga se radije pitajte: koji je temeljni uzrok ovog simptoma koji trebamo riješiti?

Uspješnost Temelnog pitanja

Važno je postaviti jasne kriterije uspješnosti Temelnog pitanja jer će vam to omogućiti da kasnije procijenite jeste li na njega uspješno i odgovorili. Ukratko: na koji su se način vaši radni rezultati trebali poboljšati nakon uspješnog procesa IR/OR-a? Bez kriterija uspješnosti niti vi niti vaši dionici nećete moći znati jeste li bili uspješni. Neki od najčešćih kriterija uspješnosti nalaze se na sljedećoj stranici.

Primjerenost

Procjenjuje je li neka organizacija prikladna za provođenje traženih aktivnosti radi pružanja određenih usluga.

Legitimnost

Legitimnost se odnosi na prihvaćanje i pravno pozicioniranje organizacije u njezinu okruženju, uključujući viđenja dionika..

Relevantnost

Je li to što organizacija pruža relevantno za potrebe i želje njezine ciljne skupine, ili služi samo potrebama donatora?

Učinkovitost

Je li organizacija u stanju pretvoriti svoje resurse u proizvode i usluge, i postići zadovoljavajuće radne rezultate?

Ekonomičnost

Koriste li se resursi, uključujući financije, tehnologiju i osoblje, na ekonomičan način kako bi se proizvele usluge i proizvodi s najmanjim mogućim troškovima, uz osiguranje kvalitete?

Kontinuitet i održivost

Pružaju li se proizvodi i usluge na način koji povećava izgleda za održivost, uključujući kontinuiranost same organizacije?

Fleksibilnost

Može li se organizacija prilagoditi promjenama okolnosti, uključujući nove ciljne skupine, te da li je u stanju održavati istu kvalitetu i količinu radnih učinaka pod promijenjenim okolnostima?

Transparentnost i demokratičnost

Odvijaju li se interne politike i/ili procesi donošenja odluka prema prihvaćenim normama transparentnosti i sudjelovanja, te da li su otvoreni i dostupni oku javnosti?

Nema potrebe primijeniti sve ove kriterije na jedno Temeljno pitanje. Zato se suglasite oko toga koji su kriteriji – tipično dva ili tri – relevantniji za vašu situaciju te se usredotočite na njih tijekom procesa IR/OR-a.

Primjeri Temelnog pitanja prije i poslije unapređenja

Znati unaprijed što će sačinjavati dobro Temeljno pitanje može biti teško. Stoga dajemo nekoliko stvarnih primjera Temelnih pitanja koja u početku nisu bila jasna koliko bi trebala, te za koja smo organizacijama, nakon razmatranja, predložili poboljšanja.

Problem vlasnika broj 1

- Mreža OCD-a koje se brinu o stanju prirodnog okoliša u državi

Predloženo Temeljno pitanje:

- Kako bi OCD u mreži mogle ojačati svoju suradnju?

Komentari:

- Prvenstveno interno Temeljno pitanje jer se tiče odnosa unutar mreže;
- Nije jasno koje bi koristi proizašle iz ojačane suradnje;
- Kako bi Temeljno pitanje bilo određenije, treba ga povezati s vanjskim ciljevima mreže.

Poboljšano Temeljno pitanje:

- Kako bi mreža OCD-a mogla reorganizirati svoje aktivnosti i time učinkovitije surađivati i zagovarati promjenu zakona o prirodnom okolišu u određenim područjima?

Problem vlasnika broj 2

- Uprava za poljoprivredu (UzP)

Predloženo Temeljno pitanje:

- Na koje bi bolje načine UzP mogao surađivati s podugovaračima?

Komentari:

- Nije jasno što je zapravo problem;
- Kriterij “bolje surađivati” treba konkretizirati: bolje u odnosu na što?;
- Nije jasno tko bi se trebao usavršiti, podugovarači ili UzP.

Poboljšano Temeljno pitanje:

- Kako bi UzP mogao poboljšati pravovremenost i profesionalnost svojih očitovanja na natječajne prijedloge i fakture svojih podugovarača i time (p)ostati pouzdan klijent?

Problem vlasnika broj 3

- Tvrtka MDF za obuku i savjetovanje

Predloženo Temeljno pitanje:

- Kako bi MDF mogao oblikovati izvrsne projektne prijedloge, trošeći minimalnu količinu vremena?

Komentari:

- Možda bi bilo korisno prvo steći više znanja o glavnim konkurentima;
- Koji je kriterij za "izvrstan" projektni prijedlog: je li to onaj koji bude odabran za financiranje?
- Kako definirati koliko iznosi minimalna količina vremena?

Poboljšano Temeljno pitanje:

- Kako bi MDF mogao razviti interni proces odabira javnih natječaja kojim bi se osiguralo da se prijavljuje samo na one natječaje za koje je vjerojatno da bi mogao biti najpoželjniji prijavitelj i time osvojiti ugovor?



TACSO regionalni trening „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, Bivša jugoslavenska Republika Makedonija, 2010.

Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Oblikovanje Temelnog pitanja može potrajati ovisno o tome koliko je osoba uključeno, koliko su spremne na javno istupanje, te postoji li uzajamno povjerenje. Stoga odredite dovoljno vremena za pripremu i predloženim sudionicima objasnite ukupnu svrhu procesa. Kvalitetan sastanak o Temeljnog pitanju obično traje između dva i četiri sata, ovisno o voditeljskim vještinama facilitatora, te doprinosima sudionika. Vođenje sastanka može otežati ako se neka od iznesenih pitanja smatraju osjetljivim ili kontroverznom, pa time priprema može zahtijevati više vremena.

Često je potrebno, nakon što sudionici utvrde većinu osnovnih komponenata Temelnog pitanja, zatražiti nekoliko sudionika koji dobro i sažeto pišu da dovrše ili uredi konačnu formulaciju Temelnog pitanja. Grupa od dvadeset osoba teže će se dogovoriti oko jedne ili dvije rečenice nego grupa od nekoliko osoba. Nakon što manja grupa urednika završi s radom, Temeljno se pitanje vraća u cijelu grupu radi završnog usuglašavanja.

Pitanja za dalje promišljanje

- Što biste smatrali pitanjem relevantnim za vašu organizaciju, a koje bi se moglo detaljnije istražiti korištenjem Temelnog pitanja radi započinjanja procesa IR/OR-a?
- Bi li vaše Temeljno pitanje vjerojatnije bilo internog usmjerenja ili bi se također odnosilo na vaše odnose s drugim vanjskim dionicima ili organizacijama?
- Tko bi sve trebao sudjelovati u formulaciji vašeg Temelnog pitanja, koji bi dionici trebali biti uključeni, a da bi njihovi pogledi osigurali relevantnost i vlastitost?
- Koji bi bili najvažniji kriteriji uspješnosti prema kojima biste mogli procijeniti je li postignut odgovor na Temeljno pitanje, te što bi nakon toga bilo drugačije?
- Postoje li interna ili eksterna stajališta/politike kojih trebate biti svjesni, a koja bi mogla otežati valjanu formulaciju Temelnog pitanja? Što biste u tom smislu mogli učiniti?



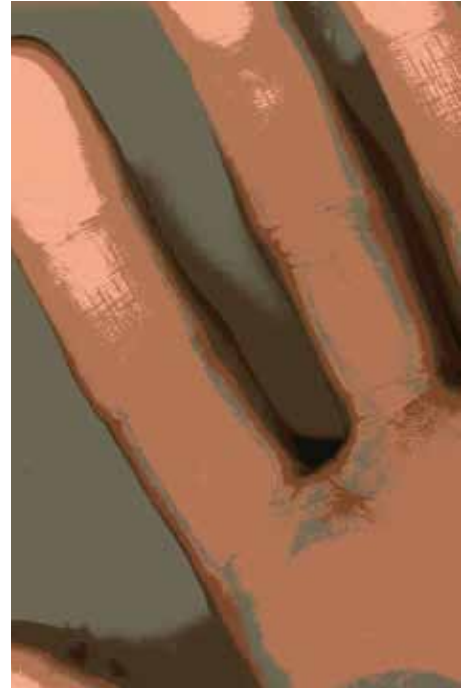
Brzinski snimak

BRZINSKI SNIMAK

Što je to?

Brzinski snimak je način stjecanja početnog dojma o nekim od najvažnijih obilježja organizacije, gledano izvana. Brzinski snimak možete napraviti ili vi sami ili vaše osoblje, gledajući na vlastitu organizaciju, ili ga možete koristiti kako biste dobili dojam o nekoj drugoj organizaciji s kojom imate namjeru surađivati ili jednostavno želite saznati više o toj organizaciji.

Cijeli proces IR/OR-a često je dugotrajan i može među osobljem stvoriti nesigurnost. Doista, IR/OR može organizaciju izložiti raznim, ponekad osjetljivim pitanjima. Stoga je, prije no što se odlučite za dubinsku analizu koja možda uopće neće rezultirati odgovorima koje tražite, Brzinski snimak "lakši oblik" organizacijske analize te može predstavljati početni korak prema daljoj analizi. Brzinski vam snimak pruža osnovu za prvi korak prikupljanja informacija relevantnih za pripremu odgovora na Temeljno pitanje.



Što njime možete postići?

- Organizacija možda traži potencijalne partnere za planiranje i implementaciju nekog većeg programa, te želi napraviti brzi pregled organizacija s kojima bi mogla stupiti u kontakt i razgovarati;
- Konzultant ili konzultantica mogu započeti analizu Brzinskim snimkom kako bi se, kao netko tko je izvana, pobliže upoznali s nekom organizacijom;
- Donator može inicirati Brzinski snimak, ili biti zainteresiran za njegove rezultate, kako bi ustanovio pod kojim bi uvjetima financiranje velikih inicijativa kroz lokalne organizacije bilo učinkovito;
- Možda ste se preselili u novo područje ili regiju, pa želite dobiti dojam o tome tko već radi na tom području, što radi i s kime;
- Brzinski snimak može biti prvi krug prikupljanja informacija u potrazi za odgovorom na Temeljno pitanje, prije no što se prijeđe na sveobuhvatan proces IR/OR-a: vidi prethodno poglavlje.

Kako funkcionira?

Prednost Brzinskog snimka je da pruža pregled organizacije uz minimalno “dosadivanje” osoblju, a zahtijeva samo ograničene resurse, uključujući vrijeme. Njegova primjena zahtijeva ograničen napor, a može naznačiti koje bi informacije mogle biti potrebne za odluku da li nastaviti sa sljedećim korakom ili ne. Ukratko, prije no što se odlučite za sveobuhvatni proces IR/OR-a, pametno je prvo započeti s određenim inicijalnim istraživanjem organizacije.

Brzinski se snimak ne bavi onim što se događa unutar organizacije, kao što je motivacija osoblja, upravljanje, interne strukture i sustavi, timski rad ili organizacijska kultura. Iako su, dakako, svi ti organizacijski elementi ključni u utvrđivanju sposobnosti organizacije za djelovanje u općenitom smislu, u ovom trenutku nismo zainteresirani za njihove detalje. Za sada ćemo ove interne organizacijske elemente nazvati “crnom kutijom” organizacije. “Crnoj kutiji” ćemo se vratiti naknadno, kada u sljedećim poglavljima krenemo u istraživanje Integriranog organizacijskog modela.

Ovako ograničen fokus opravdan je svrhom radi koje se primjenjuje Brzinski snimak: namjera nam je steći inicijalni dojam o organizaciji, gledajući na nju izvana. To ne uključuje detaljne razgovore s osobljem, ili terenske posjete ciljanim korisnicima, ili ispitivanje donatorskog mnijenja o određenoj organizaciji. Najbolje se može opisati terminom “stolno istraživanje”, odnosno pretraživanje javno dostupnih informacija iz izvješća, brošura, adresara ili elaborata koji se nalaze na Internetu, uz nešto ograničenog promatranja. Jednostavno promatranje zgrade u kojoj je organizacija smještena, parkinga ili susjedstva, već može dati određen prvi dojam o organizaciji. Drugim riječima, Brzinski snimak je uglavnom činjenični, temeljen na opće dostupnim i primjetnim informacijama.

Osnovni elementi Brzinskog snimka

Brzinski snimak uzima u obzir četiri odrednice organizacije: misiju, izlazne elemente, ulazne elemente i korisnike. Pogledajmo jednu po jednu.

Misija: Koliko je stara organizacija i iz kojeg je razloga osnovana? Dobra izjava o misiji će nam najčešće reći: zašto je organizacija osnovana, u što organizacija vjeruje odnosno koje su njezine vrijednosti, što želi činiti, tko su njezini ciljani korisnici, ili pristup kojim organizacija želi ostvariti svoju misiju.



Centar za razvoj nevladinih organizacija, CRNA GORA

Postojimo kako bismo pružali potporu razvoju nevladinih organizacija u Crnoj Gori i pridonijeli stvaranju poticajnog okruženja za sudjelovanje građana u pitanjima javne politike i razvoja civilnog društva.

EDEN Centar, ALBANIJA

Naša je misija razvoj održivog i zdravog okruženja kroz razvoj kapaciteta, promicanje participativnog pristupa, pružanje stručnog znanja i usluga civilnom društvu i vladinim strukturama te zagovaranje na nacionalnoj razini.

Udruženje građana MOST, Bivša jugoslavenska Republika MAKEDONIJA

Misija MOST-a je pridonijeti razvoju demokratičnije, stabilnije i uspješne Makedonije, uključivanjem građana u aktivnosti i projekte koji osiguravaju transparentnost, otvorenost i odgovornost vladinih, političkih i izbornih tijela za stvarne potrebe svih građana.

Zaklada za razvoj ljudskih resursa, TURSKA

Zaklada za razvoj ljudskih resursa je vodeća neprofitna, nevladina, autonomna organizacija iz Turske, koja radi na promociji reprodukcijskog zdravlja i obrazovanja, informiranosti, obuci i uslugama vezanim uz planiranje obitelji te osnaživanju ljudskih resursa. Zaklada razvija i implementira projekte te sudjeluje u projektima i aktivnostima na nacionalnoj i međunarodnoj razini, usredotočujući se na obuku i informiranje o spolno prenosivim bolestima i HIV-u/AIDS-u, na obrazovanje i komunikaciju, usluge u zajednicama vezane uz reproduktivno zdravlje, razvoj materijala za obuku pružatelja usluga, promicanje prava djeteta, unapređenje socijalnog i gospodarskog statusa žena, pružanje orijentacijskih programa za izbjeglice i programe pomoći nakon potresa.

Izlazni elementi: Što organizacija ustvari proizvodi ili pruža, tj. što vidimo da proizlazi iz organizacije, a pokazuje nam što ona radi? Izlazni elementi mogu uključivati proizvode ili usluge kao što su distribucija informativnih materijala, prehrambene proizvode, promidžbene kampanje, pružanje usluga obuke ili obrazovanja. Područje djelovanja, broj proizvoda i usluga, ili broj korisnika govore nam o veličini organizacije, a time i o njenim izvedbenim kapacitetima.

Grupa 484, SRBIJA

Grupa 484 je nevladina organizacija osnovana 1995. godine kako bi podržala organiziranje 484 izbjegličkih obitelji koje su došle u Srbiju bježeći iz Krajine tijekom Oluje - vojne operacije Hrvatske vojske. Naziv Grupe 484 potječe od tih 484 obitelji. Od ove inicijalne grupe entuzijasta koji su pružali humanitarnu, psihološko-sociološku, pravnu i informativnu pomoć izbjeglicama iz Hrvatske i Bosne, a potom prognanicima s Kosova, Grupa 484 postala je formalizirana i strukturirana organizacija sa sustavnim pristupom pitanjima prisilne migracije.

Izravnu pomoć je postupno zamijenio snažniji rad na obrazovanju i istraživanju, koji će utjecati na donositelje odluka da osmisle trajna rješenja. Grupa 484 također radi na osnaživanju prisilnih migranata i lokalnih zajednica, osobito mladih, u smislu otvorenosti i tolerancije prema različitostima ljudi.

Otkad je osnovana, Grupa 484 također je osnaživala svoje osoblje i cijelu organizaciju kroz preobrazbu u modernu organizaciju koja zna uspješno odgovoriti na potrebe korisnika i migracijske izazove regije. Od svog osnutka i kroz svoje programe, Grupa 484 pružila je potporu i pomoć za više od sto tisuća korisnika. Radili smo u preko 70 gradova u Srbiji, stvorili jaku i učinkovitu mrežu suradnika, inicirali i sudjelovali u regionalnim inicijativama.



Centar za razvoj nevladinih organizacija, CRNA GORA

Pružamo sljedeće usluge: pravnu pomoć kod registracije i u radu nevladinih organizacija, informacije o nevladinom sektoru, informacije o stranim nevladinim i vladinim agencijama u Crnoj Gori, informacije o donatorima, pomoć u pripremi projektnih prijedloga, mjesečnu publikaciju Citizen, periodične informativne i obrazovne publikacije, dnevne novosti o nevladinim organizacijama, tjedni pregled aktivnosti nevladinih organizacija (na crnogorskom i engleskom jeziku), e-mail listu (razmjena informacija).

Ulazni elementi: Koju vrstu resursa organizacija treba da bi proizvela svoje izlazne elemente te odakle oni potječu? Bez ulaznih elemenata nijedna organizacija ne može funkcionirati. Ulazni elementi mogu uključivati više različitih stvari kao što su novac, osoblje, prijevozna sredstva, zgrade, znanje, tehnologija ili čak pristup informacijama. Promatrajući ulazne elemente također možemo saznati više o tome gdje organizacija nalazi svoje resurse, da li kod stranih donatora, kroz dobrovoljne priloge, od vlade, privatnih ulagača ili jednostavno iz vlastitih izvora. Raspon ulaznih elemenata reći će nam više o veličini organizacije i ponešto o tome koliko je stabilna u dugoročnom smislu.

Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora, HRVATSKA

Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora je nevladina organizacija iz Velog Lošinja u Hrvatskoj, čija je misija provođenje znanstvenih istraživanja i projekata očuvanja, te promocija ekološke svijesti u lošinjsko-creskom arhipelagu, Hrvatskoj i u jadranskoj regiji.

Plavi svijet inicijalno je osnovan radi preuzimanja aktivnosti istraživanja i javnog osvješćivanja koje je 1987. godine započeo i kojima je upravljao Tethys Research Institute u okviru projekta istraživanja dobrih dupina (Adriatic Dolphin Project - ADP). Trenutno Plavi svijet provodi tri velika programa koji se fokusiraju na istraživanje, očuvanje i obrazovanje, te surađuje s velikim brojem organizacija i institucija u Hrvatskoj i inozemstvu.

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



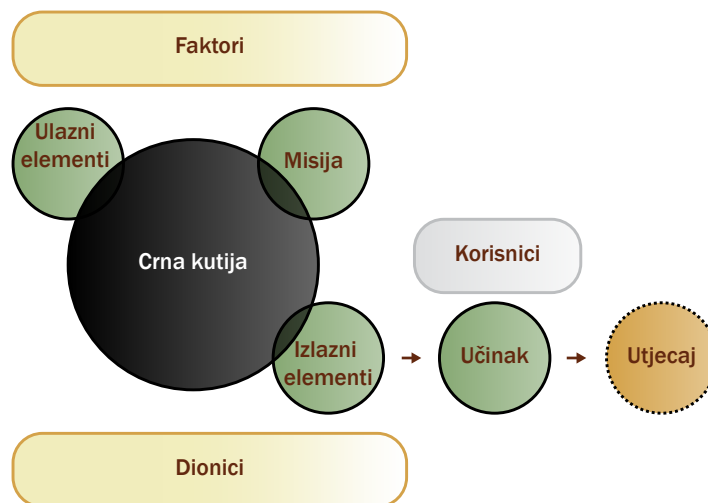
Korisnici: Većina organizacija definira do koga želi doprijeti, koga podržati ili kome “promijeniti život”. Korisnici proizvoda i usluga organizacije često se navode u izjavi o misiji organizacije. Neke organizacije mogu imati vrlo specifične grupe korisnika, kao na primjer kućanstva samohranih žena u selu X, ili mlade osobe u dobi između 14 i 20 godina. Druge se možda nadaju da će ostvariti učinak na društvo u cjelini, kao što je na primjer pristup besplatnom obrazovanju za sve, ili pružanje zajmova svim malim poduzetnicima na državnoj razini. Ovdje definiramo korisnike kao one koji primaju izlazne elemente organizacije kao proizvode ili usluge. Međutim, osobito bismo željeli saznati što korisnici čine s izlaznim elementima organizacije. Drugim riječima, koji je učinak isporuke izlaznih elemenata; da li oni znače bilo kakvu promjenu za ciljanog korisnika ili su korisnici tek pasivni primatelji?

Beogradski fond za političku izuzetnost, SRBIJA

Osnovni cilj BFPI-a je doprinosti stvaranju i razvoju demokratski orijentirane političke elite (u parlamentu, političkim strankama i institucijama na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini) i takvih lidera u ostalim sektorima društva (državna administracija, nevladine organizacije, mediji, kultura, pravo, sindikati i radno okruženje).



Sljedeća ilustracija prikazuje na što se fokusira Brzinski snimak, što je naznačeno zelenom bojom. Iz ilustracije je vidljivo da Crna kutija nije dio Brzinskog snimka. To znači da sve ono što se događa unutar organizacije nije od primarnog interesa u trenutku takve analize. Također ćete zapaziti postojanje nekih čimbenika i možda nekih dionika koji djeluju u području organizacije. Međutim, detaljna analiza tih elemenata morat će pričekati dok ne krenemo u proces IR/OR-a, ukoliko procijenimo da je on potreban.



Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Brzinski snimak može napraviti mali tim ljudi, koristeći uglavnom objavljene informacije i rezultate ograničenog, vlastitog promatranja. Ovisno o veličini organizacije, snimak ne bi trebao iziskivati više od nekoliko dana. Prikupljanje informacija na početku će uzeti određeno vrijeme, no nakon što su informacije prikupljene, njihov pregled i razvrstavanje u misiju, ulazne elemente, izlazne elemente i korisnike/učinke ne bi trebalo iziskivati previše napora.

Naravno, ako je organizacija čiji snimak želite napraviti vrlo velika, ili ako želite prikupiti detaljne informacije iz više organizacija, to će povećati opseg vremena koje treba uložiti. Međutim, ne zaboravite da ta analiza treba biti laka i brza, inače bi se moglo dogoditi da se udaljite of Brzinskog snimka i krenete u stvarno duboku analizu, što nije svrha ovog alata.

Pitanja za dalje promišljanje

- Što je razlog postojanja vaše organizacije? Zašto je uopće nastala? Imate li izjavu o misiji? Jeste li njome zadovoljni ili je nedovoljno precizna: što nedostaje? Dobra je izjava o misiji ona s kojom se vaši ciljani korisnici mogu poistovjetiti i koju mogu dobro razumjeti.
- Što točno radi vaša organizacija? Kako možemo odrediti što izlazi iz vaše organizacije, tj. koji su vaši izlazni elementi? Mogu li se jednostavno utvrditi? Je li riječ o proizvodima ili uslugama, ili je možda riječ o aktivnostima umrežavanja? Postoji li poveznica između vaših ulaznih i izlaznih elemenata?
- Kako biste opisali ulazne elemente vaše organizacije koji joj omogućavaju djelovanje? Opišite osoblje, znanje, financijske resurse, ovisnost o donatorskom financiranju i ostalim izvorima. Je li vaše osoblje dovoljno osposobljeno, radi li puno radno vrijeme ili je uglavnom riječ o volonterima? Što to znači za funkcioniranje vaše organizacije?
- Iako možda imate jasnu ideju o tome tko su vaši korisnici, jesu li i oni svjesni da vi radite za njih? Kako znate da im vaši izlazni elementi koriste? Da li oni samo pasivno primaju vaše izlazne elemente, npr. jesu li samo polaznici vaših treninga, ili kasnije doista nešto učine s njima, npr. iskoriste stečeno znanje da bi učinili nešto što inače ne bi mogli učiniti? Zna li sa sigurnošću da to što radite nešto znači?
- Ako bi netko napravio Brzinski snimak vaše organizacije, što mislite da bi pronašao i bi li to dalo nepristranu sliku onoga što radite? Ako ne, što mislite da je razlog? Možda se za vas ne zna ili možda postoji vrlo malo dostupnih informacija o tome što radite? To bi čak moglo biti nešto čime biste se trebali pozabaviti u okviru svog procesa IR/OR-a.



Snimak okruženja

SNIMAK OKRUŽENJA

Što je to?

Organizacije često nisu potpuno svjesne svih vanjskih čimbenika koji bi mogli utjecati na radne rezultate – bilo pozitivno, bilo negativno. To može dovesti do propuštanja nekih prilika ili do znatnih nepredviđenih poremećaja. Snimak okruženja alat je velikih mogućnosti koji vam može dati sustavni pregled vanjskih čimbenika i dionika važnih za sposobnost vaše organizacije za postizanje dugoročnih ciljeva.



Snimak okruženja će vam pomoći u identifikaciji potencijalno pozitivnih ili negativnih utjecaja relevantnih čimbenika iz radnog okruženja vaše organizacije. Iako se ljudi često žale da se osjećaju kao bespomoćne žrtve negativnih čimbenika iz okruženja, Snimak okruženja može pomoći da razmotrite i poduzmete određene korake ili da se prilagodite svom okruženju.

Iako Snimak okruženja na prvi pogled izgleda kao jednostavan alat, analiza ukupnog utjecaja utvrđenih čimbenika za vašu organizaciju može otkriti nekoliko različitih teških i problematičnih opcija koje bi trebalo uzeti u obzir kod procesa strateškog planiranja. Ukoliko vaše originalno Temeljno pitanje sadrži pitanja koja uključuju postojanje vanjskih čimbenika ili ponašanje specifičnih dionika, tada Snimak okruženja može biti presudan u pripremi pregleda operativnog okruženja.

Što njime možete postići?

- Organizacija je odlučila premjestiti aktivnosti u novo područje i ima tek ograničeno znanje o raspoloživosti kvalificiranog osoblja ili volontera, što bi moglo ozbiljno utjecati na njezinu radnu sposobnost.
- Izgleda da krajnji korisnici usluga neke organizacije nisu zainteresirani za to što ona radi, ali organizaciji nije potpuno jasno zašto je to tako, a ciljani korisnici se nikad direktno ne žale.
- Znete da postoji nekoliko potencijalnih partnera s kojima biste mogli raditi, iako bi vas neki od njih mogli smatrati konkurencijom u natjecanju za ograničena donatorska sredstva. Želite ih identificirati i otkriti kako biste mogli surađivati.

- Čuli ste da neke vrlo jake organizacije rade direktno protiv vaših ciljeva. Koliko su jake i kako izbjeći sukob bez odustajanja od svojih ciljeva?
- Temeljno pitanje koje ste formulirali iziskuje istraživanje vanjskog okruženja, a uspješan odgovor će uvelike ovisiti o nekoliko vanjskih čimbenika ili dionika.

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, HRVATSKA

Snimak okruženja je alat koji najčešće koristimo kod definiranja strateških planova i razvoja novih aktivnosti. SWOT-analize su se pokazale najkorisnijima kod kreiranja i razvijanja planova. S jedne strane, omogućuju nam razmatranja prošlih iskustava vezanih uz vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na naš rad. S druge strane, podržavaju proaktivno promišljanje izazova koji se nalaze pred nama. Takva nas analiza usmjerava na stvarne potrebe zajednice.



Za našu je organizaciju važno u proces uključiti veliku grupu ljudi, tako da osiguramo da se u različite faze procesa uključe zaposlenici organizacije, članovi, korisnici, suradnici i ostale grupe iz naše zajednice kojima su poznati naš rad i misija.

Budući da smo velika organizacija i da uključujemo velik broj različitih osoba, ovaj process može potrajati i nekoliko mjeseci. Međutim, za nas je vrijedno da razumijemo jedni druge, da se složimo i donesemo zaključke oko zajedničke pozicije. Razmišljajući na ovaj način kao organizacija, gdje je sudjelovanje svih dobrodošlo, dolazimo do konkretnih akcijskih koraka u zajednici. Ovakav način dubokog promišljanja omogućuje nam da odgovorimo na stvarne potrebe zajednice i da ostanemo dosljedni misiji organizacije.

Kako funkcionira?

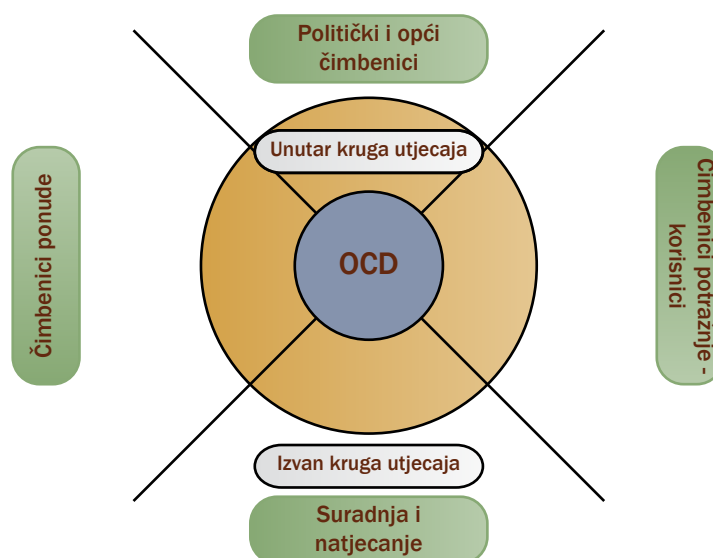
Mnoge se OCD suočavaju s jednim ili više sljedećih problema:

- Nedostatak vladinih poticaja za razvoj lokalnih tvrtki;
- Nestašica potrepština i materijala zbog sveukupnih gospodarskih problema;
- Ograničeno znanje ili interes ciljane skupine;
- Konkurencija ostalih OCD-a ili pružatelja usluga.

Svi navedeni problemi predstavljaju izraz čimbenika ili izazova okruženja, koji mogu na negativan način utjecati na organizaciju, a koje je teško izravno promijeniti. Međutim, mogu postojati i pozitivni čimbenici u okruženju koji jesu ili mogu biti od koristi za organizaciju, kao što su na primjer:

- Pozitivan interes ciljane skupine za usluge projekta;
- Vladino opredjeljenje za suradnju;
- Politička stabilnost i smanjeno političko uplitanje;
- Donatori pokazuju interes za rad organizacije.

Osim sposobnosti vaše organizacije da djeluje, i vaši će dugoročni radni rezultati uvelike ovisiti o tome što se događa izvan vaše organizacije – bilo u pozitivnom, bilo u negativnom smislu. Međutim, često nismo dovoljno svjesni postojanja takvih čimbenika i dionika, tako da znatne prijetnje iz okruženja mogu proći nezapaženo sve dok ne bude prekasno. Na isti način, u okruženju mogu postojati brojne prilike koje bi vaša organizacija mogla iskoristiti kada biste ih bili svjesni i kada biste znali kako. Alat za okruženje sustavno locira i kategorizira čimbenike i dionike dajući koristan pregled za daljnju analizu.



U središte alata stavljamo organizaciju. Kao što možete vidjeti na ilustraciji, Snimak okruženja dijeli čimbenike i dionike u četiri različite kategorije:

- Čimbenici potražnje koji mogu utjecati na potražnju ili potrebu za uslugama vaše organizacije od strane vaših namjeravanih i slučajnih korisnika;
- Čimbenici ponude koji mogu utjecati na vašu sposobnost da proizvedete proizvode ili usluge;
- Politički čimbenici i opći čimbenici koji mogu biti relevantni za vaše područje rada;
- Suradnički i konkurentni dionici koji predstavljaju čimbenike kao organizacije ili pojedince.

Pogledajmo detaljnije svaku od ove četiri kategorije.

Čimbenici potražnje

Ovdje gledamo da li već postoji prepoznata potreba za vašim uslugama ili trebate razmotriti načine na koje bi bilo moguće stvoriti takvu potrebu. Na primjer, ako promičete rodna prava u društvu u kojem dominiraju muškarci, očigledna potražnja za informacijama o rodnim pravima možda će na početku biti vrlo ograničena, iako ste vi uvjereni da se tom temom treba baviti. Ovaj čimbenik može tražiti strateški pristup gdje postupno stvarate potražnju kroz kampanje za povećanje javne svijesti, diskusije u ženskim fokusnim skupinama, mjesne sastanke ili razgovore s mjesnim vođama. Ako se ne pozabavite tim čimbenikom, vaša bi organizacija mogla doživjeti neuspjeh jer nije bila stvorena jasna potražnja. U okruženju također mogu biti prisutni čimbenici s negativnim implikacijama za potražnju vaših usluga. Na primjer, do sada ste pružali obuku svojoj ciljanoj skupini i pri tom ste obračunavali nominalnu naknadu koja pokriva osnovne troškove. Iznenada neki veliki donator započne s pružanjem slične, ali besplatne obuke, što znači da vaši ciljani korisnici idu onamo, a ne k vama.

Čimbenici ponude

Brzinski snimak je utvrdio čimbenike koji utječu na ponudu odnosno ulazne elemente relevantne za pojedinu organizaciju. Ovdje donekle proširujemo pregled jer također pokušavamo prikazati čimbenike iz okruženja koji mogu biti izvan direktne kontrole organizacije, a utječu na raspoloživost resursa. U okruženju bogatom resursima lakše je funkcionirati nego u okruženjima siromašnim resursima, gdje se trebate jače boriti i natjecati da biste osigurali svoje ulazne elemente. Možda vaša organizacija nastoji postići nešto što ne privlači potencijalne donatore ili pristaše, ili je smatraju kontroverznom. Zamislite organizaciju koja podržava etničke manjine nepriznate od strane vlade. Ili zamislite da trebate pristup znanju unutar specifičnog polja vašeg rada. Ako je to znanje

Iako dostupno, možete zaposliti takvo osoblje. Međutim, ako takvo osoblje ne postoji u lokalnom okruženju, to postaje čimbenik izvan vašeg izravnog utjecaja. Obje će situacije biti povezane s čimbenicima ponude relevantnim za vašu organizaciju.

Politički ili opći čimbenici

Ovo može uključivati postojanje ili nedostatak važnih zakona koji reguliraju pitanja značajna za organizaciju i njezine korisnike. Na primjer, postojanje zakona o okolišu može biti pozitivan čimbenik, iako se nedostatak njegove primjene od strane vlade može smatrati negativnim čimbenikom. Ili, prekomjerno regulirana investicijska klima može biti negativan čimbenik za organizaciju koja promiče razvoj malog i srednjeg poduzetništva, iako to također može predstavljati veliku priliku za napredak organizacije ako ona može naći načina da to promijeni, primjenom pritiska na političare ili djelovanjem kroz lokalne gospodarske komore.



Qendra e Zhvillimit të Shoqërisë Civile/Civil Society Development Center (Centar za razvoj civilnog društva), ALBANIJA

Naša mreža predstavlja značajan korak naprijed za albanski nevladin sektor i njegove napore da se ostvari kao vitalno i održivo civilno društvo. Ona funkcionira kao poveznica prema ostalim zajednicama nevladinih organizacija u regiji, podržavajući razvoj procesa razmjene iskustava i informacija – temelja civilnog društva.

CSDC Korca pruža usluge kao što su: tehnička pomoć, savjetovanja, zagovaranje i interesno predstavljanje za naše klijente koji uključuju lokalna udruženja i OCD-e, kao i društvene skupine koje predstavljaju različite interesne skupine, distribucija informacija i facilitacija za nacionalne i međunarodne donatore. Ona funkcionira kao krovna institucija za dionike lokalnog civilnog društva te u isto vrijeme kao most za suradnju s lokalnom upravom.

Podržavati i pomoći stvaranje novih udruženja još je jedan od ciljeva CSDC-a; činjenica da relevantne interesne skupine nisu voljne osnivati nova udruženja otežava nam ispunjenje ovog cilja. CSDC također želi razviti koncepte, prakse i vrijednosti civilnog društva. Da bi to uspio, CSDC treba opredijeljenost i suradnju lokalnih OCD-a, organizacija društvenih skupina i lokalne uprave. Uspjeh CSDC-a rezultat je potpore od strane dionika lokalnog civilnog društva u razvoju i poboljšanju ciljeva radi demokratskog razvoja regije.

Čimbenici iz okruženja koji utječu na aktivnosti CSDC Korca su:

Pozitivni čimbenici:

- Opredjeljenje izvršnog tijela lokalne uprave za suradnju;
- Interes ciljnih interesnih skupina (udruženja, OCD-a, organizacija društvenih skupina) za usluge CSDC-a;
- Interes nacionalnih i međunarodnih donatora da tehnički i finansijski podrže CSDC Korca.

Negativni čimbenici:

- Nacionalne političke krize i političko uplitanje;
- Nedavna politička događanja, skori lokalni izbori;
- Ograničeno znanje i interes potencijalnih dionika: tijela lokalne uprave koja su donositelji odluka.

Konkurencija, suradnički ili protivnički dionici

Kao što je izloženo u uvodnom poglavlju o IR/OR-u, svaki će institucionalni čimbenik na neki način biti izražen kroz neku organizaciju ili čak kroz pojedine dionike, što se također događa i u ovoj kategoriji. Stoga, organizacija koja radi snimak svog okruženja mora pokušati razotkriti koji su od čimbenika s kojima se susreće predstavljeni kroz organizacije ili pojedine dionike koji mogu biti suprotstavljeni, podržavati ili biti neutralni u odnosu na dugoročne ciljeve te organizacije. U ovoj ćemo kategoriji utvrditi može li se organizacija osloniti na nekoliko suradničkih partnera sa sličnim ciljevima, ili se okruženje može opisati kao vrlo suparničko i puno protivničkih organizacija koje vjerojatno rade protiv ciljeva te organizacije. Bilo da su pozitivni ili negativni, oni moraju biti uključeni u pregled kako bismo bili svjesni njihova postojanja i kako bismo mogli djelovati u skladu s time.

Öz İplik-İş Sendikası (Sindikat radnika svih tkalačkih industrija, pletenine i industrije odjeće), TURSKA

Postoje neki vanjski čimbenici, kao što je financijska kriza, koji utječu na naš rad. U sadašnje vrijeme nije lako biti sindikalac, ma s koje se strane Atlantika nalazili. Sada nije jednostavno gledati van, kad su vlade vođene gospodarskom i financijskom krizom, a ljudi se okreću prema unutra, podižu barijere i okrivljuju one druge – strance. Ova grupacija želi pokazati svijetu prednosti čvrstog zajedništva. Uvijek smo inzistirali na tome da radno okruženje treba biti pravedno i treba poticati razvoj. Radili smo na stvaranju demokratskih institucija i sudjelovanju sindikata. Pozivali smo na integracijske procese kako bismo osigurali da se ljudska prava – uključujući prava radnika – svuda poštuju, i da se iskorijeni nekažnjivost koja je u nekim zemljama još uvijek prisutna.

Kao sindikatu, središnji nam je cilj uvijek bio osigurati slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja. To su osnovna prava koja podupiru demokraciju. Dijalog o zapošljavanju i društvenim pitanjima treba produbiti i on treba uključiti sindikate. Treba održavati odgovarajuće standarde. Postoji zabrinutost da europske multinacionalne kompanije ne djeluju temeljem istih standarda u Turskoj i u Europi. To se ne bi smjelo događati. Tvrtke trebaju poštivati načela časnog rada koja su postavili ILO i OECD. Provodimo Snimak okruženja kako bismo utvrdili potencijalne projektne prilike koje bi nam pomogle u nalaženju financijske potpore radi implementacije različitih, konkretnih projekata u korist radništva. Također istražujemo mogućnosti za partnerske aktivnosti na poboljšanju radnih uvjeta i za edukaciju o načinima na koje primjena i provedba kodeksa doprinosi tom poboljšanju. Sindikati su jedinstvena adresa s koje se radništvo predstavlja u demokratskom društvu, te platforma za slobode koje čine temelje razvijenog društva.

Krug utjecaja

Završni element ovog alata nazivamo Krugom utjecaja. On naznačuje može li određena organizacija djelomično ili potpuno utjecati na utvrđene čimbenike, odnosno je li neki čimbenik predaleko, što znači da organizacija može tek uvažiti njegovo postojanje iako ne može ni na koji način na njega utjecati. Na primjer, neka organizacija sama neće moći promijeniti neki zakon, što taj čimbenik stavlja izvan njezina Kruga utjecaja. Međutim, ako bi ta organizacija uspjela oformiti snažan savez s organizacijama civilnoga društva koje slično razmišljaju, to bi moglo taj čimbenik premjestiti unutar Kruga utjecaja. Ili, ako ciljani korisnici žive izvan područja na kojima OCD pruža svoje usluge, to ih stavlja izvan dosega i utjecaja. Međutim, ako bi OCD premjestila svoje usluge bliže korisnicima, taj bi čimbenik postao dosežan.

U korištenju ovim alatom, svi se čimbenici dijele na pozitivne (prilike, mogućnosti) i negativne (izazovi) potencijalne utjecaje na organizaciju. Čimbenici i dionici su dinamični i tijekom vremena se mijenjaju. Stoga, dok vam Snimak okruženja može pružiti koristan pregled situacije u trenutku kada ste alat primijenili, morate biti spremni na to da se tijekom vremena čimbenici koje ste početno dosegнули donekle ili čak dramatično premještaju, npr. nakon izbora ili nakon imenovanja nove vlade.



Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Snimak okruženja može načiniti grupa koja ne broji više od 20 osoba na participativnoj osnovi. Vanjski resursi/osobe koje nemaju izravnog interesa u rezultat i smatraju se neutralnima mogu biti korisni u fazi utvrđivanja činjenica. Priprema Snimka okruženja može biti relativno lakša za organizacije kojima je djelovanje na umrežen način ili u okruženju mnogostrukih dionika već poznato. Ako se vaša organizacija nikad nije doista trebala suočavati s drugim organizacijama kao partnerima ili konkurencijom, možda će trebati više vremena i napora da se provede Snimak okruženja.

Osobito je važno da sudionici od početka budu u stanju konceptijski razlikovati čimbenike potražnje, ponude, politike, suradnje i konkurencije. Druga stavka na koju treba obratiti pažnju je kako utvrditi može li organizacija utjecati na neke čimbenike ili ne, tj. jesu li ti čimbenici unutar ili izvan kruga njezina utjecaja. Prema našem iskustvu, to su ključni momenti u primjeni Snimka okruženja koji će odrediti korisnost alata.

Pitanja za dalje promišljanje

- Koje vanjske čimbenike vidite kao najvažnije izazove za vašu organizaciju, koje je nužno imati na umu kako vas ne bi previše oslabili? Kako ćete se od njih zaštititi?
- Koje su vanjske prilike koje najviše obećavaju, a koje biste mogli iskoristiti da povećate svoj učinak i postignete dodatnu vrijednost za svoje ciljane korisnike?
- Promislite o tome koji su od utvrđenih čimbenika unutar vašeg potencijalnog utjecaja te utvrdite kako biste točno mogli ostvariti taj utjecaj i time iskoristiti mogućnosti ili smanjiti potencijalni negativni utjecaj neke prijetnje.
- U kojoj je mjeri vaš trenutni način djelovanja uzeo u obzir sve vanjske čimbenike iz vašeg okruženja? Zašto mislite da je tako i što biste trebali učiniti da uskladite svoj način rada u budućnosti?



Institucijski dijagram

INSTITUCIJSKI DIJAGRAM

Što je to?

Institucijski dijagram je vizualizacija odnosa između različitih strana aktivnih u određenom području ili sektoru. Ovaj alat pomaže u identifikaciji relevantnih dionika u institucionalnoj postavi te prikazuje prirodu njihovih odnosa i međuovisnosti. Također može naznačiti informacije o obrascima suradnje koje možda treba unaprijediti ili potrebu za uspostavljanjem novih odnosa. Kao dio procesa IR/OR-a, Institucijski dijagram može pružiti važne informacije u potrazi za odgovorom na Temeljno pitanje.



Institucijski dijagram vam pomaže da:

- Utvrdite dionike koji imaju ključnu mrežnu poziciju, moć i vještine;
- Iskoristite mogućnost odabira suradnika između nekoliko strana;
- Postanete svjesni novih dionika koji vam mogu pomoći u planiranju i implementaciji;
- Ostanete svjesni prijetnji ili ograničenja zbog konkurencije ili konfliktnih interesa;
- Stvorite zajedničko razumijevanje institucionalnih postavki i izbjegnute dupliciranje.

Što njime možete postići?

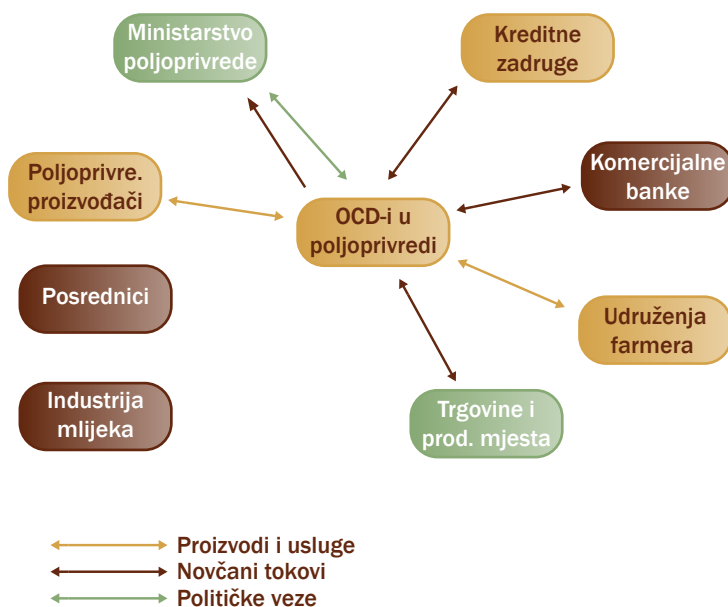
- Temeljem Snimka okruženja možda ste identificirali nekoliko potencijalnih suradnika koji razmišljaju kao i vi, ali još uvijek niste sigurni kakvi su njihovi uzajamni odnosi niti kako da najbolje s njima koordinirate svoje aktivnosti.
- Čuli ste govorkanja o tome da vas protivnička koalicija smatra prijetnjom i da želi raditi protiv vas. Izrada Institucijskog dijagrama može vam pomoći da saznate više o tome kako su povezani i koliko bi mogli biti jaki.
- Vladine institucije nisu učinkovite u pružanju usluga iz vašeg područja i njihovi bi raspršeni naponi mogli biti prilika da vaša organizacija ostvari dodatnu vrijednost. Stoga bi bilo dobro napraviti pregled usluga koje vladine institucije trenutno pružaju kako biste otkrili praznine.
- Donator bi želio pružiti potporu institucionalnom razvoju organizacija iz vašeg područja, ali nema saznanja o tome tko radi što i na koji su način uzajamno komplementarni.

Kako funkcionira?

Institucijski dijagram može prikazati:

- Relevantne dionike u nekom području ili sektoru;
- Međuovisnosti dionika i njihove odnose;
- Intenzitet postojećih odnosa;
- Potencijal za poboljšanje postojećih odnosa.

Slijedi jednostavan primjer Institucijskog dijagrama koji prikazuje odnose između različitih dionika aktivnih u području proizvodnje mlijeka i malih zajmova. Struktura Institucijskog dijagrama detaljnije je objašnjena u sljedećem prikazu.



Institucijski dijagram: Sektor proizvodnje mlijeka

Relevantni dionici

Dionici mogu biti formalne i neformalne organizacije, kao i važne osobe. Na primjer, župan bi mogao biti pauk u mreži vladinih organizacija i aktivnosti u županiji. Ili, vjerski poglavar na mjesnoj razini mogao bi imati snažan utjecaj na planove za razvoj mjesta. Postojat će i različite formalne organizacije koje rade u tom području ili imaju kontakte s drugim organizacijama. Institucijski dijagram može sadržavati sve organizacije i dionike koji imaju

ulogu u planiranju, odobravanju, podržavanju, koordinaciji ili izvršavanju aktivnosti u tom području. To uključuje skupine krajnjih korisnika, ostale OCD-e i nevladine organizacije, specifične vladine institucije i decentralizirane vladine servise.

Budući da je u krajnoj liniji smisao svih intervencija korist za krajnje korisnike, važno je objasniti na koji su način skupine korisnika organizirane, da bismo znali kako ih doseći ili kako s njima surađivati. Dobro je utvrditi koje aktivnosti su trenutno implementirane, ili bi mogle biti implementirane od strane postojećih organizacija, kako bi se spriječilo preklapanje i nepotrebno natjecanje. Institucijski dijagram često uključuje specifične vladine organizacije i političare, jer će oni uvijek imati određenu ulogu u smislu odobravanja ili donošenja odluka.

Organizacije u Institucijskom dijagramu mogu biti aktivne na različitim razinama, od nacionalne ili čak međunarodne do lokalne. Razine neće imati jednaku relevantnost. Na primjer, u slučaju nekog poljoprivrednog projekta u određenoj regiji, bit će važno razlikovati odjele u regionalnom uredu Ministarstva poljoprivrede, ali neće biti potrebno identificirati sve odjele Ministarstva u glavnom gradu. Identificirajte samo one koji su direktno relevantni za vašu organizaciju.

Međuovisnosti dionika i njihovi odnosi

U svakom Institucijskom dijagramu postojat će različite vrste odnosa iz kojih mogu proizaći važne informacije. Međutim, korisno je razlikovati ove odnose u smislu:

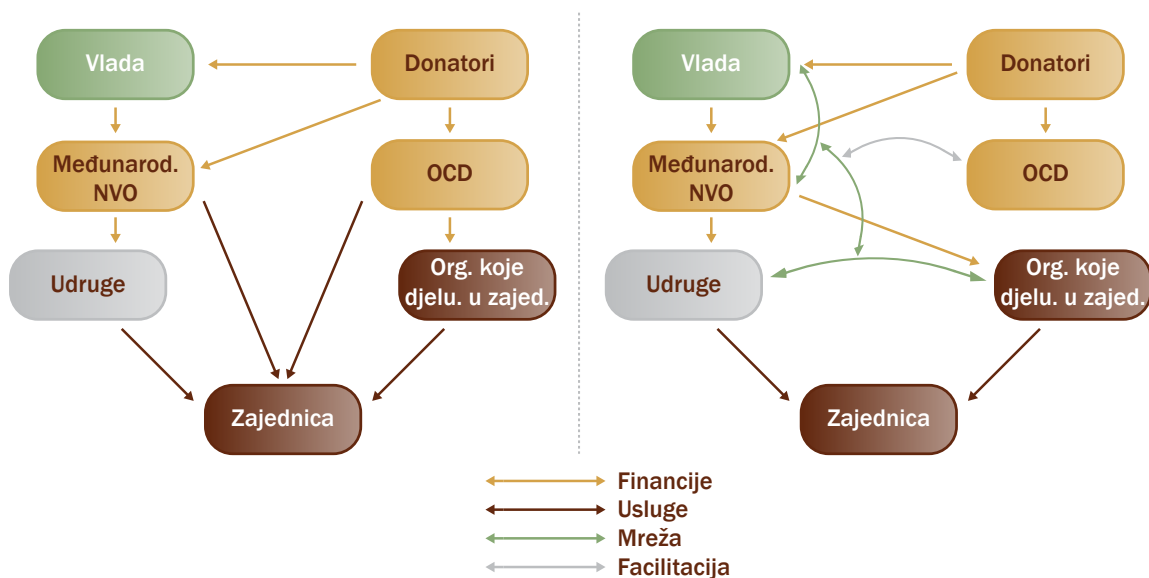
- hijerarhijskih veza: tko daje naloge kome?
- suradnje: tko surađuje s kim?
- operative: tko pruža ulazne elemente/usluge kome?
- financija: tko financira koga/tko plaća kome?

Utvrđeni odnosi i međuovisnosti prikazuju se korištenjem strelica ili linija između dionika koje ih povezuju i koje naznačuju vrstu njihova odnosa. No, mogu postojati i druge vrste odnosa koje bi bilo dobro prikazati jer ih smatrate važnim, uključujući političku moć i komunikaciju. Na kraju krajeva, odluka o tome što uključiti ovisi o vašem kontekstu.

Intenzitet postojećih odnosa

Strelice ili linije naznačuju smjer, da li se usluge odnosno resursi primaju ili pružaju, što sa svoje strane govori o važnim odnosima moći i međuovisnostima. Intenzitete se može utvrditi u smislu količine (količina robe, o kojem se novčanom iznosu radi), učestalosti (npr. učestalost poruka, broj kontakata) i/ili važnosti odnosa (korisnost za praktične operacije). Debeli strelica signalizira intenzivan odnos, dok tanka ili iscrtkana strelica može označavati ograničeni odnos. Kao što je bio slučaj sa Snimkom okruženja, i Institucijski dijagram predstavlja snimak postojećih odnosa koji se mogu, i vjerojatno hoće, promijeniti s vremenom.

To da li je neki postojeći odnos dostatan, dovoljno intenzivan ili čak nepoželjan, u konačnici će ovisiti o subjektivnosti promatrača. Ako se čini da protivnički dionici imaju snažan odnos, vjerojatno ćete željeti naći načina da njihov utjecaj umanjite ili barem ojačate svoju poziciju u odnosu na poziciju drugih. Može se dogoditi i da uočite da su određeni odnosi s dionicima na koje se oslanjate ili s kojima biste željeli surađivati trenutno neodgovarajući.

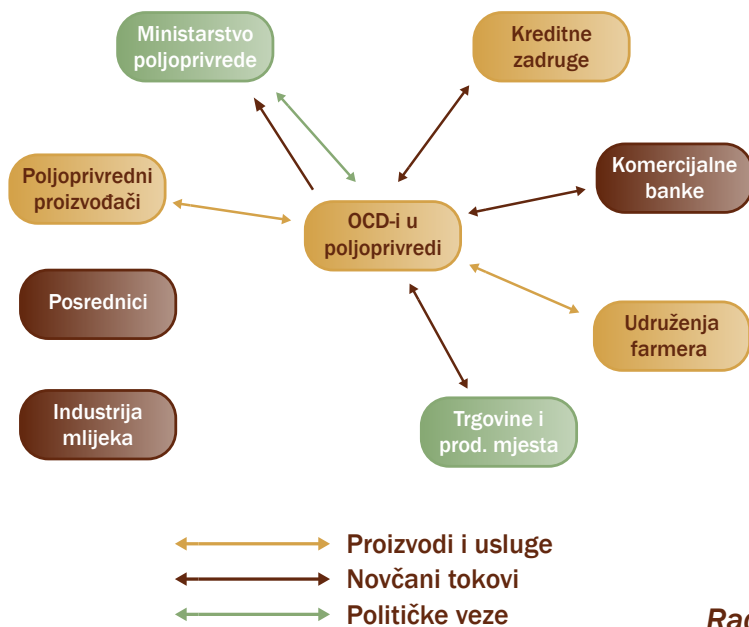


Trenutni Institucionalni dijagram i poželjni Institucionalni dijagram

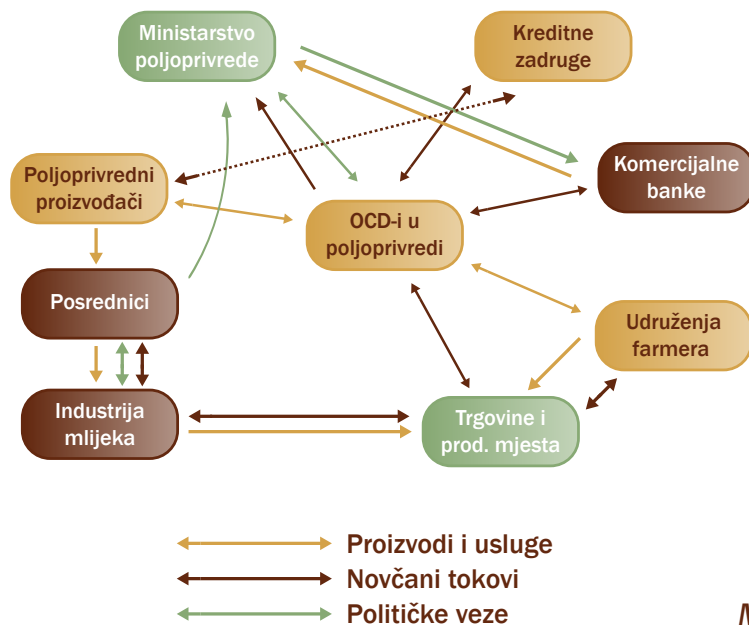
Temeljem konačnog Institucionalnog dijagrama možete također steći važne indikacije o tome gdje treba uložiti više napora u izgradnju i jačanje odnosa, ili u stvaranje novih odnosa s dionicima koji imaju važnu poziciju kod donošenja odluka u vašoj institucionalnoj postavi. Također možete, temeljem inicijalne analize, pripremiti dodatni Institucionalni dijagram (kao što prikazuje gornja ilustracija) na kojem ćete prikazati kako biste željeli da se odnosi razvijaju kroz razdoblje od - na primjer - pet godina, te se zapitati što biste trebali poduzeti da tome pridonese.

Još jedna moguća varijanta Institucionalnog dijagrama je Radijalni institucionalni dijagram, koji je usmjeren na organizaciju, prikazujući samo odnose dionika prema specifičnoj organizaciji koja se nalazi u središtu. Dijagram može biti usredotočen i na međudnose i prikazivati odnose između svih relevantnih dionika, a u tom je slučaju riječ o Mrežnom institucionalnom dijagramu. Usporedite sljedeća dva primjera.

Argumente za i protiv svakog tipa Institucijskog dijagrama trebaju utvrditi korisnici, tj. vi. Radijalni institucijski dijagram daje jednostavan pregled odnosa iz pozicije organizacije, ali manje naglašava važnost odnosa između ostalih dionika. Mrežni institucijski dijagram je puno detaljniji, ali može rezultirati "špagetama" ako povezuje prevelik broj strelica i time smanjuje preglednost umjesto da je poboljša.



Radijalni institucijski dijagram



Mrežni institucijski dijagram

Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Izrada Institucijskog dijagrama ne bi trebala uzeti više od 2 do 3 sata. Međutim, primjena Institucijskog dijagrama zahtijeva dobro poznavanje postojećih dionika i njihovih odnosa. Ako većina sudionika nema takvu razinu znanja, možda će biti potrebno provesti određeno inicijalno istraživanje ostalih dionika, koristeći na primjer Brzinski snimak ili stupiti u kontakt s organizacijama koje djeluju unutar istog sektora ili područja, da se prikupi više informacija.

Načelna je preporuka da se krene s izradom Radijalnog institucijskog dijagrama prije nego što se prijeđe na Mrežni institucijski dijagram, stoga što je obično lakše izraditi Radijalni institucijski dijagram, jer on opisuje postojeće odnose između vaše i ostalih organizacija. Mrežni institucijski dijagram, međutim, zahtijeva poznavanje odnosa između više drugih dionika, što je teže identificirati, ali je jednako važno znati u okruženju snažne konkurencije i političke osjetljivosti.

Pitanja za dalje promišljanje

- Tko su najmoćniji dionici koji djeluju u vašem području rada, što ih čini moćnima i jeste li već s njima uspostavili dobre odnose? Ako da, zašto; ako ne, zašto ne?
- Gledajući na razne dionike oko vas: predstavljaju li odnosi između nekih od njih potencijalnu korist za vaše dugoročne ciljeve, i ako je tako, što biste mogli poduzeti da vam njihova prisutnost donese korist u punoj mjeri?
- S kojim važnim dionicima mislite da biste trebali uspostaviti kontakt, a s kojima dosad niste radili, i čime biste ih mogli zainteresirati kao potencijalni dionik, tj. koju bi oni korist mogli imati od toga?
- Mislite li da bi se drugi dionici složili s time kako ste ih prikazali u svom Institucijskom dijagramu, i što mislite zašto bi mogli na stvari gledati drugačije?



Integrirani organizacijski model

INTEGRIRANI ORGANIZACIJSKI MODEL

Što je to?

Integrirani organizacijski model (IOM) je alat koji možete iskoristiti da biste opisali, analizirali i dijagnosticirali organizacije i njihovo neposredno okruženje. Kao i bilo koji drugi model, IOM predstavlja pojednostavljenje kompleksne stvarnosti u kojoj različiti aspekti utječu jedan na drugi. Korisnost ovog alata u mnogome ovisi o specifičnoj situaciji, postavljenim pitanjima, iskustvu korisnika i njihovoj sposobnosti da ga primijene.

IOM sažima većinu elemenata relevantnih za neku organizaciju. Dok Brzinski snimak gleda na rubove organizacije, Snimak okruženja na čimbenike koji okružuju organizaciju, a Instrukcijski dijagram na međuodnose dionika, IOM obraća posebnu pažnju na ono što smo ranije nazvali Crnom kutijom, tj. na interne aspekte organizacije. Preporučujemo da IOM koristite, kao i cijeli proces IR/OR-a, da biste napravili dijagnozu vaše organizacije u odnosu na Temeljno pitanje koje ste postavili.

IOM je alat koji strukturirano pristupa utvrđivanju organizacijskih elemenata važnih za SWOT-analizu. SWOT je skraćena za Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, odnosno: snage, slabosti, mogućnosti/prilike i prijetnje. Snage su nešto što vaša organizacija već dobro radi, a pomaže joj u postizanju rezultata. Slabosti predstavljaju postojeće interne izazove koji vašu organizaciju onemogućavaju da bolje funkcionira. Mogućnosti/prilike su nešto što bi vaša organizacija mogla iskoristiti u budućnosti da bi poboljšala radne rezultate, a što još nije učinila. Prijetnju predstavlja bilo koji vanjski čimbenik koji bi mogao imati negativan utjecaj na ono što vaša organizacija nastoji postići. Pri tome je važno razlikovanje vanjskog i unutarnjeg: mogućnosti/prilike i prijetnje su uvijek vanjske, dok su snage i slabosti uvijek unutarnje.



Pojam “integriran” svakako je prikladan za IOM, jer integrira razne institucionalne i organizacijske dijagnostičke alate u jednu cjelinu. Iako se elementi IOM-a u određenoj mjeri mogu uzimati odvojeno, oni su svi povezani i, u idealnom slučaju, uravnoteženi. Kada između raznih elemenata organizacije ne postoji ravnoteža ili usklađenost, organizacija neće funkcionirati na optimalan način, a potreba za organizacijskom promjenom će prije ili kasnije postati očigledna.

Što njime možete postići?

- Tražite alat koje je sve-u-jednom kako biste proanalizirali interne aspekte svoje organizacije, također imajući na umu neke vanjske čimbenike i dionike kako biste mogli steći ukupan pregled;
- Već neko vrijeme zapažate da određeni interni aspekti organizacije ne funkcioniraju kako bi trebali. Međutim, niste sigurni je li problem motivacija, stil vođenja ili možda čak vaša strategija;
- Vaša je organizacija narasla i sada je došlo vrijeme da se razviju stabilniji sustavi kako bi se povećala učinkovitost, uključujući praćenje i ocjenjivanje, financijsko upravljanje i planove za razvoj osoblja. Želite biti sigurni da će novi sustavi podržati ostale aspekte koji dobro funkcioniraju te da će sve zajedno dobro raditi;
- Svoju organizaciju vodite već godinama. Međutim, skloni ste svoje vodstvo temeljiti više na intuiciji nego na pažljivoj analizi. Kontrolna lista IOM-a upućuje vas na nekoliko ključnih područja koja bi potencijalno mogla zahtijevati više pažnje, što bi u konačnici moglo rezultirati korisnom SWOT-analizom.

Kako funkcionira?

IOM nudi sveobuhvatni alat za organizacijsku procjenu, bez obzira je li riječ o vladinom tijelu, OCD-u, nevladinoj organizaciji, lokalnoj upravi, udruženju ili privatnom poduzeću. Koristeći IOM moći ćete uhvatiti važne elemente svoje organizacije. Kao ni bilo koji drugi alat, ni IOM vam neće reći što učiniti temeljem ostvarenih nalaza, već će vas suočiti s potencijalnim pitanjima o kojima biste trebali razmisliti prije no što nastavite s daljnjom analizom, dijagnozom i, u konačnici, planom promjena. Sljedećim sažetim prikazom različitih elemenata IOM-a, pozivajući se i na ostale alate koje smo već predstavili, istaknut ćemo potencijalna preklapanja i čimbenike koji se uzajamno dopunjuju.

Elementi IOM-a

IOM se sastoji od pet komponenata usmjerenih prema van: misije, izlaznih elemenata, ulaznih elementa, čimbenika i dionika. Također sadrži i šest internih komponenti koje nam najizravnije govore o odnosima organizacije s okolinom, a to su: strategija, sustavi, strukture, stil upravljanja, osoblje i kultura, koje će zajednički odrediti trenutni interni kapacitet organizacije za postizanje radnih rezultata.

Vanjski elementi IOM-a

Misija, izlazni elementi i ulazni elementi predstavljaju granice organizacije, kao što smo objasnili u poglavlju o Brzinskom snimku. Čimbenici i dionici opisuju ukupno okruženje organizacije, kao što prikazuju poglavlja o Snimku okruženja i Institucijskom dijagramu. Pogledajmo vanjske elemente – označene smeđom bojom – jedan po jedan, dok su interni elementi obojeni zeleno.

Misija

Misija neke organizacije je njezin *raison d'être* – smisao postojanja. Drugim riječima, ukupni cilj i osnovni pristup koji objašnjavaju zašto organizacija postoji, što želi postići i na koji način. U današnje vrijeme izjave o misiji se vrlo često pripremaju zajedno s osobljem kako bi se stvorio osjećaj zajedničke ideologije i usmjerenja te zajednički skup vrijednosti.



Integrirani organizacijski model

Izlazni elementi

Izlazne elemente neke organizacije može se definirati kao sve materijalne i nematerijalne proizvode i usluge koje organizacija isporučuje svojim raznim korisničkim skupinama i klijentima. Radni rezultati organizacije uglavnom se mjere kvalitetom i količinom ovih izlaznih elemenata. Proizvodi i usluge mogu biti proširene usluge, znanje, vještine, usluge u zdravstvu koje pruža vladino tijelo itd. Izlazne je elemente moguće procijeniti ili opisati prema sljedećim kriterijima:

- Osim dogovorenih tehničkih standarda, kvalitetu proizvoda ili usluga određuje razina zadovoljstva ciljanih korisničkih skupina s isporučenim proizvodima i uslugama;
- Količina se odnosi na broj/opseg isporučenih proizvoda ili na broj posluženih korisnika, te na to da li izlazni elementi zadovoljavaju potražnju;
- Obuhvat se može opisati u terminima geografskog obuhvata ili prema različitim tipovima korisničkih skupina, kategoriziranih npr. prema razini prihoda, društvene pozicije i spola;
- Dosadašnji rezultati/reference odnose se na to koliko već dugo organizacija isporučuje proizvode i usluge, kojim korisnicima i u kojim područjima, kako bi se procijenila stabilnost i dugovječnost organizacije;
- Raznolikost ukazuje na mjeru u kojoj je organizacija uglavnom specijalizirana za određene proizvode i usluge, ili posjeduje širok spektar različitih ulaznih elemenata, te sposobnost da razvije i ponudi nove vrste usluga.



Regionalni trening TACSO-a, „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, Bivša jugoslavenska Republika Makedonija, 2010.

Grupa 484, SRBIJA

Potporna za prisilne migrante

- Direktna pomoć najranjivijoj populaciji kroz medicinsku, socijalnu, psihološku i pravnu potporu. Više od 100 tisuća korisnika;
- Istraživanje, prikupljanje informacija, izrada izvješća i preporuka, organizacija zagovaračkih sastanaka, analiza legislative...;
- Doprinos sustavnim, trajnim rješenjima koja država donosi kroz pravnu regulativu.

Rad s mladima

- Direktna rad – obrazovni i umjetnički programi, kampovi, kampanje, seminari, lokalne aktivnosti, obuka, kreativne radionice itd. Više od 100 tisuća mladih prošlo je naše programe;
- Aktivnosti zagovaranja – zagovaranje sustavnih rješenja, tj. odgovornog odnosa prema mladima u strateškim, nacionalnim dokumentima i praksi lokalne samouprave.

Ženska organizacija “Lara”, BOSNA I HERCEGOVINA

Ljudska prava žena

- Pravna pomoć/usluge;
- Rad s romskom populacijom;
- Protiv trgovine ljudima;
- Psihološko-socijalna pomoć.

Lobiranje i političko zagovaranje

- Istraživanje i izdavaštvo, savjeti i pravna pomoć, feministički aktivizam.

Ulazni elementi

Ulazni elementi organizacije uključuju sve resurse koji su potrebni i dostupni za izradu proizvoda i usluga organizacije. Analizirajući prirodu i dostupnost ulaznih elemenata možemo naučiti mnogo o općem zdravlju i održivosti organizacije. Ulazne elemente dijelimo na sljedeće glavne kategorije:

- Osoblje: to može uključivati osoblje u smislu broja, kvalifikacija, starosti i iskustva, geografski obuhvat, omjer muškog-ženskog osoblja, etničke grupe, stalno u odnosu na povremeno osoblje itd.;
- Zgrade i sredstva podrške: Tip, količina, kvaliteta zgrada, lokacija, logističke postavke, uključujući prijevozna sredstva koja se koriste za isporuku robe i usluga;
- Korištena oprema, alati i materijali: koji se koriste za proizvodnju robe ili isporuku usluga u smislu količine, kvalitete, opsega itd.;
- Informacije i znanje: pristup informacijama ili znanju drugih dionika ili istraživačkih instituta, statistici ili tehničkom znanju koje je značajno za dizajn programa i rad organizacije;
- Financije: opisuje na koji se način organizacija financira, da li od strane jednog ili više donatora, postoji li samofinanciranje te je li prihod stabilan ili varira, stavlja li organizacija na stranu sredstva za teška vremena?

Čimbenici

Ovdje koristimo široku definiciju koja uključuje složeni skup političkih, gospodarskih, tehničkih, socijalnih i kulturnih čimbenika koji utječu na organizaciju, ali koji su uglavnom izvan direktnog utjecaja organizacije. Čimbenici mogu za organizaciju predstavljati kako mogućnosti/prilike, tako i prijetnje. Također mogu djelovati na potražnju za proizvodima/uslugama, opskrbu ulaznih elemenata, internu organizaciju i mogućnosti za suradnju i natjecanje. Pregled čimbenika će organizaciji pomoći da razmisli kako se najbolje pozicionirati da bi iskoristila prilike i u isto se vrijeme zaštitila od najznačajnijih prijetnji. Pogledajmo neke primjere:

- Ekonomski čimbenici mogu stimulirati ili smanjiti raspon investicija, korisničku sposobnost plaćanja za usluge, kreditne mogućnosti poduzetnika, stope nezaposlenosti ili donacijsko okruženje;
- Tehnički čimbenici mogu odrediti izvedivost modernog korištenja zemlje, mašineriju, spojivost na internet, sanitarne uvjete, pristup vodi ili proizvodnju važnih lijekova, kao i sposobnost suočavanja s izazovima geografskih uvjeta;

- Politički čimbenici mogu uključivati politički sustav, slobodu izražavanja, dizajn i provedbu zakona, regionalnu stabilnost, dostupnost političara na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, stupanj decentralizacije, glasačka prava, opću sigurnost;
- Društveno-kulturni utjecaji mogu uključivati tradicionalni način života protiv modernog načina života, religiju, prilike za obrazovanje i donošenje odluka određene spolom, strukture lokalne uprave, dječji rad.

Iako jedna sama organizacija rijetko može promijeniti ove čimbenike, ona treba biti svjesna njihova vjerojatnog utjecaja na svoje djelovanje, pa s time uskladiti svoje ambicije i strategije.

Dionici

Postoji nekoliko vrsta dionika kojih organizacija treba biti svjesna kako bi iskoristila potencijal za širu suradnju, zaštitila se od nepravedne konkurencije gradeći koalicije te postala svjesna potencijalnih protivnika koji bi mogli svjesno raditi protiv nje ili onoga što ona želi postići. U IOM-u su dionici uvijek vanjski u odnosu na organizaciju. To također znači da ako predstavljate područni/lokalni ured neke međunarodne organizacije, tada možete i svoju središnjicu ili druge područne/lokalne urede smatrati vanjskim dionicima. Ono što trebate tražiti kada analizirate ulogu i važnost dionika uključuje:



- Formalne i neformalne veze između središnjica, regionalnih ureda i ureda na terenu: Koje su formalne i neformalne poveznice, vertikalne ili horizontalne, je li središnjica hijerarhijski organizirana ili ima ravnu strukturu donošenja odluka? Tko kontrolira raspodjelu resursa? Koje su implikacije toga na vaš način rada?
- Klijenti i korisničke skupine: Koja vrsta odnosa postoji s klijentima i korisničkim skupinama te kakav je stav vaše organizacije prema njima? Održavate li visoko participatorni i savjetnički odnos ili im jednostavno pružate fiksno određene usluge? Kako vas oni vide, smatraju li vas legitimnima i relevantnima za svoje potrebe?
- Konkurencija: Postoji li u okruženju konkurencija koja pruža istu vrstu proizvoda ili usluga? Kakav je vaš odnos prema vašem najljućem konkurentu: srdačan ili neprijateljski? Kako je tržište podijeljeno između vas - na područja, prema korisnicima, prema spolu itd.? Poduzimate li dovoljne napore da biste ušli u partnerstvo i time zajednički postigli više?

- Dobavljači ulaznih elemenata: Na koje se dionike oslanjate glede opskrbe ulaznim elementima, uključujući investitore, računala, materijalne ulazne elemente, istraživačke institute ili pružatelje znanja? Smatrate li da imate konstruktivan odnos, jesu li oni dovoljno orijentirani na kupca, plaćate li pravednu cijenu, isporučuju li oni na vrijeme, pružaju li dobar savjet, biste li mogli odabrati nekog drugog pružatelja ako biste željeli?
- Vlada, tvorcima politika, mediji, interesne skupine: Koja je uloga vladinih organizacija, političara, medija i drugih interesnih organizacija u vašem radnom području i na koji način utječu na ono što možete postići? Jesu li vaši odnosi s ovom važnom grupom u načelu pozitivni ili bi se mogli poboljšati? Biste li možda mogli osnovati značajne koalicije s nekom od tih grupa?

Interni elementi IOM-a

Interni elementi uključuju strategiju, strukturu, sustave, osoblje, stil upravljanja i kulturu. Iako ćemo ih kroz sljedeće stranice predstaviti svakog zasebno, morate zapamtiti da su oni svi povezani na način da promjene jednog elementa također utječu na funkcioniranje ostalih. U ilustraciji koja slijedi interni elementi su označeni smeđe, a eksterno orijentirani elementi zeleno.



Strategija

Strategija se odnosi na način na koji organizacija prevodi svoju misiju u konkretne ciljeve i pristupe, a koji vode organizacijskom djelovanju i radnim rezultatima. Strategija organizacije može se definirati kao dugoročni plan aktivnosti koji joj pomaže realizirati ciljeve sa raspoloživim ulaznim elementima. Ako postoji neslaganje između formulacije misije i strategije, može se dogoditi da organizacija nije sigurna koji su njeni prioriteti.

Strategija nastoji dati usmjerenje aktivnostima menadžmenta i osoblja. Uvjet za to je da su ciljevi i aktivnosti jasni, konkretni, realistični i prihvatljivi za različite uključene strane kako bi se omogućila njihova implementacija. Većina se strategija razvija za očekivano razdoblje od 3 - 5 godina. Strategija je obično podržana godišnjim planom rada koji osoblje treba implementirati.

Strategije za male organizacije mogu se razviti u nekoliko dana, pod uvjetom da su i osoblje i menadžment svjesni izazova i prilika koje ih čekaju, kao i trenutnih snaga i slabosti organizacije. Strategiju je moguće razviti i spontano, ako su menadžeri organizacije postali svjesni iznenadnih promjena u okruženju na koje je nužno brzo odgovoriti. Za veće organizacije taj je proces znatno složeniji i duži, te može trajati i nekoliko mjeseci pa čak i godina, i uključivati široke konzultacije i pregovore prije nego što finalni strateški dokument bude odobren.

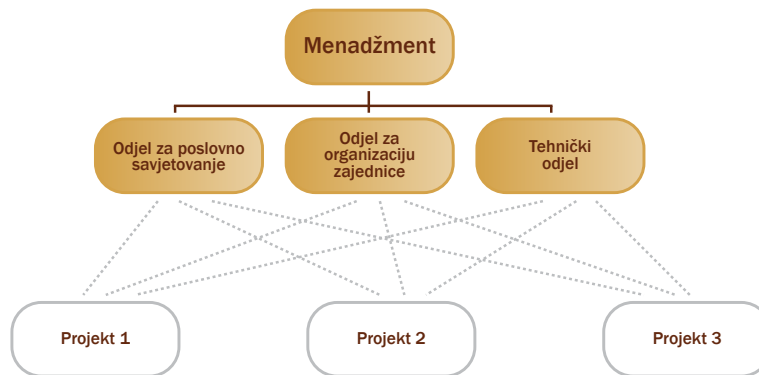


Dobra strategija predstavlja odmjereni odgovor organizacije na okruženje u kojem djeluje. Strategija mora organizaciji pomoći da se pozicionira na način da iskoristi prilike i zaštiti se od glavnih vanjskih prijetnji. Manje učinkovite strategije su, s druge strane, tipično:

- Nerealistične, preambiciozne i ne temelje se na odgovarajućoj analizi;
- Nepotrebne, jer je postojeća strategija bila dobra;
- Predviđaju premalo resursa u smislu vremena, osoblja, financija ili ostalog;
- Neiskorištene jer ih se ne konzultira, nemaju vlastitosti niti entuzijazma;
- Sastavljene od ciljeva postavljenih na visokoj razini koje je nemoguće pretvoriti u konkretnu, 'prizemljenu' implementaciju;
- One kojima nedostaje praćenje radi korekcije usmjerenja kada i ako je potrebno.

Struktura

Strukturu organizacije možemo definirati kao formalnu i neformalnu podjelu i koordinaciju aktivnosti i odgovornosti. To uključuje podjelu organizacije na skupine (jedinice/timove, odjele, sektore itd.), raspodjelu zadataka, odgovornosti i ovlasti između ljudi te način na koji se koordinacija aktivnosti širom organizacije treba odvijati.



Formalna struktura odnosi se na to kako su odgovornosti i ovlaštenja službeno opisani, što onda također određuje uređenje linija upravljanja i nadređenosti. Neformalna struktura, iako nigdje zapisana, često određuje kako stvari doista funkcioniraju u praksi, uključujući neformalne odnose između suradnika, koji određuju kako se komunikacija i koordinacija doista odvijaju u stvarnosti. Organizacije koje se oslanjaju na visoku razinu tehničke ekspertize i preciznosti, kao što su npr. bolnice ili vojska, više se oslanjaju na formalnu strukturu. Organizacije koje djeluju u dinamičkim okruženjima često se trebaju osloniti na sposobnost osoblja za brzu prilagodbu i primjenu vlastite procjene, kao što je npr. slučaj s terenskim osobljem koje je dobilo zadatak da eksperimentira s novim pristupima uključivanju zajednica. To onda zahtijeva neformalnije strukture koje omogućuju fleksibilniji odgovor.

U praksi se pažnja uglavnom posvećuje formalnim organizacijskim strukturama, tipično opisanim tzv. organigramima, dok se značajno manje napora ulaže u shvaćanje dinamike neformalne komunikacije i uzajamnih prilagodbi skupina i pojedinaca unutar organizacije. Iako formalna struktura može dati uvid u to kako organizacije funkcioniraju (ili kako bi trebale funkcionirati), stvarno funkcioniranje neke organizacije u većini se slučajeva mora najviše osloniti na sposobnost ljudi da odrade posao, usprkos svim formalnim instrukcijama, priručnicima i naputcima. Ono što tjera na razmišljanje je da kada sindikati prijete da će protestirati protiv odluke menadžmenta, vrlo često prijete da će raditi “prema pravilima i propisima”, što u stvari znači da će raditi samo ono što je formalno opisano kao njihov posao. Posljedica je u većini slučajeva slom cijele organizacije, jer niti jedna organizacija ne može funkcionirati isključivo na temelju formalnih procedura i pravila.

Ne postoji obrazac za najbolju strukturu organizacije. Međutim, poslovice kaže da “forma slijedi funkciju,” što znači da se, prije no što donesete odluku o strukturi, trebete pobrinuti da unaprijed razjasnite kojoj bi svrsi struktura trebala služiti, i kako to onda povlači za sobom bolje radne rezultate.

Tipični strukturni problemi odnose se na:

- Nejasnu podjelu zadataka i odgovornosti što stvara konfuziju;
- nedovoljne ovlasti za izvršavanje zadataka, što znači da je vrh strukture pretežak;
- nedovoljnu koordinaciju između pojedinih jedinica i odjela;
- strukturu koja je toliko složena da nitko više ne može vidjeti koji je osnovni cilj;
- činjenicu da se formalna struktura ignorira, te da se sve odlučuje neformalno bez provjere kvalitete.



Plavi svijet Institut za istraživanje i zaštitu mora, HRVATSKA

Plavi svijet je neprofitna i nevladina organizacija locirana na otoku Lošinju, a fokusira se na cijelu jadransku regiju. U radu težimo izvrsnosti kroz stručnost u istraživačkim, obrazovnim i konzervacijskim programima.



Od svog postanka 1999. godine, Institut Plavi svijet poduzeo je brojne uspješne projekte. Sada se fokusira na tri glavna programa: znanost, edukaciju i zaštitu i očuvanje.

Program znanosti usmjeren je na ekologiju velikih morskih kraljevnjaka Jadranskog mora. Ovaj se posao provodi iz dvije terenske baze. Originalna baza locirana je na otoku Lošinju, na sjevernom Jadranu, dok se nova baza nalazi na otoku Visu, na srednjem Jadranu. Ove su aktivnosti prepoznali Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Ministarstvo kulture i Državni zavod za zaštitu prirode Republike Hrvatske.

Glavni centar obrazovnog programa nalazi se na Lošinju, u Edukacijskom centru o moru u Velom Lošinju. Centar osigurava prostor za stalnu izložbu kojom se informira javnost, te specijalizirani prostor za strukturirane edukacijske programe za razne interesne skupine. U Centru se također odvijaju obrazovni tečajevi akreditirani od strane hrvatske Agencije za odgoj i obrazovanje.

Program zaštite i očuvanja pretvara istraživačke rezultate u planove za zaštitu morskih kraljevnjaka i njihovih staništa. Kao partneri Sporazuma o zaštiti kitova (Cetacea) u Crnom moru, Sredozemnom moru i susjednom atlantskom području (ACCOBAMS) članovi Instituta Plavi svijet bili su uključeni u znanstveni i obrazovni rad, kao i razvoj konzervacijskih planova i programa širom Mediterana.

Svaki od programa ima svog direktora i osoblje. Svi su programski direktori članovi Upravnog odbora Plavog svijeta i imaju iste mogućnosti u procesima donošenja odluka.

Sustavi

Element sustava odnosi se na sve interne procese koji reguliraju rad organizacije. Sve organizacije imaju sustave ili procese koji im pomažu da normalno funkcioniraju. Pomislite na računalne programe u koje spremate podatke, obradu plaća, praćenje i procjenu, proceduru kojom zatražite vozilo potrebno za izlazak na teren, predaju dokumentacije računovođi radi povrata utrošenih sredstava, izdavanje faktura. Niti jedna organizacije ne može funkcionirati bez sustava. Sustav ne mora biti formalno zabilježen i opisan. Neformalni dogovori također mogu tvoriti sustav, koji ponekad može biti i važniji od formalnog. Neformalni sustavi mogu ponekad biti proturječni formalnima.

Koristan je onaj sustav koji organizaciji omogućuje da zadatke obavlja brzo i glatko, bez da svaki put počinje ispočetka i time nepotrebno gubi vrijeme i resurse. Beskoristan je onaj sustav kod kojeg trošite puno vremena na unos informacija i kod kojeg korisnik mora dugo čekati da bi bio poslužen, ako do toga uopće i dođe. Tipičan primjer su ogromni vladini ili međunarodni sustavi gdje se sve kreće polako i gdje je potrebno ispunjavati i provjeravati mnoštvo obrazaca i dokumentacije. U mnogim državama takva velika birokracija rađa korupciju, jer su ljudi spremni platiti za bržu uslugu, iako na nju imaju pravo bez ikakve naknade.

Sustavi su uglavnom uređeni kroz nekoliko procesa koje možemo opisati kao slijed aktivnosti i odluka čiji je cilj postizanje određenog rezultata. Na primjer, procedure za zapošljavanje osoblja trebaju osigurati da se u konačnici privuče osoblje koje zna i može odraditi posao prema očekivanjima organizacije. Sam proces može uključivati sljedeće aktivnosti: objavljuje se oglas s uvjetima radnog mjesta, priprema se popis odabranih kandidata i kandidatkinja, pozivaju se na razgovor, komisija evaluira razgovore, donosi se konačna odluka o tome tko je najprikladnija osoba, pregovara se o ugovoru, kandidatu ili kandidatkinji se ponudi ugovor, dogovori se datum početka rada. Ako proces zakaže u bilo kojem stadiju, moguće je da organizacija zaposli pogrešnu osobu, što će za sobom povlačiti dodatne troškove. Stoga učinkoviti procesi moraju uvijek biti što je moguće kraći, a u isto vrijeme osiguravati traženu kvalitetu i rezultate u svakom od stadija sve do završetka procesa.



Procese dijelimo na:

- Primarne procese: oni koji su direktno usredotočeni na osnovnu djelatnost organizacije, ili primarnu transformaciju ulaznih elemenata u izlazne elemente;
- Procese podrške: cilj im je podržavati primarne i ostale procese. To su u pravilu financijski, administrativni i logistički sustavi;

- Kontrolne procese: fokusiraju se na kontrolu kvalitete ostalih procesa. Oni uključuju povratne informacije, praćenje i obavještanje o procesima odlučivanja.

Tipični problemi sa sustavima u organizacijama uglavnom se očituju kao sljedeće situacije:

- Nema procedura, već svatko slijedi svoja pravila;
- Procedure su temeljene na planovima, a ne na praktičnim potrebama;
- Prevelika kontrola svega u organizaciji, tj. pretjerana birokratiziranost;
- Procedure ne osiguravaju kontrolu kvalitete što dovodi do pritužbi klijenata;
- Dupliciranje procedura dovodi do odugovlačenja i kašnjenja;
- Sustavi onemogućavaju nalaženje kreativnih rješenja za kompleksne probleme;
- Organizacija se promijenila, no sustavi su ostali isti.

Osoblje

Pojam osoblja odnosi se na sve osobe koje rade u organizaciji, kao i kadrovske aktivnosti vezane uz motivaciju, radne zadatke, razvoj kapaciteta osoblja i, u konačnici, radni učinak. Bez osoblja nema niti organizacije, a bez osoblja s dobrim radnim učinkom organizacija ne može postizati dobre radne rezultate. Osoblje treba jasne radne zadatke, poticajno okruženje koje ih ohrabruje na radni učinak, odgovarajuće nagrade za obavljeni posao, uvažavanje njihovih napora, mogućnosti napredovanja i razvoja karijere te izazove koji omogućavaju osobni rast kroz rad.

Razvoj osoblja	Radno okruženje
Obuka i vještine	Fizičko radno okruženje
Napredovanje i razvoj karijere	Raspoloživi resursi
Povratne informacije za rast	Timski rad / komunikacija
Obučavanje / mentorstvo	Fleksibilno radno vrijeme
	Konzultativno vodstvo
Direktne dobrobiti	Indirektne dobrobiti
Rast plaće	Službeno vozilo
Udio u dobiti	Mirovinski plan
Poticaji / nagrade	Zdravstveno osiguranje
Udio u tvrtki	Praznici i godišnji odmor

Osoblje su ljudska bića i u tom smislu nešto što će motivirati jednu osobu može biti različito od toga što motivira neku drugu. Čini se da je najveći izazov za organizaciju i njene menadžere pronaći ravnotežu između individualnog i kolektivnog. Individualno može promicati kreativnost u rješavanju problema i pojedinačnu izvrsnost, dok kolektivno osigurava da zbroj svih pojedinačnih napora rezultira u ukupnim radnim rezultatima. U nekim organizacijama poželjne su kreativne osobe koje su u stanju razmisliti i reagirati u trenu. U drugima, osobito ako se bave sigurnosnim procedurama ili gdje se zahtijeva visoka razina standardizacije, osobe kojima je draže dobiti detaljne upute i naputke će vjerojatno biti u stanju pružiti bolji i predvidljiviji uradak od onih koji su “kreativni”.

Elementi koji će osigurati ostanak kvalificiranog osoblja uključuju:

- Odgovarajući procesi za odabir osoblja;
- Evaluacija osoblja i poticaji;
- Mogućnosti za napredovanje i osobni rast na radnom mjestu;
- Mogućnosti obuke i razvoja za osoblje;
- Pravedno i ravnopravno postupanje s osobljem.

Neki od najčešćih problema vezanih uz zapošljavanje osoblja uključuju:

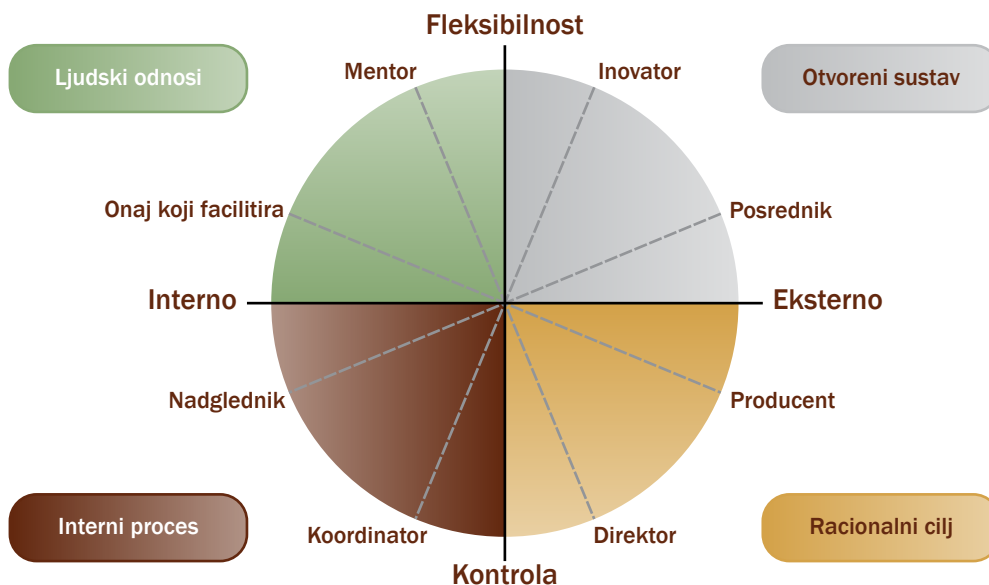
- Nema jasnih kriterija i procedura za odabir i raskid ugovora o zapošljavanju;
- Sustav nagrađivanja temelji se na osobnim odnosima više nego na radnim učincima;
- Poslovi i odgovornosti su nejasni, čime je teško razlikovati dobar radni učinak od lošeg;
- Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere su neujednačeni: neko osoblje napreduje vrlo brzo, drugi zapnu u određenom odjelu;
- Osoblju se nudi obuka koja nije vezana uz sadržaj njihovog radnog mjesta;
- Menadžment ima miljenike i kažnjava osobe koje dovode u pitanje konvencionalno razmišljanje.

Stil upravljanja

Stil upravljanja može se opisati kao način na koji se menadžment ponaša i kako se odnosi prema osoblju. U organizacijama koje imaju više odjela ili jedinica stilovi upravljanja se mogu razlikovati zbog osobnih značajki svakog pojedinog menadžera. To – iako se može smatrati normalnim – također može osoblju odaslati proturječne poruke. Dobar menadžer zna kako motivirati i voditi različite vrste radnih timova i osoba, dok prosječan menadžer možda zna samo jedan način kako voditi osoblje, bez obzira što u stvari može biti potrebno.

Funkcija menadžmenta uključuje oblikovanje strategije, organiziranje radnih timova, usmjeravanje, kontroliranje, praćenje i rješavanje problema. U idealnom slučaju, menadžer ujedinjuje strategiju, ciljeve, ljudstvo i sredstva za rad. Glavni zadatak menadžera je usmjeravati i koordinirati, koristeći sustave, procedure i pravila, ali on ili ona također mora biti izvrstan komunikator koji umije povezati različite osobnosti kako bi ih motivirao.

Pojednostavljeno govoreći, stil upravljanja može se podijeliti prema tome kako pojedini menadžer postavlja prioritete i kako on ili ona donose odluke temeljem svog vlastitog sustava vrijednosti i vjerovanja.



Sljedeća pitanja mogu pružiti bliži uvid u stil upravljanja:

- Da li je glavni fokus organizacije na unutarnjim ili vanjskim odnosima?
- Da li se na ljude gleda kao na pojedince ili kao na sredstva za postizanje određenog cilja?
- Da li su osobni odnosi važniji od radnog učinka?
- Da li je kontrolirati korištenje ulaznih elemenata važnije od onoga što se proizvodi?
- Da li je kvaliteta proizvoda i usluga bitnija od količine?
- Da li je stil upravljanja participativan ili nalogodavan/autoritaran?
- Da li je menadžer osoba koja će preuzeti rizik ili on/ona teži što manjem riziku?
- Da li će menadžer više cijeniti formalizirani način rada od neformalnog odnosa?
- Da li se na sukobe gleda kao na prilike za nove ideje ili kao na prijetnju skladu?

Iako ne postoje jasni odgovori na to što čini dobrog menadžera, dobro je započeti pitanjem da li određeni stil upravljanja unapređuje ukupne radne rezultate organizacije ili ih unazađuje. Drugi se ključni aspekt tiče pravovremenosti i konteksta. Moguće je da u nekom određenom trenutku organizacija treba određeni stil upravljanja koji će joj pomoći prebroditi teška vremena, natjerati je na obnovu i poduzimanje nekih teških i možda nepopularnih odluka. Međutim, isto je tako lako moguće da upravo ono zašto je takav tip kriznog menadžera bio dobar u teškim uvjetima, njega ili nju može činiti neprikladnima u trenutku kada organizaciju treba usmjeriti prema stabilnosti. Pojam 'situacijsko vodstvo' (eng. 'situational leadership') postaje vrlo popularan, jer naglašava važnost menadžera koji je u stanju proanalizirati što je u nekom određenom trenutku potrebno i, ovisno o situaciji, s time uskladiti svoj stil upravljanja.

Kultura

Kulturu organizacije možemo definirati kao zajedničke vrijednosti i mjerila osoba, grupa ili cijele organizacije. 'Kultura' se rado opisuje riječima "način na koji mi ovdje činimo stvari." Ponekad različite supkulture koegzistiraju i dopunjuju ili čak sabotiraju dominantnu organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura je rijetko formalno zapisana i to je ono što je osobito izdvaja. Čak i kada menadžment pokuša formalizirati određenu poželjnu kulturu organizacije, to je češće temeljeno na pustim željama nego na stvarnosti.

Novije je istraživanje zaključilo da je 80% svih korporativnih spajanja u Americi doživjelo neuspjeh jer nisu poklanjali dovoljno pažnje tome da li tvrtke koje se spajaju imaju sukladne kulture. Fenomen kulture proučavali su desetljećima i istraživači i razni stručnjaci, i svi su se složili da kultura predstavlja temelj većine organizacija. Relativno malo se zna o tome što stvara kulturu, što je održava i što uništava. Snažna korporativna kultura je poželjna sve dok dobru organizaciju čini boljom; s druge strane, kultura koja je zastarjela, praćena sve manje zadovoljavajućim radnim rezultatima može postati glavna prepreka napretku pa čak i opstanku.



Teško je tumačiti kulturološke signale

Smart Kolektiv, SRBIJA

Kod pokušaja da uhvatimo organizacijsku kulturu Smart Kolektiva, svojim najvećim postignućem smatramo definiranje vrijednosti naše organizacije. U svakoj organizaciji kultura predstavlja zbroj zajedničkih vrijednosti, stoga organizacija može bolje shvatiti svoju kulturu i ako je potrebno – promijeniti je, ako ih uspije definirati.

Kada prvi put dođu u ured Smart Kolektiva, ljude obično razveseli koliko je naš radni prostor ugodan. U sredini ureda nalazi se prostor za relaksaciju sa zidovima i namještajem obojenim živim bojama, što i osoblju i našim posjetiocima govori da volimo raditi u kreativnom, nekonvencionalnom i ugodnom okruženju. Vjerujemo da se uživanje u prostoru u kojem provode 40 sati tjedno odražava na motivaciju zaposlenika, što vodi boljem radnom učinku i pomaže nam zadržati naše ljude.

Uživati u radu s ljudima još je važnije od toga da li vam se sviđa vaš ured. Naše vrijednosti se odražavaju u odabiru zaposlenika u smislu privrženosti, entuzijazma, kreativnosti i radnih rezultata. Nekoliko smo puta, ustvari, krivo posložili prioritete vrednota koje negujemo – pa smo vrednovali entuzijazam više od radnih rezultata, no s vremenom smo shvatili da entuzijazam znači vrlo malo bez stvarnog rada. Ta su nas iskustva navela da pažnju koju poklanjamo našim vrijednostima postavimo u ravnotežu kod zapošljavanja, što je rezultiralo ukupno boljim radnim rezultatima i boljom reputacijom organizacije kod ključnih dionika.

U našoj organizaciji ne postoje ukočena radna atmosfera niti osobe strogog autoriteta. Naši su zaposlenici vlasnici svojih zadataka i projekata, i ohrabrujemo ih da zatraže pomoć svojih kolega ili voditelja kad god naiđu na prepreke u ostvarivanju svojih zaduženja. Od menadžment tima očekujemo da hvale uspjehe zaposlenika i da smisle konstruktivnu kritiku, kada je to potrebno. Zaposlenici znaju da se od njih očekuje da postignu pravovremene rezultate visoke kvalitete. I iako nije izriječom rečeno i uvijek se trudimo najbolje što možemo, svi znaju da će biti zaštićeni čak i u slučaju neuspjeha.

Kao organizacija koja se bavi društveno odgovornim poslovanjem, Smart Kolektiv usko surađuje s velikim, uglavnom međunarodnim tvrtkama. Za organizaciju civilnog društva takva suradnja često predstavlja izazov na kulturološkoj razini. Mi preferiramo “suštinu prije forme”, dok su, na primjer, tvrtke s kojima radimo veliki sustavi sa striktno definiranim procedurama. Mi smo vođeni idealima, dok su tvrtke vođene profitom i rezultatima. Mi se prilagođujemo njihovim procedurama, a ponekad uspijemo njihove procedure prilagoditi nama. Neke standarde smatramo korisnima, pa ih usvojimo kao dio svoje kulture. Rad s tvrtkama pomogao nam je shvatiti važnost organizacijske kulture i potaknuo nas je da razmislimo o našoj. Znati tko smo i tko bismo željeli biti pomaže nam donijeti važne odluke, zadržati naš organizacijski integritet i identitet; ostati na liniji naše misije, vizije i naših vrednota.

Kultura utječe na sve aspekte organizacije i može se očitovati u načinu na koji je organizacija strukturirana, kroz odnose između menadžmenta i osoblja, odnose među osobljem i obrasce ponašanja prema vanjskim dionicima. Kultura je također vrsta filtera za to kako pojedine osobe u organizaciji tumače događanja ili poruke. Ako samo uđete u neku organizaciju kao stranac, možete steći početni utisak o njenoj kulturi promatrajući raspored ureda, da li se radi o konceptu otvorenog ureda ili o zatvorenim uredima, vrstu namještaja, način na koji službenik ili službenica na ulazu pozdravlja posjetitelje, ili to ne čini, možete li čuti zaposlene kako razgovaraju između ureda, ili se radi u tišini. Novozaposleni osobito uočavaju kulturu i uspoređuju je s kulturama kojima su prije toga bili izloženi.

Neki potencijalni problemi s organizacijskom kulturom uključuju:

- Kada utjecaj ovisi više o tome koga znate nego što znate;
- Teško je interpretirati značenja i suptilne znakove o tome kakvo se ponašanje očekuje od osoblja;
- Neformalni vođe imaju više autoriteta nego stvarni voditelji;
- Postoji nesloga između kulture organizacije i kulture njenih ciljanih klijenata;
- Novozaposleni su dobrodošli samo ako se pokore prevladavajućem načinu rada;
- Novi načini na koje bi se stvari mogle činiti dočekuju se ljubaznom, ali čvrstom odbijenicom;
- Vode se kulturološki ratovi između jedinica i odjela koji se bore za prevlast.



Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Možete se odlučiti primijeniti samo dijelove IOM-a ili napraviti punu IOM dijagnostiku. Ovisno o tome gdje se nalazite u svom IR/OR procesu, možda ste već proveli analizu faktora i dionika koristeći Brzinski snimak, Snimak okruženja i Institucijski dijagram. Dok nas analiza vanjskih faktora i dionika navodi da identificiramo mogućnosti/prilike i prijetnje, pogled unutar organizacije omogućuje nam da ustanovimo trenutne snage i slabosti, što u konačnici vodi u SWOT analizu.

Puni IOM po grupama do 20 osoba možete primijeniti unutar 2-4 sata. Preporučujemo da koristite vanjskog facilitatora kako bi se učesnicima omogućilo da se u potpunosti usredotoče na svoje doprinose. U smislu elemenata IOM-a koje biste mogli željeti naglasiti, započnite s provjerom Temelnog pitanja i njegovog ključnog kriterija za procjenu: analizirajte samo one elemente koji su neupitno relevantni za vaše Temeljno pitanje.

Pitanja za daljnje promišljanje

- Kako možemo biti sigurni da ćemo u svojoj novoj strategiji doista iskoristiti svoje trenutne snage? Ako bismo upitali nekog stranca da naznači što smatra našim snagama, da li bi spomenuo iste točke koje smo mi naznačili? Da li su neke od naših slabosti toliko uočljive da nas izlažu dodatnim vanjskim prijetnjama? Što bismo trebali učiniti da slabosti pretvorimo u buduću snagu?
- Da li smo, koristeći prethodne alate, već pokrili sve vanjske dionike i faktore ili je IOM otkrio neke nove informacije koje bismo trebali uzeti u obzir?
- Da li smo u načelu suglasni s nalazima naše IOM analize? Ako postoje snažna neslaganja: zašto? Da li je to stoga što koristimo različite riječi ili možda zato što imamo različite perspektive?
- Temeljem našeg IOM modela sa svim karticama, da li naša organizacije izgleda zdrava ili se trebamo suočiti s ozbiljnim izazovima i koji bi to izazovi bili?

Fondacija lokalne demokratije, BOSNA I HERCEGOVINA

Misiju Fondacije lokalne demokratije (FLD): “Sprečavanje, zaštita i borba protiv rodno uvjetovanog nasilja i za društvo jednakih mogućnosti” sročili su kroz zajedničku raspravu svi zaposleni čim smo odredili novo područje aktivnosti: otvaranje skloništa za žene i djecu - žrtve nasilja u obitelji. FLD je organizacija koja je postigla održivost, zapošljava 14 osoba s punim radnim vremenom i 5 sa skraćenim radnim vremenom, posjeduje dovoljno opreme, alata i materijala, razvila je dugoročnu suradnju s nekoliko donatora (UNFPA, UNHCR itd.) te je sklopila ugovor o su-financiranju skloništa s Ministarstvom za rad, socijalnu politiku, raseljena lica i izbjeglice Kantona Sarajevo.



Međutim, FLD je tek nedavno od gradskih vlasti dobio prostor koji koristi kao svoj glavni ured.

FLD kontinuirano procjenjuje svoje izlazne elemente, koristeći nekoliko kriterija. Kvalitetu procjenjuju korisnici skloništa (zadovoljstvo uslugama skloništa), količinu i obuhvat procjenjuje Centar za socijalna pitanja (broj njihovih klijenata smještenih u skloništu). Ovaj se posljednji kriterij smatra temeljem procjene stabilnosti FLD-a kao organizacije koja je u stanju ispuniti sve relevantne zahtjeve za smještajem žrtava nasilja u obitelji. Ostali relevantni projekti koje FLD nudi (obuka o problemu nasilja u obitelji, kampanje za informiranje javnosti, projekti za sprečavanje nasilja u obitelji itd.) pokazuju sposobnost FLD-a za razvoj i implementaciju usluga koje predstavljaju nastavak usluga, vještina i znanja koje organizacija već posjeduje.

FLD je trajno svjestan socijalnih i kulturoloških faktora koji utječu na njene aktivnosti, napose stoga što je njen rad usredotočen na pitanja rodno uvjetovanog nasilja / nasilja u obitelji. FLD neprekidno prati političke faktore (promjene u vladinim institucijama koje bi mogle utjecati na implementaciju programa i projekata, provođenje relevantnih zakona i zakonskih odredbi) i gospodarske faktore (osobito trendove i aktivnosti donatorskih agencija). FLD je stupio u partnerstvo sa sličnim nevladinim organizacijama iz cijele Bosne i Hercegovine te osnovao mrežu SAFE kako bi se unaprijedila borba protiv nasilja u obitelji (razmjennom informacija, podataka i znanja te aktivnostima lobiranja). Partnerska mreža je vrlo zahtjevan projekt zbog svoje složenosti i različitih interesa i fokusa sudjelujućih partnera.

Ključni faktor uspjeha FLD-a je njena jasno definirana struktura (u kojoj su sve obaveze, zadaci i odgovornosti jasno definirani i utvrđeni). Iako imamo tri prostora na tri različite lokacije, radni uspjeh održavamo temeljem jasne koordinacije između ureda / jedinica i dobrog menadžment plana. Kako bismo osigurali da se sve naše aktivnosti implementiraju u skladu s planiranom dinamikom i akcijskim planom, te kako bismo osigurali postizanje postavljenih ciljeva, ustanovili smo i formalne i neformalne procedure za praćenje i evaluaciju procesa, kao i savjetne mehanizme (ovisno o opsegu i vrsti projekta). FLD slijedi jasno definirane procedure kod zapošljavanja novog osoblja (barem dva razgovora s kandidatima, razgovore obavlja selekcijska komisija itd.). Programski menadžeri rade sve potrebne procjene vezane uz zaposlene (rad, potrebe za dodatnim obukama, nagrade itd.) svaka tri mjeseca. Direktorica obavlja tromjesečnu evaluaciju rada Programskih menadžerica, a njezin radni učinak procjenjuje Upravni odbor.

Kontinuitet osoblja i menadžmenta u organizaciji upućuje na prikladnost stila upravljanja i organizacijsku kulturu i osoblja i vanjskih partnera. FLD je nastavio s radom (aktivan od 1996. godine) usprkos teškim vremenima i punoj ovisnosti o financiranju iz donacija. Uzajamno povjerenje i poštovanje među osobljem predstavlja ključni element. Osobni osjećaji i primjedbe čine dio redovne tromjesečne evaluacije rada osoblja. Uspješan timski rad predstavlja temelj rada FLD-a, stoga poklanjamo veliku pažnju kulturi organizacije, te osobito kulturi dijaloga.

Македонски центар за меѓународна соработка (Makedonski centar za međunarodnu suradnju), Bivša jugoslavenska Republika Makedonija

Vizija Makedonskog centra za međunarodnu suradnju (MCMS) je mir, sklad i boljitak za ljude u Makedoniji i na Balkanu. Naša je misija: “MCMS potiče i predvodi promjene promičući uključivanje i primjenu novih i alternativnih rješenja za probleme u društvu”.

Rad MCMS-a ostvaruje se kroz specifične programe. MCMS pruža usluge i proizvode kao što su programi edukacije, anti-diskriminacije, razvoj lokalnih zajednica, dobro upravljanje, vodoopskrba, premošćivanje vjerskih razlika.

MCMS je osigurao zdravu, pitku vodu za preko 250 sela, uveo model poboljšanog obrazovanja za mlade Rome i opće uključivanje marginaliziranih grupa koristeći lobističke skupine. Osnova svih aktivnosti MCMS je razvoj civilnog društva i aktivnog građanstva. MCMS je započeo s izgradnjom kapaciteta aktivista i aktivistica (preko 6.500 primilo trening) te organizacija (podržano preko 200), podržavajući razvoj strateških organizacija za istraživanje

i podupirući institucionalni razvoj civilnog društva – NGO sajam i Građanska platforma Makedonije. Ciljano područje za MCMS je cijeli teritorij Republike Makedonije, dok će dio aktivnosti biti realiziran u široj regiji Balkana. MCMS provodi aktivnosti na svim razinama: lokalnoj, regionalnoj (u okviru Republike Makedonije), kao i na državnoj i međunarodnoj razini. Prioriteti su područja gdje se nalaze odabrane ciljane skupine.

Iako se MCMS nalazi u Skopju, programi koje MCMS provodi donose korist cijeloj državi. Lokalne se vlasti kontinuirano poboljšavaju zahvaljujući MCMS-ovom radu na jačanju kapaciteta lokalnih vlasti još od osnutka 1993. godine. U današnje vrijeme MCMS i općine zajednički implementiraju projekte. MCMS u prosjeku ima 30 zaposlenih, od kojih većina posjeduje veliko iskustvo i kvalifikacije. Krajem 2009. godine MCMS je imao 26 zaposlenih, 52,2% muškaraca, 47,8% žena. Obrazovna je struktura izgledala kako slijedi: 20% magistara znanosti, 70% prvostupnika, 9% sa srednjoškolskim obrazovanjem, 4% s osnovnoškolskim obrazovanjem. Prosječna starost zaposlenih je 37,7 godina.

Oprema: MCMS posjeduje potpuno opremljen ured (računala za sve zaposlene itd.) i prostor za sastanke (540 m²), četiri vozila, LCD monitore, foto kamere, stalke za prezentacije, pribor za obuku, i ostalo.



Financije: MCMS je od svog osnutka upravljao ukupnim proračunom od oko 45 milijuna eura. Tijekom zadnjih pet godina, MCMS ima relativno stabilni godišnji proračun od oko 1,5 milijuna eura. Od nedavno je MCMS odlučio proširiti svoj portfolio na različite druge izvore financiranja (npr. Europska komisija, Europska agencija za obnovu).

Gospodarski faktori: Gospodarska situacija u državi može utjecati na rad OCD-a. U razdoblju recesije financijska se sredstva namijenjena OCD-ima značajno smanjuju, dok su usluge i proizvodi OCD-ova tada još traženiji, zbog visoke nezaposlenosti, rasta siromaštva, itd. No, MCMS je uspio održati relativno stabilan proračun (2007. – 1.584.000 EUR ; 2008. – 1.217.000 EUR; 2009. – 1.428.000 EUR)

Politički faktori: politički faktori su važni za odgovarajuće i transparentno djelovanje OCD-a. U nekim državama, gdje nema demokracije, treći sektor (organizacije civilnog društva) uopće ne postoji. Makedonija je država kandidatkinja za članstvo u EU i NATO-u, koja prakticira demokraciju i poštuje slobodu udruživanja i izražavanja kao osnove aktivnog i razvijenog civilnog društva. Stoga, MCMS poštuje europske vrijednosti i kroz svoje programe pridonosi većoj stabilnosti u regiji, decentralizaciji i aktivnom sudjelovanju građana Makedonije.

Tehnički faktori – dobra infrastruktura je ključan faktor ruralnog razvoja. Ruralni razvoj je jedan od ciljeva MCMS-a, stoga MCMS svojim programima pridonosi poboljšanju infrastrukture u Makedoniji, pa je, na primjer, osigurao opskrbu vodom i zdravu, pitku vodu za preko 250 sela.

Društveni i kulturni faktori mogu utjecati na rad OCD-a. U Makedoniji postoji jaz između ruralnih i urbanih zajednica na više područja. Na primjer, aktivno sudjelovanje u ruralnim zajednicama je niže zbog nedostatka informacija, znanja o aktivnom sudjelovanju i dostupnosti određenih institucija. MCMS radi na tome i pokušava unaprijediti situaciju svojim programima ruralnog razvoja i razvoja civilnog društva.

Suradnja i partnerstvo: MCMS ima direktno iskustvo rada sa svim organizacijama na nacionalnoj razini te sa većinom malih grassroots organizacija, neke od kojih nisu formalno registrirane kao OCD-i. MCMS radi s različitim organizacijama – međunarodnim, nacionalnim i lokalnim, te ima veliko iskustvo u pružanju usluga različitih razmjera i vrsta. Prepoznat je kao spiritus-movens u razvoju Građanske platforme Makedonije. Pored toga, MCMS je član Gospodarskog i socijalnog vijeća UN-a (UN ECOSOC) kao nevladina organizacija konsultativnog statusa; Svjetskog saveza za građansku participaciju CIVICUS, ACT-a (Action for Churches Together International) i ECAS-a (European Citizens Action Service).

Strategija (dugoročni ciljevi)

- Socijalna kohezija i smanjenje siromaštva;
- Održivi lokalni i ruralni razvoj;

- Dobro upravljanje i politike, sudjelovanje građana u procesima donošenja odluka i politike;
- Ukorišteno i dinamično civilno društvo koje ima utjecaja na javne politike;
- Prihvaćena kulturna raznolikost, međuzavisnost i dijalog;
- Podržani eurointegracijski procesi i unaprijeđena regionalna suradnja;
- MCMS – nezavisna i vjerodostojna organizacija, sposobna za jaka i učinkovita partnerstva i saveze temeljene na jednakosti na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini;
- MCMS – atraktivna i inovativna spoznajna organizacija, s lokalnim korijenima i globalnim pogledima.

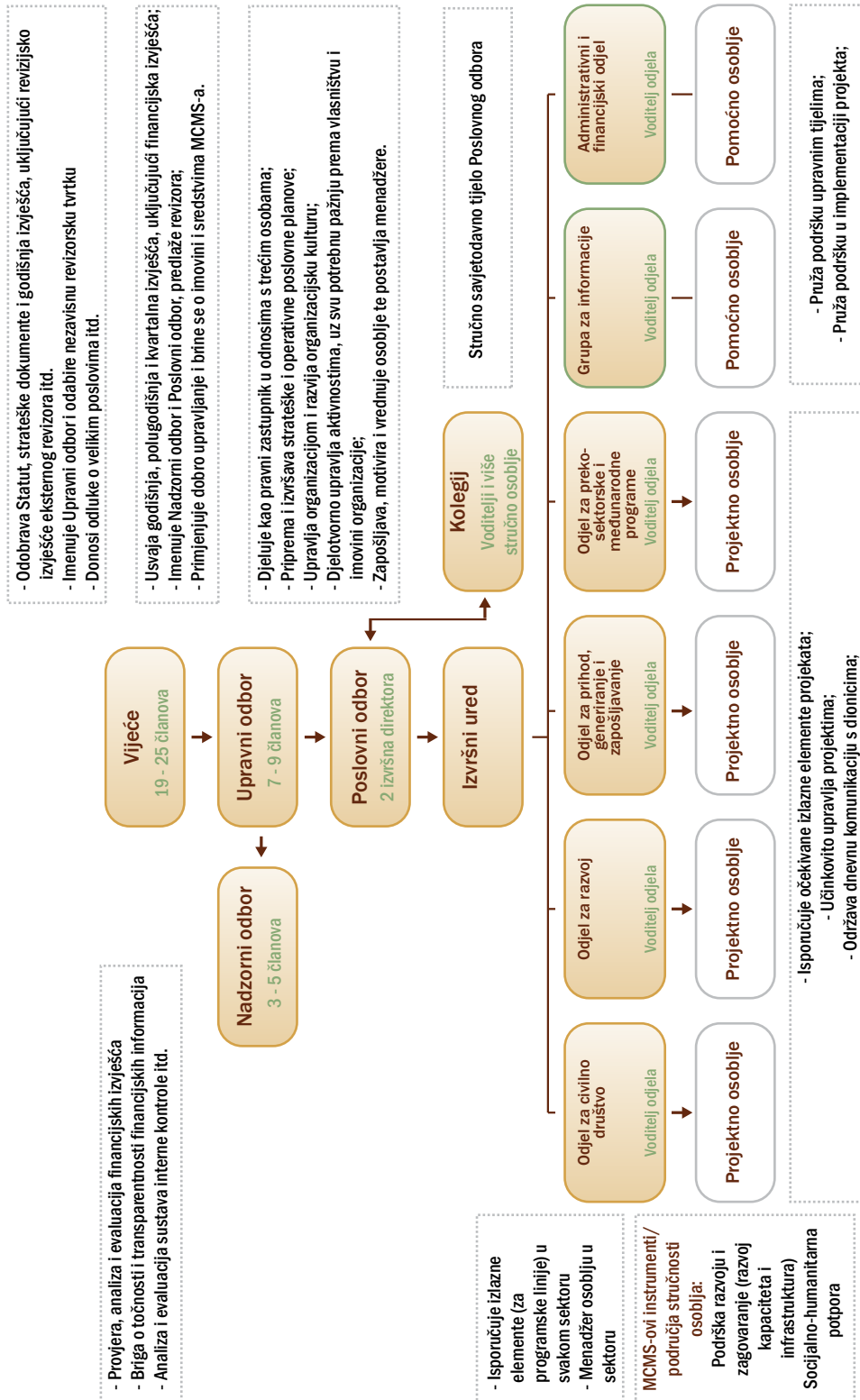
Struktura: Organizacijska struktura MCMS-a se sastoji od Vijeća, Upravnog odbora i Poslovnog odbora. Vijeće i Upravni odbor sastoje se od vodećih osoba iz civilnog društva, vjerskih skupina, sveučilišta, lokalnih općina i poslovnih subjekata.

MCMS mari za svoje zaposlene i njihov razvoj te im trajno pruža mogućnosti za unapređenje znanja i iskustva, kroz svakodnevni rad i specijaliziranu obuku. MCMS nudi radne izazove, dobre mogućnosti obuke i trajnog usavršavanja i, između ostalog, sudjelovanje u raznim procesima i zadacima unutar organizacije. Svaka zaposlena osoba ima jasan opis posla te je prošla odgovarajuće procese odabira.

MCMS neprestano jača svoju volju za učenjem (također i bilježenjem) rezultata svojih aktivnosti, kako bi unaprijedio stručnosti i sustave za učinkovito i djelotvorno prikupljanje i razmjenu iskustava između zaposlenih te njihovo nadgledanje i evaluaciju.

Interna komunikacija trebala bi pomoći horizontalnoj koordinaciji radi decentralizacije MCMS-a na svim područjima.

MCMS je mali društveni dionik i kao takav brz, prilagodljiv, inovativan i različit. MCMS je organizacija temeljena na vrednotama. Uspjeh i postignuti rezultati su direktno povezani s vrednotama. Kao zagovaračka organizacija, MCMS mora služiti kao primjer. Svi ciljevi, vrijednosti i načela koja MCMS promiče moraju se odražavati u internoj organizaciji MCMS-a, a svi ih zaposleni trebaju primjenjivati.



Prikaz organizacijske strukture i procesa donošenja odluka u MCMS-u



Strateška orijentacija i planiranje

STRATEŠKA ORIJENTACIJA I PLANIRANJE

Što je to?

Strategiju možemo promatrati kao pretvaranje misije organizacije u konkretne prakse koje u konačnici dovode do izvršenja. Postojat će nekoliko različitih načina primjene misije, ovisno o okruženju i postojećim kapacitetima organizacije. Strateška orijentacija (SOR) povezuje interne i eksterne analize IR/OR-a te pomaže u stvaranju raznih strateških opcija ili scenarija koji pomažu u dodjeljivanju prioriteta. Omogućuje provođenje provjera u odnosu na postojeće snage i slabosti i time pruža pozadinu temeljem koje je moguće ustanoviti provedivost i poželjnost svake opcije.



Analiza snaga, slabosti, prilika/mogućnosti i prijetnji neke organizacije, odnosno SWOT-analiza, preduvjeti su za SOR. U prethodnim smo poglavljima razmotrili nekoliko načina za prikupljanje informacija za SWOT-analizu. Brzinski snimak, Snimak okruženja i Institucijski dijagram pružaju informacije relevantne za eksternu analizu sažetu u određeni broj prilika/mogućnosti i prijetnji. IOM je osigurao informacije koje omogućuju utvrđivanje važnih internih snaga i slabosti. SOR možemo smatrati korakom koji definira u procesu IR/OR-a, na kojem je moguće prijeći s analize na postavljanje strateških prioriteta i planiranje. Ukratko, napokon ćete moći, radi planiranja i aktivnosti, povezati ustanovljene snage, slabosti, prilike/mogućnosti i prijetnje.

Što njima možete postići?

- Prethodni strateški planovi organizacije bili su preambiciozni, usmjereni uglavnom na dugoročne ciljeve od 5 do 10 godina s malo operativnog planiranja. Sada želite pretvoriti svoju organizaciju od ambicioznog ne-izvršitelja u onu koja isporučuje rezultate;
- Napravili ste nekoliko tipova različitih SWOT analiza, ali ono što najčešće dobijete je ploča na zidu s informacijama koje niste uspjeli provesti u djelo. SOR će vam pomoći da poduzmete sljedeći konkretni korak;
- Organizacija je uvijek bila vrlo aktivna. Međutim, teško je vidjeti na što se sve to zajedno svodi i je li jasno zašto je neka određena aktivnost bolja od neke druge ili ne.

Kako funkcioniraju?

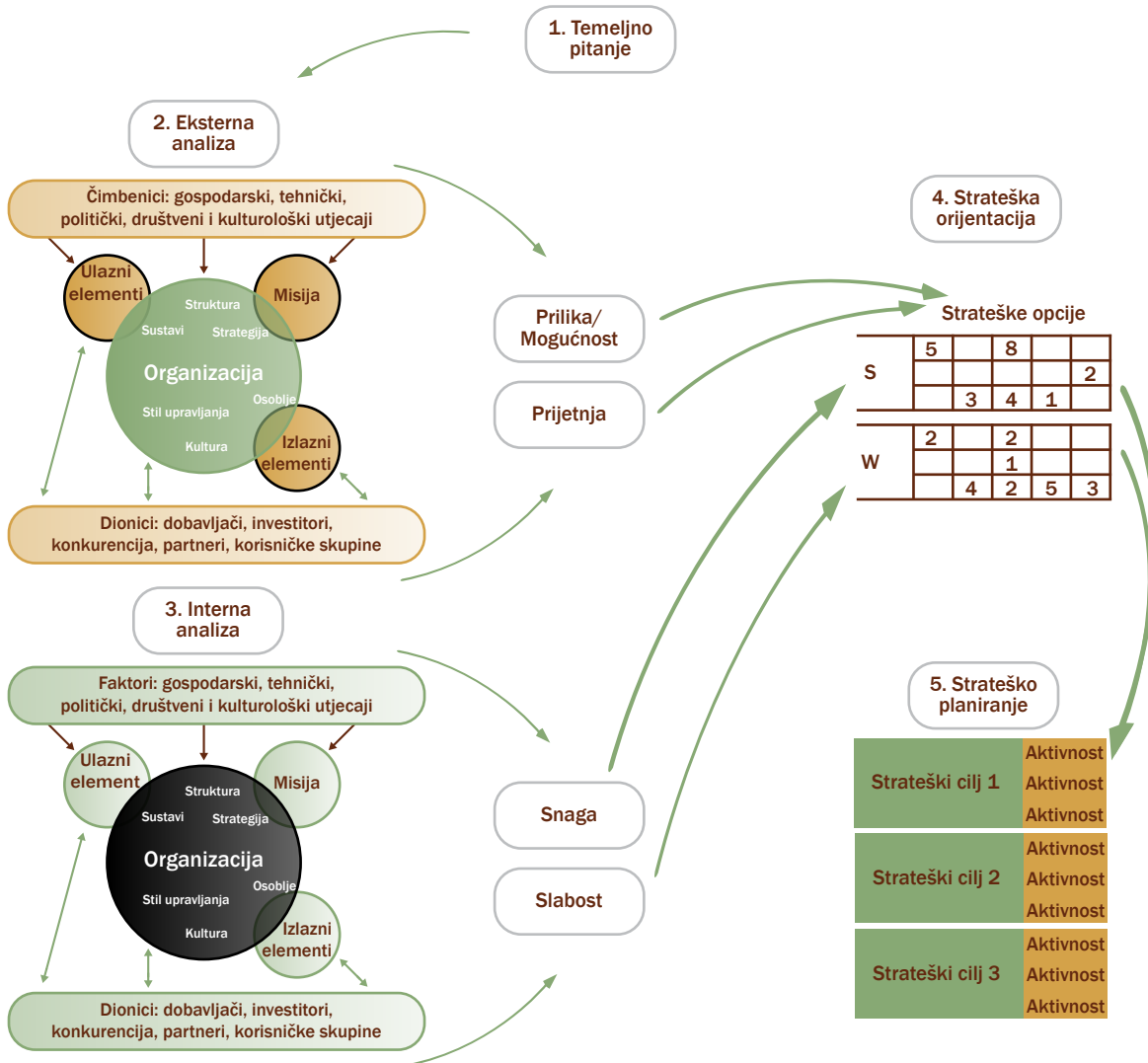
SOR od svojih korisnika zahtijeva dobro poznavanje čimbenika i dionika prisutnih u radnom okruženju te razumijevanje internih resursa i općeg funkcioniranja organizacije. Obično se do takvih spoznaja dolazi provođenjem SWOT-analize, kako je prethodno opisano. SOR najvjerojatnije nećete biti spremni provesti ako prije toga niste proveli SWOT-analizu, podržanu opsežnom internom raspravom među osobljem o vjerojatnim implikacijama. SOR sadrži određeni broj koraka koji vode od inicijalnog Temeljnog pitanja do konačnog Strateškog plana:

- Razvijte svoje Temeljno pitanje;
- Utvrdite eksterne prilike/mogućnosti i prijetnje;
- Utvrdite interne snage i slabosti;
- Postavite prilike/mogućnosti i prijetnje u spregu;
- Formulirajte strateške opcije;
- Preispitajte strateške opcije u odnosu na Temeljno pitanje;
- Provjerite provedivost predloženih strateških opcija;
- Formulirajte strateške ciljeve;
- Provedite strateško planiranje.

Na sljedećoj se stranici nalazi ilustracija koja prikazuje cijeli SOR proces temeljen na procesu IR/OR-a, počevši od Temeljnog pitanja sve do dolaska do vaše Strateške orijentacije, na temelju koje ćete pripremiti svoj Strateški plan. Sada ćemo proći kroz svaki pojedini element.



Regionalni trening TACSO-a, „Upravljanje organizacijama civilnog društva“, Bivša jugoslavenska Republika Makedonija, 2010.



Od Temeljnog pitanja do Strateškog planiranja

1. Razvijte svoje Temeljno pitanje

U 3. smo poglavlju predstavili alat Temeljnog pitanja kao sredstvo koje vašoj organizaciji može pomoći u razvoju sveobuhvatnog pitanja koje će vas voditi kroz proces IR/OR-a. Bez Temeljnog pitanja izlažete se riziku u provođenju procesa IR/OR-a koji, iako bi možda pružio neke vrlo zanimljive uvide, ne bi omogućio osvješćivanje najbitnijeg odgovora o vašoj organizaciji. Temeljno smo pitanje koristili kao referentnu točku za svaki alat predstavljen u nastavku, kako bismo osigurali da SWOT-analiza obuhvati najbitnije elemente. Bez jasnog

fokusa, umjesto s upotrebljivim i korisnim SWOT-om, mogli biste završiti s nečim što je jedan od naših sudionika svojevremeno zgodno preimenovao u "So-What" (hrv. "I što onda?"). Temeljno pitanje ostaje ključno na isti način i za SOR, jer za strateške opcije koje ćemo istraživati, i između kojih ćemo u konačnici načiniti izbor, moramo procijeniti koliko su relevantne i provedive prema istim kriterijima koje smo koristili za Temeljno pitanje. Također pogledati korak 5. SOR-a.

2. Utvrdite vanjske prilike/mogućnosti i prijetnje

Prethodno smo istraživali metode Brzinskog snimka, Snimka okruženja i Institucijskog dijagrama kako bismo saznali informacije relevantne za eksternu analizu. Prikupljene informacije rezultirale su s nekoliko prilika/mogućnosti i prijetnji, koje su sažete na plavim i žutim karticama. Sada ćemo te karte ponovo uključiti u igru. Stoga, pripremajući se za svoj SOR, provjerite već prikupljene kartice s prilikama/mogućnostima i prijetnjama izvedenim iz ostalih alata, te ih imajte spremne za početak SOR-a. To će vam kasnije omogućiti da formulirate strateške opcije, za koje provjerite korak 4.

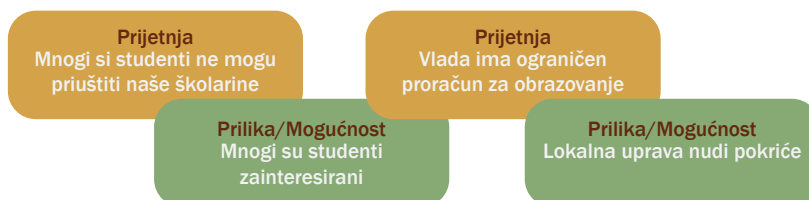
3. Utvrdite unutarnje snage i slabosti

Kao što je slučaj s prilikama/mogućnostima i prijetnjama, SOR također zahtijeva da iskoristite karte o snagama i slabostima, pripremljene kroz IOM-alat i relevantne za vaše Temeljno pitanje. Te su karte osobito značajne za trenutak kada morate procijeniti provedivost predložene strateške opcije u odnosu na postojeće kapacitete organizacije, za što provjerite korak 6.

4. Svrstajte svoje prilike/mogućnosti i prijetnje u grupe

Ovdje pravi SOR doista počinje. Gledajući na kartice prilika/mogućnosti i prijetnji, sada trebate procijeniti da li na njima postoje neke zajedničke teme oko kojih biste ih mogli svrstati u skupine. Umjesto da radite s 20-30 pojedinačnih karata, pokušajte ih grupirati i tako postići bolji pregled. Kod grupiranja kartica ne zaboravite da je moguće kombinirati i prilike/mogućnosti i prijetnje u istu grupu, naravno pod uvjetom da smatrate da imaju nekih zajedničkih dodirnih točaka. U sljedećem primjeru zelene i žute kartice su povezane i mogu se grupirati zajedno. Nakon što je svaka grupa dovršena, potrebno je svakoj dati i odgovarajući naslov koji će vas podsjećati na temu, kako je učinjeno u sljedećem primjeru.

Skupina 1 Naslov: Potražnja za obrazovanjem



Nastavite grupirati karte kako najbolje možete te svakoj grupi nadjenite naziv koji će olakšavati pregled. Najčešće ćete na kraju imati četiri do pet skupina. Također, neke kartice mogu stajati zasebno, same. Ponekad se događa da tijekom diskusije shvatite da ste propustili utvrditi ključne prilike/mogućnosti i prijetnje koje nisu izašle na površinu korištenjem prethodnih analitičkih alata. Ukoliko do toga dođe, suglasite se koje su to prilike/mogućnosti i prijetnje, i jednostavno ih dodajte svojim skupinama. Prije nego što nastavite, provjerite jesu li formulacije svima jasne.

5. Formulirajte strateške opcije

Nakon što su sve skupine dovršene, vaš je sljedeći zadatak formulirati strateške opcije organizacije, odnosno odaziv na svaku skupinu. Drugim riječima, ako biste trebali rješavati problem neke određene skupine, uzimajući u obzir potencijalne prilike i mogućnosti, i ne gubeći iz vida moguće prijetnje, koja bi bila vaša najbolja reakcija. Uzimajući prethodni primjer kao osnovu, sljedeći korak, odnosno strateška opcija mogla bi biti:

Strateška opcija 1

Razviti kvalitetan nastavni plan i program za studente u suradnji s lokalnim službenicima zaduženim za obrazovanje kako bismo osigurali vlastitost procesa i povećali vjerojatnost da će lokalna uprava osigurati sufinanciranje.

Također je moguće da više kartica koje su stavljene u jednu grupu dovede do nekoliko strateških opcija koje se mogu uzeti u razmatranje. Ne zaboravite koliko je važno da svi sudionici shvaćaju što predložena opcija znači i što podrazumijeva, kako bi kasnije tijekom procesa mogli procijeniti koliko je provediva.

6. Preispitajte strateške opcije u odnosu na Temeljno pitanje

Nakon što ste utvrdili sve svoje strateške opcije, potrebno ih je preispitati naspram relevantnih kriterija, a najvažniji je od njih je li vjerojatno da bi predložena strateška opcija mogla djelomično ili u potpunosti odgovoriti na Temeljno pitanje. Stoga ponovo pogledajte svoje Temeljno pitanje, osobito kriterije za procjenu koje ste u njega uključili npr. primjerenost, legitimnost, relevantnost, učinkovitost, ekonomičnost, održivost i fleksibilnost.

Također je dobro uzeti u obzir i druge kriterije, kao što su troškovi, pozitivne ili negativne reakcije drugih dionika, mogućnosti za potporu/financiranje, utjecaj na pitanja ravnopravnosti spolova, ljudska prava i slično. Samo vi možete odlučiti koji su kriteriji za vašu organizaciju najvažniji. Kako biste svima omogućili da u potpunosti sudjeluju u procesu, skupine i odgovarajuće strateške opcije treba postaviti na zid kako bi bile lako pregledne, kao na sljedećoj ilustraciji.

Skupina Prilika/mogućnosti + Prijetnji	Strateška opcija	Kriterij	Ocjenjena visoko, srednje, nisko
Prijetnja Mnogi studenti sebi ne mogu priuštiti naše školarine	<i>Razviti kvalitetan nastavni plan i program za studente u suradnji s lokalnim službenicima zaduženim za obrazovanje kako bismo osigurali vlastitost procesa i povećali vjerojatnost da lokalna uprava osigura su-financiranje</i>	<i>Temeljno pitanje, prikladnost, legitimnost, relevantnost, učinkovitost, ekonomičnost, održivost i fleksibilnost</i>	
Prilika/mogućnost Mnogi su studenti zainteresirani za naš nastavni plan i program			
Prijetnja Vlada ima ograničeni proračun za obrazovanje			
Prilika/mogućnost Lokalna uprava je ponudila da bi mogla pokriti školarine na našem području			

Nakon što se suglasite oko najznačajnijih kriterija za preispitivanje strateških opcija, svaku od njih ocijenite kao visoko-, srednje- ili nisko-relevantnu. To će vjerojatno rezultirati opsežnom raspravom, kojoj morate dati dovoljno vremena prije sljedećeg koraka. Ako se ne možete složiti, možda neće biti drugog izbora pa ćete odluku morati donijeti glasanjem, iako to obično nije najbolji način donošenja važnih strateških odluka.

7. Provjerite provedivost predloženih strateških opcija

Sada kada ste utvrdili poželjne strateške opcije za koje vjerujete da će odgovoriti na vaše prilike/mogućnosti i prijetnje, a u konačnici i na Temeljno pitanje, morate se zapitati imate li internih kapaciteta za realizaciju tih strateških opcija. Drugim riječima, u kojoj će vam mjeri vaše trenutne snage pomoći da razvijate svoje strateške opcije, a koliko će vas vaše postojeće slabosti onemogućavati? Ako ste se odlučili za vrlo ambiciozne opcije koje je nemoguće ostvariti, to će dovesti do razočaranja i niskog morala zaposlenih te u konačnici do negativnog eksternog imidža. U okviru SOR-a postoji način na koji možete provjeriti provedivost strateških opcija uspoređujući ih sa svojim snagama i slabostima, tzv. SOR-matrica, kao na sljedećem primjeru.

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

Prvo popišete sve svoje snage, a potom ocjenjujete u kojoj bi mjeri svaka od njih mogla imati pozitivan utjecaj na ostvarenje predložene opcije. Na primjer, ako čitate okomito, opcija 1 ima podzbroj +7 za snage, što naznačuje da bi se one mogle dobro iskoristiti za postizanje te strateške opcije.

Potom pogledajte utvrđene slabosti pod strateškom opcijom 1, što će pokazati koliko bi vas one mogle sprečavati u ostvarenju određene opcije ako ne budu riješene. Podzbroj ovdje iznosi -4. Jednostavna kalkulacija pokazuje da postoji više pozitivnih snaga nego negativnih slabosti, pa opcija 1 izgleda kao najbolja. Ako pogledate opciju 3, ukupna slika nije pozitivna jer je zbroj -2, dok je opcija 2 gotovo neutralna.

Može se dogoditi da identifikirate značajnu slabost zbog koje sve opcije rezultiraju negativnim zbrojem. To ne znači da biste trebali ne činiti ništa. Takav rezultat pokazuje da biste se hitno, ali pažljivo trebali pozabaviti tom slabosti kako biste mogli slijediti buduće strateške opcije, što već samo po sebi može predstavljati značajan ulazni element za vaše buduće prioritete. Obično proces završite s tri do pet strateških opcija. S više od pet postoji velika opasnost da biste mogli razvijati previše stvari odjednom i na kraju postići manje nego što ste se nadali.

Iako korištenje ove kalkulatorske metode u donošenju zaključaka koju opciju slijediti može biti vrlo primamljivo, stvarno strateško planiranje zahtijeva znatnu mjeru zdravog razuma. SOR-matrica samo izbacuje brojeve u skladu s vašom ocjenom vlastitih snaga i slabosti. Stoga, iako kalkulacija na prvi pogled izgleda kao jednostavan način razlučivanja u složenom skupu varijabli, u konačnici sami trebate odlučiti slažete li se s rezultatom tablice ili ne.

Nakon što su svi imali priliku sudjelovati u raspravi, i nakon što ste postigli suglasnost o tome kako tumačiti matricu, odnosno jedinstveno, zajedničko shvaćanje problematike, potrebno je zbrojiti koje ste strateške opcije odlučili razvijati, a koje ostaviti za bolja vremena.

8. Sročite strateške ciljeve

Pogledajte odabrane strateške opcije, koje su sada dobile status strateških ciljeva. Još jednom provjerite formulacije i unesite korekcije prema potrebi, no ne mijenjajte suštinu originalno utvrđenih opcija. Sada kada ste konačno sročili svoje nove strateške ciljeve, vrijeme je da otkrijete kako ih provesti u praksi.

9. Strateško planiranje

Ovim krajnjim korakom morate osigurati da ćete kao organizacija biti sposobni prići realizaciji novih strateških ciljeva i pretvoriti ih u radne rezultate. Povedite iscrpnu raspravu sa zaposlenima, osobito onima čija područja rada koriste snage ili su ograničena slabostima, te utvrdite koji bi bili najvažniji rezultati koje treba postići kako bi se ostvarila strateška opcija. Za svaki strateški cilj utvrdite dva-tri rezultata uz pomoć kojih ćete kasnije moći provjeravati ili pratiti da li ste na tragu postizanja strateškog cilja ili ne.

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

Nakon što ste ustanovili koje glavne rezultate želite postići po svakom strateškom cilju, na kraju trebate ustanoviti koje će specifične aktivnosti biti potrebne da biste proizveli očekivane rezultate i u konačnici postigli strateški cilj. Ilustracija na lijevoj strani prikazuje matricu za strateško planiranje koju možete koristiti kako bi saželi strateške ciljeve, rezultate i aktivnosti. No, koji god format odlučite koristiti, važno je da i vama i vašem osoblju bude jasno što će se od njih očekivati da čine kako bi uspješno implementirali novi strateški plan.

Savjeti za praktičnu primjenu i vođenje

U prethodno prikazanim koracima već su navedene detaljne instrukcije kako primijeniti alat. Međutim, sama facilitacija ovog alata predstavlja možda najvažniji i najteži dio cijelog procesa IR/OR-a, stoga što će kao glavna posljedica ovog alata biti donesene dugoročne strateške odluke. U tom smislu, za neke zaposlene mnogo toga može biti stavljeno na kocku, a među zaposlenima također postoji prirodna tendencija da slijede vlastite direktne interese i uvjerenja, osobito ako bi to moglo utjecati na njihovu buduću poslovnu perspektivu. Stoga je ključno da SOR vodi vanjska osoba, kvalificirana za strateško planiranje i bez ikakvih osobnih interesa u odnosu na rezultat procesa. U protivnom postoji rizik da bi sudionici mogli od samog početka procesa taktizirati, politizirati i sudjelovati/glasati na način koji bi osiguravao postizanje takvog rezultata procesa koji odgovara njihovim osobnim interesima.

Neki su se direktori čak suglasili NE sudjelovati u procesu kako bi osigurali da se ljudi osjete slobodnima izraziti svoja gledišta čak i ako se ona razlikuju od gledišta koja zastupa direktor. U većini slučajeva, nakon završetka procesa direktor bude pozitivno iznenađen analitičkim uvidima i kreativnim doprinosima osoblja koje se obično niti ne pita za mišljenje.

Osim toga, strateški plan koji je osoblje zajednički osmislilo vjerojatnije će postati kolektivno vlasništvo i referentna točka za sve, od nečeg što je osmislio netko drugi, a što u očima osoblja može izravno biti manje relevantno. Direktor će trebati konačno odobriti predloženo, kao osoba odgovorna za cijelu organizaciju.

Pitanja za daljnje promišljanje

- Smatrate li prethodne ili postojeće strateške planove svoje organizacije rezultatom participativnog i konzultativnog procesa među osobljem, u kojem je svatko imao mogućnost sudjelovati i osjećiati vlasništvo nad njima? Zašto, ili zašto ne?
- Kako inače osiguravate realističnost i dostupnost svojih strateških planova, nasuprot pretjeranoj ambicioznosti, te kako osiguravate da resursi udovolje potrebama?
- Kada radite sa strateškim planovima, na koji način osiguravate redovno praćenje implementacije plana u organizaciji, radi mjerenja napretka i provođenja potrebnih usklađenja tijekom procesa?



Upravljanje promjenama

UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Što je to?

Da bi preživjele, organizacije se moraju redo-vno adaptirati kako bi udovoljile uvjetima okruženja koje se stalno mijenja. To vrijedi za tvrtke u privatnom sektoru koje nastoje ispuniti zahtjeve klijenata ili se suočiti s novom konkurencijom. To vrijedi za vladu kada jav-nosti treba ponuditi nove ili različite usluge. I to također vrijedi za organizacije civilnog društva koje se suočavaju s promjenama donatorskih i vladinih politika, ili potrebom za uključivanjem velikog broja dioničkih skupina.



Kod organizacijske promjene je važno razmotriti koje su potrebe za njom i koji se rezultati od nje očekuju, kao i kakva je inherentna dinamika promjene.

Pitanja koja bi trebalo uzeti u obzir mogu uključivati:

- Zašto mislimo da bi nam promjena koristila?
- Kako prijeći od trenutne situacije do željene buduće situacije?
- Koji su očekivani uvjeti za postizanje željene promjene?
- Kako ćemo, kao osobe i kao suradnici, vjerojatno reagirati na planirane promjene?

Razmišljanje o tim pitanjima predstavlja jedan od prvih koraka u procesu promjene, a odgovore moguće nećemo naći ili se oko njih suglasiti onako lako kako bismo mislili. Čini se da tri temeljna opažanja o promjenama igraju važnu ulogu:

- Promjenu je nemoguće provesti na silu. Ona predstavlja proces, a ne iznenadni zaokret ili pritisak na tipku. Potrebni su iskustvo i praksa, koji često uključuju pokušaje i promašaje. Ne postoji brzi recept koji uvijek “pali”;
- Promjena vodi nesigurnosti i zato stvara otpor. Iako otpor promjenama stvara probleme, on isto tako može čuvati od prenapljenih odluka. Tjera organizaciju da dvaput promisli i često potiče na poboljšanja planova;
- Promjena ne slijedi fiksne priručnike niti planirani, logični pravac. Čak i na najbolji plan promjene utječu vanjske, nekontrolirane turbulencije tehnološke, gospodarske i političke naravi nad kojima nemamo puno kontrole.

Promjenu je teško shvatiti, ponajviše njenu psihologiju; nepredvidljiva je jer podrazumijeva ponašanje osoba koje su u nju uključene i njome pogođene. Dakle, kako motivirati ljude na promjenu, kako prevladati mogući otpor, i kako upravljati procesom tranzicije, osiguravajući opredijeljenost sviju? Potrebna je dobro promišljena strategija promjene, a njen važan dio predstavlja temeljno shvaćanje da je nemoguće pa i nepotrebno planirati sve promjene do najsitnijeg detalja od samog početka.

No, to je lakše reći nego učiniti, jer tijekom promjene najčešće je puno toga na kocki za velik broj ljudi. Iz svih tih razloga većina voditelja ili organizacija traži definitivan model organizacijske promjene, koji bi ih vodio korak po korak, bezbolno i sigurno kroz proces promjene. Ne postoji konačni raspored s unaprijed određenim zaustavljanjima tijekom puta.

Ali, o čemu u stvari govorimo i što znači pojam "promjene"? Doista, pojam koji se u današnje vrijeme najviše koristi, a tiče se promjene, jest kako njome upravljati, tj. menadžment promjene. Pojam menadžmenta promjene dramatično se širi tijekom proteklih 15 godina. To, međutim, ne dovodi nužno do veće suglasnosti o tome što on podrazumijeva, čak naprotiv. Čini se da ga je uključivanje u glavne tokove učinilo još manje suvislim, pojmom koji se bez diskriminacije primjenjuje na gotovo sve što je vezano uz promjene u organizaciji. Autorica ovog priručnika nedavno je (travanj 2010. godine) pretraživala Google i pojam 'change management' je imao 192 milijuna pogodaka. Za usporedbu, riječ McDonalds – globalna franšiza fast fooda, ostvarila je samo 31 milijun pogodaka. Dakle, riječ je o vrlo generičkom pojmu.

Definirajmo prvo o čemu govorimo. Postoji mnoštvo definicija za upravljanje promjenama, a ovdje navodimo njih nekoliko:

- Stil upravljanja koji nastoji ohrabriti organizacije i pojedince na učinkovito suočavanje s promjenama koje se događaju u njihovu radu. (Collins New English Dictionary);



- Strukturirani pristup tranziciji pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do željenog budućeg stanja. (Wikipedia);
- Koordinacija strukturiranog razdoblja tranzicije od situacije A do situacije B kako bi se postigla trajna promjena unutar organizacije. (BNET Business Dictionary);
- Proces, alati i tehnike upravljanja dijelom procesa promjene koji se tiče ljudi, radi postizanja traženih rezultata i učinkovitog ostvarenja promjene unutar pojedinaca, timova i većih sustava. (change-management-coach.com).

Ove definicije uglavnom proizlaze iz područja organizacijskog razvoja, koji možemo sažeti kao planirani, cijelo-organizacijski napor kojim se upravlja odozgo, a koji cilja na veću organizacijsku učinkovitost i zdravlje tijekom intervencijskog procesa, koristeći poznavanje psihologije i srodnih znanosti.²

Vezano uz to, sada je već općenito prihvaćeno da je područje upravljanja promjenom izraslo iz osnovnog vjerovanja da se organizacije sastoje od ljudi, a da ponašanje ljudi na kraju određuje izlazne elemente i radne rezultate organizacije.

Jesu li ljudi temeljne pretpostavke koje treba uzeti u obzir?

Ovaj priručnik ima pretežito organizacijsku perspektivu u odnosu na procese promjena, analizirajući način koji organizacije, kolektive ljudi najbolje osposobljava za uspješni prolazak kroz procese promjene. Ovaj priručnik stavlja snažan naglasak na ljudski aspekt promjene jer je, prema našem iskustvu, taj aspekt vrlo često zanemaren. To ne znači da se u organizacijama svjesno ignorira važnost ljudi tijekom procesa promjene. Voditelji i ključni donositelji odluka u organizacijama ne razumiju uvijek u potpunosti što je stvarno potrebno da bi se ljude na odgovarajući način uključilo u procese promjene, a kao posljedica toga tzv. ljudski faktor postaje temeljna pretpostavka, tj. na kraju zapaženi otpor ljudi bude ono što se pokaže kao najbitnije za proces promjene. Naše iskustvo pak pokazuje da tijekom procesa promjene ljudski faktor nije najvažnija pretpostavka koju treba uzeti u obzir, nego prije skriveni as u rukavu koji, pravilno upotrijebljen, predstavlja upravo ono što će osigurati uspješniji proces promjene.

² Gallos, *Organisation Development*, 2006.

Promjena definirana kao putovanje

Upravljanje promjenom može se umnogome opisati kao putovanje, sa svim svojim pozitivnim i negativnim konotacijama. Iako isprva izgleda uzbudljivo, vožnja ne bude nužno jednako ugodna za sve: nešto što ushićuje neke ljude sigurno će demotivirati druge, a isto je tako nemoguće točno predvidjeti kako će se proces odigravati, bez obzira na to koliko dobro ljudi bili pripremljeni. Stoga izazov nije u tome da se predvidi sve od samog početka, već da se dopusti određena količina fleksibilnosti koja će osigurati da je promjena smjera moguća ako to bude potrebno.

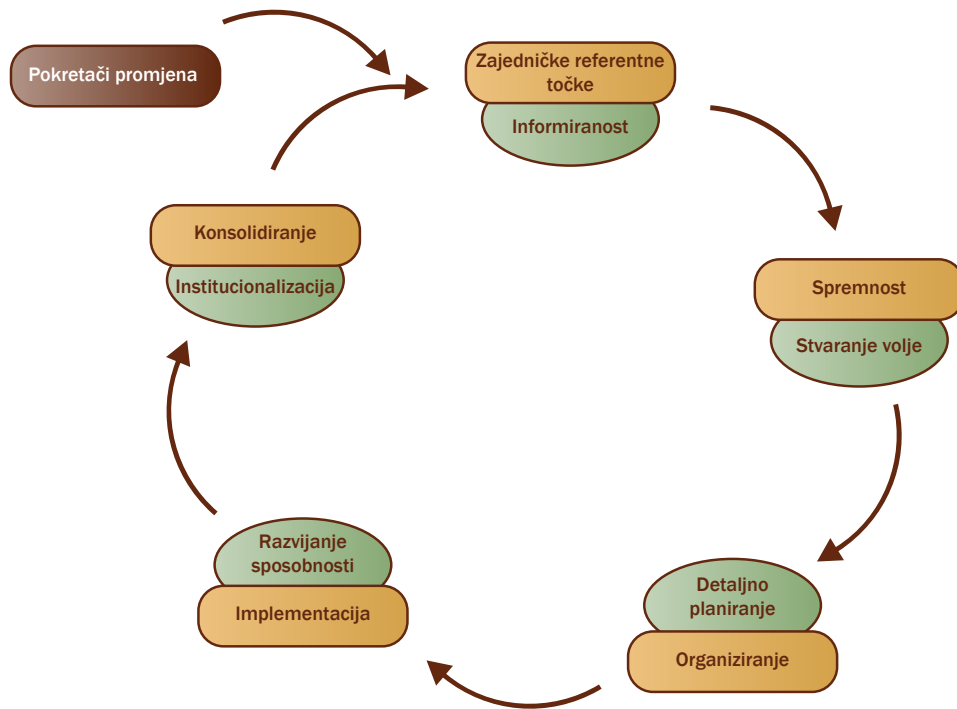
Što njime možete postići?

Ciklus organizacijske promjene razvijen je temeljem iskustava brojnih osoba koje su radile kao savjetnici za upravljanje promjenama, bilo kao treneri, vanjski savjetnici ili prijelazni menadžeri u organizacijama u kojima su se implementirale promjene. Taj ciklus navodi na zaključak da većina organizacija, osim rijetkih iznimki, slijedi sličnu proceduru za uspješno upravljanje procesima promjene te da je redoslijed doista bitan. Na primjer, ako viši menadžment odmah nakon razvoja vrlo složenog plana promjene za cijelu organizaciju krene u implementaciju, s nimalo ili vrlo malo konzultacija s osobljem, tada je gotovo sigurno da će se ta organizacija naći u problemima. Preskakanje koraka, pojednostavljivanje predloženog ciklusa (prečice) ili oslanjanje na implementaciju odozgo prema dolje gotovo će sigurno dovesti do neuspjeha.

Ciklus se sastoji od pet glavnih faza kroz koje većina organizacija prolazi kako bi se ostvario uspješan proces promjene:

- Zajednička referenca – osvijestiti;
- Pripravnost – stvoriti spremnost;
- Organiziranje – detaljno planiranje;
- Implementacija – razvoj sposobnosti;
- Konsolidacija – institucionalizirati promjene.

Na ciklus organizacijske promjene ne treba gledati kao na savršeni program koji organizacije uvijek trebaju primjenjivati – daleko od toga. Ono što se ovim modelom predlaže je da su trenuci organizacijskog i individualnog promišljanja ključni te da ih treba ugraditi od samog početka, dok organizacija i njeni ljudi prolaze proces razumijevanja implikacija predloženog procesa promjena i uče kako njime upravljati.



Ciklus organizacijske promjene

Mi zapravo tvrdimo da donositelji odluka počine najviše pogrešaka tijekom pripreme faze, prije no što se promjene uopće počnu implementirati, jer ne procijene ispravno (nego podcijene) što je sve potrebno da bi se organizaciju i njene ljude pripremi za promjenu.

Kako funkcionira

Ovaj model kombinira “čvrste” organizacijske elemente, kao što su strukture, sustavi i planovi, s “mekšim”, humanim elementima kao što su osobnosti, razine energije, motivacija i otpor. Na sljedećim ćemo stranicama proći kroz model korak po korak, ističući glavne točke na koje treba obratiti pažnju i moguće, uz njih vezane, izazove.

Pokretači promjena

Pokretač promjena možemo definirati kao neki veliki događaj ili čimbenik koji je organizaciju naveo na odluku o pokretanju promjene. Ako pokretači promjena nisu jasni ili nisu osviješteni i jasno izrečeni, to može značiti da osobe koje bi trebale podržavati ili sudjelovati u procesu promjene čak niti ne znaju da je on pokrenut. Umjesto toga, ljudi bi mogli shvatiti proces promjene kao skup nekoherentnih, diskretnih promjena u aktivnostima, bez uvida u cijelu pozadinu, pa čak i u poboljšanja koja promjena donosi.

Iznenadjuje da čak i na visokoj razini menadžmenta ono što je doista dovelo do potrebe za promjenom, u smislu malo ozbiljnije analize trenutne situacije, ne mora uvijek biti sasvim jasno, pa čak može biti i osporavano, ovisno o tome s kim razgovarate. Isto tako, može postojati nekoliko različitih pokretača promjena koji su zajednički, u kombinaciji, doveli do potrebe za promjenom.

Primjeri pokretača promjena:

- Pojavljuje se značajna prilika koja bi organizaciji mogla omogućiti da postane vodeća na svom polju rada ako izvrši određene korekcije na svojim proizvodima ili marketinškoj strategiji;
- Povećana konkurencija sličnih organizacija zahtijeva repozicioniranje ili promjene u uslugama, uključujući povlačenje organizacije iz nekih tradicionalnih područja aktivnosti;
- Spajanje s nekom drugom organizacijom, bilo u smislu preuzimanja ili partnerstva. Zanimljivo je napomenuti da 80 posto svih korporativnih spajanja propadne jer se ne poklanja dovoljno pažnje činjenici da dvije organizacije koje se spajaju posjeduju suprotne organizacijske kulture;
- Korisnici ili klijenti od organizacije traže nove usluge ili proizvode, što bi je moglo natjerati na nov način djelovanja, tražiti veću usmjerenost na kupca, fleksibilnije odgovore i nove vještine osoblja;
- Reakcija na negativan publicitet u medijima. Promijeniti javnu percepciju možda je najteže od svega i može tražiti duboke kulturne promjene unutar organizacije i od njezina osoblja;
- Promjene donatorskih, vladinih ili globalnih politika često pokreću promjene u svijetu razvojne pomoći koji pati od vrlo kratkih poslovnih ciklusa; drugim riječima, svaki put kada donator promijeni svoje politike ili procedure, primateljska se OCD ili vlada tome moraju prilagoditi po svaku cijenu;
- Globalna recesija uz smanjenje resursa, što znači sve veća konkurencija za sve manje razvojnih resursa, uz redovno propitivanje razvojne učinkovitosti.

Ukratko, prije nego što se krene s promjenom, vrlo je važno artikulirati odakle dolaze prijetnje ili pritisci te gdje leže buduće prilike. To će ljudima u organizaciji pomoći da shvate pozadinu problema i osvijeste potrebu i opredijeljenost za promjenu.

Pokretače promjena ne shvaćaju svi na isti način

Pokretače promjena ne doživljavaju uvijek svi jednoliko i na isti način diljem cijele organizacije. Viši menadžment može doživjeti potrebu za promjenom na drukčiji način nego radnica u proizvodnji ili srednji menadžment; zbog pristupa različitim vrstama podataka, drugim perspektivama ili vjerovanjima, ili jednostavno zbog razlika u analizi trenutne situacije. U pravilu, za voditelje organizacija većina pokretača promjena definirana je eksterno - promjene

u ponudi i potražnji, zabrinutost ulagača, promjene vladine politike itd. Pokretači promjena za pojedince, međutim, mogu uglavnom biti vezani uz radne uvjete, plaću i doplatke, stručni razvoj i odnose sa suradnicima.

Usklađivanje organizacijskih pokretača promjena s pokretačima promjena pojedinaca predstavlja jedan od glavnih problema u nastojanjima da proces promjene uspije. Također mogu postojati proturječni pokretači promjena. Na primjer, moramo smanjiti troškove kako bismo održali tržišnu poziciju, ali isto tako moramo investirati u inovaciju kako bismo osigurali nova tržišta. Dakle, je li pokretač promjena smanjenje troškova ili inovacija, ili je možda riječ o kombinaciji? Ako od samog početka postoji snažan nesklad ili nedostatak jasnoće, to može prerasti u sveobuhvatan otpor ili konfuziju oko toga zašto je promjena potrebna.

Organizacija može krenuti u kreaciju referentnih točaka ili informiranje tek nakon što su pokretači promjena poznati i, do određene razumne mjere, zajednički. Kako bi se točno odredilo kada je nastupilo pravo vrijeme, potrebne su konzultacije, međusobna komunikacija i temeljita analiza s povratnim informacijama od nekoliko zaposlenih iz različitih dijelova organizacije. Ulaganje vremena kako bi se razumjeli stvarni pokretači promjena, uključujući one proturječne, iako se često zanemaruje, u najvećem se broju primjera u dugoročnoj perspektivi isplati.



Zajedničke referentne točke i informiranost

Ideja o tome postoje li zajedničke referentne točke u pitanju promjene i što promjena doista podrazumijeva, blisko je povezana s pokretačima promjena. Stvaranje zajedničkih referentnih točaka i informiranosti blisko su povezani s učinkovitošću komunikacije od samog početka promišljanja procesa promjene. U stvari, u većini procesa promjene koji su pošli po zlu prethodno je bilo vidljivo smanjenje toka komunikacije, što je kod zaposlenih izazvalo nesigurnost i tjeskobu. Tjeskoba stvarno počne tek u trenutku kada prestane komunikacija.

Postoji li osjećaj hitnosti?

Neka od pitanja koja muče ljude mogu uključivati i to je li moguće nanovo pregovarati o procesu promjene ako stvari postanu teške ili neugodne tijekom procesa. Isto tako, da li se proces promjene treba dogoditi sada ili ga se može odgoditi do sljedeće godine, ako se stvari u međuvremenu poprave. Zapravo, mnogi se procesi promjene odgađaju sve dok više nema izbora. Nažalost, uslijed takvog odgađanja procesa promjene često već prođe rok, što vodi do nepromišljenih odluka i sve veće tjeskobe.

Način na koji ljudi doživljavaju promjenu ovisi o tome vide li je kao hitno potrebnu ili je samo smatraju jednom od opcija. Na primjer, velika je razlika između osjećaja da ste stjerani u kut i osjećaja da iskoristavate priliku kako biste se poboljšali. Ako se pokretači promjena doživljavaju kao vrlo udaljeni i bez izravnih osobnih implikacija za zaposlene, tada je puno teže stvoriti pozitivnu energiju ili čak samo interes za ulaganje napora. Međutim, s druge strane, ako je svačije zaposlenje došlo u pitanje, to stvara zajednički osjećaj hitnosti tj. status quo više ne predstavlja jednu od opcija. Neki od stručnjaka za upravljanje promjenama čak tvrde da ako ne postoji jasan osjećaj zajedničkog nezadovoljstva s trenutnom situacijom, praktički je nemoguće natjerati ljude da se mijenjaju.

Govoriti zajedničkim i iskrenim jezikom

Ako prihvatimo da je u upravljanju promjenama riječ o upravljanju procesom promjene, to podrazumijeva da od samog početka trebamo odrediti smjer tako da svima bude jasno gdje će i oni sami i njihova organizacija završiti ako proces promjene bude uspješan. Začudjuće je koliko se često promidžba procesa promjene temelji na potpuno neodređenim pojmovima, koji nemaju puno smisla za ljude od kojih se u isto vrijeme traži da se uključe. Neki od primjera takvih neodređenih pojmova su: streamlining (usklađenost s tokom), rightsizing (dosizanje prave mjere), razmišljanje izvan okvira, kreativan pristup, bolje posluživanje kupaca, tržišno predvodništvo.

Što bi to trebalo značiti u praksi? Ako su konotacije koje ljudi povezuju uz takve fraze negativne ili potpuno drugačije od ciljanih, tada je teško stvoriti zajedničke reference i osviještenost o potrebi za promjenom. Nažalost, visoki menadžment ponekad namjerno koristi nejasnu retoriku kako ne bi previše obećali dok govore "kako ćemo-lako ćemo" i izbjegavaju spomenuti vjerojatne negativne aspekte promjene koji bi mogli uključivati proračunske rezove i ukidanje

radnih mjesta. Međutim, time se rijetko ljude uspije dugoročno uvjeriti u neophodnost procesa promjene, jer će oni uvijek željeti znati što se točno mijenja za njih same, kao članove tima i pojedince. Ako ljudi osjete da njihovi voditelji nisu iskreni s njima, ni oni se neće obavezati na proces koji možda uopće nije u njihovu interesu.

Hoće li nam svima biti bolje?

Bez obzira na naše napore i želje da proces promjene predstavimo u pozitivnom svjetlu, uvijek će biti onih koji će se doživljavati kao pobjednici ili gubitnici, bili to doista ili ne: neki će ljudi osjećati da će im promjena koristiti, drugi da će im štetiti na ovaj ili onaj način. Iako je često nemoguće točno predvidjeti tko će najvjerojatnije izvući korist, a kome će promjena najvjerojatnije donijeti najviše štete, osobito jer to u velikoj mjeri ovisi o percepciji, činjenica je da percepcije ili strahovi od nepoznatog mogu prevagnuti. Kako proces napreduje, odlaganje neminovnog može samo štetiti njegovoj vjerodostojnosti i legitimnosti.

Stoga je ključno već u ranoj fazi procesa analizirati kako i u kojoj će mjeri proces pogoditi sve uključene: hoće li svi biti jednako pogođeni ili samo njih nekolicina. Odgovor je ukratko da promjena nikad ne pogađa sve na isti način, jer će promjene u zadacima i odgovornostima najčešće morati biti prilagođene sadašnjim ili budućim funkcijama osoba ili odjela. Drugi je razlog taj što je način na koji pojedinci doživljavaju promjenu, u mentalnom ili psihološkom smislu, u osnovi različit od osobe do osobe. Također je moguće da će se promjena ticati samo nekih ljudi, dok će ostali ostati praktički nedotaknuti, što će kasnije također utjecati na razinu otpora.

Pripremljenost i dragovoljnost

Nakon utvrđivanja zajedničkih referenca i informiranosti, vrijeme je za razmatranje kako pokrenuti organizaciju i njezine ljude od svjesnosti do spremnosti i voljnosti sudjelovanja u procesu promjene. To je lakše reći nego učiniti. Najčešće menadžment saziva sastanak da bi obavijestio zaposlene o stvarima o kojima su oni možda već nešto općenito i čuli, ali čije praktične implikacije možda još nisu uspjeli u potpunosti shvatiti. Takvi su sastanci rijetko korisni, osim ako se ljudi prije toga nisu imali priliku pripremiti u praktičnom i mentalnom smislu, odnosno ako nisu imali priliku razmijeniti mišljenja s ostalim suradnicima na siguran način.

Jeste li uz mene ili protiv mene?

Prije nekoliko godina, direktor organizacije u kojoj je autor ovog priručnika radio sazvao je jedan takav sastanak. Nakon što je objasnio neophodnost planiranih promjena, postavio je pitanje: "Na koga mogu računati da će mi pomoći u ostvarivanju ovog procesa promjene?" Nitko se nije ništa usudio reći, a većina ljudi nije čak niti u potpunosti znala na što bi se to sad trebali obvezati. Gledajući unatrag, to je bio trenutak koji je definirao cijeli proces promjene, koji je na kraju završio vrlo loše. Nakon što su saslušali svojeg direktora, zaposleni su bili potpuno uvjereni da će se svakog tko ne iskaže oduševljenje i otvoreno se ne obveže smatrati direktorovim neprijateljem.

To i nije bilo daleko od istine, jer su unutar godinu dana svi viši menadžeri ili otišli ili bili zamoljeni da odu, a osobito oni koji su se usudili dovesti u pitanje neke elemente procesa promjene. Umjesto otvorene organizacije pune topline i dijaloga, nastala je vladavina menadžerskog terora.

Stvaranje spremnosti i dragovoljnosti može biti dugotrajan proces, ali to je dobro uloženo vrijeme jer će bilo kakvi propusti teretiti proces promjene za vrijeme njezine implementacije. Identifikacija i uključivanje koalicija koje podržavaju načela procesa promjene diljem organizacije predstavlja jedan od načina kako se bolje pripremiti. Također je važno biti svjestan skupina koje se protive procesu ili imaju pitanja vezana uz njega, te vrlo jasno shvatiti koji su tome razlozi. To će stvoriti sigurniju platformu za razgovor i vlastitost, te omogućiti konstruktivno rješenje doživljenog otpora prije nego što se otme kontroli.

Stvaranje prostora i izdržljivosti za promjenu

Neka je druga organizacija pokrenula proces promjene koji je, uglavnom zbog pasivnog otpora, potpuno zapeo. Pitali smo ih kada je tekući proces promjene započeo, kako bismo stekli predodžbu o tome koliko se dugo time bave. Ispalo je da se nitko više ne može sjetiti. U stvari, nekoliko je zaposlenih reklo da se osjećaju kao da su u neprekidnom “promjenskom” načinu rada već zadnjih 10 godina, bez i malo vremena za oporavak i bez ikakve ideje jesu li neki stvarni rezultati uopće postignuti. Na kraju smo tu organizaciju uvjerali da ono na što se treba usredotočiti jesu stabilnost i konsolidacija, a ne još jedan iscrpljujući proces promjene.

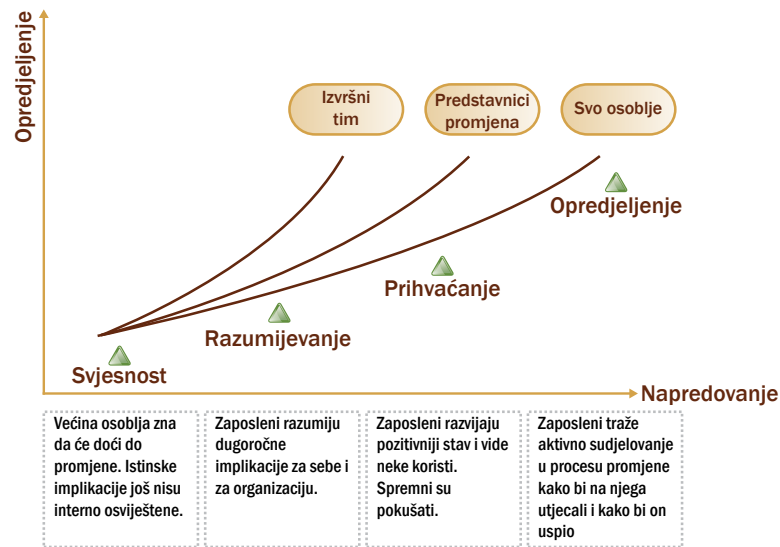
Zaključak koji ovdje želimo istaći jest: da bi se osoblje uključilo u proces promjena, nužno je za to stvoriti prostor te osigurati vrijeme za oporavak. Stalna promjena ne predstavlja zdravo stanje za većinu organizacija i njihovo osoblje. Osim toga, ako se proces promjene gleda i shvaća kao još jedan dodatni teret, uz sve ostale redovne radne zadatke, on će tada ljude iscrpljivati, a ne krijepiti niti bodriti.

Jesmo li smo svi na istom mjestu i imamo li isti tempo?

Glavni je izazov tijekom promjene dobiti sve, od vrha do dna organizacije, da vuku u istom smjeru u isto vrijeme. Prema našem iskustvu, to je praktički neizvedivo iz nekoliko razloga. Prvo, pristup informacijama razlikuje se ovisno o funkcijama ili razinama, što znači da neki ljudi mogu imati samo dio cijele slike. Također će postojati određeno očekivano kašnjenje poruka i komunikacije unutar organizacije, uključujući vrijeme koje je potrebno da se implikacije tih poruka i komunikacije interno osvijeste.

Ukratko, većini ljudi potrebno je određeno vrijeme da se pokrenu od shvaćanja i svjesnosti do prihvaćanja i opredijeljenosti, kao što opisuje model.

Visoki menadžment ili zastupnici promjene mogu donekle upravljati ovom mentalnom odgodom tako da zaposlenima osiguraju više vremena za promišljanje, te da nastave s komunikacijom i stvaranjem prostora za dijalog na redovnoj osnovi.



Organiziranje i detaljno planiranje

U ovoj se fazi od organizacije očekuje da je dostigla točku na kojoj su ona i njezino osoblje pripremljeni za proces promjene koliko je to najviše moguće u trenutnim okolnostima. No, ne zaboravimo da nijedna organizacija neće nikada biti u potpunosti pripremljena za proces svoje promjene, jer bi to na neki način proturječilo samom pojmu, jer će nepoznanice uvijek postojati i u najbolje pripremljenim planovima. Ali organizacija i njeno vodstvo bi ipak trebali moći iskreno i uvjerenom potvrdno odgovoriti kako vjeruju da su učinili sve što su mogli da bi se pripremili za proces promjene.

Detalj ili pregled?

Ljudi su sada već, naravno, znatiželjni i žele znati kako će promjena izgledati u praksi, i u ovoj trenutnoj situaciji i u konačnici. Praksa nam govori da mnogi procesi promjene u stvari počinju s najavom PLANA, u pripremu kojeg ljudi uglavnom nisu bili uključeni pa stoga imaju vrlo ograničen osjećaj vlastitosti. Prema našem iskustvu, bolji planovi za upravljanje promjenom počinju širim pregledom. Ono što ljudi doista trebaju u ovoj fazi jest jasnoća, ne detalji.

To je sporno područje, jer su mnogi menadžeri promjene skloni sve unaprijed razraditi u detalje kako bi pripremili precizan i uvjerljiv plan. Međutim, pretjerano detaljan plan ovako rano predstavlja visoki rizik, jer u osnovi tjerate ljude da se ili slože ili usprotive planu koji im se predstavlja, umjesto da otvorite mogućnosti za dijalog. Iako konačno odredite procesa promjene ne mora biti otvoreno za pregovore, trebala bi postojati mogućnost da se zajednički istraži odabir najboljeg puta do nje. Kao što smo ranije napomenuli, priroda je složenih procesa promjene takva da - iako je općenit smjer u kojem treba ići poznat - nemoguće je unaprijed znati sve odgovore.

Koliko će nas to koštati?

Planiranje resursa koji idu uz plan predstavlja još jedno područje koje se uglavnom previdi kod iniciranja procesa promjene. Istina je da je teško od početka detaljno planirati resurse, ako ni zbog čega drugog, onda stoga što niti put niti zaustavljanja tijekom puta još uvijek nisu poznata. No, bez obzira na to, plan promjene trebao bi se smatrati ulaganjem kao i bilo koje drugo veliko organizacijsko ulaganje. Ono što je potrebno uzeti u obzir uključuje izračun očekivanih eksternih ulaza, uključujući konzultante i njihove troškove, vrijeme zaposlenih, radionice, logistiku i putne troškove u slučaju da proces promjene uključuje međunarodne konzultante iz nekoliko država.

Vrijeme zaposlenih uglavnom je najlošije uračunat ulazni element procesa promjene, iako istodobno predstavlja najvažniji ključni aspekt ili vrijednost uspješne promjene. Stoga preporučujemo da svaki plan promjene koji zahtijeva zajedničke, usklađene napore određenog broja zaposlenih svakako uključuje i te troškove, kako bi se mogao pripremiti iznos ukupne cijene ili troška resursa za plan promjene koliko je u određenom trenutku moguće. Ovaj je izračun također povezan sa shvaćanjem troška prilika ili mogućnosti ostalih prioriteta izvan definiranog procesa promjene. Takvi troškovi prilika ili mogućnosti najčešće podrazumijevaju da se relevantno osoblje oslobodi ostalih redovnih zadataka, te da ih se ne zaboravi nagraditi za predanost procesu promjene preko redovnih očekivanja.

Najvažnija je komunikacija

Tim zadužen za promjenu obično ima zadatak osigurati odgovarajuće sudjelovanje svih zaposlenih, uključujući pripremanje konzultacija s osobljem u odgovarajućem trenutku tijekom procesa promjene te organiziranje manjih radnih skupina koje će detaljnije poraditi na specifičnim pitanjima koja zahtijevaju vještine drukčije od onih koje posjeduje tim zadužen za promjenu. Razvoj učinkovite komunikacijske strategije predstavlja dio bilo kojeg ozbiljnog procesa promjene. Što je možda lakše reći nego učiniti te što može zahtijevati razne vrste usporednih inicijativa. Također vrijedi zapamtiti da je određene poruke doista potrebno prenositi nekoliko puta i na razne načine prije no što ih ciljana skupina učinkovito apsorbira.



Valja izbjeći komunikaciju koja u konačnici generira jednosmjerne informacije, bez stvarnog dijaloga i razmjene informacija. Komunikacijska strategija može sadržavati razne pristupe kako bi se doprlo do svih zaposlenih, kombinirajući osobni dijalog s video-konferencijama, tiskovinama, često postavljanim pitanjima te pitanjima i odgovorima, gdje se zaposlenici potiču na postavljanje pitanja, a tim zadužen za promjenu priprema odgovore.

Pokrenite plan

Sada je vrijeme da se plan i službeno pokrene. To je obično najbolje učiniti na službenom okupljanju gdje će voditelj organizacije i tim zadužen za promjenu predstaviti glavne rokove i smjernice te time signalizirati da predstavljaju grupu ljudi koja je zadužena za praćenje i koordinaciju procesa promjene. To predstavlja značajan trenutak, jer se tim zadužen za promjenu i voditelj organizacije obvezuju aktivno saslušati izraze zabrinutosti koji bi mogli izaći na vidjelo, te poticati zaposlene da aktivno sudjeluju tijekom cijelog procesa, izražavajući svoju zabrinutost bez straha od kazne.

Ako su zaposleni do tog trenutka više-manje šutljivi, to bi mogao biti loš znak da se još uvijek ne osjećaju ugodno ili spremni iznositi problemska pitanja. Tada je to još jedan razlog da se pomno prati komunikacija tijekom cijelog procesa: stvarni problemi počinju kada komunikacija prestane. S time da se komunikacija ne bi trebala fokusirati samo na sva sjajna i uzbudljiva postignuća, već i na manje sjajne strane procesa promjene, uključujući i neizbježne loše vijesti koje dolaze s procesom promjene te način kako se s njima nositi.

Možda bi bilo korisno odrediti zaposlene za koje ljudi osjećaju da im se mogu slobodno obratiti i s njima podijeliti svoje brige, ili zatražiti pomoć da nauče kako svladati očekivane promjene, uključujući obuku tijekom rada, razvoj novih vještina ili mentorstvo. Možda će biti potrebno utvrditi različite kompenzacijske modele u slučaju većeg broja otpuštanja ili promjena lokacije. S ljudske strane promjene, potrebno je planirati inicijative za potporu osobama koje trpe stres ili neugodnosti na osobnoj razini, kako bi frustrirano osoblje moglo naći vremena i prostora za primanje mentalne podrške, uključujući i pristup stručnom savjetu ako bude potreban.

Implementacija - razvoj sposobnosti

Pretpostavljamo da se do dolaska u ovu fazu plan promjene već razvio i da u čitavoj organizaciji postoji dovoljna razina vlastitosti i opredjeljenja. Vjerojatno je još uvijek prisutan određen osjećaj oklijevanja, nesigurnosti i otpora među osobljem, što je već trebalo biti zapaženo tijekom prethodnih faza. Moguće je da su već pokrenute određene inicijative u pravcu rješavanja ključnih zabrinutosti i prilagodbe plana promjene kojima će se osigurati veća vjerojatnost kasnijeg uspjeha.

I manji se napredak računa

Najsloženiji planovi promjene odnose se na dugoročna razdoblja pa je potrebno duže vrijeme da bi se počeli pokazivati veći rezultati. Međutim, tijekom takvog dužeg procesa promjene važno je održavati i njegovati visoku razinu energije. To je moguće postići, na primjer, proslavljanjem kratkoročnih pobjeda i ostalih prijelaznih postignuća najavama i događanjima na kojima je važno da osobito viši menadžment iskaže uvažavanje i vrednovanje napora zaposlenih cijele organizacije. To znači da je potrebno naći trenutke kada treba "podvući crtu" i odati priznanje za postignute rezultate: ponekad i samo nekoliko ljubaznih riječi može puno značiti.

Planovi nisu nepromjenjivi

Tijekom procesa kojima se implementiraju promjene neumitno je da će ponekad doći do problema. Mogu isplivati i ugodna i neugodna iznenađenja, a to će se često dogoditi baš kada najmanje očekujete ili priželjkujete: promjena nikad nije jednostavna ili predvidiva. Pripremite se na neočekivano: vaši planovi trebaju biti dovoljno fleksibilni da mogu tolerirati kreativnost ili slučajnost. Često su najveći problemi s planovima – planovi sami, osobito ako se slijepo i rigorozno prate čak i nakon što je svima jasno da neće funkcionirati. Ljudi, osobito voditelji, ponekad osjećaju da su uložili previše vremena, političkog kapitala i osobnog ponosa u plan promjene da bi si mogli dopustiti da ga u nekom trenutku jednostavno odbace, čak i ako su se svi ostali već počeli pripremati za nešto drugo. Istina, nikad nije ugodno dići ruke od nečeg što je u nekom ranijem trenutku izgledalo kao dobar plan, ali je još gore držati ga se i nakon što shvatimo da će vrlo vjerojatno propasti.

Pratite što se događa

Često je potrebno određeno vrijeme nakon završetka neke aktivnosti vezane uz promjenu da bi osobe koje ta promjena direktno pogađa doista shvatile ili osjetile stvarne implikacije u svom svakodnevnom radu. Tako se može dogoditi da nešto što je osoblju izgledalo kao minorni detalj nakon što bude implementirano postane značajnije nego što je itko to mogao predvidjeti. Od ključne je važnosti redovno pratiti napredak u implementaciji plana promjene kako biste na vrijeme zapazili pozitivne signale ili nesklad. Ako postoji tim za implementaciju promjene, to će biti glavni zadatak koji njegovi članovi trebaju koordinirati.

Praćenje treba predstavljati ravnotežu između praćenja konkretnog napretka planiranih i dogovorenih aktivnosti te ostalih internih ili eksternih događanja koji bi mogli imati utjecaj na proces promjene, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Sljedeća jednako važna praksa odnosi se na praćenje osjećaja zaposlenih: da li je raspoloženje uglavnom loše, ili sve više ljudi počinje prihvaćati nove izazove? Rezultate praćenja treba priopćiti zaposlenima, ne samo sve pojedinosti - koje većinu ni neće zanimati - nego i pregled šire slike. Zaposleni koji su osobito zainteresirani mogu se nakon toga direktno obratiti timu za implementaciju promjene, kako bi saznali više pojedinosti o nekim aspektima za koje smatraju da zahtijevaju dublje objašnjenje.

Konsolidiranje – institucionalizacija promjene

Pod pretpostavkom da je proces promjene gotovo završen, sa svim popratnim korekcijama i kako u cilju što boljeg konačnog proizvoda, sada se treba pobrinuti da budu postavljeni svi mehanizmi potpore i koordinacije i da funkcioniraju. Na taj se način neće ugroziti postignuti rezultati promjene vraćanjem na stare načine rada. To se odnosi na ponašanje ljudi, kao i na načine kako trajnije izmijeniti procedure i procese.

Kako osigurati trajnost promjene

Kurt Lewin, jedan od začetnika promišljanja o promjenama, govorio je da proces promjene izgleda ovako: “odmrzni – promijeni – zamrzni”. Pod time je mislio da prvo treba stvoriti preduvjete za promjenu (odmrznuti), koji uključuju stvaranje fleksibilnosti u odnosu na postojeće načine rada. Na primjer, ako je potrebno razviti nove načine nabave proizvoda, to može zahtijevati određenu relaksaciju postojećih procedura kako bi se omogućilo eksperimentiranje. Nakon što se utvrdi poboljšani, željeni, budući način nabave kao rezultat eksperimentiranja tj. promjene, jednako je važno ponovo zamrznuti organizaciju u skladu s novim načinom rada. To se naziva institucionalizacijom promjene.

Ona će uključivati usklađivanje novih ili prilagođenih struktura, procesa i mehanizama koordinacije, kao i novog, poželjnog ponašanja zaposlenih. Nemoguće je navesti sva područja usklađivanja, ali u pravilu svaka interna procedura, sustav ili ponašanje koje je proturječno ili kompromitantno za novi način rada moraju biti ili uklonjeni ili prilagođeni, čak i ako to znači dodjeljivanje novih radnih mjesta zaposlenima koji najviše smetaju provedbi promjene. Ponekad je samo potrebno ažurirati formate ili obrasce, ponekad je potrebno izvršiti finalno restrukturiranje timova ili formirati potpuno novi sustav za upravljanje znanjem, ili osnovati posve novi odjel. Zaposlene treba nagrađivati kada primjenjuju nove postupke i sankcionirati kada se novi postupci ne primjenjuju. Također može biti potrebno zaposlenima tijekom dužeg razdoblja nuditi dodatnu obuku i stjecanje dodatnih vještina.

Kako brzo izgubiti ono što se postiglo

Određeni je veliki multilateralni donator provodio promjene radi razvoja novog pristupa timskom radu, no u jednom je trenutku izgleda sve zapelo. Bez obzira na broj provedenih radionica ili količinu treninga i vježbi koji su izvedeni, određeno osnovno ponašanje zaposlenih nije se mijenjalo. Organizacija se žalila da vanjski savjetnik nije u stanju izvršiti ono što je obećao. Na kraju je provedena analiza postojećeg sustava upravljanja radnim rezultatima kako bi se vidjelo u kojoj se mjeri timski rad doista nagrađuje. Otkrilo se da se nagrađuju samo individualna postignuća, a da je sustav indirektno kažnjavao kolektivna postignuća jer pripisivanje postignuća pojedinaca nije bilo dovoljno jasno. Kada smo predložili da organizacija uskladi svoj sustav upravljanja radnim rezultatima s novim vrijednostima timskog rada, rečeno nam je da to “ne dolazi u obzir” jer taj sustav postoji već dva desetljeća te da je to politički preosjetljivo područje za promjenu. To je, u stvari, značilo da je sav potencijalni dobitak pokretanja novog duha timskog rada bio izgubljen jer nije bilo moguće institucionalizirati promjene unutar postojećih sustava i procedura.

Uspjeli smo, što smo naučili?

Kada proces promjene napokon završi i željeni je cilj napokon postignut, to se mora jasno i glasno obznaniti kako bi svi zaposleni čuli. Ljudi očekuju i imaju pravo čuti što je postignuto i kakvu će to buduću korist donijeti tvrtki u odnosu na to kako je bilo prije. To podrazumijeva obilježiti određene specifične trenutke tijekom procesa i, što je možda još važnije, odrediti koje su se značajne lekcije savladale za budućnost.

Promjenu je moguće razmotriti na više različitih načina: internim istraživanjem, razgovorima ili grupnim sesijama kako bi se uhvatila različita razmišljanja ljudi. Mogu se koristiti i razni, kreativniji načini. No, koji se god način koristio, proces promjene mora se formalno zaključiti kako ljudi ne bi osjećali da se nalaze u trajnom modusu promjene, ili da se na kraju nikad nije odalo priznanje za sve žrtve i napore koji su bili podneseni.



Završno slovo

Promjena unutar organizacije velika je stvar i mora se kao takva i prepoznati. Ona od ljudi zahtijeva puno, i vjerojatno će u većini slučajeva zahtijevati od svih uključenih više nego što se na početku predviđalo. Promjena kojom se dobro upravlja daje puno nade, no isto tako sadrži i znatne rizike ako se dopusti da krene krivo ili van kontrole. Ciklus organizacijske promjene nije model koji jamči da će svaka promjena biti uspješna, jer postoji previše internih i eksternih čimbenika koji utječu na konačni rezultat.

Međutim, otkrili smo da je ljudski faktor ono što će uvijek poduprijeti ili slomiti proces promjene, osobito to koliko se učinkovito voditelji mogu mentalno povezati sa svojim zaposlenima tijekom procesa. Iz tog se razloga ljudi uvijek moraju postaviti u centar procesa promjene, čak i ako ponekad izgledaju previše ustrašeni ili previše konzervativni da bi pristali na (pretjerano) ambiciozan proces promjene. Na koncu, ljudi su zapravo vrlo racionalni: u potpunosti shvaćaju da su oni ti koji će morati dugoročno živjeti s promjenama u svojoj organizaciji.

Savjeti za primjenu u praksi i vođenju

Facilitacija promjene u organizacijama vjerojatno predstavlja najteži dio procesa IR/OR-a, možda najviše zbog toga što promjena rijetko prati unaprijed definirani scenarij. Facilitacija promjene stoga nije stvar određivanja grupe alata koji se potom jednostavno primjenjuju. Naprotiv, riječ je o osviještenosti procesa promjene glede smisla te promjene i razloga iz kojeg je neophodna. Alati će vam samo pružiti različite opcije ili perspektive o onome što želite promijeniti u svojoj organizaciji; oni vam neće reći što morate činiti.

Bilo koji rezultat strateške (re-)orijentacije i procesa planiranja sa sobom će donijeti promjene; neke od njih će većina zaposlenih rado prihvatiti, dok će neke druge doživjeti kao manje poželjne. Ključno je tijekom cijelog procesa promjene zadržati stalan kontakt kako bi osigurali da su zaposleni za promjenu, da osjećaju da se njihov savjet traži i da vide da im je pružena prilika aktivnog sudjelovanja. Iako je za uspjeh procesa promjene nužno da on predstavlja vlasništvo većine zaposlenih, ipak će većem broju takvih procesa u određenim trenucima koristiti eksterna perspektiva da bi se izbjeglo gubljenje orijentacije ili zaposlenih. U poglavlju 10 ponudili smo kontrolni popis koji će osigurati da organizacija zadrži željeni smjer.

Pitanja za dalje promišljanje

- Znamo li svi zašto se trebamo promijeniti, ili je to nešto što nam je rečeno, bez ikakve konzultacije, od strane šefova ili donatora? Što će to značiti u smislu vlastitosti?
- Vjerujemo li da nam je viši menadžment dao sve potrebne informacije o mogućim posljedicama promjene, uključujući moguće negativne konzekvence svih dobrih promjena po neke od nas?
- Je li proces promjene nešto na što možemo utjecati i u čemu možemo imati ulogu kako bismo ostali realistični i kako ne bismo pretjerali u ambicijama koje na kraju nismo u stanju ispuniti?



Primjena i pomoć u primjeni IR/OR alata

PRIMJENA I POMOĆ U PRIMJENI IR/OR ALATA

U ovom smo priručniku predstavili nekoliko radnih metoda koje smo nazvali alatima, a čija primjena može biti korisna u vašoj organizacijskoj okolini. Opisali smo o čemu je riječ kod svake metode, za što ih možete koristiti, kako funkcioniraju, i dali smo neke savjete za facilitaciju. Također smo predložili pitanja za dalje promišljanje. U ovom ćemo poglavlju predstaviti detaljne, postupne upute koje će vama, ili vanjskom facilitatoru, omogućiti vođenje vaše organizacije kroz praktičnu primjenu pojedinih alata.



Postupni, korak-po-korak pristup podrazumijeva implementaciju u određenom poretku. Poredak se temelji na više godina praktičnog iskustva o tome što najbolje funkcionira u određenim okolnostima. To međutim ne znači da alate trebate primjenjivati mehanički. Može se dogoditi da određeni, specifični koraci nisu primjenjivi u vašem slučaju, ili da ćete uložiti manje ili možda više vremena na različite faze u procesu.

Na primjer, ako vaša organizacija dobro poznaje većinu dionika u vašem okruženju, tada nema potrebe da proces počinjete od nule. Ili možete odlučiti da vam Brzinski snimak neće osigurati potrebnu razinu detalja za analizu, pa ćete stoga taj korak preskočiti i odmah krenuti s drugim metodama koje će vam pružiti detaljniju sliku. Kao što smo rekli na početku priručnika: primijenite one alate koje smatrate korisnima unutar svog konteksta i koji vam mogu pružiti nove uvide.

U sljedećim odjeljcima dajemo preporučene korake koji vas vode kroz alate, podsjećajući vas što treba činiti i kako postići najbolje rezultate. Kada spominjemo facilitatora mislimo na osobu čija je odgovornost voditi kroz primjenu pojedinih alata. To može biti osoba zaposlena u organizaciji koja posjeduje dobre facilitatorske vještine ili vanjski facilitator ili facilitatorica. Tijekom primjene ovih metoda, neka svi dobiju priliku za sudjelovanje u diskusiji, uključujući one koji inače nisu skloni javno iznositi svoja mišljenja. Poštujte mišljenja koja su možda drugačija od onih koja inače čujete i potičite razmišljanja koja odstupaju od pravila.

Učenje novih metoda i alata najprikladnije je za sudioničke grupe od 10 do 20 osoba, koje treba smjestiti u ugodni prostor koji potiče otvorenu diskusiju i učenje. To podrazumijeva prijateljski postav grupe različitih osoba oko stola, a raspored sjedenja je takav da suradnici koji se inače nemaju priliku družiti sjednu jedan pored drugog. Svi alati zahtijevaju prezentacijski stalak i odgovarajući papir, flomastere i kartice u boji veličine 5 cm × 10 cm, te ljepljivu traku kojom se lijepe na zid.

Pobrinite se dovesti ljude koji mogu pružiti vrijedan i raznolik doprinos, uključujući osobe od kojih to inače ne biste očekivali. Ako je vaša organizacija velika, pobrinite se da bude zastupljeno razno osoblje, u smislu hijerarhijskog položaja, iskustva i tehničkih vještina. U isto vrijeme, izbjegnite mogućnost da na ovakvim sastancima sudjeluje samo viši menadžment, jer ćete samo dobiti potvrdu onoga što misli viši menadžment. Umjesto toga, dovedite ljude koji su spremni propitivati status quo.

Za svaki alat treba predvidjeti tri do četiri sata. Osoblju koje ima iskustva s radionicama i organizacijskom analizom možda će trebati manje vremena. S druge strane, ako su opsežne konzultacije kod vas uvriježene, trebat će vam više vremena. Najvažnije je da nakon upoznavanja sa svakim od alata zaposleni sa sastanka odu s osjećajem da su dobro iskoristili vrijeme te da je rezultat doveo do novih spoznaja o organizaciji.

Koraci za Temeljno pitanje

1. Zatražite ljude da 30 minuta diskutiraju u malim skupinama (tri do četiri osobe) o tome što vide kao najznačajnije izazove za organizaciju zbog kojih je provedba procesa IR/OR-a neophodna.
2. Recite grupama da u nekoliko riječi (tri do pet) flomasterima čitko napišu na karticama (5 cm × 10 cm) što su identificirali. Postavite kartice na stalak za prezentacije tako da ih svi mogu vidjeti i pročitajte njihov sadržaj naglas, da provjerite je li shvaćen. Prema potrebi unesite korekcije radi jasnijeg izričaja.
3. Raspravljajte o tome što je pozadina ili koji su osnovni uzroci tih izazova, kako bi se došlo do zajedničkog tumačenja problema, te provjerite da li su sva pitanja stavljena na kartice. Dodajte nove kartice ako je potrebno.
4. Raspravljajte o tome jesu li probleme uglavnom izazvali dionici i čimbenici izvan organizacije, ili se temelje više na internim izazovima, ili pak oboje.
5. Sada zatražite ljude neka razmisle o tome što bi željeli da je drugačije u organizaciji i zašto, te neka to stave na kartice. Tako ćete dobiti naznake mogućih kriterija za radni učinak. Dovršene kartice postavite na prezentacijski stalak.
6. Provjerite je li postignuto zajedničko tumačenje, iako to ne mora značiti da svi imaju isto mišljenje, već da je svima jasno o kojim je pitanjima riječ.

7. Temeljem prethodne diskusije pokušajte formulirati Temeljno pitanje u jednoj ili dvije rečenice, te provjerite jesu li sudionici odgovarajuće uključeni.
8. Ovaj korak obično vodi do opsežne rasprave, jer će ljudi vjerojatno isticati svoje stavove, stoga zahtijeva strpljivu i stručnu facilitaciju.
9. Nakon žustre rasprave trebalo bi biti moguće pripremiti nacrt Temeljnog pitanja koje više-manje odgovara svima, iako još uvijek nema savršenu formulaciju. Zabilježite dogovoreni nacrt rečenice Temeljnog pitanja na stalak za prezentacije tako da ga svi mogu pročitati.
10. Sada zamolite tri do četiri osobe da pomognu u finalizaciji rečenice, dok su ostali na pauzi za kavu ili ručak.
11. Ta će grupa od tri do četiri osobe potom predstaviti formulaciju Temeljnog pitanja i objasniti pozadinu te konačne formulacije. Pitajte ljude jesu li spremni prihvatiti Temeljno pitanje kao dovoljno dobro da se s njime može nastaviti raditi.
12. Podsjetite ih da je Temeljno pitanje početak procesa IR/OR-a te da će možda zahtijevati daljnja usklađenja kako prolazite kroz ostale alate koji bi mogli rezultirati novim informacijama.

Koraci za Brzinski snimak

1. Definirajte organizaciju koja će biti predmet Brzinskog snimka. Ako je riječ o dijelu procesa IR/OR-a, to će biti organizacija za koju ste već definirali Temeljno pitanje.
2. Budući da informacije uglavnom proizlaze iz istraživanja dostupne literature i sličnih izvora podataka, nema potrebe za velikim timom. Umjesto toga sastavite tim od tri do pet osoba koje će biti odgovorne za prikupljanje inicijalnih podataka i njihovu daljnju analizu.
3. Zatražite od tima da započne s prikupljanjem informacija o određenoj organizaciji pretraživanjem Interneta, čitanjem izvješća te možda propitivanjem osoba koje su radile za tu organizaciju i s njom.
4. Potrebno je postaviti sljedeća važna pitanja:
 - Što su misija i vizija organizacije?
 - Koji su izlazni elementi organizacije (proizvodi/usluge, količina i kvaliteta)?
 - Kako biste opisali radni učinak organizacije? Je li riječ o renomiranoj organizaciji s mnogo referenci ili o nekom tko tek počinje?
 - Koji su glavni ulazni elementi organizacije?
 - Ljudski resursi (vrste vještina, iskustvo, stručnost, volonteri)
 - Materijalni resursi (zgrade, automobili, računala itd.)

- Prirodni resursi (npr. sirovine u slučaju poljoprivrede)
 - Financijski resursi (novac, veličina godišnjeg proračuna, njihov rast ili smanjivanje)
 - Glavni izvori financiranja: donatori, privatne donacije, vlastiti resursi, volonterski rad?
 - Tko su ciljani korisnici/ciljane skupine organizacije?
 - Koji su ciljani ili stvarni učinci i utjecaji toga što organizacija radi, tj. što se promijenilo kao rezultat izlaznih elemenata organizacije?
 - Vaš utisak okruženja organizacije: npr. turbulentno, političko, kolaborativno, natjecateljsko, oportunističko?
5. Nakon što su sve informacije prikupljene, tim se treba sastati kako bi pripremio sažetak. Pozovite i ostale suradnike zainteresirane za rezultate istraživanja.
 6. Nacrtajte veliki model Brzinskog snimka na prezentacijskom stalku kako bi ga svi vidjeli. Potom zamolite tim da napravi sažetak svojih otkrića na karticama te da naznači pozitivne i negativne aspekte glede ulaznih elemenata, misije, izlaznih elemenata, korisnika i učinaka. Također zamolite tim da napravi kartice na kojima će stajati nešto o dionicima/čimbenicima značajnim za organizaciju.
 7. Prilijepite kartice na model Brzinskog snimka na zidu i prodiskutirajte jesu li sve jasno shvaćene. Sažmite informacije s kartica i pripremite preliminarnu ocjenu o kvaliteti informacija koristeći kriterije iz svojeg Temelnog pitanja:
 - Gdje mislite da imate dovoljno informacija o relevantnosti za svoje Temeljno pitanje?
 - Gdje mislite da vam trebaju dodatne informacije za dalju analizu svog Temelnog pitanja?
 - Navode li vas prikupljene informacije na korekcije Temelnog pitanja. Ako da, zašto?
 8. Uzimajući analizu kao osnovu, postoji li potreba za nastavljanjem procesa IR/OR-a, ili već znate dovoljno da biste mogli odgovoriti na svoje Temeljno pitanje? Ako odlučite nastaviti s analizom IR/OR-a, razmislite o tome koja vam je vrsta informacija potrebna kako biste opravdali dalju analizu.

Koraci za Snimak okruženja

1. Najprije se suglasite koju ćete organizaciju snimati. Obično je to vaša organizacija, ali bi mogla biti i cijela mreža, ili bi mogao biti samo vaš lokalni ured, gdje ćete regionalni ured i središnjicu smatrati vanjskim dionicima.

2. Stavite naziv organizacije ili mreže u sredinu papira koji ste postavili na zid; iscrtajte četiri kategorije alata s odgovarajućim naslovima i dodajte krug utjecaja.
3. Koristeći metodu oluje ideja (brainstorming), istražite sve različite čimbenike i dionike za koje smatrate da mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na ono što vaša organizacija pokušava postići. Koristite žute kartice za dionike i čimbenike koji su prijatna te plave kartice za pozitivne prilike koje još niste iskoristili.
4. Postavite kartice u odgovarajuće kategorije i odlučite treba li ih smjestiti unutar ili izvan kruga utjecaja. Provjerite jesu li kartice jasne ili postoje neka neslaganja između sudionika, ispitajte zašto ona postoje i riješite ih.
5. Ili preformulirajte nejasne kartice, ili razdvojite na dvije kartice ako neka sadrži previše problema. Najbolje bi bilo da se ograničite na maksimalno 10 žutih i 10 plavih kartica – više od toga nije praktično.
6. Označite odabrane žute i plave kartice na zidu prema kriteriju koji od tih dionika i/ili čimbenika mogu imati najveću relevantnost u odgovaranju na vaše Temeljno pitanje, pa koje stoga trebate uzeti u obzir.
7. Napravite analizu o tome na koje od identificiranih čimbenika i dionika možete utjecati i kako, da biste poboljšali svoj radni učinak i utjecaj kao organizacija. Također, utvrdite na koje čimbenike i dionike ne možete direktno utjecati te koje to implikacije može imati na vašu strategiju: uskladite svoju razinu ambicije s okruženjem u kojem djelujete.
8. Razmislite do koje mjere buduća suradnja s ostalim dionicima može ojačati vašu poziciju i vašu sposobnost da utječete na ključne čimbenike i dionike koji su u ovom trenutku izvan vašeg kruga utjecaja.
9. Razmislite ostaje li vaše originalno Temeljno pitanje i dalje relevantno ili ga treba uskladiti sa Snimkom okruženja, odnosno implikacijama koje to ima na sljedeće korake u procesu IR/OR-a.

Institucijski dijagram

1. Definirajte za koju organizaciju ćete raditi Institucijski dijagram. Ako se odlučite za radijalni Institucijski dijagram, napišite naziv organizacije na karticu koju smjestite u sredinu velikog komada papira koji ste zalijepili na zid.
2. Zatražite sudionike da identificiraju dionike koje smatraju važnim za organizaciju i njezine dugoročne ciljeve. To uključuje dionike koji podržavaju to što radite, dionike koji su vam suprotstavljeni, pa čak i neutralne dionike koji bi mogli imati potencijalnu ulogu u postizanju vaših ciljeva. Sudionici trebaju napisati nazive dionika na kartice.

3. Postavite dionike na zid oko kartice s nazivom vaše organizacije i provjerite jesu li nazivi svih dionika svima jasni. Možete zatražiti sudionike da kartice s nazivima dionika postave bliže ili dalje od organizacije kako bi naznačili koliko blizak odnos organizacija ima s njima.
4. U slučaju da bude previše dionika (više od 10), pokušajte ih grupirati prema tome što predstavljaju, npr. naziv mreže umjesto naziva svih članova mreže. Također možete napraviti razliku između privatnih odnosno javnih organizacija, organizacija civilnog društva ili organizacija lokalne zajednice ako smatrate da je to važno za vašu analizu.
5. Sada zatražite sudionike da strelicama naznače vrste i smjerove odnosa između vaše organizacije i ostalih dionika. Možete koristiti flomastere različitih boja za pojedine vrste poveznica. Na primjer, zelena boja može značiti tok novca, crvena političke veze ili moć, plava razmjenu informacija itd.
6. Naznačite imaju li strelice samo jedan smjer, npr. usluge koje pružatelj usluga pruža drugoj strani, ili je odnos uzajaman, što znači da dolazi do stvarne razmjene, što označite dvosmjernom strelicom.
7. Kada su svi dionici odgovarajuće povezani s vašom organizacijom, suglasite se oko intenziteta odnosa u ovom trenutku, što naznačite debljinom strelice – deblja strelica znači visoki intenzitet, a tanja ograničeni intenzitet.
8. Na kraju prodiskutirajte što vam Institucijski dijagram govori o vašoj organizaciji i njenim odnosima s drugima:
 - Koje se vrste informacija otkrivaju, koje vam mogu koristiti u oblikovanju odgovora na vaše Temeljno pitanje?
 - Na koje vrste odnosa trebate obratiti više pozornosti u budućnosti, zašto i kako?
 - Ako biste radili Institucijski dijagram u kojem bi odnosi bili upravo takvi kakve želite u budućnosti, kako bi to izgledalo i što trebate učiniti da bi se to ostvarilo?
9. Ako želite razvijati mrežni Institucijski dijagram, a ne radijalni, pristup ostaje isti uz sljedeće razlike:
 - Umjesto da svoju organizaciju stavite u sredinu, započnite s postavljanjem kartica s dionicima na zid bez ikakva poretka.
 - Povežite dionike, uključujući one s kojima trenutno nemate nikakvih poveznica, ali gdje uzajamne veze pojedinih dionika mogu imati pozitivan ili negativan utjecaj na vaše ciljeve.

- Da ne biste završili sa slikom koja izgleda kao špagete dionika sa strelicama na sve strane, započnite s nekoliko dionika (pet do šest) i povežite ih na odgovarajući način prije nego što nastavite s uključivanjem novih dionika. Na taj ćete način zadržati dobar pregled.

Koraci za Integrirani organizacijski model

1. Započnite tako što ćete se usuglasiti oko Temelnog pitanja ili koristite Temeljno pitanje s kojim već radite. Provjerite je li Temeljno pitanje još uvijek jasno shvaćeno, jer će to voditi cijelu analizu IOM-a. Nacrtajte model IOM-a na zidu s različitim prisutnim elementima.
2. Zamolite ljude neka zamisle da su dobili ponudu da se priključe nekoj privlačnoj novoj organizaciji. Prije odluke hoće li se priključiti ili ne, svakoj je osobi dopušteno pitati tri pitanja čiji će im odgovori pomoći u odluci. Zatražite svakog sudionika da na karticu zapiše svoja pitanja.
3. Postavite pitanja na zid i grupirajte ih prema elementima IOM-a, čime ilustrirate različite kategorije u praksi, koristeći doprinose sudionika.
4. Uzimajući Temeljno pitanje kao osnovu, zamolite ljude da razmisle o snagama (zeleno), slabostima (crveno), prilikama/mogućnostima (plavo) i prijetnjama (žuto). Neka ih napišu na kartice u skladu sa sustavom boja, pa kartice postavite na poster IOM-a na odgovarajuća mjesta.
5. Zamolite ljude da iz praktičnih razloga svatko identificira samo po dvije kartice za svaki element IOM-a. Nastavite s karticama dok ne osjetite da ste uhvatili najizraženije SWOT-elemente. Još jednom provjerite sve kartice, jesu li označene odgovarajućim bojama i jesu li svima jasne.
6. Nakon diskusije i objašnjenja svih kartica, naznačite koje bi mogle najbolje odgovoriti na Temeljno pitanje. SWOT-sjednica temeljena na IOM-u ključni je doprinos za sljedeći element u procesu IR/OR-a: Stratešku orijentaciju i planiranje.
7. U priložima se nalazi razrađeni IOM-kontrolni popis pitanja koja možete postaviti za svaku kategoriju. Upamtite da nije nužno postaviti sva predložena pitanja. Njihova je svrha da vas nadahnu. U konačnici sami trebate odlučiti koja su pitanja najkorisnija za vas i vaše Temeljno pitanje.

Koraci za Stratešku orijentaciju i Planiranje

Ovaj alat pretpostavlja da su prethodni koraci već poduzeti, a njihovi rezultati se uključuju u Stratešku orijentaciju (SOR). Stoga se podrazumijeva da su sudionici već razvili Temeljno

pitanje, utvrdili prilike/mogućnosti i prijetnje, kao i snage i slabosti za SWOT-analizu, koristeći različite alate, uključujući IOM, u skladu s prethodno navedenim. Bez te analize nećete još biti spremni za SOR. Specifični koraci SOR-a su detaljno, korak-po-korak opisani u odjeljku 8.3: Kako funkcionira?

1. Razvijte Temeljno pitanje koje će vas voditi kroz cijelu analizu. Što je to što vaša organizacija želi saznati, što se treba promijeniti i zašto?
2. Identificirajte eksterne prilike/mogućnosti i prijetnje koje označuju okruženje u kojem vaša organizacija radi, je li ono uglavnom prijateljsko ili puno izazova, je li natjecateljsko ili suradničko.
3. Utvrdite interne snage i slabosti koje će vam reći kakvi su vaši trenutni kapaciteti, odnosno njihova relevantnost u pronalaženju odgovora na Temeljno pitanje. Koji od tih elemenata će vam biti od pomoći, a koji će vas sprečavati?
4. Posložite utvrđene prilike/mogućnosti i prijetnje u skupine. Prilike/mogućnosti i prijetnje mogu biti tek simptomi nečeg što se događa u okruženju. Stoga ih nastojte posložiti u skupine prema tematskim naslovima kako biste dobili bolji pregled. Moguće je da ćete u istoj skupini imati i prilike/mogućnosti i prijetnje, ako predstavljaju isti trend.
5. Oblikujte strateške opcije. Za svaku skupinu prilika/mogućnosti i prijetnji s naslovima formulirajte odgovarajući strateški odgovor kao opciju koju bi vaša organizacija mogla uzeti u obzir kako bi se zaštitila od prijetnji i iskoristila prilike/mogućnosti.
6. Napravite pregled strateških opcija u odnosu na Temeljno pitanje. Ocijenite svaku stratešku opciju prema ključnim kriterijima Temelnog pitanja kako biste ustanovili da li opcije imaju visoko, srednje ili nisko značenje za odgovor na Temeljno pitanje. Odaberite samo opcije s visokom ili srednjom vjerojatnošću.
7. Provjerite provedivost odabranih strateških opcija tako što ćete ih dovesti u vezu s utvrđenim snagama i slabostima. Stoga svaku opciju ocijenite prema postojećim snagama i slabostima kako biste utvrdili u kojoj će one mjeri unaprijediti (snage) ili kočiti (slabosti) realizaciju opcija. Odaberite opcije s najvišim ocjenama. Ako naidete na značajne slabosti radi kojih sve opcije rezultiraju niskim ocjenama, moguće je da prije nego što krenete u implementaciju svojih strateških opcija, prvo trebate riješiti te slabosti.
8. Oblikujte strateške ciljeve temeljem prethodno utvrđenih strateških opcija, čiju ste provedivost upravo provjerili u odnosu na snage i slabosti. Odabrane strateške opcije time postaju vaši strateški ciljevi. Provjerite jesu li njihove konačne formulacije svima jasne, uključujući i njihovo značenje u praksi.
9. Provedite detaljno strateško planiranje u kojem ćete utvrditi ograničen broj

rezultata koje treba postići po pojedinom strateškom cilju, kao i uz to povezane aktivnosti. Provjerite hoćete li biti u stanju osigurati odgovarajuće resurse u smislu osoblja, novca i ostalog. Dogovorite tko će voditi njihovu implementaciju i postavite realistične rokove za njihovo dovršenje.

Koraci za Ciklus organizacijske promjene

U Dodatku 2 nalazi se Kontrolni popis za Ciklus organizacijske promjene koji će vam pomoći da se fokusirate na osobito važne aspekte ili korake zajedničke svim procesima promjene.



Prilozi

- **Kontrolni popis IOM-a**
- **Kontrolni popis za Ciklus organizacijske promjene**

DODATAK 1. KONTROLNI POPIS IOM-A

Što je to?

Kontrolni popis IOM-a služi kao nadahnuće i sadrži prijedloge elemenata koje treba obraditi kod analize organizacije unutar njezina konteksta. Cilj je kontrolnog popisa pomoći pri analizi organizacije iz različitih kutova gledanja; ona potiče širinu i dubinu shvaćanja situacije.

Što njime možete postići?

Kontrolni popis IOM-a možete koristiti u različitim fazama dijagnostičkog procesa:

- Na početku pregleda da biste ustanovili gdje postoje čepovi i kakav je njihov odnos prema ostalim organizacijskim elementima;
- Tijekom analize, da biste provjerili jesu li utvrđivanje činjenica i analiza i dalje uravnoteženi u smislu fokusa i obuhvatnosti;
- Možete steći sliku jakih i slabih točaka organizacije i uočiti probleme koji zahtijevaju dalje ispitivanje, a koji su relevantni za vaš proces IR/OR-a.

Kako funkcionira?

Upotrijebite kontrolni popis kao inspiraciju kod oblikovanja inicijalnih pitanja relevantnih za vaše Temeljno pitanje i vaš proces IR/OR-a. Ne zaboravite da popis nije sveobuhvatan: on vas samo treba nadahnuti da postavljate neka inicijalna pitanja potencijalno relevantna za vaš slučaj u primjeni IOM-a. Osim toga, on ne utvrđuje koji su elementi i aspekti ključni u vašim, specifičnim okolnostima: to možete znati samo vi!

Kontrolni popis IOM-a	Pozitivno (+)	Neutralno (+)	Problem (-)	Nepoznato (?)
01.0 MISIJA				
01.1 Je li misija jasno formulirana?				
01.2 Je li misija relevantna za situaciju korisnika?				
01.3 Da li dionici shvaćaju i prihvaćaju misiju?				
01.4 Da li osoblje i menadžment jasno podržavaju misiju?				
01.5 Je li misija adekvatno pretočena u dugoročne ciljeve?				
01.6 Je li organizacija zakonito registrirana?				
01.7 Posjeduje li organizacija jasan statut?				
02.0 IZLAZNI ELEMENTI				
02.1 Nudi li organizacija relevantan raspon proizvoda/usluga?				
02.2 Odgovaraju li proizvodi i usluge adekvatno na potrebe ciljane skupine?				
02.3 Jesu li postojeći proizvodi/usluge u skladu s misijom i dugoročnim ciljevima?				
02.4 Tretiraju li proizvodi/usluge adekvatno različite uloge spolova i pozicije ciljane skupine?				
02.5 Postoji li dovoljna potražnja za tim proizvodima/uslugama?				
02.6 Isporučuje li organizacija značajnu količinu izlaznih elemenata?				
02.7 Može li organizacija odgovoriti na potražnju za svojim proizvodima/uslugama?				
03.0 ULAZNI ELEMENTI				
03.1 Postoji li dovoljan broj zaposlenih?				
03.2 Ima li dovoljno stručnog osoblja?				
03.3 Jesu li prostor i oprema odgovarajući?				
03.4 Je li lokacija prostora prikladna?				
03.5 Da li su uredi i oprema odgovarajući?				
03.6 Ima li dovoljno potrošnog materijala?				
03.7 Da li su usluge trećih strana odgovarajuće (voda, struja, računovodstvo, itd.)				
03.8 Da li su financijska sredstva dostatna?				
03.9 Da li je organizacija u stanju ispunjavati svoja kratkoročna dugovanja?				
03.10 Postoje li značajni financijski rizici i da li su pokriveni?				
03.11 Postoji li dostatan pristup potrebnim informacijama?				
03.12 Da li su ulazni elementi na odgovarajući način iskorišteni uzimajući u obzir opseg i kvalitetu izlaznih elemenata?				

04.0 DIONICI					
04.1	Da li je ciljna skupina zadovoljna kvalitetom isporučenih proizvoda i usluga?				
04.2	Da li je ciljna skupina zadovoljna količinom/opsegom isporučenih proizvoda i usluga?				
04.3	Da li je organizacija zadovoljna odnosima s investitorima / donatorima?				
04.4	Da li su investitori / donatori zadovoljni rezultatima?				
04.5	Da li su odnosi sa ostalim agencijama odgovarajući?				
04.6	Ima li organizacija odgovarajuće odnose sa donositeljima politika u regiji i državi?				
04.7	Ima li organizacija dobru sliku u javnosti?				
05.0 ČIMBENICI					
05.1	Da li je društveno-gospodarska situacija poticajna za rad organizacije?				
05.2	Da li je pravni okvir poticajan za rad?				
05.3	Da li su društveni i kulturološki standardi i vrijednosti unutar ciljne skupne i u društvu poticajni za rad?				
05.4	Da li je fizičko okruženje poticajno (klima, infrastruktura)?				
05.5	Da li je politička klima poticajna?				
06.0 STRATEGIJA					
06.1	Da li je strategija u skladu s misijom?				
06.2	Da li je strategija jasna i realistična?				
06.3	Da li je strategija pretočena u jasan, realističan godišnji plan?				
06.4	Da li se godišnji plan redovno prati i prilagođuje?				
06.5	Da li je organizacija ostvarila prethodne godišnje planove i proračune?				
06.6	Postoji li jasno i učinkovito planiranje rada?				
06.7	Da li se plan rada prati?				
06.8	Da li je osoblje uključeno na odgovarajući način u planiranje i praćenje?				
06.9	Da li strategije i planovi uzimaju u obzir spolne razlike između osoblja i u ciljnoj skupini?				
07.0 STRUKTURA					
07.1	Da li je struktura za donošenje odluka temeljena na jasnoj podjeli odgovornosti?				
07.2	Da li je raspodjela zadataka i odgovornosti jasna i da li je osoblje razumije?				
07.3	Postoji li logička raspodjela u odjele i jedinice?				
07.4	Je li logistička potpora odgovarajuće uređena?				

07.5	Postoji li dovoljna koordinacija između odjela/jedinica?				
07.6	Postoji li odgovarajuća komunikacija između razina menadžmenta?				
07.7	Postoji li odgovarajuća ravnoteža u pozicijama muškaraca i žena u različitim jedinicama i na raznim razinama?				
08.0 SUSTAVI I PROCESI					
08.1	Postoje li odgovarajuće financijske/administrativne procedure?				
08.2	Pridržava li se organizacija svojih procedura?				
08.3	Jesu li radne metode i pristupi prikladni?				
08.4	Slijedi li osoblje radne metode/pristupe?				
08.5	Postoji li odgovarajući sustav planiranja?				
08.6	Postoji li dobar sustav za praćenje i evaluaciju?				
08.7	Jesu li razvijeni realistični indikatori za praćenje?				
08.8	Poklanja li se dovoljna pažnja kontroli kvalitete?				
08.9	Jesu li lako dostupne dovoljno iscrpne informacije o radnom učinku?				
08.10	Postoji li odgovarajući sustav izvještavanja (financijskog, nefinancijskog)?				
08.11	Je li revizijsko izvješće od prošle godine pozitivno?				
08.12	Jesu li preporuke revizora provedene??				
09.0 OSOBLJE					
09.1	Je li radni učinak osoblja odgovarajući, uzimajući u obzir okolnosti?				
09.2	Jesu li plaće i ostale naknade koje se isplaćuju osoblju odgovarajuće?				
09.3	Postoje li redovne, periodičke evaluacije radnog učinka osoblja?				
09.4	Je li radni učinak na odgovarajući način vezan na plaće i ostale naknade?				
09.5	Jesu li procedure za zapošljavanje odgovarajuće?				
09.6	Jesu li odljev i priljev osoblja unutar prihvatljivih granica?				
09.7	Je li radno vrijeme osoblja odgovarajuće iskorišteno?				
09.8	Postoje li odgovarajuće aktivnosti za razvoj osoblja?				
09.9	Ima li osoblje dovoljno opcija za razvoj karijere?				
09.10	Da li politike zapošljavanja i upravljanja osobljem na odgovarajući način tretiraju razlike spolova?				
10.0 STIL UPRAVLJANJA					
10.1	Bavi li se menadžment u jednakoj mjeri internim i eksternim odnosima?				
10.2	Raspoređuje li menadžment na odgovarajući način svoju pozornost i na kvalitetu i na količinu izlaznih elemenata?				

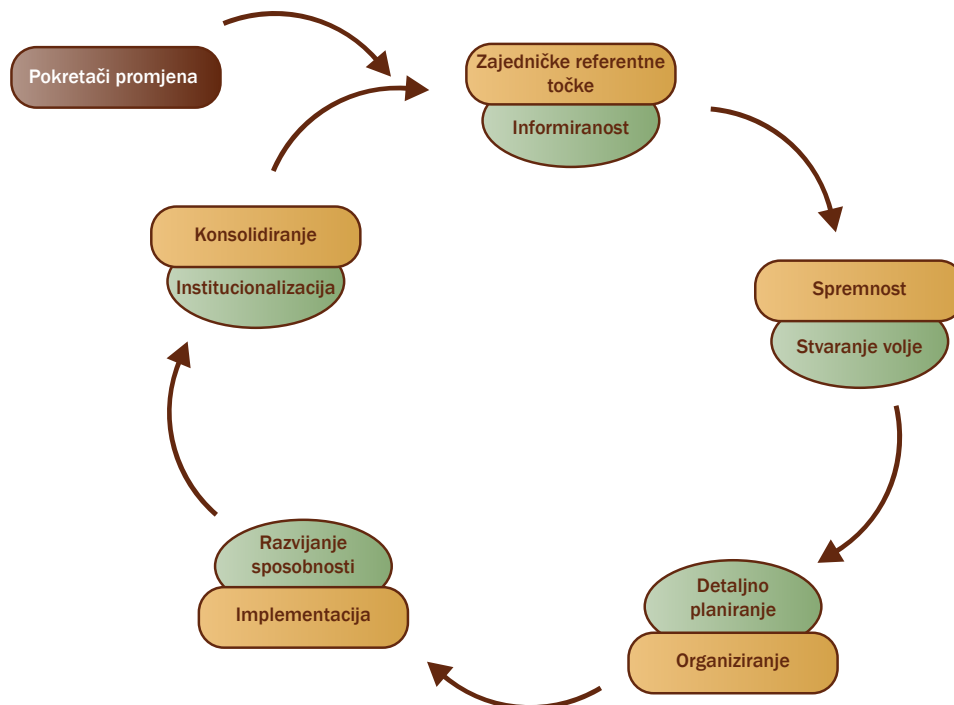
10.3	Dijeli li menadžment na odgovarajući način svoju pažnju i na ljude i na sredstva?				
10.4	Dijeli li menadžment na odgovarajući način svoju pažnju i na odnose s osobljem i na učinkovito izvršavanje radnih zadataka?				
10.5	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između dodjele odgovornosti i kontrole?				
10.6	Da li se odluke donose na vrijeme?				
10.7	Je li osoblje na odgovarajući način uključeno u procese donošenja odluka?				
10.8	Da li se osoblje na odgovarajući način obavještava o odlukama?				
11.0 KULTURA					
11.1	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između hijerarhije i participacije?				
11.2	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između pozornosti koja se posvećuje radnom učinku i brige za ljude?				
11.3	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između kratkoročnog i dugoročnog promišljanja?				
11.4	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između ulaska u rizik i smanjenja rizika?				
11.5	Postoji li odgovarajuća ravnoteža između odgovornosti pojedinca i timskog duha?				
11.6	Poklanja li se odgovarajuća pažnja preuzimanju odgovornosti i transparentnosti?				
11.7	Poklanja li se odgovarajuća pažnja nejednakostima (razlike spolova, manjinske skupine)?				
11.8	Je li organizacija voljna učiti iz vlastitih pogrešaka?				

DODATAK 2. KONTROLNI POPIS ZA CIKLUS ORGANIZACIJSKE PROMJENE

Dok organizacije prolaze kroz različite faze promjene, lako se izgubiti ili skrenuti s pravog puta. Vrlo se rijetko može dogoditi da bilo koje dvije organizacije slijede točno isti proces promjene, već svaka slijedi svoj put različit od drugih, s različitim poretkom koraka, i poklanja različite količine pažnje pojedinim koracima u procesu promjene. Kontrolni popis za Ciklus organizacijske promjene oblikovan je kako bi pomogao organizacijama da provjere gdje se trenutno nalaze unutar procesa, jesu li i gdje propustile neke važne korake te da li su dovoljno vremena i energije posvetile pojedinom koraku prije prelaska na sljedeći.

Kontrolni popis je podijeljen u pet glavnih faza prema ciklusu organizacijske promjene:

1. Zajednička referentna točka - osvještavanje;
2. Pripremljenost - stvaranje volje;
3. Organiziranje - detaljno planiranje;
4. Implementiranje - razvijanje sposobnosti;
5. Konsolidiranje - institucionalizacija promjene.



Svaka od pet faza bit će povezana s pod-fazama ili koracima koje treba slijediti. Kontrolni popis nije sekvencijski nacrt za svaki mogući proces promjene. Ipak, temelji se na višegodišnjem iskustvu u savjetovanju različitih organizacija koje su prolazile kroz procese promjene. To nam iskustvo govori da sve organizacije, na ovaj ili onaj način, u nekom trenutku prođu kroz sve faze ciklusa promjene prije no što uspješno dostignu krajnju točku tog putovanja, te se često i vraćaju na određene elemente prije nego što konačno pronađu odgovarajući put.

Kontrolni popis mogu koristiti organizacije koje planiraju krenuti u proces promjene, a koje žele taj proces promišljati dovoljno vremena unaprijed kako bi ga počele provoditi na najbolji mogući način od samog početka te kako bi razumjele ono što ih očekuje. Također može biti od velike koristi organizacijama koje se nalaze usred procesa promjene, kako bi provjerile polažu li dovoljno pažnje različitim elementima te utvrdile gdje su se stvari počele kretati u krivom smjeru, kako bi izvršile potrebne korekcije. Napokon, može se koristiti i nakon završenog procesa promjene da bi se utvrdile naučene lekcije o oblikovanju i implementaciji određenih procesa promjene kao reference za budućnost.

Kontrolni popis možete koristiti i da biste zatražili mišljenja pojedinaca uključenih u proces promjene i tako provjerili doživljava li osoblje faze u procesu na isti način, na primjer:

- Jesu li se neki određeni koraci odvijali nedovoljno prirodno?
- Jesu li neki koraci preskočeni i zašto?
- Na što trebamo obratiti više pozornosti kako bismo se vratili na pravi put?

Predloženi sustav ocjenjivanja podijeljen je na sljedeći način: 1 = malo ili nimalo pažnje, 2 = na pravom putu, ali svejedno zahtijeva pozornost, 3 = ostvareno u potpunosti.

Bilo bi korisno, prije korištenja kontrolnog popisa, unaprijed prodiskutirati na koje sve načine ljudi tumače kategorije, kako biste ostvarili sustav ocjenjivanja koji najbolje predstavlja rezultate. Najbolje rezultate u korištenju kontrolnog popisa postići ćete ako zatražite mišljenje više različitih tipova osoblja, jer ćete na taj način prikupiti viđenja kako glavnih igrača tako i osoba čija se mišljenja i ideje možda ne traže često.

Kontrolni popis možete koristiti bilo da ste vanjski konzultant ili interni provoditelj promjene, kako biste lakše strukturirali grupne diskusije o procesima upravljanja promjenom unutar organizacije koju savjetujete ili za koju radite, te upozorili publiku na ključne točke diskusije. Dobivene ocjene predstavljaju ogledalo koje upozorava osoblje, viši menadžment i provoditelje promjene, uključujući savjetnike, na potencijalno problematična područja koja, ako ih se ne riješi na odgovarajući način, mogu stvoriti otpor i de-motivaciju. Imajte na umu da ocjene ne treba koristiti kao dokaze uspjeha određenog procesa promjene. One trebaju služiti više kao materijal za promišljanje i kao komunikacijski alat za razgovor o tome da li su u skladu s ambicijama provoditelja promjene i osoblja, odnosno da li proces promjene treba korigirati.

Kontrolni popis za Ciklus organizacijske promjene	Ocjene 1-3
1. Zajednička referentna točka – osvještavanje	
Utvrđeni interni/eksterni pokretači promjene – jesu li isti ili suprotstavljeni?	
Jesmo li svi jednako svjesni potrebe za promjenom?	
Definirajte svrhu promjene: gdje ćemo se naći kad proces završi?	
Je li svima jasno oko čega je moguće pregovarati, a oko čega to nije moguće?	
Znamo li da li promjena pogađa sve nas?	
Je li jasno da li je promjena korektivna, operativna ili transformacijska?	
<i>Točke koje zahtijevaju pažnju – aktivnosti koje treba poduzeti.</i>	
2. Pripremljenost – stvaranje volje	
Je li prisutna koalicija potpore?	
Je li stvoren prostor za potpuni angažman osoblja – nema stvari koje bi mogle značajnije odvlačiti pažnju?	
Jesu li vjerojatni pobjednici i gubitnici identificirani, priznati i je li se netko time pozabavio?	
Jesu li zamijećeni znakovi potencijalnog otpora i je li to riješeno na konstruktivan način?	
Polazimo li svi s istih pozicija i u istom ritmu, jesmo li svi spremni krenuti?	
<i>Točke koje zahtijevaju pažnju – aktivnosti koje treba poduzeti</i>	
3. Organiziranje – detaljno planiranje	
Imamo li jasan proces promjene koji ima početak i kraj?	
Je li određen plan tranzicije: što, zašto, kamo, kako, tko i kada?	
Jesu li kreirani timovi zaduženi za promjenu kako bi se ostvarila vlastitost s odgovarajućim mandatom?	
Je li dogovoreno sudjelovanje svih pojedinaca i grupa u procesu?	
Da li je razvijena učinkovita komunikacijska strategija?	
Da li su osigurani odgovarajući resursi u novcu, vremenu i osoblju za plan promjene?	
<i>Točke koje zahtijevaju pažnju – aktivnosti koje treba poduzeti</i>	
4. Realizacija – razvijanje sposobnosti	
Je li plan promjene službeno pokrenut, jesu li svi s time upoznati?	
Jesu li utvrđena sredstva podrške koja će osoblju olakšati da se nosi s promjenom?	
Sjetimo li se proslaviti kratkoročne pobjede tijekom procesa?	
Postoji li redovna komunikacija i dijalog s osobljem, da li se osoblje redovno obavještava o napretku?	
Da li redovno pratimo proces i korigiramo smjer kako i kada je to potrebno?	
<i>Točke koje zahtijevaju pažnju – aktivnosti koje treba poduzeti.</i>	
5. Konsolidiranje – institucionalizacija promjene	
Jesu li se postojeći procesi, strukture i ponašanja uskladili s novom promjenom?	
Da li se osoblje kontinuirano podržava i potiče na stjecanje novih vještina i znanja relevantnih za promjene?	
Je li izvršena evaluacija procesa promjene kako bi se prikupile naučene lekcije?	
Je li proces promjene službeno zatvoren – zadatak izvršen?	
<i>Točke koje zahtijevaju pažnju – aktivnosti koje treba poduzeti.</i>	
Ništa ne može zamijeniti vrijednost i apsolutnu neophodnost komunikacije i dijaloga tijekom svih faza. Kada komunikacija i dijalog prestanu, lako je moguće da je proces promjene ustvari u nevolji!	
Komentari i natuknice za aktivnosti	

Ocjene: 1=malo ili nimalo pažnje, 2=na dobrom putu, ali još uvijek zahtijeva pozornost, 3=u potpunosti ostvareno.



Pojmovnik ključnih izraza

POJMOVNIK KLJUČNIH IZRAZA

BRZINSKI SNIMAK Metoda kojom se postiže brzi utisak/slika o nekim najrelevantnijim osobinama organizacije bez velikih troškova ili nepotrebnog ometanja rada organizacije. Predstavlja prvi pokušaj prikupljanja relevantnih informacija koje bi mogle biti relevantne za odgovor na Temeljno pitanje i mogle bi upućivati na dodatne potrebe za informacijama.

CIKLUS UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM PROMJENOM Model koji predlaže određeni poredak u procesima promjene kroz koje većina organizacija mora proći kako bi postigle uspješan rezultat promjene. Kombinira čvrste organizacijske elemente (strukture, sustave i planove) s mekšim, ljudskim elementima (osobnosti, energija, motivacija i otpor).

ČIMBENICI Čimbenici koji su vanjski u odnosu na organizaciju, nad kojima obično ima malo utjecaja i prema kojima ona stoga mora prilagoditi svoje djelovanje, proizvode i usluge. Čimbenici mogu biti pozitivni i negativni, a mogu uključivati politiku, obrazovanje, zapošljavanje, kulturu, povijest, zakonodavstvo itd.

ČIMBENICI PONUDE Čimbenici u okruženju koji utječu na dostupnost resursa izvan direktne kontrole organizacije. U okruženjima koja su obilježena kao bogata resursima bit će lakše djelovati nego u okruženjima siromašnim resursima, gdje se potrebno jače boriti i natjecati s drugima kako bi se osigurali ulazni elementi značajni za organizaciju.

ČIMBENICI POTRAŽNJE Čimbenici koji, bilo pozitivno bilo negativno, utječu na potražnju za uslugama i proizvodima organizacije. Često uključuju potencijalne ciljne skupine ili korisnike, kao i čimbenike i dionike koji se protive proizvodima i uslugama koje organizacija nudi i time negativno utječu na potražnju.

DIONICI Podrazumijeva bilo kojeg dionika zainteresiranog za neko određeno pitanje, bilo da je za ili protiv. Postojanje dionika određuje prilike/mogućnosti za suradnju i prijetnje koje mogu ugrožavati neko određeno pitanje.

DIONICI - KONKURENCIJA Dionici za koje je vjerojatno da će se protiviti aktivnostima organizacije, koji se natječu za iste resurse, opslužuju slične ciljne skupine ili rade na istom području. Njihove se aktivnosti najčešće smatraju prijetnjama organizaciji, osim ako ih ne uspijemo pretvoriti u dionike-suradnike.

DIONICI - SURADNICI Dionici s kojima organizacija uspješno surađuje na određenoj grupi pitanja i koji najčešće imaju slične interese. Dionici - suradnici predstavljaju prilike/mogućnosti koje se mogu bolje iskoristiti zajedničkim naporom nego samostalno.

INSTITUCIJA Složene grupe normi i ponašanja koje traju tijekom dugog vremena jer služe svrsi koju zajednica visoko vrednuje, a izražene su ili u apstraktnoj formi kao što

su politički pokreti ili zakon, ili u nekoj organizacijskoj formi, npr. političke stranke ili sudovi.

INSTITUCIJSKI DIJAGRAM Vizualizacija ili slika odnosa između organizacija/dionika koji mogu imati ulogu ili interes za određenu razvojnu intervenciju. Omogućava šire razumijevanje postave institucijskih dionika, a predstavlja snimak dinamičke interakcije.

INSTITUCIONALNI RAZVOJ Podrška stvaranju ili jačanju položaja grupe ili kolektiva organizacija u određenom postavu kako bi se postigli dugoročni ciljevi na održivoj osnovi. Fokus analize je pretežito eksterni proces u odnosu na pojedinu organizaciju, odnosno na tome što se događa između dionika.

INTEGRIRANI ORGANIZACIJSKI MODEL Alat koji se koristi da bi se opisala, analizirala ili izvršila dijagnostika neke organizacije i njenog najbližeg okruženja. Omogućuje provođenje osnovne SWOT-analize radi procesa strateške orijentacije.

IZLAZNI ELEMENTI Izlazni elementi mogu uključivati proizvode i usluge kao što su distribucija informativnih materijala, hrane, zajmovi, zagovaračke kampanje, pružanje treninga ili edukacije. Broj i priroda proizvoda i usluga ili broj uslužbenih korisnika govore nam o veličini organizacije, odnosno o njenom kapacitetu za radne učinke.

KONTROLNI POPIS ZA CIKLUS UPRAVLJANJA ORGANIZACIJSKOM PROMJENOM Popis koji pomaže pri operacionalizaciji Ciklusa upravljanja promjenom tako što postavlja razna pitanja koja ispituju koliko kvalitetno organizacija prolazi kroz različite korake promjene i na što bi u budućnosti trebala obratiti pozornost.

KONTROLNI POPIS ZA INTEGRIRANI ORGANIZACIJSKI MODEL Popis koji služi kao inspiracija ili izvor prijedloga glede toga na koje elemente treba obratiti pažnju kod analize organizacije i njenog konteksta. Navodi vas da postavljate neka početna pitanja potencijalno relevantna za vaš slučaj kod primjene modela IOM.

KORISNICI Osobe koje koriste proizvode koje organizacija nudi, bilo da su dio ciljane skupine ili ne.

KRUG UTJECAJA Utvrđuje koji su čimbenici i dionici u okviru utjecaja pojedine organizacije ako primjenjuje odgovarajuću strategiju kako bi iskoristila prilike/mogućnosti ili se zaštitila od prijetnji. Predstavlja dio Snimka okruženja.

KULTURA U kontekstu ovog priručnika (organizacijska) kultura podrazumijeva obrasce kolektivnog ponašanja unutar organizacije ustanovljene tijekom dužeg razdoblja. Kultura može biti snažan aspekt organizacije i činiti je stabilnom, ali isto tako može predstavljati prepreku drugačijem djelovanju, ako se ono doživljava kao prijetnja postojećoj, dominantnoj kulturi.

MISIJA Kvalitetna izjava o misiji obično govori o tome zašto je organizacija nastala, u što vjeruje ili koje vrijednosti cijeni, što želi raditi i tko su njeni ciljani korisnici. Ukratko, izjava o misiji je njen razlog postojanja.

OPOZICIJSKI DIONICI Dionici koji su zbog ovog ili onog razloga protiv toga što dotična organizacija želi postići ili promijeniti. Opozicijski dionici obično smatraju da bi bili na gubitku ako bi organizacija kojoj se protive postala uspješna. Opozicijski dionici se obično vezuju uz pitanja politike, kulture, zagovaranja ili (re)distribucije moći i resursa.

ORGANIZACIJA Osobe ili skupine koje žele postići jedan ili više zajedničkih ciljeva, u skladu s opće prihvaćenim pravilima i procedurama, koji su organizirali svoje aktivnosti kako bi mogli funkcionirati na trajnijoj osnovi.

ORGANIZACIJSKI RAZVOJ Mjere za poboljšanje radnih učinaka organizacije profesionalnim i održivim razvojem njenih internih kapaciteta za planiranje, upravljanje i izvršavanje razvojnih intervencija. Fokus analize je pretežito interni proces u odnosu na pojedinu organizaciju.

OSOBLJE Osobe koje rade za neku organizaciju, za što su uobičajeno plaćene. Nema organizacije bez osoblja, a bez osoblja koje postiže dobre radne učinke nema radnog učinka organizacije. Osoblju zadaci trebaju biti jasni, potrebno im je okruženje koje potiče na radne učinke, kao i odgovarajuće nagrade za rad koji obavljaju.

POLITIČKI ILI OPĆI ČIMBENICI Obično čimbenici koji su usmjereni ili vođeni zakonom ili tradicionalnom praksom, često predstavljeni od strane vlade, dominantnih centara moći ili dionika. Na te je čimbenike često vrlo teško utjecati ili ih promijeniti. Ipak, većina se zagovaračkih i lobističkih kampanji usredotočuje upravo na te čimbenike, s ciljem utjecanja na promjene radi određenih, često ranjivih ciljnih skupina.

SNIMAK OKRUŽENJA Alat koji pomaže u identificiranju čimbenika koji organizaciju okružuju, a koji će na nju utjecati – bilo na bolje ili na gore. Rana identifikacija takvih čimbenika olakšava pripremu strategije i omogućava da se kasnije izbjegn timer neugodna eksterna iznenađenja.

STIL UPRAVLJANJA Način na koji se menadžment ponaša i kako se odnosi prema osoblju, a što može varirati prema individualnim, osobnim karakteristikama svakog menadžera. Dobar menadžer zna kako motivirati i voditi različite vrste radnih timova i ljudi, dok prosječni menadžer često zna samo jedan način kako upravljati osobljem, bez obzira što u stvari može biti potrebno.

STRATEGIJA Dugoročni plan koji pokriva 3-5 godina, a koji vodi organizaciju i njene prioritete. Na strategiju se može gledati kao na prijevod misije organizacije u konkretne intervencije koje u konačnici vode do radnog učinka. Podržava organizaciju kod stvaranja i odabira između različitih strateških opcija ili scenarija, jer ne može raditi sve!

STRATEŠKA ORIJENTACIJA Metoda koja kombinira eksterne i interne analize kako bi identificirala ključne elemente buduće organizacijske strategije. Na logičan i eksplicitan način povezuje SWOT analizu i strateško planiranje, pozivajući sudionike na sudjelovanje i transparentno donošenje odluka.

STRATEŠKO PLANIRANJE Konačan korak unutar alata Strateška orijentacija, na kojem kao organizacija osiguravate sebi mogućnost poduzimati aktivnosti po svakom od vaših novih strateških ciljeva te ih pretvoriti u radne učinke korištenjem detaljnog dugoročnog planiranja.

STRUKTURA Formalna i neformalna podjela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti unutar organizacije. Uključuje podjelu ljudi u grupe, jedinice, timove, odjele te raspodjelu zadataka, odgovornosti i moći, i način na koji se odvija koordinacija aktivnosti u cijeloj organizaciji.

SUSTAVI Sustavi uključuju sve interne procese koji reguliraju funkcioniranje organizacije. Koristan sustav je onaj koji organizaciji omogućuje da stvari rješava brzo i glatko, bez potrebe da uvijek sve čini iznova. Sustav koji nije koristan je onaj u kojem se puno vremena troši na unos informacija, a korist koju to donosi ne opravdava napor koji to zahtijeva, kao što je slučaj kod birokracije.

TEMELJNO PITANJE Opće pitanje ili izjava koja definira ukupna pitanja na koja bi proces IR/OR-a trebao moći odgovoriti kroz sustavnu primjenu odabranih alata i nastavnu analizu.

ULAZNI ELEMENTI Ulazni elementi mogu uključivati novac, osoblje, transportna sredstva, zgrade, znanje, tehnologiju ili čak pristup informacijama, a koriste se u proizvodnji izlaznih elemenata ili radnog učinka. Gledajući na ulazne elemente možemo otkriti odakle organizacija crpi svoje resurse. Raspon i količina ulaznih elemenata govori o veličini organizacije, a možda i o tome koliko je dugoročno stabilna.

UPRAVLJANJE PROMJENOM Strukturirani pristup tranziciji osoba, timova i organizacija od trenutnog stanja u željeno, buduće stanje. Uključuje primjenu alata i tehnika za upravljanje ljudske strane procesa promjene. Predstavlja stil upravljanja koji potiče organizacije i pojedince da na učinkovit način savladaju promjene koje se događaju na njihovom radnom mjestu.



REGIONALNI PROJEKTI URED

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

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIJA
Telefon: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

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

KOSOVO PREMA UNSCR 1244/99

Str. Fazli Grajčevići 4/a 10000
Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99
Telefon: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLAVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skopje, Bivša jugoslavenska Republika MAKEDONIJA
Telefon: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, CRNA GORA
Telefon: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, SRBIJA
Telefon: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA, URED U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklıdere – 06690
Ankara, TURSKA
Telefon: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA, URED U ISTANBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoğlu
Istanbul, TURSKA
Telefon: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org