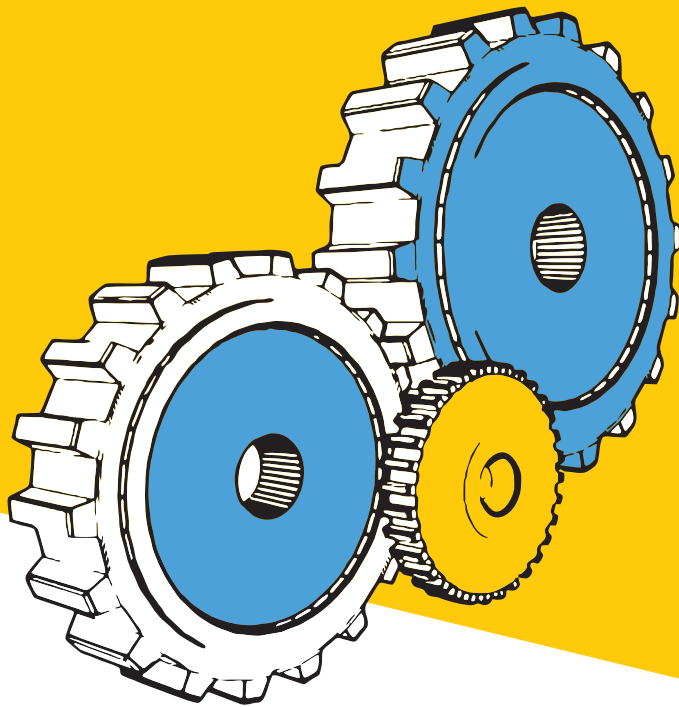


**STRATEŠKO
NAČRTOVANJE
V NEVLADNIH
ORGANIZACIJAH**

**LJUBLJANA
2016**



CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51:061.2

CEPIN, Matej

Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah /
Matej Cepin. - 2.izd. - Ljubljana : Center za
informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih
organizacij - CNVOS, 2016

ISBN 978-961- 6698-16- 0

286088192

STRATEŠKO NAČRTOVANJE V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Avtor: Matej Cepin

Izdajatelj: Center za informiranje,
sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
- CNVOS

Oblikovanje: FO.VI Jernej Forbici

Tisk: SALVE d.o.o. Ljubljana

Naklada: 400 izvodov

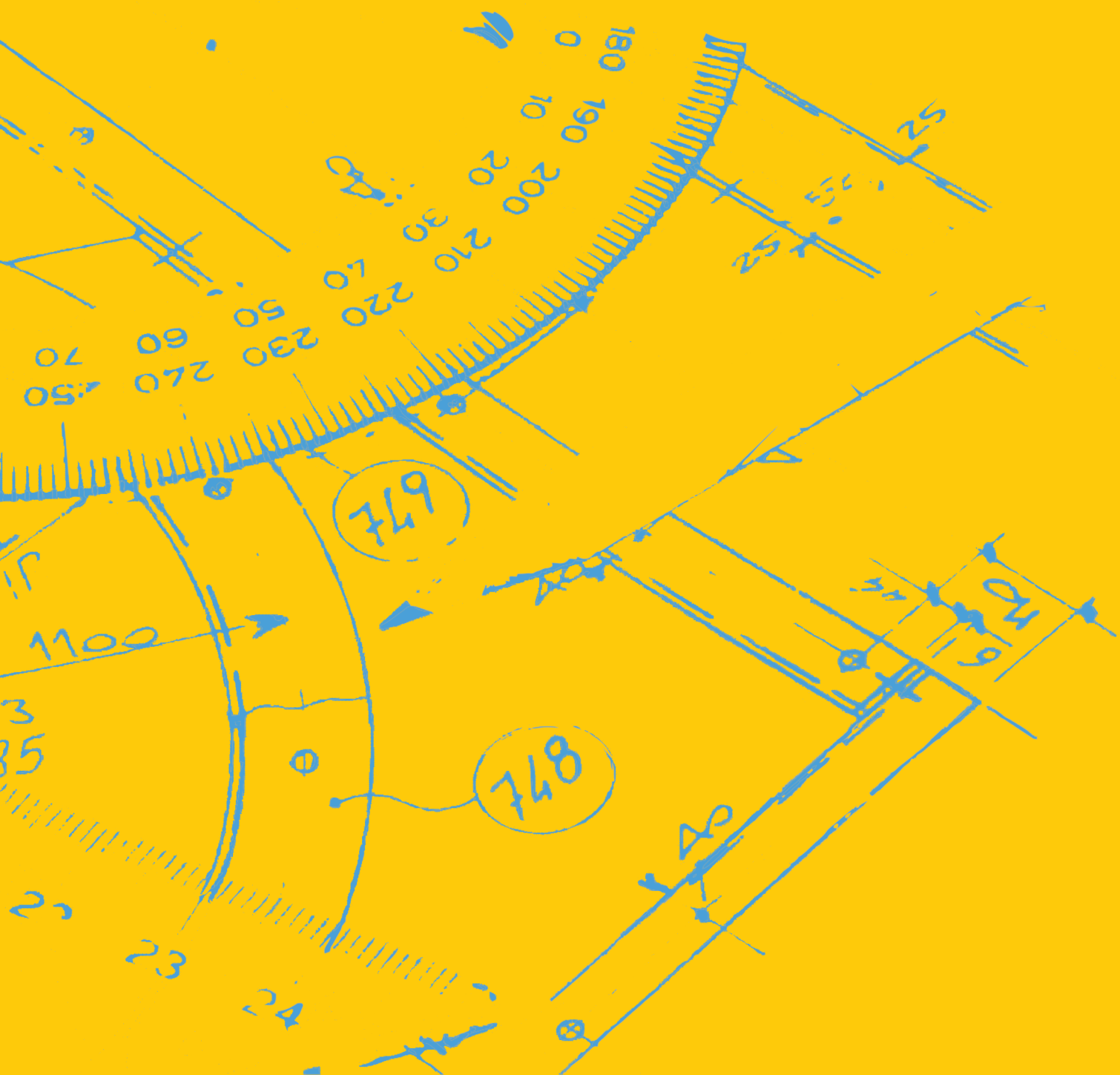
Ljubljana 2016, Druga izdaja

Projekt delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se izvaja v okviru 11. prednostne osi Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, prednostne naložbe 2.11.4. Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno prek sektorskih in teritorialnih dogovorov za spodbujanje reform na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, Specifični cilj 1: Okrepljena zmogljivost nevladnih organizacij za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

MATEJ CEPIN

cnvos





Ko se je Filistejec vzdignil in prihajal bliže proti Davidu, je David hitro stekel k bojni vrsti proti Filistejcu. Segel je s svojo roko v torbo, vzel iz nje kamen, ga zalučal ter zadel Filistejca v čelo. Kamen se mu je zaril v čelo in padel je z obrazom na zemljo. Tako je David premagal Filistejca s fračo in kamnom.

(Prva Samuelova knjiga)

Zgodbi o rdečeličnem dečku Davidu, ki je s fračo premagal močnejšega Filistejca Goljata, bi v slovenski literaturi lahko našli primero v boju med Krpanom in Brdavsom.

Obema zgodbama je skupno to, da vedno zmaga, če se izrazimo po športno, izrazit nefavorit. In še to, da zmaga nefavorita pravzaprav ne bi bila mogoča, če ...

... ne bi ta na videz mnogo šibkejši bojevnik uporabil dobre in premišljene taktike.

Tudi tisti, ki se trudimo v nevladnih organizacijah, sami sebe pogosto dojemamo kot don Kihote, ki se borijo z mlini na veter. Imamo se za šibke bojevnike z malo možnosti za zmago, pravzaprav skoraj nič. Razen, če ...

... uporabimo dobro strategijo!

Dobra strategija je tista, ki izhaja iz naših prednosti. Je pot do uspeha, ki jo lahko uresničimo samo mi, predvsem zato, ker smo prepoznali skrite vire v organizaciji in se zavedamo njihovega edinstvenega potenciala.

Temu procesu, prepoznavanju skritih virov v organizaciji in njihovem usmerjanju v boljšo prihodnost, pravimo **strateško načrtovanje**.

Pričujoč priročnik je namenjen predvsem dvema ciljnim skupinama. **Vodilnim kadrom v nevladnih organizacijah**, ki vedo, da je uspeh organizacije sicer odvisen od mnogih dejavnikov in deležnikov, vendar so prav oni kot vodje prvi odgovorni, da artikulirajo želeno smer razvoja ter v organizaciji prepoznajo vire, ki bodo takšen razvoj lahko omogočili.

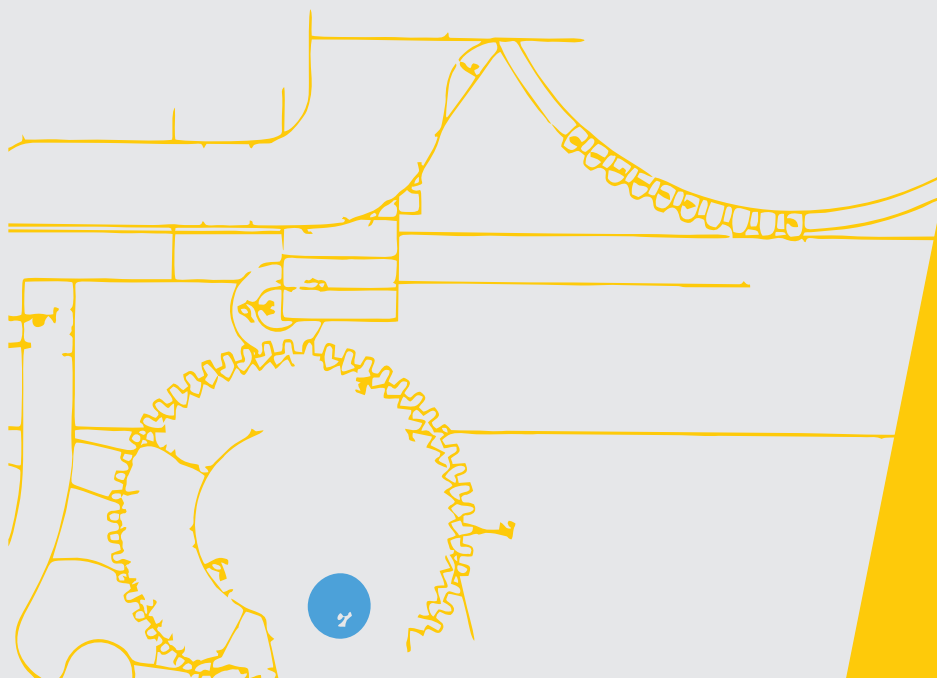
In **moderatorjem**, torej osebam, ki na poti strateškega načrtovanja pomagajo organizacijam kot njihovi notranji ali zunanji sodelavci in se pri tem ne osredotočajo toliko na vsebino kot na sam proces strateškega načrtovanja.

V svoji drugi izdaji, nastali devet let po prvi, je priročnik doživel veliko sprememb. V teh devetih letih je v meni dozorelo spoznanje, kako pomembno je vedeti, **kdo si**, preden se začneš spraševati, **kam bi rad prišel**. Zato je celotno drugo poglavje napisano na novo, govori pa o identiteti organizacije skozi opredelitev družbenega učinka, ki ga uresničuje. Močno je spremenjena tudi večina drugih poglavij.

V **prvem poglavju** tako izhajamo iz definicije uspešnosti, ki si jo moramo v vsaki organizaciji postaviti sami in na novo. V **drugem poglavju** to definicijo nadgradimo s pojmi, kot so družbeni učinek, družbeni problem in družbena inovacija, ter se tako poglobimo v identiteto organizacije, ki jo vodimo. V **tretjem poglavju** naslavljamo prav to – vodenje. Vodenje je ključ do razvoja in **strateško načrtovanje** (četrto poglavje) je le eden od pripomočkov za vodenje. **Peto poglavje** velja prebrati, preden se v organizaciji lotimo strateškega načrtovanja, **šesto** pa predstavlja metodološko jedro priročnika, ki ga tvorijo koraki strateškega načrtovanja. V **sedmem poglavju** se posvetimo nalogama, ki prideta na vrsto, ko je načrt že napisan: izvajanju in vrednotenju le-tega.

Srečno pot – po knjigi in po snovanju uspešne prihodnosti vaše organizacije!

Matej Cepin, avtor



O AVTORJU

Matej Cepin, univ. dipl. ing. računalništva in informatike, vodi Socialno akademijo, nevladno organizacijo, ki si prizadeva za krepitve aktivnega in odgovornega državljanstva ter spodbujanja družbenih pobud.

S strateškim načrtovanjem se kot svetovalec, coach, trener in moderator ukvarja od leta 1999. V tem času je pri strateškem načrtovanju pomagal mnogim vodjem v civilni družbi in profitnem sektorju, moderiral nastanek strateških načrtov več deset organizacij in izdal tudi več samostojnih publikacij, npr. Vizija – ko veš, kam vodiš, S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO, Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah.

Svojo pot v civilni družbi je začel v mladinskih organizacijah, ki jih še vedno dejavno sooblikuje kot mladinski delavec, trener, raziskovalec in avtor bloga mladinskodelo.si. Od 2002 do 2008 je bil zaposlen na Društvu mladinski ceh kot vodja Mladinske akademije in organiziral okoli 500 različnih dogodkov usposabljanj. Od leta 2009 pa je zaposlen na Socialni akademiji.

Poleg strateškega načrtovanja področja njegovega dela obsegajo še vseživljenjsko učenje, mladinsko delo, aktivno državljanstvo, socialne inovacije, menedžment nevladnih organizacij medgeneracijsko sodelovanje ter informacijsko tehnologijo.

Je tudi mož eni ženi, oče štirim hčeram in navdušen tekač.

O CNVOS

CNVOS je krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij, ki združuje 1000 različnih zvez in posameznih društev, zavodov in ustanov in tako zagotavlja celostno in profesionalno podporo slovenskemu nevladnemu sektorju.

CNVOS je nacionalno informacijsko središče za nevladne organizacije, nacionalni zagovorniški nevladni center (na letni ravni uspešno spremenijo okoli 30 predpisov in politik), nacionalno izobraževalno središče nevladnih organizacij (na leto organizirajo več kot 50 izobraževanj in treningov s področij upravljanja in vodenja organizacij), nacionalno svetovalno središče (več tisoč ur svetovanj s področja nevladniškega prava), nacionalno projektno središče (za nevladne organizacije razvijajo projektne ideje, iščejo partnerje, pišejo projektne prijave ...) in promotor transparentnega in kakovostnega delovanja nevladnih organizacij.

Kot krovna nacionalna mreža je CNVOS vpet tudi v mednarodno dogajanje. Redno sodeluje s sestrskimi organizacijami iz evropskih držav, s katerimi se vključuje tudi v pripravo politik na ravni EU, hkrati je aktiven tudi v državah zahodnega Balkana, kjer sodeluje z nevladnimi organizacijami in vladami pri razvoju podpornega okolja za NVO.

Uvod	7
O avtorju in CNVOS	9
1. Kako do uspešne nevladne organizacije?	13
1.1. Imamo skupna merila ali vsak svoja?	14
1.2. Kaj sploh počnemo?	14
 2. Družbeni učinek: najpomembnejše merilo uspešnosti organizacije	 19
2.1. Družbeni učinek	20
2.2. Družbeni problemi	21
2.3. Na kakšen način v naši organizaciji rešujemo družbene probleme?	24
2.4. Družbena inovacija	25
2.5. Inovativnost nevladnih organizacij	27
2.6. Kultura aktivnosti in kultura ciljev	28
2.7. Izkoristimo potencial nevladnih organizacij	30
 3. Vodenje	 33
3.1. Kaj je vodenje?	33
3.2. Vodenje v nevladnih organizacijah	36
3.3. Vizija: temelj vodenja	37
3.4. Vizija je utemeljena s poslanstvom	38
3.5. Strateško načrtovanje: pomoč vodji pri vodenju	40
 4. Strateško načrtovanje	 43
4.1. Večna potreba po odločanju	43
4.2. Načrtovanje	45
4.3. Načrtovanje je od-ločanje	47
4.4. Vrste načrtovanja	47
4.5. Od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor?	50
4.6. Je načrt le papir?	51
4.7. Načrtovanje je učenje	53
4.8. Strateško načrtovanje	54
4.9. Modeli strateškega načrtovanja	55

5. Preden začnemo	61
5.1. Kdaj pričeti strateško načrtovanje?	61
5.2. Za kakšno obdobje?	62
5.3. Začeti znova ali le popraviti star načrt?	63
5.4. Kdo naj bo vključen v načrtovanje?	63
5.5. Koliko ljudi naj bo vključenih v načrtovanje?	64
5.6. Kdo bo vodil proces strateškega načrtovanja?	65
5.7. Kako naj se pripravijo tisti, ki bodo vključeni v načrtovanje?	67
5.8. Kdo bo izvajal strateški načrt?	67
5.9. Kdo bo spremljal in vrednotil strateški načrt?	68
5.10. Načrt strateškega načrtovanja	69
6. Koraki strateškega načrtovanja	73
6.1. Opredelitev identitete organizacije	75
6.2. Opredelitev poslanstva	81
6.3. Opredelitev vizije	85
6.4. Analiza stanja	92
6.5. Opredelitev strateških izzivov	100
6.6. Opredelitev strategij	106
6.7. Opredelitev ciljev	109
6.8. Priprava načrta dejavnosti	113
7. Izvajanje in vrednotenje strateškega načrta	117
7.1. Izvajanje	117
7.2. Vrednotenje	124
Zaključek	129
Viri in literatura	131

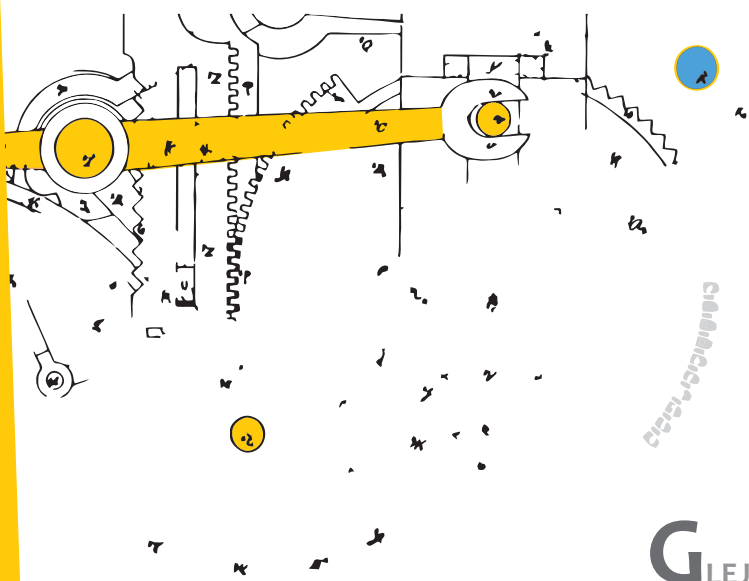
1. KAKO DO USPEŠNE NEVLADNE ORGANIZACIJE?

Ljudje imamo nekakšen intuitiven občutek, ki nam pove, kdaj delamo uspešno in kdaj ne. Pogosto to zaznamo že iz našega razpoloženja. Če smo s svojim delom zadovoljni, najbrž delamo uspešno. Temu kar nekako verjamemo.

Težje pa je to **uspešnost** ubesediti. Če boste v svoji organizaciji povprašali pet ljudi o tem, kaj dela vašo organizacijo uspešno in kaj ne, boste najverjetneje dobili pet različnih odgovorov.

Nekdo vam bo omenil število zaposlenih v organizaciji, drugi število projektov, ki jih organizacija izvaja, tretji število članov, četrti višino prihodkov organizacije, spet drugi pa bodo omenjali *mehkejša* merila, kot so npr. vzdušje v delovnih timih, prepoznavnost organizacije navzven ali tradicijo.

Morda vam pri pogovoru o merilih uspešnosti lahko pomaga tudi delovni list številka 1.



GLEJ DELOVNI LIST 1

MERILA USPEŠNOSTI DELOVANJA V ORGANIZACIJI

Delovni list je primeren tako za individualno kot tudi za skupinsko delo. Pri skupinskem delu naj vsak posameznik vajo najprej reši samostojno, nato pa naj kot skupina izberejo nekaj (npr. 5–10) meril, ki se jim zdijo pomembna kot skupini. Ta lahko izberejo z glasovanjem ali, še bolje, s pogovorom. V nadaljevanju vaja lahko nudi iztočnico tudi za pogovor o teh vprašanjih:

- Katera merila uspešnosti so bila pri večini sodelujočih prepoznana kot pomembna?
- Pri katerih merilih je prihajalo do razlik?
- V kolikšni meri na različnost pogledov vplivajo različne vloge v organizaciji?
- Do katere mere so različni pogledi na merila uspešnosti lahko bogastvo, od kod naprej pa lahko predstavljajo tudi grožnjo?

1.1 MAMO SKUPNA MERILA ALI VSAK SVOJA?

Med različnimi deležniki v organizaciji (prostovoljci, zaposleni, podporniki, donatorji ...) zelo pogosto **prihaja do razlik** glede pomembnosti posameznega merila uspešnosti. Deležniki, ki nastopajo v različnih vlogah, pač merila vrednotijo različno. Poleg tega so si med seboj različni tudi posamezniki. Na osnovi značajske pestrosti, ki je med njimi, opazijo različne vidike delovnih procesov, in zato kot pomembna prepoznavajo tudi različna merila uspešnosti.

Dober vodja zna morebitne razlike med posamezniki v organizaciji usmeriti tako, da ti drug drugega bogatijo. Kar opazi eden, morda prezre drugi in v dialogu oba dobita bolj celostno sliko. Ko bomo kasneje govorili o strateškem načrtovanju, bomo prav načrtovalni proces utemeljili kot tistega, s pomočjo katerega lahko te razlike v pojmovanju uspešnosti zelo dobro izkoristimo.

Kljub razlikam je v delovnem timu vendarle smiselno opredeliti tudi **skupna merila uspešnosti**. S tem tim doseže večjo usklajenost svojega delovanja. Poleg tega se lahko dolgotrajno osredotočanje *močnih posameznikov* le na nekatere vidike uspešnosti sčasoma tako močno ukorenini v kulturo organizacije, da ta začne s tem izgubljati.

1.2 KAJ SPLOH POČNEMO?

Vsa zgoraj naštetá merila uspešnosti imajo eno pomanjkljivost. Vsem je skupno to, da so vezana na delovne procese znotraj organizacije. Govorijo o tem, **kako dobro** v organizaciji delamo stvari, ne pa tudi o tem, **kaj je sploh tisto bistveno**, kar v organizaciji počnemo. Zato bi vsem zgoraj naštetim merilom lahko rekli tudi **notranja merila uspešnosti**. Nanašajo se na to, kako organizacijo vidimo mi, od znotraj.

Notranja merila uspešnosti so za organizacijo gotovo pomembna, vendar nimajo smisla, če ta ne da od sebe nobenega rezultata v širše okolje. Če bi upoštevali le notranja merila, bi

bila organizacija lahko le sama sebi namen, pa bi še vedno veljala za uspešno. Zato je najpomembnejše merilo uspešnosti nevladne organizacije **kakovost uresničevanja njenega poslanstva**.

D EFINICIJA



Poslanstvo organizacije je utemeljitev, zakaj organizacija obstaja. Poslanstvo je tisto, zaradi česar organizacija obstaja. Običajno je to stanje v okolju oz. v družbi, s katerim ustanovitelji organizacije niso bili zadovoljni, in so želeli z ustanovitvijo organizacije prispevati k temu, da bi se to stanje spremenilo oz. izboljšalo.

Poslanstvo organizacije je ponavadi zapisano v njenem statutu ali ustanovnem aktu. Pogosto ga najdemo tudi pod pojmom **Namen**.

Smiselno je, da je poslanstvo oz. namen organizacije opredeljeno z njenim prispevkom k družbi. Bolj ko se organizacija z opredelitvijo svojega poslanstva približa javnemu interesu, več možnosti je, da jo bodo tudi drugi, torej tisti, ki se ji bodo na tak ali drugačen način približali kasneje, prepoznali kot pomembno za njihova življenja. In nasprotno: bolj ko organizacija, tudi že na ravni poslanstva, zadovoljuje zgolj zasebne interese nekaterih posameznikov, manj možnosti je, da bo v družbi prepoznana kot pomembna.

Za lažjo ilustracijo navedimo dve skrajnosti:

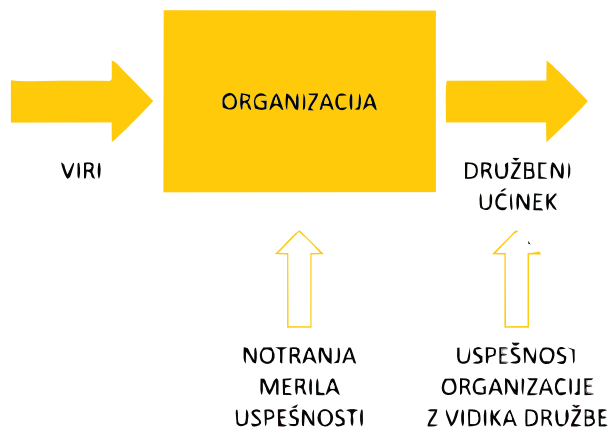
- Društvo A je ustanovilo 10 posameznikov z redko in hudo boleznijo in njihovih svojcev, da bi drug drugemu pomagali pri lajšanju težav te bolezni.
- Društvo B pa je ustanovilo istih 10 posameznikov in njihovih svojcev, vendar ne le z namenom, da bi pomagali drug drugemu, temveč poleg tega tudi z namenom, da bi splošno javnost opozarjali na znake, primerne načine zdravljenja in preventivo pred to boleznijo. Takšen namen presega zgolj zasebne interese ustanoviteljev in se odpira tudi proti javnemu interesu.

P RIMER



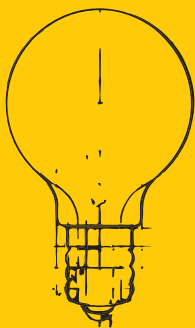
Poslanstvo organizacije naj torej izraža prispevek te organizacije k želenemu stanju v širšem okolju. Zapisano naj bo tako, da bo iz njega mogoče razbrati, čemu ta organizacija sploh obstaja in za kaj si prizadeva. Govori naj o **učinku** organizacije na družbo, o t. i. **družbenem učinku**. Prav družbeni učinek je najpomembnejše merilo uspešnosti organizacije.

Več o tem, kako opredeliti poslanstvo, v poglavju o korakih strateškega načrtovanja.



SLIKA 1: Družbeni učinek organizacije in notranja merila uspešnosti

DEJA ZA MODERATORJA



Pogovor o nekoliko abstraktnejših temah v organizaciji, kakršni sta tudi poslanstvo in družbeni učinek, bomo še posebej s skupinami, ki o teh pojmi niso navajene pogosto razmišljati, težko izpeljali na prvo žogo. Pogosto je prav pogovor o notranjih merilih uspešnosti, ki ga lahko začnemo že s preprostim vprašanjem »Zakaj mislite, da je naša organizacija uspešna ali pa da ni?«, lahko odličen uvod tudi za kasnejši prehod na abstraktnejše teme.

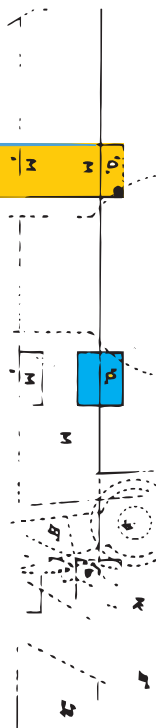




2



2. D RUŽBENI UČINEK: NAJPOMEMBNEJŠE MERILO USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE



Kot moderator in svetovalec že več kot 15 let pomagam nevladnim organizacijam pri razvoju njihovih strateških načrtov. Vodilni v organizacijah se vedno bolj zavedajo, kako pomembno si je zastaviti srednje- in dolgoročne razvojne cilje ter jim slediti. Skozi proces strateškega načrtovanja se v organizacijah pojavljajo mnoga vprašanja, povezana tako s prihodnostjo kot tudi s sedanostjo. Prav v razreševanju teh vprašanj se skriva potencialen napredek. In vprašanja, povezana s sedanostjo, so običajno veliko močnejša kot tista, povezana s prihodnostjo.

Kdor ne razume sedanosti, bo veliko težje načrtoval prihodnost.

V organizaciji, v kateri ni dovolj dobro opredeljena sedanost – predvsem odgovori na vprašanja, kaj delamo, katera so naša merila naše uspešnosti, kaj ima družba od nas in kako se tega lotevamo, se bo vsako vprašanje o prihodnjih ciljih slej ko prej kot bumerang vrnilo v sedanost.



Ključno je, da preden opredelimo, **kakšni bi radi postali**, razjasnimo odgovor na vprašanje, **kdo pravzaprav smo**.

Strateškemu načrtovanju so v tem priročniku posvečena poglavja od 4. naprej. Prav zato, ker se je smiselno, preden se lotimo strateškega načrtovanja, vprašati, kdo pravzaprav smo. To je namen tega, drugega poglavja. Spodbuditi želim odgovore na vprašanja:

- Katere družbene probleme rešujemo?
- Kako jih rešujemo?
- Kaj je, ko jih rešimo, drugače?
- Kakšen učinek imamo na reševanje teh problemov?
- V čem smo pri tem inovativni?

Uspešnost držav in podjetij tradicionalno merimo z ekonomskimi parametri. Osrednji kriterij, ko gre za uspešnost držav, je bruto družbeni proizvod (BDP). Ko gre za podjetja, pa so takšni parametri dobiček, višina prihodkov ali donosnost.

Nevladne organizacije so kot del neprofitnega sektorja tisti poslovni subjekti, v katerih ekonomski kazalniki uspeha niso najpomembnejši. Namesto v ekonomskih parametrih uspešnost določene nevladne organizacije merimo v **družbenem učinku**, ki ga ta proizvede. Kaj je družbeni učinek?

Besedo **učinek** SSKJ opredeljuje kot *zaželena, pričakovana posledica kakega dela oz. prizadevanja* ter to ponazori s primerom: *gospodarski učinek je bil velik*.

D

EFINICIJA



Pri učinku gre torej za spremembe, ki se zgodijo kot **posledice** dejanj človeka, in ne za dejanja sama. S pojmom **družbeni učinek** pa označujemo tiste med vsemi učinki, ki so povezani z družbo, oz. tiste, ki so kot posledica določenega dela vidni v družbi kot celoti.

Družbeni učinek je sicer prevod pojma *social impact*, ki bi ga v slovenščino lahko prevajali kot *vpliv*, medtem ko je angleški izraz za učinek *effect*. Vendar se je v strokovnih razpravah v Sloveniji uveljavil pojem družbeni učinek.

V primerjavi z gospodarskim učinkom, ki ga lahko merimo v evrih, je treba biti pri merjenju družbenega učinka veliko iznajdljivejši. Razviti je treba sistem kazalnikov, ki bodo po eni strani ustrezno merili spremembo v kakovosti življenja naših deležnikov, po drugi strani pomagali prepričati javnost, da je to, kar počnemo, tisto pravo, obenem pa tudi samo merjenje ne sme biti preveč kompleksno in s tem preveč drago.

P RIMERA



Indeks socialne pravičnosti (Social Justice Index), ki ga za posamezne države meri SIM Europe (Social Inclusion Monitor), je sestavljen iz šestih področij: varstvo pred revščino, izobraževanje, vključevanje na trg delovne sile, družbena kohezija in nediskriminacija, zdravje in medgeneracijska pravičnost. Znotraj posameznih področij se seveda skrivajo tudi ekonomske postavke, vendar te še zdaleč niso v ospredju.

Severnoameriška organizacija Not for sale (www.notforsalecampaign.org), ki deluje na področju trgovine z ljudmi, v svojem letnem poročilu o družbenem učinku med drugim navaja te kazalnike:

- število ljudi, ki so jim pomagali,
- statistike po starosti, spolu, delih sveta, od koder so prihajali primeri,
- kako se je spremenilo njihovo razumevanje izkoriščanja,
- načini pomoči,
- opremljanje žrtev s kompetencami,
- število opolnomočenj žrtev za samopomoč,
- oblike sodelovanja s poslovnim svetom za pomoč žrtvam.

Iz primerov se lahko naučimo, da je merjenje družbenega učinka lahko zmes kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikov. Katere parametre bi za vašo organizacijo zapisali vi? Kako bi opredelili vaš družbeni učinek? Odgovor na ti dve vprašanji je seveda močno odvisen od tega, s katerimi parametri ste izmerili družbene probleme, ki jih rešujete!

2.2 D RUŽBENI PROBLEMI

Družbeni učinek je odgovor na opažene **družbene probleme**.

Družbeni problemi človeštvo spremljajo že vse od začetka. Če se nekoliko pošalimo, je eden prvih dokumentiranih družbenih problemov prav z začetka ravno izgon Adama in Eve iz raja. Zaužila sta jabolko, ki ga ne bi smela, in posledica tega dejanja je

bila slabša kakovost življenja za oba, torej za vse takrat prisotno človeško prebivalstvo.

Od takrat naprej kot človeštvo prepovedana jabolka jemo serijsko. Onemogočamo se med seboj, drug drugemu mažemo zrak, ki ga dihamo, iz sistemov, ki smo si jih ustvarili, izključujemo določene družbene skupine, uničujemo zemljo in biotsko raznovrstnost ter načenjamo medsebojne odnose z najbližjimi. Vsako takšno dejanje, če nanj pogledamo s širšega, družbenega vidika, slabša kakovost življenja določene ciljne skupine ali pa kar vseh članov skupnosti ter predstavlja družbeni problem, ki ga je kasneje treba reševati.

Nekaterih družbenih problemov se kot družba zavedamo bolj kot drugih. Za nameček v pluralni družbi, v kateri sobiva veliko različnih ljudi z različnimi svetovnimi nazori in vrednostnimi izhodišči, nekatere skupine določeno družbeno stanje interpretirajo kot družbeni problem in druge ne.

P RIMER

Množični valovi migrantov brez dokumentov so, na primer, za nekoga problem, za drugega pa sploh ne. Celo več: za nekatere so del rešitve.

Artikulacija družbenih problemov je bistveno povezana z vrednotami posameznika ali organizacije in idealizirano podobo sveta, ki jo ta posameznik ali organizacija nosi v sebi. Zato so prav izbrane vrednote organizacije tiste, ki bistveno določajo njen pogled na družbene probleme in s tem tudi na merjenje njenega družbenega učinka. Več o opredelitvi vrednot v poglavju o korakih strateškega načrtovanja.

P RIMER

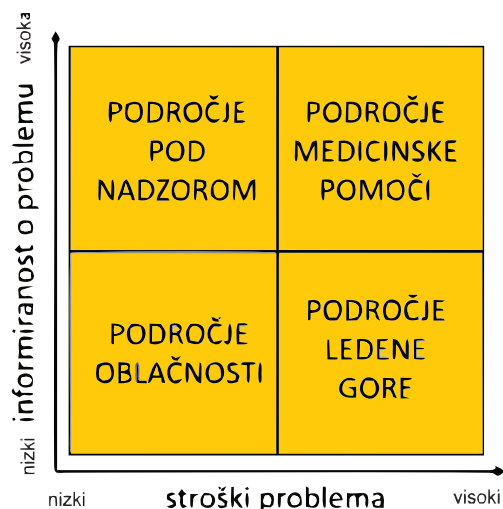
Primeri opredelitev nekaterih družbenih problemov:

- Prekomerna teža osnovnošolskih otrok.
- Izginjajoča biodiverziteta na določenem območju.
- Velika količina ljudi brez strehe nad glavo v določenem mestu.
- Korupcija v državnih organih.
- Nizka finančna pismenost prebivalstva.

Pogosto velja: družbeni učinek boste najbolj zanesljivo izmerili s podobnimi kazalniki, s katerimi ste izmerili družbene probleme.

Če družbeni problem opredelimo s številom osnovnošolskih otrok s prekomerno težo, bo tudi najboljši kazalnik za družbeni učinek organizacije, ki se s tem problemom ukvarja, izražen v zmanjšanju števila takšnih otrok.

Nekateri družbeni problemi povzročajo več škode, gledano družbeno ali finančno, drugi pa manj. Podobno tudi reševanje nekaterih problemov terja več vložka kot reševanje drugih. Družbene probleme lahko tako delimo v štiri skupine:



Slika 2: Vrste družbenih problemov

- **Področje medicinske pomoči** predstavljajo dobro znani družbeni problemi, ki prinašajo visoko škodo. Ukrepanje je pri takšnih družbenih problemih nujno in se bo verjetno tudi zgodilo.
- **Področje ledene gore** predstavljajo slabo znani družbeni problemi, ki pa družbi prinašajo visoko (dolgoročno) škodo. O takšnih problemih je treba ozaveščati in jih obenem zaradi potencialno hudih posledic tudi reševati.
- **Področje oblačnosti** predstavljajo slabo znani družbeni problemi, ki pa v tem trenutku ne prinašajo visoke škode. Spremembe so mogoče.
- **Področje pod nadzorom** predstavljajo dobro znani družbeni problemi, katerih škoda ni velika. Spremembe v takšnem primeru niso nujne.

Strategije pristopa pri reševanju različnih skupin družbenih problemov so različne. Za nevladne organizacije so vsekakor najzanimivejši tisti družbeni problemi, ki jih družba prepozna kot pomembne, prinašajo pa tudi relativno veliko družbeno škodo. Gre torej za probleme, ki po zgornji klasifikaciji spadajo v področje medicinske pomoči.

Trud za reševanje družbenih problemov je smiseln predvsem takrat, ko so stroški reševanja občutno nižji od stroškov, ki bi nastali, če teh problemov ne bi reševali.

2.3 NA KAKŠEN NAČIN V NAŠI ORGANIZACIJI REŠUJEMO DRUŽBENE PROBLEME?

Stroški reševanja družbenih problemov se tudi pri reševanju istega problema lahko v različnih nevladnih organizacijah močno razlikujejo. Višina teh stroškov je odvisna od več dejavnikov, najbolj pa od izbrane **metodologije**, s katero določena organizacija rešuje problem.

P RIMER



Družbenega problema spletnega mobinga med otroki in mladimi se lahko lotevamo s pomočjo zelo različnih metodologij. Hitra možganska nevihta vključuje na primer:

- vrstniško mediacijo,
- vrstniške medijske straže (t. i. *media scouts*),
- usposabljanje učiteljev za prepoznavanje spletnega mobinga,
- kampanje ozaveščanja o spletnem mobingu med starši,
- ustvarjalni tabori za pozitivno uporabo socialnih omrežij,
- povečan nadzor odraslih,
- prizadevanja za spremembo zakonodaje ...

Navedene metodologije se med seboj zelo razlikujejo po pristopu, potrebnih kompetencah, ceni in tudi po družbenem učinku, ki ga dosega.

Že desetletja je znano, da je preventiva praviloma povezana z nižjimi stroški kot kurativa. Metodologije, pri katerih se trudimo, da do problemov sploh ne bi prišlo, so praviloma veliko cenejše kot znašajo stroški odpravljanja problemov, ko ti že nastanejo.

Primer: mladinsko delo

P RIMER

Mladinsko delo (*youth work*) je na prvi pogled videti predvsem kot dejavnost za koristno porabo prostega časa mladih. Mnoge zgodbe posameznikov pa poročajo, da jim je prav vključitev, npr. v organizacijo skavtskega tipa, temeljito spremenila življenje. Poročajo o učinkih na njihovo socialno mrežo, zaposljivost, zdravje, odnos do družbe.

Mladinsko delo torej rešuje mnogo družbenih problemov, do katerih zaradi njegovega uspešnega prispevka niti ne pride. Toda: kako meriti družbeni učinek mladinskega dela in deležnike, ki z njim nimajo izkušnje iz prve roke, prepričati v njegovo vrednost?

Med seboj se močno razlikujejo tudi stroški različnih pristopov k reševanju že obstoječih družbenih problemov. Nekateri pristopi so boljši, celostnejši in cenejši kot drugi. Nekateri probleme rešujejo tam, kjer nastanejo, drugi pa predvsem odpravljajo simptome.

In kakšen je vaš pristop? Ste pri tem kaj inovativni?

Nov pristop, ki določen družbeni problem rešuje bolje kot vsi do tedaj znani pristopi, imenujemo **družbena inovacija**. Da organizacija *na trgu reševanja družbenih problemov* ostaja konkurenčna, je potrebno, da je pri tem vsaj malo inovativna.

2.4 D RUŽBENA INOVIACIJA

Večini ljudi so danes veliko bolj kot družbene znane tehnološke inovacije.

Industrija v želji po vedno boljših ekonomskih kazalnikih razvija vedno nove izdelke in storitve, ki bliskovito spreminjajo življenja posameznikov. Kar je bilo še pred desetletji mogoče le v znanstvenofantastičnih romanih, je danes postalo resničnost. Tisti, ki na trg postavi nekaj novega, na prvi pogled boljšega in učinkovitejšega, bo praviloma, vsaj nekaj časa, prodal več in živel bolje. Tehnološke inovacije prihajajo kot po tekočem traku.

Leva možganska hemisfera, v kateri se vršijo miselni procesi, osnovani na logiki, zaporedju in linearnosti, najbrž še nikoli v zgodovini ni proizvedla toliko inovacij na enoto časa, kot se to dogaja danes. Desna hemisfera, v kateri so procesi mišljenja bolj naključni in ki jo povezujemo s pojmi, kot so lepota, odnosi, intuicija in ustvarjalnost, pa jo globalno gledano le stežka lovi. Ji to sploh uspeva?

Če želimo živeti v trajnostnem svetu, bo treba pri merjenju razvoja upoštevati še veliko drugih kriterijev kot le ekonomsko uspešnost. Prevladati mora celovitejši pristop k razumevanju razvoja, ki poleg gospodarskih upošteva vsaj še okoljske in družbene posledice naših dejanj.

Tehnološke inovacije je treba v enaki meri dopolnjevati z **družbenimi inovacijami**. Pri

družbenih inovacijah gre za nove načine, **kako se ljudje povezujemo med seboj** za zadovoljevanje naših potreb in vključevanje tistih, ki so iz sistemov izključeni. Družbene inovacije prinašajo nove oblike skupnosti, nove oblike delovnih mest, nove kompetence in tudi nove oblike družbene participacije.

Ko si nekaj izmisli leva možganska hemisfera, mora to sočasno dopolniti in v življenje pospremiti tudi desna. Ni dovolj, da na primer tehnološka inovacija s področja mobilnih komunikacij ali genskega inženiringa zgolj pride v splošno uporabo. Z enako intenzivnostjo je treba razvijati tudi družbene inovacije, temelječe na iznajdbah teh dveh tehnologij. Raziskovati je treba vpliv tehnoloških inovacij na družbo, okolje in kakovost življenja, skrbeti za pridobivanje novih kompetenc, povezanih z uporabo teh tehnologij, in trajnostno načrtovati življenja različnih skupnosti s temi tehnologijami.

D EFINICIJA

Družbena (socialna) inovacija je pojem, ki označuje nov odgovor na prepoznane družbene probleme in tako izboljšuje kakovost življenja posameznikov in skupnosti, ki so njeni deležniki.

Sicer s pojmom *družbena inovacija* lahko označujemo tako majhne kot tudi velike družbene spremembe.

P RIMER

Primer manjše družbene inovacije je npr. skupina mam na porodniškem dopustu, ki se ustanovi v določenem lokalnem okolju. Mame se srečujejo enkrat na teden v dopoldanskem času. Takšna skupina udeleženkam pomaga krepiti socialne stike, opolnomoči jih v zvezi z vprašanji nege in vzgoje otrok in jim pomaga tudi pri premagovanju poporodnih depresij.

Večje družbene inovacije pa naslavljaajo širše skupnosti.

- Preventivni pregled vseh žensk določene starosti proti raku na nacionalni ravni.
- PUM (projektno učenje za mlade) kot način dela z osipniki iz šolskega sistema.
- Urbani vrtovi.
- Eko vasi.
- Povezovanje industrije, šolskih kuhinj in humanitarnih organizacij za razdelitev hrane tistim, ki si je ne morejo privoščiti sami.

Pomembni značilnosti družbenih inovacij sta sistemskost in trajnost.

Družbena inovacija je **sistemska** takrat, ko naslavlja družbeni problem *pri koreninah* in ne odpravlja le njegovih simptomov. **Trajnostna** pa je takrat, ko ne gre le za enkratno akcijo, ampak ustvarja družbeni učinek tudi po zaključku prve intervencije. Prav zaradi želene trajnosti mora družbena inovacija spreminjati tudi obstoječe sisteme.

V družbi smo skozi čas razvili mnoge **sisteme**, kot so na primer izobraževalni sistem, sistem transporta ljudi in blaga, zdravstveni sistem, sistem socialne pomoči in drugi. Ob vseh močnih točkah, ki jih ti sistemi imajo, pa nikdar ne moremo trditi, da so popolni. Takšni sistemi vedno ustvarjajo tudi določene negativne posledice oz. stranske učinke, kot so revščina, brezdomstvo, brezposelnost, zasvojenosti in podobni. Zato jih je treba vedno znova prilagajati, spreminjati na bolje in dopolnjevati z novimi (pod)sistemi. Vedno znova se spreminja tudi tehnologija, ki po novem omogoča tisto, kar se pred desetletjem še ni zdelo mogoče.

Pomen trajnostnih in sistemskih družbenih inovacij je prav v tem: da trajno spreminjajo obstoječe družbene sisteme in njihovo delovanje na bolje.

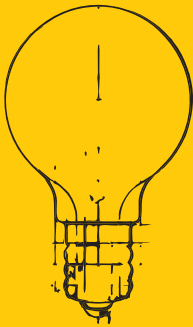
2.5 NOVATIVNOST NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Predstavniki nevladnih organizacij v Sloveniji se pogosto ne sprašujejo o njihovem družbenem učinku, družbenih problemih, ki jih naslavlajo, in o inovativnosti rešitev, ki jih za reševanje teh problemov ponujajo. Pogosto le hrepenijo po »več«. Želijo si več finančnih sredstev, več prostovoljcev, boljše pogoje za delovanje, boljšo opremo, več medijske pozornosti ... Ob tem pa se same v načinu njihovega delovanja ne bi bistveno spremenile.

Pogosto imajo tudi prav. Civilna družba v Sloveniji res ni ravno najrazvitejša. Po nekaterih indeksih velja celo za eno slabše razvitih v vsej Evropski uniji. Agencija Združenih držav Amerike USAid jo, na primer, med vsemi *novejšimi* članicami EU, za leto 2014 uvršča prav na rep lestvice. Razmere za delovanje nevladnih organizacij so v Sloveniji, če jih primerjamo z razmerami npr. na Češkem, Slovaškem, Hrvaškem ali na Poljskem, ki so po kazalniku BDP približno enake ali nižje od Slovenije, res slabše. Manjši je delež zaposlenih v nevladnih organizacijah, manjši je delež proračunskih sredstev, ki pride v nevladni sektor, zakonodaja, ki naj bi spodbujala zasebne donacije, je primerljivo manj stimulatívna. Podporno okolje za nevladne organizacije v Sloveniji je slabše kot v večini primerljivih držav.

Vendar je dejstvo, da šibkemu stanju nevladnih organizacij v Sloveniji botrujejo nespodbudne zunanje razmere, le eden od dveh koncev iste palice. Z enako legitimnostjo lahko na isto zgodbo pogledamo tudi z drugega zornega kota in se vprašamo: »Kaj pa lahko za izboljšanje delovanja naredimo nevladniki sami?«

DEJA ZA MODERATORJA



Pri pogovoru o zmožnosti organizacije za spreminjanje lahko izhajate iz teh vprašanj:

- Smo za družbo dovolj zanimivi?
- Ali se dovolj dobro zavedamo, katere družbene probleme rešujemo?
- Jih znamo dobro opisati in predstaviti?
- Imamo pravo metodologijo za reševanje teh problemov?
- Se lahko na osnovi svoje metodologije pohvalimo z dobrimi rezultati iz preteklosti?
- Po katerih kazalnikih to merimo?

Kakovostni in jasni odgovori na ta vprašanja lahko veliko prispevajo k razvoju posamezne nevladne organizacije in k njeni pripravljenosti na uvajanje sprememb in inovacij.

2.6 KULTURA AKTIVNOSTI IN KULTURA CILJEV

Kljub pregovornemu stalno spreminjajočem se okolju se mnoge nevladne organizacije niso pripravljene preveč spreminjati. Vsaj ne na način, da bi spremembe vodile same in ne bi bile žrtve sprememb iz okolja.

Mnoge organizacije živijo v kulturi aktivnosti in ne v kulturi ciljev. Pomembni so dogodki in ne spremembe.

Prirejajo se posveti, konference, okrogle mize, večeri z gosti, športne prireditve, delavnice za učence, dijake in študente ... Na trgu dogodkov vsaj v večjih urbanih središčih vlada velika konkurenca. Prav nasprotno pa je ta zelo nizka na trgu družbenega učinka.

V organizacijah se sprašujemo, **kaj bomo naredili**, ne pa, **kakšne posledice oz. kakšen učinek bo to, kar bomo naredili, imelo na družbo**. Merjenja družbenega učinka skoraj ni. Če je, pa je pogosto omejeno na število udeležencev in merjenje njihovega zadovoljstva s pomočjo evalvacijskih vprašalnikov.

D EFINICIJA



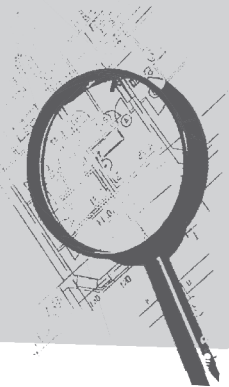
Kultura aktivnosti je organizacijska kultura, v kateri se prevladujoča miselnost osredotoča na to, katere aktivnosti bodo v organizaciji izvedene, ne pa toliko na učinke teh aktivnosti.

Kultura ciljev je organizacijska kultura, v kateri se akterji sprašujejo, katere družbene probleme rešujejo, kakšno je stanje v družbi v kontekstu teh problemov ter kako oz. s katerimi aktivnostmi bi k reševanju teh problemov pristopili na čim bolj inovativen način.

Nevladne organizacije, ki se nahajajo v kulturi aktivnosti, so pogosto manj pripravljene na spremembe svojih delovnih procesov in pristopov k reševanju družbenih problemov kot pa nevladne organizacije, ki delujejo v kulturi ciljev.

Takšne organizacije pogosto delujejo po načelu *več istega (more of the same)*. Ta (neuspešni) pristop k reševanju družbenih problemov izhaja iz predpostavke, da bo še več ponudbe iste rešitve, ki se doslej sicer ni izkazala za uspešno, družbeni problem vendarle rešilo.

P RIMER

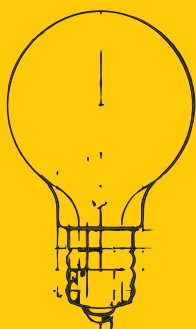


Načelo *več istega* lahko ilustriramo z dvema kratkima primeroma:

- Odkar do orožja lahko svobodno dostopa večina prebivalcev, se je stopnja umorov v okolju povečala. Rešitev: da se bodo prebivalci lahko branili, dodatno olajšajmo dostop do orožja vsem prebivalcem in upajmo, da se bo tokrat stopnja umorov znižala.
- Velike banke smo sanirali z državnim denarjem, vendar pri opravljanju svoje družbene vloge še vedno niso uspešne. Še dodatno in še intenzivneje jih financirajmo z državnim denarjem.

Ne nazadnje so organizacije, ki delujejo v kulturi aktivnosti, tudi bolj nagnjene k osredotočenosti zgolj na prihodke in ne toliko na to, kaj z njimi naredijo. Potrebujejo več prihodkov za izvajanje svojih vnaprej predvidenih aktivnosti, ne sprašujejo pa se toliko, ali svojo porabo finančnih sredstev in prostovoljnih ur sploh upravičijo z izkazovanjem spremembe, ki se je kot posledica njihovega dela zgodila v družbi.

DEJA ZA MODERATORJA



Vprašanja za pogovor v organizaciji:

- Znamo kratko in jedrnato povedati, katere družbene probleme rešuje naša organizacija? Katere?
- Kako oz. s katerimi kazalniki merimo uspešnost naše organizacije pri reševanju družbenih problemov?
- Kakšen je naš inovativen pristop k reševanju izbranih družbenih problemov? V čem je naš pristop edinstven oz. boljši od sorodnih organizacij?
- Katere spremembe smo v zadnjih dveh letih uvedli v našo organizacijo, da smo izboljšali naš pristop k reševanju izbranih družbenih problemov?
- Kako poteka merjenje uspešnosti našega delovanja? Kdo, kdaj in kaj meri?
- Kako rezultate našega dela predstavimo širši javnosti? Katere podatke jim sporočamo? Ali javnost te podatke razume kot pomembne?

2.7

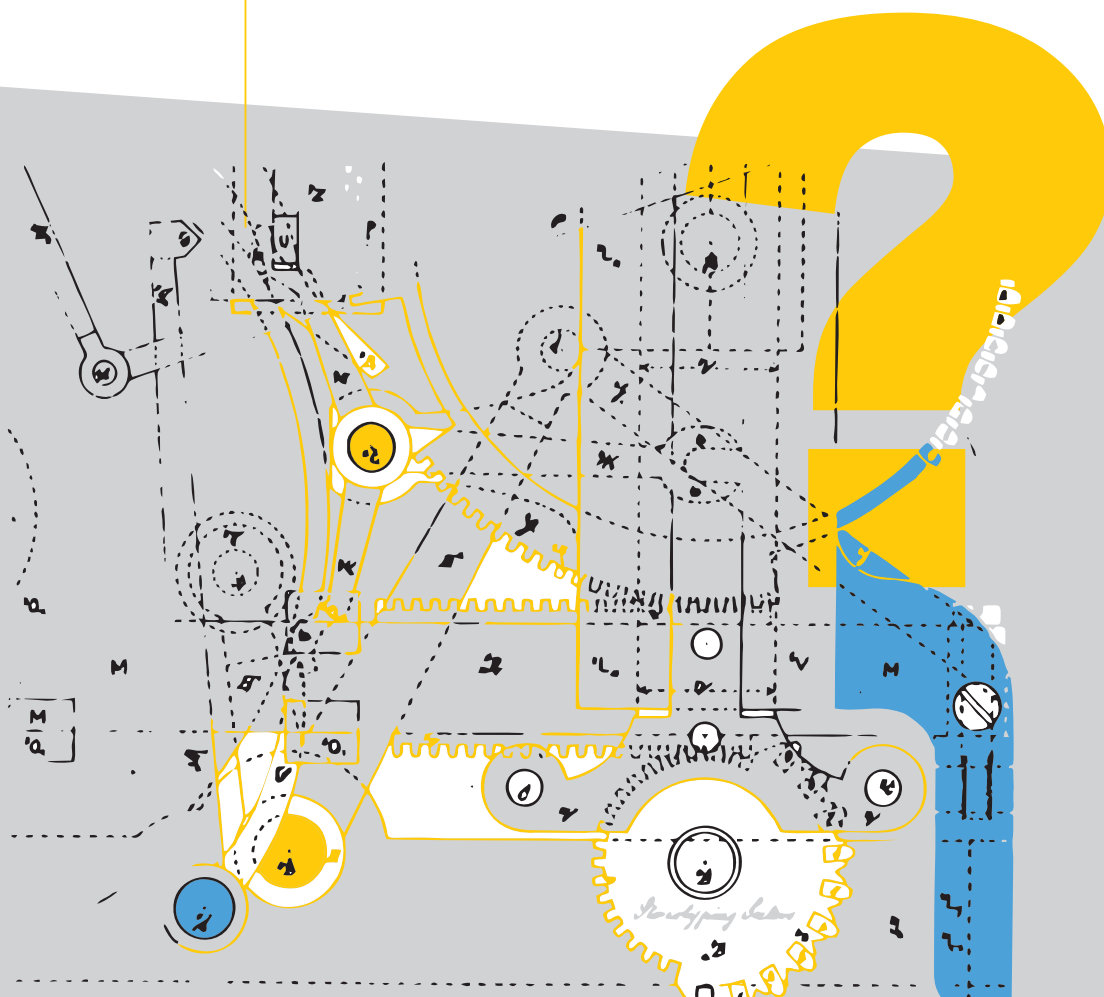
ZKORISTIMO POTENCIAL NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Slovenija ima eno najšibkeje razvitih civilnih družb v Evropski uniji na eni strani in toliko priložnosti za družbene inovacije na drugi!

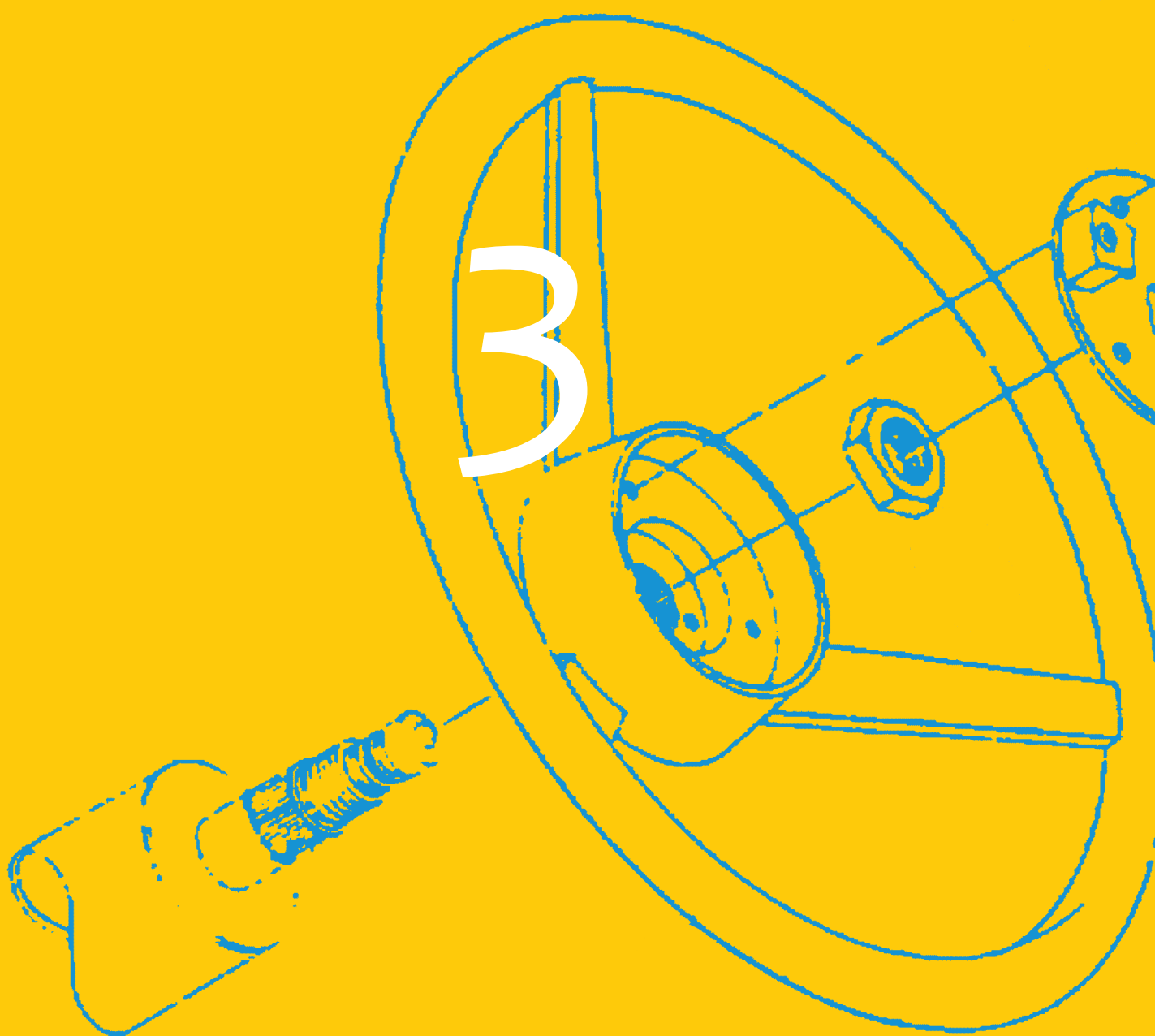
Podatek o šibkosti civilne družbe v Sloveniji se zdi še toliko bolj ironičen ob dejstvu, da so bili zgodovinsko gledano prebivalci tega območja pogosto pri vrhu družbenih inovacij na področju civilne družbe. Omenimo samo zadružništvo, ki je v 19. stoletju skozi dolga desetletja reševalo malega kmeta pred propadom in mu vlivalo človekovega dostojanstva. Omenimo agrarne skupnosti, ki so zdržale viharje stoletij in se ponekod še do danes obdržale kot pomembne oblike sodelovanja. Omenimo čitalnice, ki so ohranjale slovenski jezik. Vse bogastvo društvenega življenja med obema svetovnima vojnama. Ali pa, iz novejših časov, model študijskih krožkov, ki je bil sicer uvožen iz Skandinavije, a je v marsičem presegel izvorni model in prinaša skrite in manj skrite rezultate na različnih družbenih področjih. Spodbudni so tudi kazalniki količine prostovoljstva, ki se izvaja v Sloveniji, uspehi humanitarnih organizacij in pregovorno odlična vzajemna pomoč Slovencev ob naravnih in drugih nesrečah.

V slovenskem človeku je smisel za samoorganizacijo, subsidiarnost, skupnost, za *bottom-up* pristop in za prevzemanje odgovornosti za rešitve takrat, ko te ne prevzame država. Treba je le zaigrati na takšno struno, ki jo ta človek sliši.

GLEJ
DELOVNI
LIST 2
KDO SMO? Zato je v nevladnih organizacijah v Sloveniji še veliko potenciala. Eden od ključev do njegove aktivacije so dobri voditelji v organizacijah. Brez dobrega vodenja ni razvoja, pa če so strateški načrti še tako dobro zapisani.



3



V

3. ODENJE

Voditelj v nevladni organizaciji je prvi odgovorni za ubeseditev poslanstva organizacije. Bil naj bi tisti, ki je izvoljen zaradi svoje vizije boljše družbe in zaradi vizije uspešne organizacije, ki to družbo soustvarja. Voditelj je tisti, ki razume družbene probleme, ki jih naslavlja organizacija, pozna metodologijo njenega odgovarjanja na zaznane probleme in ve, na katerih delih je mogoče to metodologijo še dodatno izboljšati in nadgraditi.

Po drugi strani pa biti voditelj v Sloveniji ni ravno častno. Smo družba, ki ima rada enakost in ne maramo, da kdo preveč štrli iz povprečja. Ob besedi vodja in podobnih, bodisi predsednik, direktor, premier, župan in kar je še takega, večina dobiva negativne konotacije. Vodenje je pogosto povezano z zlorabo položaja, s koristoljubjem, previsoko plačo ...

A vodenje v čistem pomenu besede je vse kaj drugega kot koristoljublje. Pravzaprav ima dva pomena, širšega in ožjega.

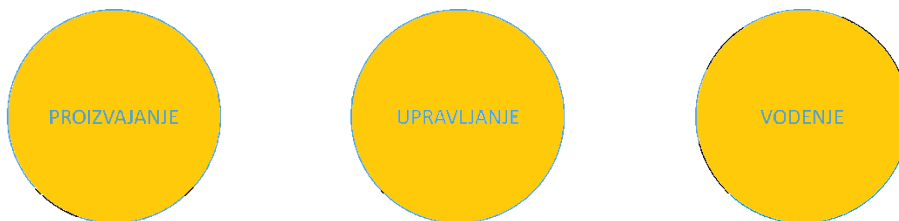
3.1 KAJ JE VODENJE

Biti vodja v **širšem pomenu besede** pomeni prevzeti odgovornost za neko nalogo, organizacijo, skupino, projekt. Vodja v širšem pomenu besede je tisti, ki se zaveda, da je v prvi vrsti od njega, ki ima po navadi za to tudi formalno pristojnost, odvisno, kaj se bo z nekim projektom, skupnostjo, organizacijo, mestom ali državo dogajalo. Je prvi odgovorni, da stvari delujejo. Da ljudje živijo, sobivajo, opravljajo svoje delo.

Predan vodja naredi marsikaj, da bi se vse izšlo v najlepšem možnem smislu. Poprijeti je treba za vsako delo. Vedno ga kaj preseneti, vedno se zgodi kaj nepredvidljivega. Tako tudi vodja mehanične delavnice včasih privije kakšen vijak. Tudi ravnateljica šole včasih zalije kakšno lončnico in tudi vodja pekarnice kdaj prodaja za pultom.

Ko na vodenje gledamo v **ožjem pomenu besede**, pa ločimo proizvodjanje, upravljanje in vodenje. V tem pomenu vodenje ne vključuje niti proizvodjanja, niti upravljanja.

Ko vodja mehanične delavnice privije vijak, ne opravlja funkcije vodje, ampak opravlja **funkcijo proizvajalca**. Torej tistega, ki zares izvede aktivnost, oz. tistega, ki neposredno ustvarja končni izdelek ali storitev mehanične delavnice.



Slika 3: Proizvajanje, upravljanje in vodenje

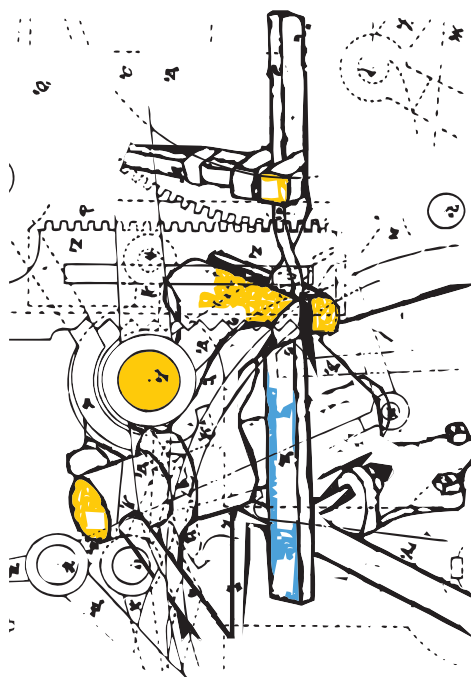
Ko ravnateljica šole nadomešča manjkajočo učiteljico v razredu, sicer vodi razred, a v tistem trenutku ne opravlja funkcije voditeljice šole, kar je njena primarna naloga. Prav tako kot v zgornjem primeru vodja avtomehanične delavnice tudi ona v tem trenutku opravlja funkcijo proizvajalke, torej tiste, ki neposredno proizvaja *končni izdelek* šole, torej znanje v glavah učencev.

Proizvajati torej pomeni *delati*. Vodenje pa je nekaj drugega.

Denimo, da ravnateljico šole po končani učni uri preseneti še ena reč: zbolela je tudi njena pomočnica, ki je sicer zadolžena za razporejanje nadomeščanj bolniških odsotnosti za naslednji dan. Zato si od svojega natrpanega urnika odtrga še dodatne pol ure, se pogovori s tremi učiteljicami in sestavi urnik nadomeščanj. »To pa je že vodenje,« boste morda rekli. Pa ni. V tem trenutku ravnateljica še ne vodi, ampak *upravlja*. Opravlja torej funkcijo upraviteljice.

Če proizvajati pomeni delati, **upravljati** pomeni organizirati učinkovitost tega dela. Naloge, kot so razporejanje kadrov po vsakodnevnih (rutinskih) opravilih, naročanje prehrane in optimizacija stroškov pri tem, dobavljanje materiala, ki učiteljem omogoča delo, in podobne, so predmet upravljanja in ne vodenja. Kaj je torej vodenje v ožjem smislu besede?

Če proizvajati pomeni delati in če upravljati pomeni organizirati učinkovitost dela, potem **voditi pomeni delati prave stvari**.



Ravnateljica bo funkcijo voditeljice šole opravljala, ko bo razmišljala o tem, kako določiti položaj šole v odnosu do drugih podobnih šol. Kaj so konkurenčne prednosti šole, ki jo vodi, in kaj njene slabosti? Čemu bi bilo treba dati več poudarka in čemu manj, da bo šola kar najbolje opravljala svoje specifično poslanstvo? Kaj je pri delu njenih podrejenih odveč? Kaj je tisto, kar bi z lahkoto opustili, pa ne bi nič vplivalo na kakovost ali količino končnega produkta šole? Kam bi investirali čas in sredstva, ki bi jih s tem prihranili? Kakšne bodo značilnosti poklicev, ki jih bodo potrebovali prihodnji rodovi in za katere je treba učence usposablјati že danes? Kako že danes dijake pripravljati na te poklice? Kako integrirati najnovejša spoznanja pedagogike in stroke v šolski učni načrt?

D EFINICIJA

Vodenje v ožjem pomenu besede je predvsem razmislek o prihodnosti in strateško odločanje v skladu s tem razmislekom. Vodenje v osnovi ni povezano s konkretnim delom (proizvajanjem) in z razporejanjem kadrov po nalogah in zagotavljanjem sredstev, da lahko delajo (upravljanje), pa čeprav mora vodja kdaj narediti tudi kaj od tega.

P RIMER

Primer bolj za šalo ... a tudi nekoliko zares

Fant pleza po lestvi, da bi dekletu zapel podoknico. Kaj so v tem primeru proizvodjanje, upravljanje in vodenje? Proizvajanje pomeni plezanje. Brez proizvodjanja višine rezultat ne bo dosežen. Upravljanje pomeni ustvariti pogoje za učinkovito plezanje. Nekdo mora prinesiti lestev, da se plezanje, torej proizvodjanje višine, sploh lahko izvrši. Prinašanje lestve je upravljanje. Če ni lestve, tudi proizvodjanja (plezanja) ni. Vodenje pa pomeni postaviti lestev pod pravo okno. Če še tako dobro proizvodjamo in upravljamo, je lahko brez pravega vodenja vse naše delo zaman in fant podoknico zapoje napačnemu dekletu. Pravzaprav s tem najbrž naredi več škode kot koristi.

Bolje je nič delati kot pa delati napačne stvari! Zato sta vodenje in strateško načrtovanje za doseganje družbenega učinka bistvena.

Vodenje v nevladnih organizacijah je, še posebej v Sloveniji, poseben izziv. Glavna dejavnika, ki ga zaznamujeta, sta šibko podporno okolje za nevladne organizacije in posledično hitro spreminjajoče se razmere.

Šibko podporno okolje v nevladnih organizacijah je povezano predvsem s kroničnim pomanjkanjem virov v NVO. To s seboj prinaša nižji delež zaposlenosti in s tem profesionalizacije v organizacijah, nižje plače, več možnosti za napake, hitrejšo fluktuacijo kadrov, neplačane nadure in bolezni, izvirajoče iz preobremenjenosti.

Nevladne organizacije v Sloveniji so povečini subjekti z zelo majhnim številom zaposlenih. Posledica tega je, da vodja skoraj nikoli ni samo vodja. Vodenje organizacije je običajno le del njegovih nalog (npr. 50 %), preostali delež pa je razporejen med izvajanje in upravljanje. Žal je vodenje v ožjem pomenu besede ena od tistih stvari, ki se nikoli ne zdi čisto zares in takoj nujna. Naloge, kot so izboljšati delovni proces, iti na vljudnostni obisk k donatorjem, razmišljati o prihodnosti, izobraževati se o inovacijah in podobne, lahko vedno vsaj nekoliko počakajo. Če je vodja obenem tudi proizvajalec in upravitelj, je zelo pogost pojav, ko iz vodenja *zdrkne* v eno od teh dveh vlog, ki se običajno zdita nujnejši in ju je treba opraviti *ta hip*. Za vodenje pa zmanjka časa.

Hitro spreminjajoče se razmere so povezane predvsem z naravo nevladnih organizacij v primerjavi z drugimi institucijami bolj formalnega značaja. V nevladnih organizacijah se, hitreje kot v večini drugih sektorjev, spreminjajo kadri, višina in oblike financiranja in družbeni kontekst.

Prehodnost kadrov v nevladnih organizacijah je visoka prav zaradi povečini projektnega načina financiranja in nestabilnega okolja. Takšen način že po svoji naravi predpostavlja večino sodelovanj za določen čas. Vsak odhod in nov prihod pa se v manjših delovnih skupinah, kakršne nevladne organizacije so, pozna še bolj kot v večjih.

Značilnost finančnih virov nevladnih organizacij v Sloveniji je predvsem nizka stopnja donacij od zasebnega sektorja. Delež BDP, ki ga država namenja nevladnim organizacijam, sicer primerjalno gledano z drugimi državami ni visok, vendar je delež zasebnih donatorjev še veliko nižji. Zato so nevladne organizacije kljub nizkemu finančnemu vložku države še bolj izpostavljene milosti in nemilosti vsakokratnih političnih odločevalcev in dovzetnosti za tematike, ki jih ti prepoznavajo kot pomembne. Tematike se, še posebej zaradi projektnega načina financiranja, menjavajo hitro, obenem pa *politika*, s tem pa tudi financiranje, vedno nekoliko zaostajata z odzivom na aktualne družbene izzive.

Vodenje v nevladnih organizacijah je zaznamovano s hitro spreminjajočim se okoljem. Strateško načrtovanje je prav zmožnost predvidevanja prihodnosti, temelječa na vsaj približno stabilnih razmerah. Dolgoročno strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah je zato za marsikaterega vodjo trd oreh. Vendar je mogoče.

3.3 **VIZIJA:** **TEMELJ VODENJA**

Dober vodja ve, kam vodi nevladno organizacijo. Prihodnost ima vedno pred očmi. Sooblikuje jo in se ji ne zgolj prilagaja. Kljub temu da ima vedno tudi odgovore na vprašanja o sedanjosti, vendarle v svojih razmišljanjih velik del časa preživi v prihodnosti. Tudi njegovi odgovori na vprašanja o sedanjosti so navdihnjeni s prihodnostjo, v njih je to prihodnost mogoče čutiti.

Dober vodja ima vizijo. Govori o potrebnih spremembah, ki se vedno razlikujejo od sedanjosti in ki lahko prav zaradi tega marsikoga od tistih, ki jih vodi, tudi vržejo iz njegove cone udobja. Vidi razliko med sedanjim in želenim, prihodnjim stanjem. Obenem se mu ta razlika ne zdi nepremostljiva. Sedanjost in želeno prihodnost zna povezati v pot, za katero verjame, da jo je mogoče prehoditi. Na ta način vodja sodelavcem z vizijo vliva tudi upanje in pogum.

Vizija je izzivalna. Nikoli ni lahko dosegljiva. Pot do njene uresničitve ni popolnoma jasna, a vendar obstaja verjetnost, da jo bo organizacija nekoč dosegla. Dobra vizija vabi k razmišljanju izven okvirjev, navajenosti in udobja v raziskovanje, učenje, akcijo. Vizije namreč ne moremo doseči na način, kot smo ga bili vajeni že do sedaj. Če bi bilo to mogoče, bi bila vizija že uresničena! Vizija zahteva inovativne pristope k reševanju ali vsaj dolgotrajno vztrajanje pri nečem že obstoječem. Kar pa je prav tako izhod iz udobja.

Vizija je smisel. Odgovarja na bistvena življenjska vprašanja in osmišlja vsakdanje delo v nevladni organizaciji. Vizija sloni na vrednotah, za katere se je zares vredno truditi in se nam zdijo smiselne. Vrednote so ponavadi abstraktne, prednost vizije pa je prav ta, da jih konkretizira in prizemlji. Sodelavci v NVO so lahko prav preko oblikovanja vizije povabljeni k soustvarjanju boljše prihodnosti na podlagi svojih vrednot.

Vizija je pot k odličnosti. Ljudje tisto, s čimer se ukvarjamo, radi delamo dobro. V delu, ki ga radi počnemo, tudi radi iščemo vedno večjo popolnost in odličnost. V globaliziranem svetu, v katerem je pritisk konkurence vedno večji, to vedno bolj postaja tudi edini način preživetja. Vedno bolj smo prisiljeni, da najdemo svojo nišo, da najdemo tisto, kar znamo

res dobro početi, in to pilimo še naprej. Konec koncev je prav odličnost v pomembnih stvareh, v stvareh, ki zares štejejo, tisto, kar nas lahko osrečuje.

D EFINICIJA

Vizija organizacije je želena slika te organizacije v določenem trenutku v prihodnosti.

G LEJ DELOVNI LIST 3 NAVADE VODJE Z VIZIJO

3.4 VIZIJA JE UTEMELJENA S POSLANSTVOM

Od kod nekaterim vodjem toliko energije za uresničevanje svoje vizije? Kje jo jemljejo?

Mislím, da obstajata dva možna razloga za neustavljivost, energičnost ali osebno angažiranost vodij: prvi je njihovo **poslanstvo** in drugi njihov **ego**.

Kakšna je razlika med poslanstvom in egom? **Poslanstvo** prihaja od zunaj, **ego** pa od znotraj.

Biti poslan pomeni biti nekam namenjen, za nekaj rojen. Obstaja nekaj višjega, ki te pošlje, nameni, rodi tja. Poslanstvo je nekaj, čemur se le težko upreš, pa čeprav bi se morda zaradi vseh tegob, ki jih ta pot, običajno proti toku, prinaša, rad.

Ego, na drugi strani, prihaja od znotraj. Predvsem iz lastnih želja, želje po moči, uspešnosti, slavi, iz želje po pustiti sled. V primerjavi s poslanstvom kot ego lahko pošljem sam sebe. Ko grem v smeri vizije, ki jo napolnjuje ego, bom najprej močnejši in še bolj nepremagljiv, a zgolj še bolj poln samega sebe in na nek način zato tudi še bolj prazen in ranljiv.

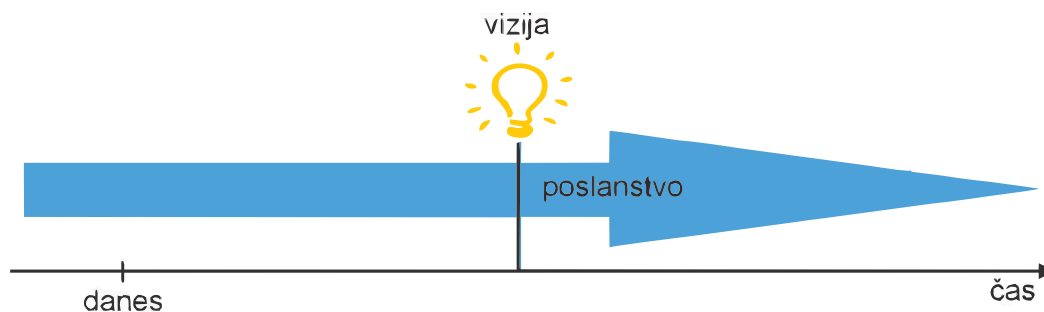
Poslanstvo je nekaj, kar prihaja od zunaj, so načela in vrednote, ki so v nas položena in nas vodijo pri delovanju, pogosto tudi pri, kot je videti navzven, nečloveških naporih, ki so v nevladnih organizacijah pogosti.

Vizija sloni na poslanstvu. Slika prihodnjega stanja, za katerega si prizadeva organizacija, pa naj gre za vizijo organizacije same ali za vizijo okolja, ki ga ta soustvarja, temelji na vrednotah, idealih, načelih te organizacije. Temelji na želenem učinku te organizacije na družbo.

Poslanstvo in vizija sta v strateškem načrtovanju par, ki je med seboj v posebnem odnosu. Poslanstvo je podlaga za vizijo, vizija pa je konkretizacija poslanstva. Poslanstvo traja, vizija pa se pogosteje spreminja.

Če je vizija točka v prihodnost na časovni osi, je poslanstvo premica ali pa poltrak, če smo matematično natančni. Poltrak, ki se odvija v vsakem trenutku, od prejema poslanstva naprej v neskončnost.

Če je vizija fotografija nekega trenutka v prihodnosti, je poslanstvo kot bitje srca, ki se skozi čas nikdar ne ustavi. Ko se bitje ustavi, umre tudi vizija in z njo ves organizem.



Slika 4: Odnos med poslanstvom in vizijo

Poslanstvo je, v primerjavi z vizijo, ki je vezana le na prihodnost, povezano tako s preteklostjo, sedanjostjo kot tudi s prihodnostjo organizacije.

Če o nevladni organizaciji razmišljamo kot o subjektu, ki je postavljen v neko okolje in je v interakciji s tem okoljem, potem je poslanstvo organizacije praviloma vezano samo na okolje. Poslanstvo namreč govori o tem, kaj ta organizacija daje okolju.

Vizija je lahko dveh vrst. Kot fotografija želene prihodnosti lahko govori tako o organizaciji (kakšna organizacija si želimo biti v prihodnosti) kot tudi o želenem okolju (kakšno okolje želimo soustvariti v prihodnosti).

Vrednote, poslanstvo in vizija (*values, vision and mission*) so temeljni pojmi strateškega načrtovanja. So podstat, na kateri stoji ves preostali načrt.

3.5 **S**TRATEŠKO NAČRTOVANJE: POMOČ VODJI PRI VODENJU

Tudi vizija, ki se zdi vodji še tako navdihujoča, mu nič ne koristi, če je last le njega samega. Če vizija ni deljena, ni prava. Tudi vodja pravzaprav ni vodja, če nima sledilcev. Koga v takem primeru sploh vodi?

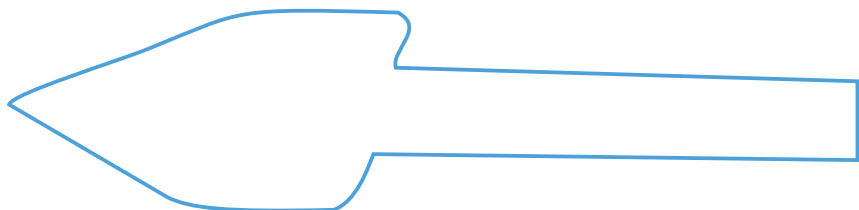
Proces strateškega načrtovanja v organizaciji vodji pomaga pri ubeseditvi in uresničevanju vizije.

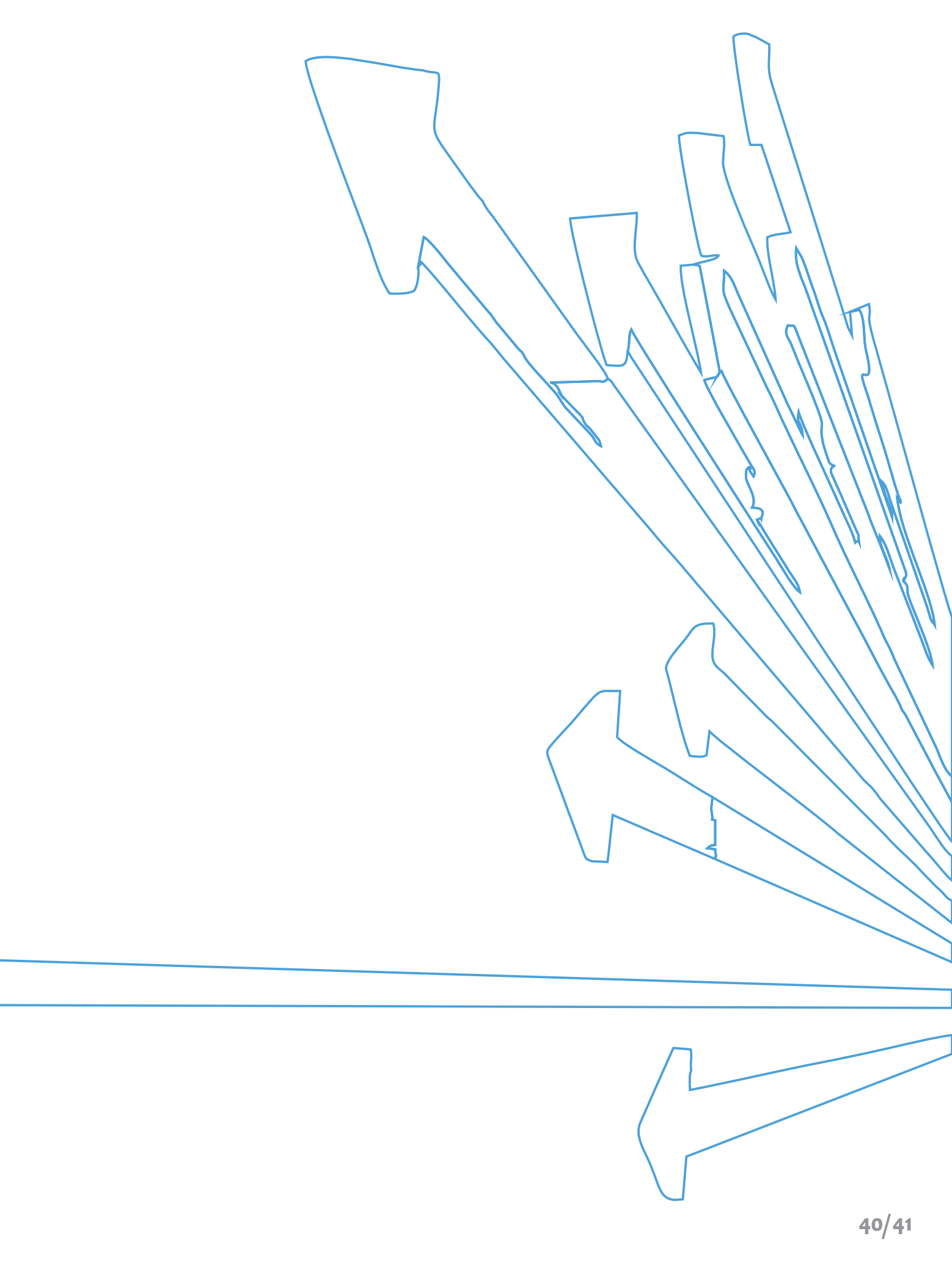
V procesu strateškega načrtovanja vodja vključi sodelavce v analizo trenutnega stanja, ubeseditve želenega prihodnjega stanja in tudi v načrtovanje poti, po kateri bo organizacija prešla iz sedanjega v prihodnje stanje. Na ta način pridobi njihova mnenja, predloge, rešitve in tudi soodgovornost za *skupno zgodbo*, ki jo piše organizacija.

Strateško načrtovanje v timu pravzaprav ni nič drugega kot zelo temeljit pogovor o sedanjosti in prihodnosti organizacije. Tak pogovor vodja potrebuje, saj ga oboroži z drugačnimi mnenji, omogoči mu boljši uvid v tiste dele organizacije, ki jih ne pozna toliko, in prispeva k timskemu duhu in pripadnosti organizaciji vseh udeleženi.

Strateško načrtovanje podpira demokratični slog vodenja. Ta najbrž ni najučinkovitejši v vsaki situaciji (ko so potrebne zelo hitre odločitve, je avtoritarni slog vodenja vendarle uspešnejši), a gotovo v največji možni meri vključuje potenciale in strasti vseh, ki v tem procesu sodelujejo. Ljudi s strastjo in pripadnostjo pa večina organizacij nujno potrebuje.

Ob dovolj visoki stopnji participacije in ob dovolj veliki iskrenosti vseh vključenih strateško načrtovanje zagotavlja, da bo vaša ekipa našla najboljše rešitve za prihodnost organizacije in uresničevanje njenega poslanstva.







4

1

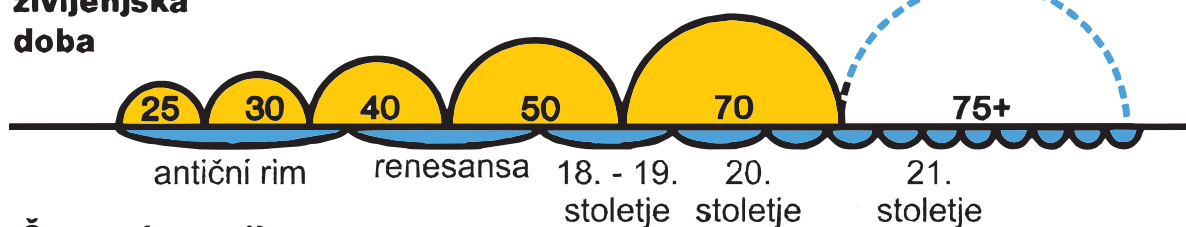
2

4. STRATEŠKO NAČRTOVANJE

4.1 VEČNA POTREBA PO ODLOČANJU

Okolje nevladnih organizacij, kot tudi okolje nasploh, se neprestano spreminja. Rečemo lahko celo, da se spreminja z vedno hitrejšim tempom. Spodnja slika, vzeta iz teorije permanentnega izobraževanja, kaže razmerje med življenjsko dobo in tempom sprememb skozi zgodovino.

Pričakovana življenjska doba



Časovni razmik med družbenimi spremembami

Slika 5: Vedno hitrejši tempo sprememb v okolju

Nekatere spremembe v okolju za organizacijo pomenijo izziv, druge šok, tretje priložnost ... Organizacija se mora na zanjo pomembne spremembe nenehno odzivati. Odziv običajno zahteva, da se zaradi spremembe v okolju spremeni tudi organizacija. Lahko bi pomislili, da se mora organizacija okolju prilagajati, vendar ta proces ni le enosmeren. Ni samo okolje tisto, ki spreminja organizacijo, temveč tudi organizacija spreminja okolje.

Organizacija in okolje drug drugega spreminjata.

Zaradi nenehne potrebe po spreminjanju sodobna organizacija ne more (kot je bilo to mogoče včasih) dlje časa ostati statična. Fleksibilnost organizacijske strukture je danes redna spremljevalka menedžmenta. Zato vodenje organizacije pomeni **stalno sprejemanje odločitev**. Vodja in preostali, ki jim je zaupana določena odgovornost, praviloma sprejemajo odločitve tako, da bodo organizacijo vodili k uspehu. Vsaka

odločitev bo imela v prihodnosti za organizacijo določene posledice. Nekatere posledice bodo kratkotrajne, druge dolgotrajne, tretje morda celo usodne.

P RIMER



Nevladno organizacijo, ki je doslej najemala prostore, je lastnik prostorov postavil pred vrata. Na nenadno spremembo v okolju se mora organizacija odzvati s tem, da se spremeni tudi sama. Kljub temu da je nenadna sprememba najbrž na začetku pomenila šok, lahko postopoma postane tudi priložnost. Organizacija se lahko prestavi v večje prostore, lahko v manjše (kar mogoče pomeni prihranek), lahko se prestavi bližje ali dlje od centra mesta ali kakšne zanje pomembne institucije (npr. pristojno ministrstvo), morda si lahko zamisli bolj ekonomično razporeditev prostorov glede na zdajšnje število tistih, ki v prostorih opravljajo svoje delo. V zvezi z vsemi temi parametri pa se je treba odločiti.

Če se ne bi zgodila sprememba v okolju (prekinitev najemne pogodbe), bi organizacija najbrž še nekaj časa ostajala v conu udobja in odločitev glede prostorov ne bi spreminjala. Tako pa je v to prisiljena.

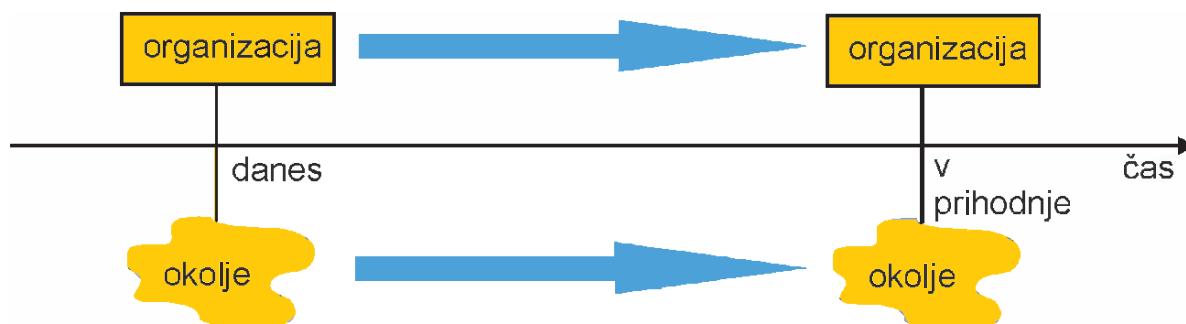
Posledice vsake odločitve so lahko za organizacijo pozitivne (pripomorejo k njeni uspešnosti) ali negativne (pripomorejo k temu, da bo organizacija v prihodnosti manj uspešna). To sta le skrajna primera. Velika večina odločitev je takšnih, da po nekaterih merilih izboljšujejo uspešnost, po drugih pa organizacijo šibijo. In prav zato je smiselno definirati, katera merila so za nas pomembnejša od drugih.

Merila uspešnosti je smiselno definirati zato, da se bomo lažje odločali!

Menedžerji in borzni posredniki vedo, da je kakovost odločanja odvisna od tega, s kakšnimi informacijami razpolagajo. S prebiranjem medijev in s pomočjo različnih poznanstev si neprestano prizadevajo pridobiti čim več informacij o svojem okolju, od svojih podrejenih pa zahtevajo čim natančnejše informacije o organizaciji, ki jo vodijo ali v katero vlagajo. Če imajo informacijo o določeni delnici, se na borzi lahko izognejo morebitni izgubi.

Informacijam, ki so vezane na sedanost, je za uspešno odločanje treba dodati še en tip informacij, in sicer predvidevanja za prihodnost – predvidevanja, kaj se bo zgodilo z organizacijo in kaj se bo zgodilo v njenem okolju v prihodnje. Tako dobimo štiri kategorije, ki jih mora za kakovostno odločanje poznati vodja:

- stanje organizacije v sedanjosti,
- stanje okolja v sedanjosti,
- predvidevanje stanja organizacije v prihodnosti (izhajajoče iz poslanstva in vizije) in
- predvidevanje okolja v prihodnosti.



Slika 6: Štiri področja za dobro odločanje: organizacija in okolje, vsako od teh zdaj in v prihodnosti

4.2 **N**AČRTOVANJE

V organizaciji lahko sprejemamo odločitve na različne načine. Oglejmo si nekaj primerov.

- **Ad hoc odločitve.** Kriteriji odločanja niso poznani. Odločimo se brez premisleka.
- **Odločitve kot odzivi na krize in polome.** Ko se v organizaciji ali v okolju zgodi večja kriza, npr. zgoraj opisan primer izgube prostora, je odločanje neizbežno. Ko krize ni, se praviloma ne odločamo.
- **O vsem odloča vodja.** Drugim se ni treba odločati. Tudi če bi se, bi morda vodja to odločitev preklical in uveljavil svojo. Polje avtonomije posameznikov za odločanje o stvareh, ki so povezane z njihovim delom, je zelo zoženo.
- **Odločitve usmerja intuicija.** Včasih čutimo, kaj je treba narediti, pa čeprav racionalnih razlogov ne znamo ubesediti. Včasih ali pri nekaterih ljudeh je ta način povsem uspešen in daje dobre rezultate.
- **Načrtovanje usmerja odločitve.** Odločamo se v skladu z načrtom, ki smo ga predhodno sestavili.

Na prvi pogled se zdi, da je načrtovanje med zgornjimi načini najbolj racionalen, razumski način odločanja. Nikakor ne trdimo, da je to v vseh primerih tudi najboljši način. Njegova slabost je gotovo časovna zahtevnost. Zelo pogosto za načrtovanje ni časa ali je predrago. Ima pa nekaj prednosti.

- **Podatki.** Z načrtovanjem manj stvari prepuščamo naključju. Opremimo se s podatki, na osnovi katerih lahko razbijemo marsikateri predsodek ali zmotno predstavo o organizaciji.
- **Skupinsko.** Načrtovanje je skupinska oblika odločanja. Na koncu morda odgovornost za odločitve prevzame vodja sam, vendar mu pri odločitvi pomaga več sodelavcev.
- **Krepi odnose.** V procesu načrtovanja drug drugemu povemo veliko stvari, za katere morda niti nismo mislili, da jih skrivamo v sebi.
- **Načrt ostaja zapisan.** Tudi če bomo kasneje odločitve spreminjali, s pomočjo načrtovanja vsaj vemo, kako smo se v preteklosti odločili in na osnovi katerih predpostavk.
- **Vključuje druge načine.** Načrtovanje se zdi najuniverzalnejši od vseh zgoraj naštetih načinov odločanja, saj v svojem procesu vključuje tudi vse druge načine.

Načrtujemo marsikaj. Nekaj primerov:

- posameznik načrtuje, kako bo preživel dan,
- učitelj načrtuje učni načrt,
- planinec načrtuje pot,
- projektni vodja načrtuje projekt,
- investitor načrtuje investicije,
- arhitekt načrtuje stavbo.

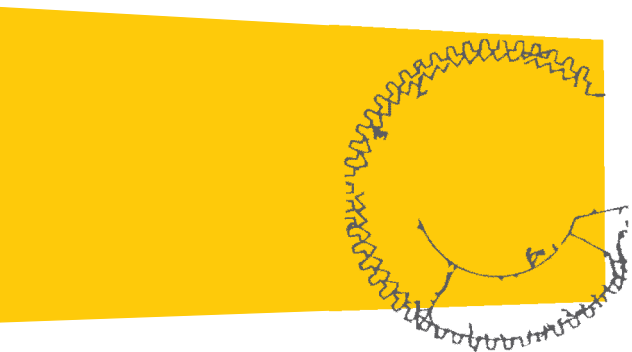
D EFINICIJA

Načrtovanje je proces, v katerem se na podlagi trenutnega stanja, predvidevanja dogajanja v prihodnosti in želenega stanja odločamo o naših prihodnjih dejanjih.

Kaj imajo vsa načrtovanja skupnega? Pri vseh gre za miselni proces, katerega končni rezultat je običajno **dokument**. Prav zaradi tega samo načrtovanje še ne prinese uspeha. Načrtovanje je le **priprava dokumenta**. Odvisno od tega, kako dobro smo ta dokument pripravili in koliko se ga bomo držali, pa je, ali bo načrtovanje zares prineslo uporaben rezultat.

Samo načrtovanje še ne prinese uspeha.

4.3 NAČRTOVANJE JE OD-LOČANJE



Načrtovanje je vedno povezano z **omejitvami**. Če omejitev ne bi bilo, načrtovanje ne bi bilo potrebno. Poglejmo primere iz prejšnjega poglavja. Ko načrtujemo, kako preživeti dan, smo omejeni časovno, s trajanjem dneva, ki ima 24 ur. Učitelj, ki načrtuje učni načrt, je na eni strani prav tako omejen časovno, na drugi je omejen z vsebinami, ki jih mora predelati po širšem učnem načrtu. Planinec, ki načrtuje pot, je omejen časovno in s svojo kondicijo. Projektni vodja je poleg časa omejen še s kadri, financami, pripomočki in morda z nekaterimi deli projekta, ki so definirani že vnaprej.

Če omejitev ne bi bilo, tudi načrtovanje ne bi bilo potrebno, saj bi lahko vire trošili po mili volji. Ker pa smo z viri omejeni, jih želimo čim bolje uporabiti.

Načrtovanje bi zato lahko opredelili tudi kot serijo odločitev o tem, kako bomo dane vire čim bolje porabili za uspešnejšo prihodnost. Glede na omejene vire in poslanstvo ali namene si je treba v procesu načrtovanja postaviti realne cilje ter vizualizirati, kako bodo razpoložljivi viri prispevali k doseganju le-teh.

Na besedo **odločitev** lahko gledamo tudi kot na sestavljanje iz besed *ločitev* in *od*. Vsaka odločitev za eno pot je na drugi strani tudi ločitev od vseh drugih poti. Izbira poti A običajno pomeni tudi ne-izbiro poti B. Zato je rezultat načrtovanja serija odločitev, ki nam pove, po kateri poti bomo šli v prihodnost, obenem pa tudi, po kateri poti iz tega ali onega razloga ne bomo šli v prihodnost.

4.4 VRSTE NAČRTOVANJA

Poznamo različne vrste načrtovanja, od zelo kratkoročnega (ko se npr. odločimo, da se dobimo na sestanku čez pol ure) pa do zelo dolgoročnega, npr. načrtovanja nacionalnih strategij za prihodnjih 20 let.

Tako lahko načrtovanje delimo:

- **po času** – na dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno,
- **po obsegu** – npr. na osebno, za določen oddelek, za določeno enoto, za celotno organizacijo, regionalno, nacionalno, mednarodno,
- **po predmetu** – npr. na načrtovanje projekta, dogodka, odnosov z javnostmi, financ,
- ali **po drugih značilnostih** – npr. na javno/tajno, okvirno/natančno, glavno/pomožno.

Ko kombiniramo različne lastnosti, dobimo različne tipe načrtovanja. Vse kombinacije seveda niso smiselne. Običajno celotna organizacija ne načrtuje enega samega projekta in prav tako načrtovanje nekega manjšega dogodka ne more potekati dolgoročno. Treba je presoditi, za koliko časa vnaprej in kaj je sploh vredno načrtovati. Če načrtujemo za predolgo obdobje vnaprej, gotovo ne bomo mogli dovolj dobro predvidevati možnih scenarijev v prihodnosti in načrtovanje ne bo imelo smisla, ne bo realno.

V nevladnih organizacijah se običajno pojavljajo ti tipi načrtovanja:

Vrsta načrtovanja	Kaj načrtujemo?	Kdo načrtuje?	Za koliko časa vnaprej načrtujemo?
Projektno načrtovanje	Projekt	Projektni tim	Od nekaj mesecev do nekaj let
Načrtovanje projektnih aktivnosti	Posamezno aktivnost znotraj projekta	Projektni tim, del proj. tima ali posameznik	Od nekaj dni do nekaj mesecev
Načrtovanje odnosov z javnostmi (PR)	Komunikacijo organizacije z različnimi ciljnimi skupinami	PR-oddelek ali posameznik, odgovoren za PR	Od 1 do 3 leta
Načrtovanje usposabljanja kadrov	Program usposabljanja	Tim vodij usposabljanja	Od nekaj tednov do pol leta
Načrtovanje dogodka	Scenarij javnega dogodka	Ekipa za izvedbo dogodka	Nekaj tednov do nekaj mesecev
Vzgojno načrtovanje (pri delu z otroki ali mladimi)	Vzgojni program za mlade	Mladinski voditelji ali mladinski delavci	Od nekaj tednov do 1 leta
Načrt kriznega komuniciranja	Komunikacijo znotraj organizacije in navzven v kriznih situacijah	PR-oddelek ali posameznik, odgovorni za PR	Ni predvidene časovne omejitve
Tržno načrtovanje	Trženje izdelkov ali storitev	Odvisno od situacije	Od nekaj mesecev do nekaj let
Strateško načrtovanje	Razvoj organizacije	Vodstvo organizacije s čim širšim krogom članstva	Od 2 do 10 let

Vsaka vrsta od zgoraj naštetih načrtovanj ima določene posebnosti in za vsako obstajajo različna priporočila za izvajanje. Usposabljanj ne načrtujemo po enaki **metodologiji** kot pozicioniranja nove storitve na trgu. Specifična metodologija nam pri vsakem načrtovanju omogoča, da smo pozorni na specifične pojave, ki se v tem kontekstu pojavljajo, in da česa pomembnega ne izpustimo.

P RIMERI



Za vsako vrsto načrtovanja je razdelana nekoliko specifična metodologija.

Pri **načrtovanju usposabljanja** definiramo namene in cilje. Cilji so vezani na to, kaj bodo udeleženci usposabljanja dosegli na samem usposabljanju; nameni, ki so dolgoročnejši, so vezani na to, kaj bodo udeleženci dosegli na delovnem mestu po samem usposabljanju.

Pri **tržnem načrtovanju** na določeni točki definiramo marketinški splet (6-P: product, publics, price, place, production in promotion), tj. izdelek, publiko, ceno, prostor, produkcijo in promocijo.

Pri **projektnem načrtovanju** je specifičen Ganttov diagram, graf aktivnosti, ki nam pokaže, katere aktivnosti so kritične, katere lahko delamo počasneje, na katere naj razporedimo več ljudi ipd.

V procesu **načrtovanja odnosov z javnostmi** med drugim določamo pomembne javnosti.

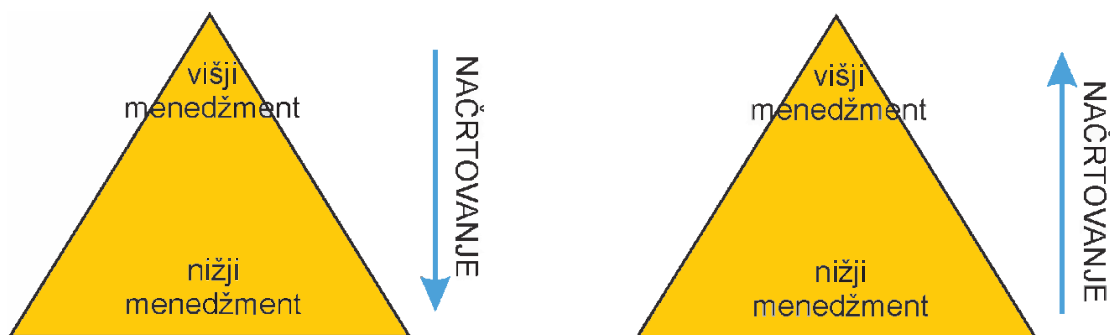
Delovni list se lahko uporablja kot uvod v skupinsko razpravo, na katerih področjih želimo v organizaciji poglobiti načrtovanje in na katerih je načrtovanja v organizaciji dovolj ali celo preveč.

G LEJ DELOVNI LIST 5

**KAJ
NAČRTUJEMO
V NAŠI
ORGANIZACIJI**

4.5 O D ZGORAJ NAVZDOL ALI OD SPODAJ NAVZGOR

Glede na to, kako se načrtovanje izvaja na različnih ravneh v strukturi organizacije, v grobem ločimo dva tipa načrtovanja: od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.



Slika 7: Načrtovanje od zgoraj navzdol (levo) in od spodaj navzgor (desno)

Pri načrtovanju od zgoraj navzdol višji menedžment postavi cilje in strategije, ki jih nižji menedžment potem uresničuje. Pri načrtovanju od spodaj navzgor je pot ravno obratna. Nižji menedžment postavi posamezne resorne cilje, jih preda višjemu menedžmentu, ta pa vse te resorne načrte uskladi in jih poveže v skupni načrt.

Vsak od obeh načinov ima določene **prednosti in pomanjkljivosti**. Način od zgoraj navzdol ima običajno prednost v večji usklajenosti delovanja v organizaciji, način od spodaj navzgor ima morda prednost v boljši izrabi kadrov in virov, saj oddelki, ki bolje poznajo situacijo, sami določajo cilje.

Glavna slabost prvega načina je, da so aktivnosti nižjih ravni v večji meri diktirane z vrha, ki realne situacije ne pozna vedno najbolje. Glavna pomanjkljivost drugega načina pa je, da strategija, ki jo na podlagi nižjih ravni postavi višji menedžment, nima zastavljenih globalnih ciljev za organizacijo kot celoto, ampak je sestavljena iz več delnih ciljev.

Pri tem gre za skrajna primera. Pot načrtovanja v organizaciji je običajno nekje vmes. Največkrat je mogoče oba načina uspešno združevati med seboj. Pomembno je le, da je v vizionarsko delo vključenih čim več ljudi oz. različnih deležnikov, ki morajo imeti dovolj kompetenc in večina tudi vlogo pri izvrševanju odločitev v organizaciji.

V idealnem primeru se tako načrtovanje vrši kot stalen dialog med nižjim in višjim menedžmentom v organizaciji.

P RIMERA



Prednosti obeh skrajnih tipov načrtovanja lahko izkoristimo na več načinov.

Določitev pristojnosti. Določimo pristojnosti posameznega člana v strukturi organizacije in s tem vsem članom v okviru določenih pristojnosti dovolimo samostojno načrtovanje in avtonomno polje odločanja.

Načrtovanje v več korakih. Nižja raven v organizaciji pripravi resorni načrt svojega dela. Vsi resorji organizacije svoje načrte predajo odločevalcem na višji ravni. Ti na podlagi teh oblikujejo načrt dela v celotni organizaciji in ga predajo nižjim ravnam. Ti nato spet popravijo svoje načrte tako, da so usklajeni z načrtom na višji ravni.

Vsekakor vedno velja pravilo, da člani, ki so v strukturi višje, načrtujejo dolgoročneje. Tako višji menedžment organizacije običajno načrtuje najdolgoročneje (npr. strategijo za 5 let). Na ravni posameznega programa se načrtuje srednjeročno (npr. za dobo 1 leta), na ravni posameznih programskih aktivnosti pa kratkoročno, npr. za dobo dveh mesecev.

Členi, ki so v strukturi višje, običajno načrtujejo dolgoročneje kot tisti, ki so nižje.

4.6 JE NAČRT LE PAPIR?

Da, to se prav lahko zgodi – v primerih, ko potem, ko je načrt narejen, tega ne izvajamo. Najpogostejše je to, kadar:

- je načrt narejen s figo v žepu,
- je načrt nerealen,
- v načrtovanje niso vključene prave osebe,
- načrt ne nastane v procesu, v katerem bi vsak lahko prispeval.

Ko načrtujemo, ne smemo prezreti slona v dnevni sobi! Ta slikovita metafora sporoča, da se je treba pri načrtovanju osredotočiti na bistvene in ne na postranske izzive organizacije.

P RIMER

Organizacijo s 4 zaposlenimi osebami bosta v naslednjih 2 mesecih zapustila 2 ključni osebi. Na trgu delovne sile je kadre, usposobljene za delo, ki ga organizacija opravlja, težko najti. Če bi se takšna organizacija v procesu načrtovanja osredotočala le na razvoj novih programov, prezrla pa bi kadrovske izzive, bi najverjetneje prezrla slona v svoji dnevni sobi.

Organizacija mora biti pripravljena na spremembe. V angleškem jeziku za to obstaja zanimiv izraz *capacity to change* (zmožnost spremeniti se). To zna biti zahtevna naloga, saj naj bi bile strukture v organizaciji po eni strani vedno dovolj trdne, da bodo trajne, po drugi strani pa tudi dovolj prožne, da se lahko vedno spreminjajo.

Vodilni kadri včasih načrtovanje izrabljajo za to, da s pomočjo le-tega legitimirajo svoje odločitve. Dokument, v katerem je večina njihovih idej, *spravijo skozi* tako, da je videti, da je nastal v širši skupini. Nič ni narobe, če načrtuje posameznik, vendar načrtovanja v NVO nikakor ne smemo zreducirati zgolj na pisanje dokumentov. NVO so uresničevalke širšega družbenega interesa in takšni, torej skupnostni in demokratični, naj bodo tudi procesi, ki v NVO potekajo.

V procesih, v katerih sodelujoči ne morejo prispevati svojih pogledov, izgubimo bistveno dodano vrednost skupinskega načrtovanja, tj. pogled z več strani. Več ljudi lažje oceni trenutno situacijo v organizaciji in okolju, lažje si zastavlja skupne cilje in lažje predvideva, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Rezultat dela skupine je običajno izdelek, do katerega posameznik, ki je v skupini sodeloval, ne bi mogel priti sam. S tem dosežemo sinergični učinek, imenovan $1 + 1 = 3$, oz. z drugimi besedami: skupina naredi več, kot bi naredilo enako število posameznikov.

Bistvena dodana vrednost načrtovanja je pogled z več strani. Zato naj načrtovanje v NVO ne bo individualno!

Da bi to dosegli, je priporočljivo, da v procesu načrtovanja zavzamemo določene drže:

- **Odprtost za spremembe.** Da bomo lahko prišli do nove rešitve, ki je nihče od nas sam ne bi bil zmožen predlagati, se je treba odpovedati ustaljenim vzorcem razmišljanja, prisluhniti drugim članom skupine in biti drzen v razmišljanju.
- **Inovativnost.** Treba je razmišljati ustvarjalno, drzniti si razpravljati o idejah, ki se nam porodijo in za katere nismo prepričani, ali so sploh izvedljive.

- **Iskrenost.** Odprta komunikacija, še bolj pa iskrenost do sebe. Priznati si, da nam včasih v organizaciji kaj ne gre najbolje od rok, pa tudi nasprotno: da smo na določenih področjih uspešni.
- **Vztrajnost.** Načrtovanje včasih zahteva napor. Marsikdaj se je treba kaj kljub utrujenosti pogovoriti do konca. Včasih je v organizacijah mogoče slišati prezgodnje zadovoljstvo in izjave v smislu: »Ja, saj je OK, bomo drugič.«
- **Zavezanost k vrednotam in ciljem.** V procesu načrtovanja se je treba pogosto vračati h koreninam, iz katerih izhajamo. Še posebej v kasnejših fazah načrtovanja, ko se načrtovanje že močno konkretizira in ko se že bolj pogovarjamo o *kako* kot o *zakaj*, je včasih treba narediti t. i. povratno zanko – pogledati prejšnje faze načrtovanja in si odgovoriti na vprašanje: Ali smo še v skladu s temelji?

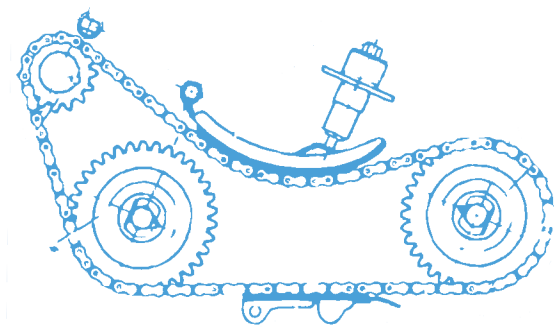
4.7 NAČRTOVANJE JE UČENJE

Papir prenese vse. Veliko težje je kasneje tisto, kar je zapisano, tudi izvajati. Zato je priporočljivo, da na načrtovanje ne gledamo le skozi njegov končni produkt – načrt, ampak da ga vrednotimo predvsem kot proces.

Produkt je nekaj, kar nastane na koncu načrtovanja. Proces pa je nekaj, kar se skozi pogovore, nova spoznanja, postavljanje pravih vprašanj in množico drobnih odločitev dogaja skozi ves čas. Morda tudi takrat, ko produkt ne nastaja.

Ključne so spremembe v glavah tistih, ki načrtujejo. Če bo stanje v glavah na začetku načrtovalnega procesa enako kot ob njegovem koncu, vpleteni ne bodo ravno pripravljeni na izvajanje inovativnega načrta. Načrt, ki bo iz vpletenih izvabil bistveno drugačno delovanje v času izvajanja, zahteva tudi bistvene spremembe v glavah tistih, ki načrt delajo. Ista glava ne bo mogla delati drugače!

Zato je proces načrtovanja predvsem proces učenja. Člani skupine, ki načrtuje, drug drugega uporabljajo kot vir učenja. Soočajo se različni pogledi, delijo se spoznanja in ideje. Vse to je učenje!



4.8 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Začnimo tokrat opredeljevati strateško načrtovanje.

DEFINICIJA

Strateško načrtovanje je proces, v katerem predstavniki organizacije kot celote opredelijo smer prihodnjega razvoja organizacije in sprejmejo odločitve o glavnih korakih na poti do želenega stanja. Rezultat strateškega načrtovanja je strateški načrt, ki je izhodišče tudi za druge oblike načrtovanja v organizaciji.

Glavni poudarki v definiciji so:

- **Strateško načrtovanje je proces.** Ne gre le za eno srečanje. Ta proces je običajno kompleksen in traja nekaj mesecev.
- **Organizacija kot celota.** Ko strateško načrtujemo, imamo pred očmi organizacijo kot celoto. Razmišljamo o vseh njenih vidikih in podsistemi. Ne načrtujemo na primer le programov organizacije ali njenih odnosov z javnostmi. Razmišljati je treba tako o posameznem podsistemu kot tudi o interakciji oz. povezanosti med posameznimi podsistemi.
- **Sprejme odločitve o glavnih korakih.** Strateško načrtovanje naj ne gre v pretirane podrobnosti. Pomembneje je, da identificiramo ključne poteze, ki jih mora organizacija storiti v naslednjih nekaj letih. Na nek način je strateški načrt podobnejši dobri zgodbi kot tehničnemu načrtu. Gre za ideje razvoja organizacije, ki naj bodo inovativne in navdihujoče.
- **Izhodišče za druge oblike načrtovanja.** Strateški načrt naj bo v takšni obliki, da bo ponujal splošne smernice ključnim organom organizacije, na osnovi katerih bodo ti lahko razvijali načrte na nižjih ravneh.

Povzemimo ključne značilnosti v osebni izkaznici strateškega načrtovanja.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE – osebna izkaznica

Za koliko časa vnaprej načrtujemo?	2–10 let, običajno 3–5 let.
Kdo je vpleten v načrtovanje?	V idealu vsa organizacija, zagotovo pa osrednji izvršilni organ organizacije in drugi ključni deležniki.
Predmet načrtovanja – kaj načrtujemo?	Pomembnejše dejavnosti vseh organov organizacije v naslednjih nekaj letih.
Druge značilnosti načrtovanja – kakšno je to načrtovanje?	Kompleksen proces, ki poteka v več fazah. V ta proces so vključeni različni deležniki. Večino časa je ta proces odprt. Strateško načrtovanje je običajno nadrejeno vsem drugim oblikam načrtovanja v organizaciji.

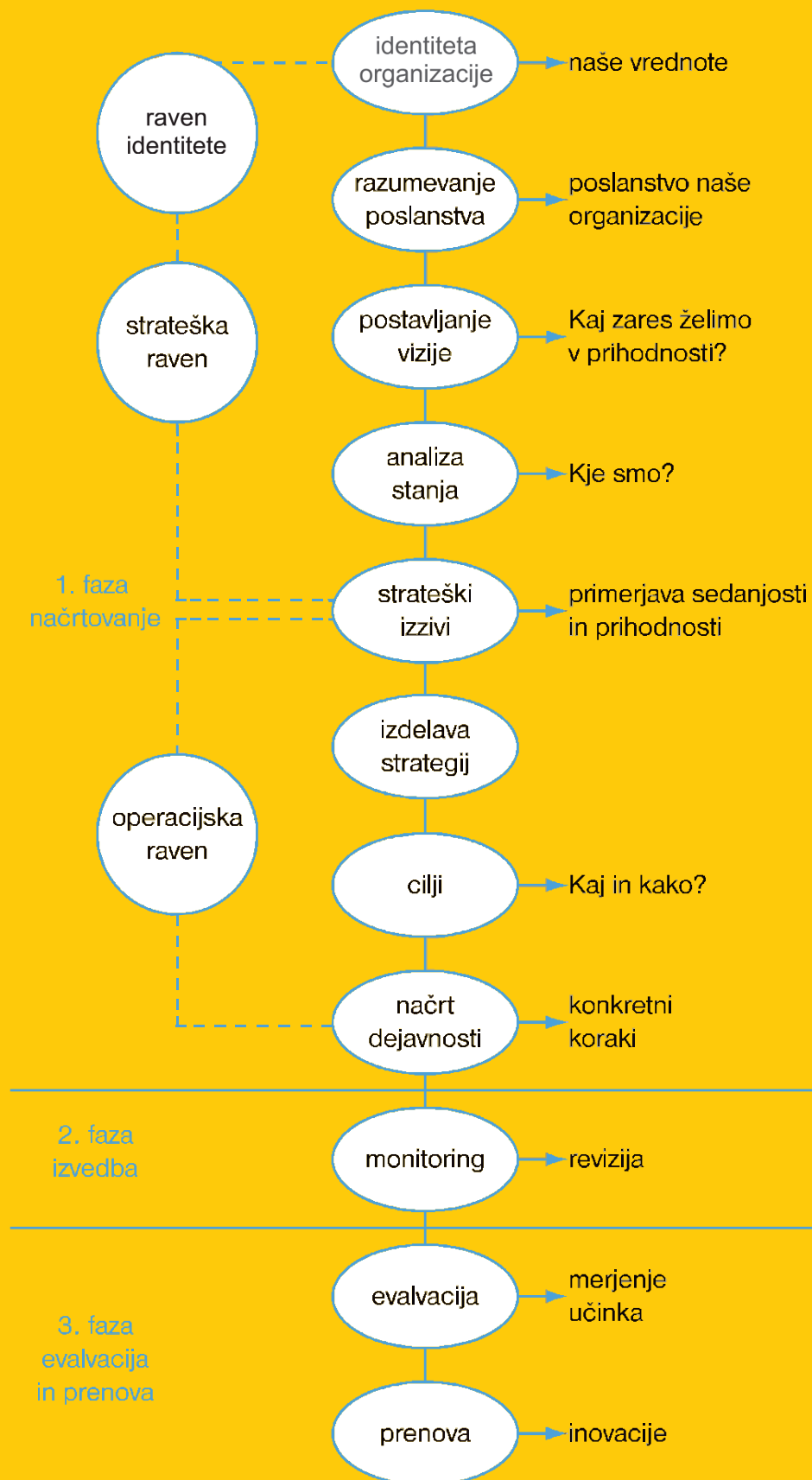
4.9 MODELI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

DEFINICIJA

Model strateškega načrtovanja je postopek, po katerem pridemo do strateškega načrta.

Obstaja mnogo različnih modelov strateškega načrtovanja. Vsaka večja organizacija skozi čas razvije svojo različico. Prav tako vsak moderator pomaga organizacijam po nekoliko drugačnem modelu in je ob tem seveda prilagodljiv potrebam organizacije.

Osrednji model, ki je predstavljen v tej publikaciji, je le eden od modelov. Trdim, da je dovolj splošen in univerzalen, da lahko bralec iz njega razbere tudi tipične značilnosti velike večine drugih modelov.



P RIMER



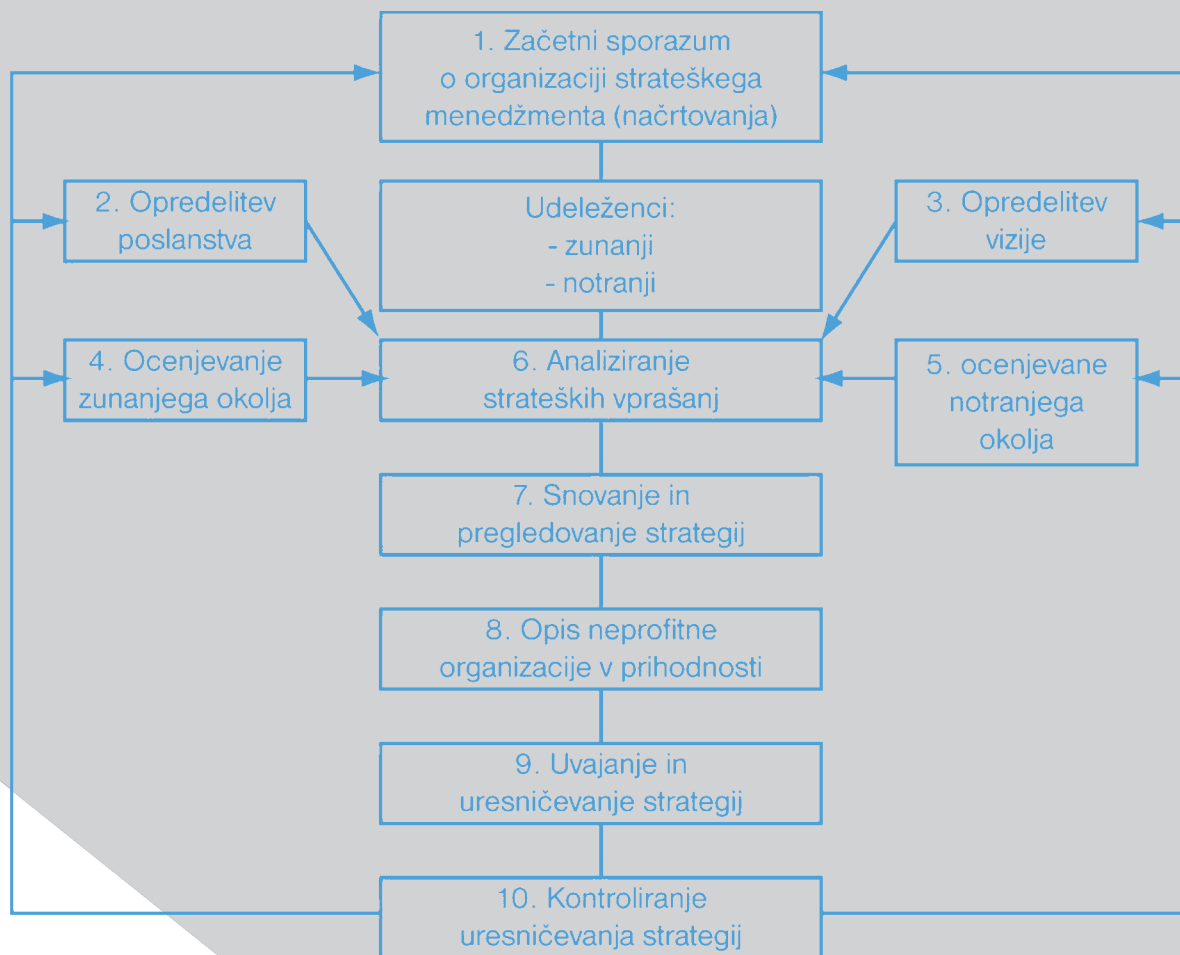
^PKazalo strateškega načrta

1. Povzetek
2. Kdo smo?
3. V kakšnem okolju delujemo?
4. Naše vrednote
5. Poslanstvo
6. Vizija
7. Strateški izzivi
8. Strateški cilji in strategije
9. Dejavnosti in nosilci dejavnosti
10. Skrb za izvajanje, spremljanje in vrednotenje strateškega načrta

Drugi modeli se razprostirajo od zelo preprostih do zelo kompleksnih. Med najpreprostejšimi je model treh korakov: situacija – cilji – pot, v katerem najprej ovrednotimo trenutno situacijo, nato si zastavimo organizacijske cilje in na koncu definiramo pot, kako bomo te cilje uresničili.

Podobno preprost je model: riši – glej – misli – načrtuj, v katerem v prvem koraku *narišemo* idealno sliko organizacije, v drugem razčlenimo trenutno situacijo in opredelimo osrednje razlike med sedanjim in želenim prihodnjim stanjem. V tretjem koraku (misli) opredelimo, katere dejavnosti moramo izpeljati, da bomo prišli do želenega stanja, in v četrtem določimo vire, ki jih za to potrebujemo.

Enega od kompleksnejših modelov si lahko kot primer ogledamo na sliki 9. Tega modela v tem priročniku ne bomo podrobneje predstavljali, prikazujemo ga le za ilustracijo.



Slika 9: Brysonov model strateškega načrtovanja (Možina, 2002)



5

5. PREDEN ZAČNEMO



Proces strateškega načrtovanja je dolg in zahteven. Vložek časa, denarja in delovnih ur, da se ga lotimo, je velik in se obrestuje le pod določenimi pogoji. Poleg tega vsako obdobje življenja organizacije niti ni pravi čas za strateško načrtovanje.

V tem poglavju bomo pregledali dejavnike, na osnovi katerih se v organizaciji v določenem obdobju lahko odločimo, ali se bomo strateškega načrtovanja lotili ali ne ter kako se ga bomo lotili.

5.1 KDAJ PRIČETI STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Glede na življenjski cikel organizacije **strateški načrt običajno delamo:**

- ob ustanovitvi organizacije (predvsem v primeru, ko področje, čeprav gre za novo organizacijo, že dobro poznamo),
- ko se nekaj izrazito spremeni v okolju organizacije,
- ko ugotovimo, da stari načrt ni več aktualen, ali
- periodično (npr. enkrat na tri leta).

Če v organizaciji še nimamo strateškega načrta, lahko rečemo, da je skoraj vedno pravi čas, da začnemo proces. Edino, kar nas lahko za nekaj časa **zaustavi**, je:

- preobilica nalog v tem obdobju (kdaj pa dela ni preveč?!),
- nepoznavanje metodologije (če ne znamo strateško načrtovati, to delo najbrž nima smisla) ali
- da je okolje tako nepredvidljivo, da se nekaj časa sploh ne da ničesar dolgoročno načrtovati.

5.2 **Z** A KAKŠNO OBDOBJE?

Strateško načrtovanje je dolgoročno načrtovanje. Običajno strateški načrt delamo za obdobje nekaj let (2–10 let, najpogosteje za 3–5 let). Dolžina obdobja, za katerega načrt pripravljamo, je odvisna od več dejavnikov, med katerimi velja omeniti tradicijo in zrelost organizacije, dolžino mandata vodstva, pomembnejše dogodke za organizacijo v prihodnosti in druge.

- **Tradicija.** Pogosto ima organizacija ritem, v katerem živi. Gre za navade, o katerih se ne sprašujemo, ampak jih kar nezavedno prevzemamo. Te pogosto niso najboljše rešitve. Včasih pa so tudi dobre, saj se zaradi njih z določenimi vprašanji ne ukvarjamo, to nam omogoča, da se lahko ukvarjamo s pomembnejšimi. Če v organizaciji velja ritem, da se strateški načrt dela vsakih 5 let in to funkcionira, naj tako, razen v izrednih razmerah, tudi ostane!
- **Zrelost organizacije.** Organizacija, ki se nahaja v prvih fazah življenjskega cikla, pogosto še nima izkristaliziranega poslanstva, dejavnosti, stalnega financiranja ... Njeno okolje se spreminja hitreje kot pri organizaciji v starejših življenjskih obdobjih. Zato prihodnosti ne moremo dovolj natančno predvidevati in bolje je, da v mladi organizaciji strateški načrt delamo za krajše obdobje (npr. za 2 leti).
- **Dolžina mandata vodstva organizacije.** Pogosto je smiselno, da obdobje, za katerega delamo strateški načrt, sovpada s trajanjem mandata vodstva organizacije. Če ima vodstvo mandat 3 leta, strateški načrt pa v organizaciji po tradiciji delamo za 4 leta, bo eno vodstvo strateški načrt delalo na začetku svojega mandata, naslednje po enem letu, nato po dveh, četrto pa ga pravzaprav ne bo delalo zase, ampak za svoje naslednike.
- **Pomembnejši dogodki v prihodnosti.** Obdobje strateškega načrta je smiselno vezati na kakšen večji dogodek, ki ga naša organizacija pripravlja v prihodnosti in za nas predstavlja velik zalogaj. Če načrtujemo dogodek, so naše misli, želje in ideje pogosto usmerjene vanj. Če o času, ki prihaja potem, sploh ne razmišljamo, najbrž za to obdobje nima smisla pripravljati strateškega načrta. Takšen način ima sicer pozitivno in negativno plat. Pozitivna je ta, da s prihajajočim dogodkom že obstaja dokaj jasna vizija in da bomo ta dogodek izkoristili za krepitev organizacije na različnih področjih njenega delovanja. Negativna plat je ta, da se po izteku dogodka znajdemo v nekakšnem vakuumu, ko ne vemo, kako naprej. Brez strateškega načrta je ta vakuum le še večji.

5.3 Z AČETI ZNOVA ALI LE POPRAVITI STAR NAČRT?

Strateški načrt je živ dokument. To pomeni, da ni nikoli dokončen in da je o njem načeloma vedno mogoče razpravljati ter ga spreminjati. Del načrta postane zaradi okoliščin neuresničljiv, drugega uresničimo slučajno na osnovi priložnosti, ki se nam je pokazala. Tako je treba prvi cilj spremeniti ali mu vsaj prestaviti rok izvedbe, drugi cilj pa morda nadgraditi.

Prvi deli strateškega načrta (vizija, poslanstvo, strateški izzivi ipd.) so aktualni dlje časa in bolj nespremenljivi. Drugi deli načrta, ki so natančneje opredeljeni, pa se spreminjajo pogosteje.

Prvi deli strateškega načrta so bolj nespremenljivi od zadnjih.

Ob vsakem načrtovanju je treba pretekli strateški načrt pregledati in se opredeliti, v kolikšni meri je še aktualen. Pri tem nam pomaga vrednotenje predhodnega načrta. Če smo cilje pretežno dosegli, bo treba narediti korak naprej, strategija pa je bila primerna. Če smo ostali daleč od ciljev, morda velja razmisliti, ali smo se jih sploh lotili na pravi način ali le potrebujemo nekoliko več časa za njihovo izvedbo.

Pred začetkom strateškega načrtovanja se odločimo, katere dele starega načrta bomo obdržali in katere načrtovali na novo.

5.4 K DO NAJ BO VKLJUČEN V NAČRTOVANJE?

Načrtovanje je proces, ki se najbolje počuti v timu. Veliko lažje kot v večjih skupinah ali individualno ga je izvajati v timih oz. malih skupinah. Pri tem nastopi težava, saj so najboljši timi veliki med 4 in 8 članov, v strateško načrtovanje pa bi običajno radi vključili več ljudi ter s tem zajeli različne ciljne skupine, povezane z organizacijo. To rešujemo tako, da imamo tim, ki je za načrtovanje odgovoren, občasno ta tim v procesu načrtovanja organizira posvet za večje število ljudi. V načrtovalni tim je smiselno vključiti:

- vodstvo organizacije,
- ustanovitelje,
- ciljno skupino oz. uporabnike,
- predstavnike skupin, ki se ne strinjajo z vodstvom,

- svetovalce,
- staroste, ki organizacijo poznajo že več let,
- različne strokovnjake ali posameznike, ki se spoznajo na določeno področje, povezano z delovanjem organizacije.

Pri sestavi tima je treba biti pozoren na:

- **Delitev vlog.** Nekateri bodo v načrtovanje vpleteni neposredno, drugi bodo posredovali informacije, tretji bodo dokument pregledovali, četrti avtorizirali. Smiselno je, da se o vlogah različnih posameznikov dogovorimo vnaprej.
- **Zastopanost različnih skupin.** Če vodje organizacije ne predstavljajo mnenja celotne organizacije, je treba ugotoviti, čigavega mnenja ne predstavljajo, in vključiti tudi te.
- **Administracijo.** V timu naj bo nekdo, ki bo opravljal administrativna dela (zapisovanje in urejanje dokumentacije).
- **Moderacijo.** V timu naj bo moderator načrtovanja.

5.5 KOLIKO LJUDI NAJ BO VKLJUČENIH V NAČRTOVANJE?

Pri izbiri velikosti skupine v praksi iščemo ravnotežje med množičnostjo in kompetentnostjo skupine. Pogosto velja, da v primeru enega delno izgubimo drugo.

P RIMER

V društvu s 50 člani delajo strateški načrt na dvodnevni skupščini društva. 10 članov je zelo aktivnih, drugi pa nekoliko manj. Najbrž bo skupina zaradi razlik v predznanju načrtovalcev potrebovala 2 dni samo za to, da bo približno uskladila poglede. Morda bi naredili veliko več strateškega, če bi se za 2 dni dobila le skupina 10 najaktivnejših in povabila še nekaj drugih članov.

Če k načrtovanju privabimo **veliko ljudi**, bo načrt res *last* celotne organizacije, z njim se bo poistovetilo več ljudi in tudi rezultat bo vsebinsko boljše dodelan. Vendar bo priprava takšnega strateškega načrta trajala veliko dlje časa, težko bomo tudi zagotovili kontinuiteto, da se bo čim več članov udeleževalo srečanj. Če se bomo srečevali z veliko odsotnosti, bo kakovost načrta izrazito padla. Pri velikem številu udeležencev obstaja tudi nevarnost, da ne bodo imeli dovolj znanja za resno sodelovanje pri načrtovanju.

V primeru **manjšega števila vpletenih** bomo proces strateškega načrtovanja hitreje končali – vprašanje je, ali bo organizacija z njim zares zaživela. Obstaja nevarnost, da bo načrt ostal le sam sebi namen, saj v organizaciji ne bo dovolj ljudi, ki bi vedeli, zakaj ga imajo, in ki bi bili motivirani za njegovo izvajanje.

Odgovor na vprašanje, koliko ljudi vključiti v proces strateškega načrtovanja, gre torej iskati v smeri: »Čim več, a toliko, da bodo vpleteni še vedno motivirani in kompetentni za svojo vlogo ter da velikost skupine ne bo preveč zaustavljala načrtovalnega procesa.«

5.6 **K DO BO VODIL PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA?**

V podpoglavju smo proces načrtovanja opredelili kot proces učenja. Če v tem procesu ne nastanejo spremembe v glavah vpletenih, ti najbrž kasneje, v času izvajanja, ne bodo pripravljeni na bistveno drugačne prakse. Strateško načrtovanje pa je prav to: delovanje organizacije na drugačen način!

Kako izkoristiti proces načrtovanja kot čim boljšo učno izkušnjo za vse vpletene? Z dobrim vodenjem procesa!

Izbira osebe, ki bo vodila proces strateškega načrtovanja, je ključna. Pomembno je, da ima ta oseba:

- zaupanje vseh ali vsaj velike večine potencialnih vpletenih,
- ciljno naravnost, da bo načrt res enkrat ugledal luč sveta,
- obenem tudi procesno naravnost, zaradi katere je pripravljena kdaj pa kdaj opustiti kakšen cilj, če ima skupina, ki načrtuje, v tistem trenutku bistveno drugačne potrebe,
- široko metodološko znanje (glej naslednje poglavje).

Vodjo procesa strateškega načrtovanja običajno imenujemo **moderator** ali **fasilitator**. Gre za dve tujki, od katerih je prva bolj uporabljana na nemškem govornem področju, druga pa je latinskega izvora (prevedli bi jo lahko kot 'oseba, ki stvari dela lažje') in jo povečini uporabljajo na angleškem govornem področju kot *facilitator*.

V tem priročniku uporabljam izraz moderator, ki se mi zdi nekoliko bližje slovenskemu jeziku.

Moderator lahko prihaja iz organizacije ali pa izven nje. Vsaka od teh dveh izbir ima določene prednosti in slabosti. Notranji moderator sicer organizacijo bolje pozna, vendar

je lahko vanjo tudi (premočno) čustveno vpleten. Pogosto so notranji moderatorji tudi cenejši (zelo pogosto prostovoljci), saj se z organizacijo identificirajo in so to pripravljeni zanjo tudi narediti.

Vsekakor je smiselno, da moderator načrtovanja v organizaciji nima vidnejše izvršilne vloge. Pridejo trenutki, ko si ti dve vlogi preprosto premočno nasprotujeta. Pomembno je namreč, da se moderator v vsebino ne vtika (preveč) in da bolj kot dobre odgovore postavlja pomembna vprašanja (*angl.: meaningful questions*).

D EFINICIJA

Moderator strateškega načrtovanja je oseba, ki vodi proces strateškega načrtovanja, se v vsebino ne vpleta in postavlja pomembna vprašanja.

O zunanjem moderatorju razmislite predvsem v primerih, ko:

- obstaja nevarnost, da bi notranji moderator v strateški načrt preveč vpletal svoje poglede ali pa da jih zaradi moderiranja ne bi mogel, čeprav bi bilo treba,
- v organizaciji ni nikogar, za katerega člani menijo, da ima dovolj kompetenc za moderiranje,
- je ozračje v organizaciji takšno, da se ne želi govoriti o vseh temah, ki jih strateško načrtovanje obsega,
- med člani organizacije obstajajo pomisleki in zadržki o strateškem načrtovanju,
- organizacija pred tem ni še nikoli strateško načrtovala,
- prejšnji strateški načrt zaradi različnih razlogov ni bil uspešno realiziran,
- se nihče v organizaciji ne čuti sposobnega, da bi moderiral strateški načrtovalni proces,
- želite imeti neodvisno vodenje procesa od nekoga, ki ni obremenjen z zgodovino organizacije.

Kot to velja pri vsakem podizvajalcu, lahko tudi med moderatorji najdemo kakovostne in manj kakovostne. Manj kakovosten zunanji moderator, ki ne bo znal začutiti in ugotoviti dejanskih potreb organizacije, je najbrž slabši od notranjega moderatorja, četudi ta še nima veliko izkušenj s strateškim načrtovanjem.

5.7 KAKO NAJ SE PRIPRAVIJO TISTI, KI BODO VKLJUČENI V NAČRTOVANJE?

V četrtem poglavju smo razmišljali, da so za načrtovanje na splošno zaželeni te osebnostne **lastnosti**:

- odprtost za pobude, ki prihajajo iz celotne organizacije,
- poznavanje organizacije in njenega okolja,
- ustvarjalno mišljenje,
- odprtost za inovacije.

Poleg tega je specifično za strateško načrtovanje priporočljivo še:

- poznavanje organizacije,
- izkušnje z načrtovanjem na nižjih ravneh,
- ideje za izboljšave in spremembe na ravni organizacije in
- poznavanje področja, na katerem organizacija deluje.

Pomembno je tudi, kakšen položaj v organizaciji imajo osebe, vključene v načrtovanje. S tega vidika se zdi pomembno to, da imajo vključeni v organizaciji možnost za uresničitev načrta. Ta je najpogosteje pogojena s funkcijo posameznika v organizaciji.

Seveda je v strateško načrtovanje smiselno vplesti tudi nekaj *zunanjih*, npr. svetovalcev, predstavnikov uporabnikov ipd. Vendar naj bo večina takšnih, ki imajo moč, da nekaj storijo.

5.8 KDO BO IZVAJAL STRATEŠKI NAČRT?

Da strateški načrt ne bo le mrtva črka na papirju, se je treba že pred načrtovanjem dogovoriti, kdo (kateri organ in morda tudi kateri posameznik znotraj organa) bo v organizaciji odgovoren za njegovo izvedbo. V veliki večini primerov je to glavni izvršilni organ organizacije, včasih, ko gre za specifične strateške načrte, tudi kakšen drug.

Skoraj iluzorno je pričakovati, da bo načrt uspešen, če večina članov tega organa ne bo vključena v načrtovanje in če ne bomo imeli njihove zaveze, da bodo načrt tudi zares izvajali. Izvršilni organ je v večini primerov celo pobudnik strateškega načrtovanja.

Izvedbo strateškega načrta pa mora vsaj v temeljnih smernicah podpirati tudi najvišji organ organizacije (npr. svet društva ali svet zavoda). Prav ta organ je v strukturi običajno tisti, ki predstavlja poslanstvo organizacije in v grobem odloča o glavnih strateških poudarkih.

P RIMER



Izvršilni organ društva je pripravil dober strateški načrt in ga na letni skupščini društva predstavil navzočim. Skupščina se je načeloma z načrtom strinjala. V nadaljevanju so na skupščini govorili tudi o finančnem načrtu društva za prihodnje leto. Izvršilni organ je pripravil finančni načrt na podlagi strateškega načrta. Zato je bil finančni načrt precej drugačen od načrtov preteklih let. To je na skupščini društva sprožilo toliko vprašanj, razprav in mnenj, da je bil končni finančni načrt daleč od tistega, ki ga je predlagal izvršilni organ. Kljub temu da je skupščina društva, kot najvišji organ, strateški načrt načeloma podprla, je v praksi sprejela finančni načrt, ki izvedbe strateškega načrta ni omogočal.

Za izvajanje strateškega načrta, s tem pa tudi za strateško načrtovanje, je nujna podpora tako najvišjega kot glavnega izvršilnega organa organizacije.

5.9 K DO BO SPREMLJAL IN VREDNOTIL STRATEŠKI NAČRT?

Izvajanje strateških dokumentov je na vseh ravneh, ne le v nevladnih organizacijah, pogosto prvovrsten izziv. Njihovo vrednotenje pa še toliko večji. Delež organizacij, v katerih načrt po preteku obdobja vrednotijo, je po mojih izkušnjah še nižji od deleža organizacij, v katerih ga izvajajo. Glavni vzroki za izpad vrednotenja so navadno, da:

- se strateški načrt ni izvajal,
- si za vrednotenje nihče ni pripravil vzeti časa,
- se v vmesnem času zamenjajo ključni organi organizacije in gre načrt nekoliko v pozabo,
- se v vmesnem času močno spremeni okolje organizacije, strateški načrt pa se sproti ni posodabljal.

Strateški načrt v prvi vrsti spremlja in vrednoti tisti organ, ki ga tudi izvaja. Periode spremljanja je smiselno določiti vnaprej. Priporočam, da se izvajanje spremlja po polletnih ali letnih obdobjih. Smiselno je razmisliti, ali bi moderatorja, ki je vodil proces strateškega načrtovanja, vključili tudi v spremljanje in vrednotenje načrta.

Strateški načrt spremlja in vrednoti tisti organ, ki ga tudi izvaja. Razmislite pa tudi o neodvisnem vrednotenju.

5.10 NAČRT STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Tisti bralci, ki vam že sama beseda 'načrtovanje' ni najbolj pri srcu, boste ob načrtovanju načrtovanja najbrž opustili branje tega priročnika. Zakaj bi človek načrtoval načrtovanje?!

Proces strateškega načrtovanja je dokaj kompleksen in za organizacijo predstavlja pravi mali projekt. Sestavljen je iz več faz in iz več srečanj, v njem pa sodeluje več skupin ljudi. Zato ga je, kot vsak projekt, treba načrtovati. Najbrž nima smisla pripraviti analize stanja, definirati namenov in ciljev itd. Prav pa je, da moderator skicira potek procesa strateškega načrtovanja in napravi tako časovni, kadrovski kot tudi metodološki okvir. S samim načrtovanjem procesa strateškega načrtovanja odgovorimo na večino vprašanj, navedenih v tem poglavju, in še na nekatera druga:

- Kdo bo vključen v strateško načrtovanje?
- V kateri fazi se bodo vključili posamezni akterji?
- Kdo bo/je odgovoren za izvedbo posamezne faze?
- Katere metode bomo uporabili za izvedbo posamezne faze?
- Katere dokumente, na podlagi katerih bomo načrtovali, že imamo?
- Kako bomo strateški načrt izvajali in vrednotili?

Delovni list lahko moderator uporabi pri načrtovanju procesa strateškega načrtovanja. V primeru, da je moderator zunanji, naj pridobi podatke od vodstva organizacije.

P RIMER | UPORABE

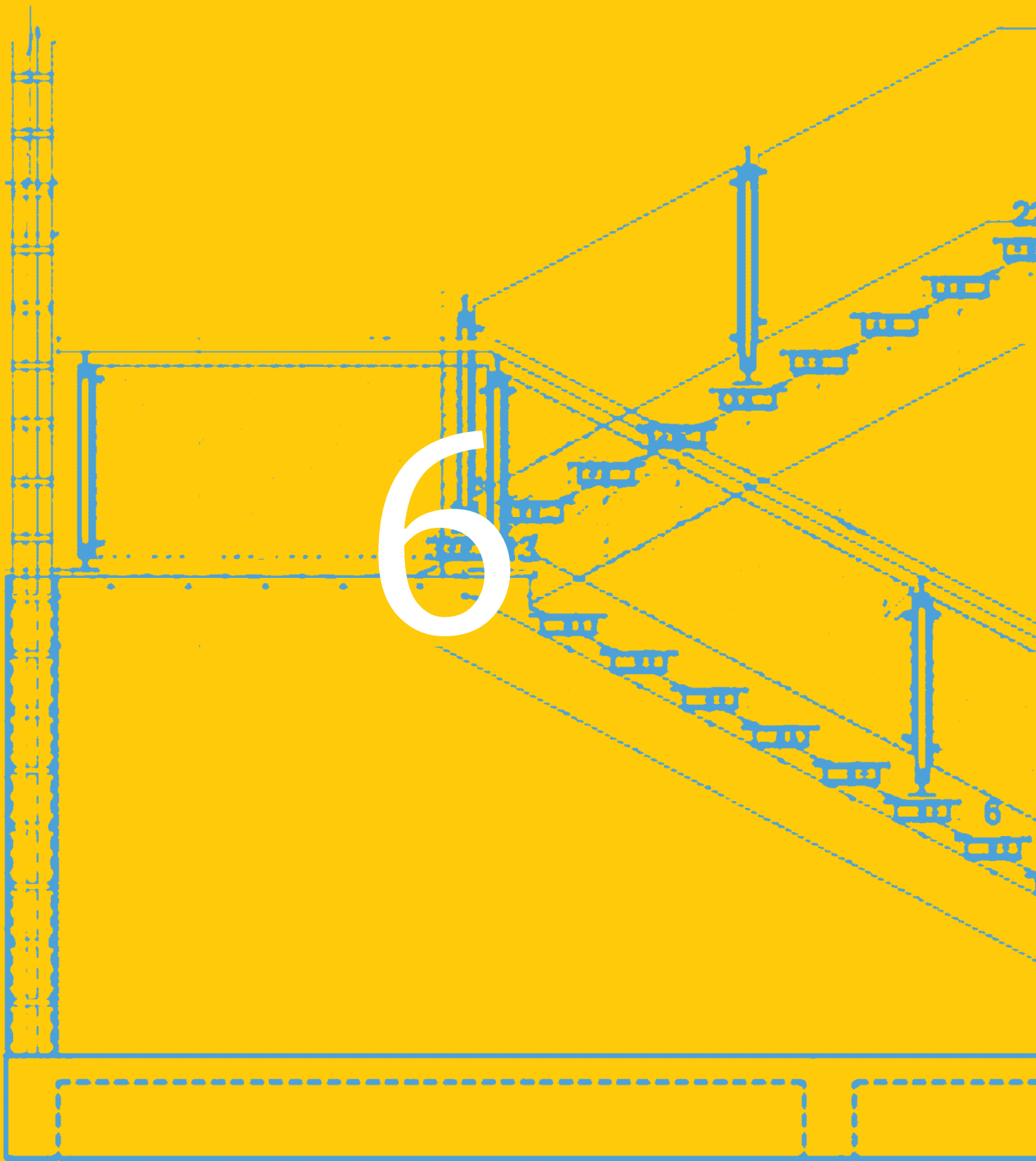
Dokument	Uporabnost dokumenta za strateško načrtovanje	V kateri fazi bomo dokument uporabili?	Kako bomo dokument uporabili?
Star strateški načrt	Vsebinsko ni več uporaben.	Pred pričetkom načrtovanja.	Pregledali ga bomo.
Gradivo s seminarja o upravljanju s človeškimi viri	Koristen je lahko pri zastavljanju strateških izzivov na področju človeških virov.	Analiza stanja in strateški izzivi.	Udeleženka seminarja bo poročala, nato se bomo o tem pogovorili.
Načrt odnosov z javnostmi	Kakovosten in aktualen načrt v vseh pogledih.	V vseh fazah.	Vključili ga bomo kot del strateškega načrta.

Delovni list lahko moderator uporabi pri načrtovanju procesa strateškega načrtovanja.

P RIMER | UPORABE

Kdaj?	Trajanje	Dejavnost	Odgovorni	Kdo je vključen?	Metode
21. 9.	3 ure	Predstavitev SN, poslanstvo, osnutek vizije	Moderator	Izvršilni odbor	Demonstracija, diskusija, kreativne tehnike
5. 10.	1 dan	Vizija, analiza stanja	Ekipa	Vabljeni vsi aktivni člani (50)	Odprt prostor
19. 10.	4 ure	Pregled dela, strateški izzivi	Moderator	Izvršilni odbor + specialisti	Delo v skupinah
1.–30. 11.	Več manjših srečanj	Delo po področjih na posameznih izzivih	Moderator in odgovorni za področja	Aktivni na posameznih področjih	Delo v skupinah, diskusija
1.–31. 12.	1 dan	Pregled dela, usklajevanje načrta, izdelava načrta dejavnosti	Moderator	Izvršilni odbor	Skupinsko delo

6



6. K ORAKI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

V prvem in drugem poglavju tega priročnika smo se posvetili uspešnosti nevladne organizacije, v tretjem in četrtem pa smo predstavili načrtovanje in strateško načrtovanje kot pomoč pri vodenju organizacije na poti do željene uspešnosti. V petem poglavju smo poudarili vprašanja, na katera je treba odgovoriti, še preden se lotimo strateškega načrtovanja, čas pa je, da se v šestem poglavju tega procesa, korak za korakom, končno tudi zares lotimo.

V tem poglavju, ki vsekakor predstavlja jedro priročnika, so opisani koraki, ki skupaj tvorijo celoten proces strateškega načrtovanja. Ne gre za recept. Kljub temu da se koraki vsebinsko navezujejo eden na drugega in da naslednji izhaja iz rezultatov predhodnega, ni nujno, da jih izvajamo po vrsti, niti ni nujno, da izvajamo vse.

Vsaka organizacija ima svoje specifične potrebe in moderator, ki zna tem potrebam pozorno prisluhniti, bo za vsako organizacijo oblikoval svoj, edinstven proces, v katerem bo določenim korakom dal več poudarka, drugim manj, nekatere pa bo morda popolnoma opustil.

P RIMER



Kaj je smiselno v procesu izvesti prej: poslanstvo in vizijo ali analizo stanja?

Če najprej opredelimo poslanstvo in vizijo, se bomo pri analizi stanja lahko v veliko večji meri osredotočali na bistvene vidike, saj bomo natančno vedeli, kaj želimo doseči, in s tem tudi, kaj preveriti.

Toda: kako sploh zastaviti vizijo, torej odgovarjati na vprašanje »Kam želimo priti?«, če pa niti ne vemo, kje natančno smo? Po tej logiki je smiselno analizo stanja pridobiti, še preden se lotimo poslanstva in vizije.

Odgovor na to vprašanje je zelo podoben odgovoru na dilemo o kuri in jajcu. Kaj je bilo prej? Začaran krog je nekje treba presekati in se odločiti za eno od možnosti. Moderator to presodi glede na posebnosti organizacije, s katero dela.

Po mojih izkušnjah **se kultura strateškega načrtovanja v nevladnih organizacijah ob zavzetem delu na tem področju spreminja približno desetletje**. Prvi strateški načrt, ki v organizaciji nastane, je narejen še brez veliko predhodnih izkušenj, in je zato pogosto mestoma nerealen. Zavest o pomenu načrta v organizacijski kulturi še ni prisotna, prav tako ne znanje. Šele v drugi, morda tretji iteraciji načrtovanja se po mojih izkušnjah to opazno spremeni.

Zato je tudi izvajanje korakov strateškega načrtovanja smiselno uvajati postopoma. **Prvi načrt naj bo preprostejši** in naj ima ročnost morda samo dve leti. Pri naslednjem pa, če so se vpleteni v organizacijo iz prvega kaj naučili, lahko že uporabijo več korakov in načrtovanje poglobijo.

Premisliti torej velja, kaj od strateškega načrtovanja pričakujemo, in proces strateškega načrtovanja oblikovati glede na potrebe.

Veselo na delo!

V tem poglavju je predstavljenih 8 korakov, po katerih lahko pridemo do strateškega načrta.

Kot moderator procesov strateškega načrtovanja v NVO sem leta in leta delal veliko napako. Prepričan sem bil, da se strateški načrt začne izdelovati pri temeljih organizacije. In kaj so temelji? Vrednote in poslanstvo!

Če gledamo načelno, ni s to tezo nič narobe. Poslanstvo organizacije je tisto, ki opredeljuje, čemu ta sploh obstaja. To je najpomembnejša srčika organizacije. Vrednote pa so tiste, ki so temelj poslanstvu.

Težava nastopi na praktični ravni. Kot moderator namreč težko prideš pred skupino, ki oblikuje strateški načrt, in *na suho* začneš pogovor o najabstraktnejših stvareh.

Skupina se razvija. In v začetnih fazah njenega razvoja ponavadi še ni smiselno govoriti o tako abstraktnih stvareh, kot so vrednote in poslanstvo. Treba se je *ogreti*.

Pri takšnem ogrevanju je lahko dobra t. i. **Diltsova piramida**. Gre za zelo široko uporaben koncept, ki ima kaj ponuditi tako posamezniku, ko se sooča s svojo osebno identiteto in poslanstvom, kot tudi organizaciji na tej zahtevni poti.



Slika 10: Diltsova piramida

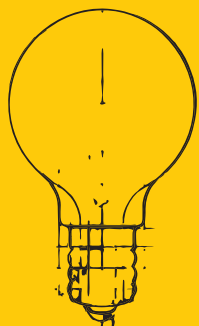
Po piramidi plezamo od konkretnega k abstraktnemu in na koncu pridemo do poslanstva, tj. točke, ki jo v našem procesu strateškega načrtovanja že predstavlja naslednji korak.

S posameznimi ravni v piramidi so povezana tudi vprašanja. Nekaj primerov:

Raven	Možna vprašanja, uporabna v procesu strateškega načrtovanja
Okolje	V kakšnem okolju delujemo? Katere so njegove glavne značilnosti? Kateri dogodki so zaznamovali nastanek in razvoj naše organizacije?
Vedenje	Kako se kot organizacija odzivamo na okolje? Katere značilnosti naše organizacije prepoznavajo zunanji (iz okolja)? Kako se vključujemo v okolje? Kdaj nam to gre in kdaj ne? V čem so naša ravnanja drugačna od drugih?
Sposobnosti	Katere sposobnosti najdemo v organizaciji, če izhajamo iz našega vedenja, o katerem smo se pogovarjali v prejšnji točki? V čem smo zares dobri? Naštejmo tudi stvari, ki se nam morda zdijo banalne in nepomembne!
Prepričanja	Na katerih prepričanjih slonijo naše sposobnosti in naše delovanje? Katerih »pravil« smo se sčasoma naučili?
Vrednote	Katere vrednote lahko izpeljemo iz naših prepričanj? Za katere vrednote se je vredno truditi in boriti, žrtvovati?
Identiteta	Kdo smo? V čem smo edinstveni? V čem je naša temeljna vrednost kot organizacije?
Poslanstvo	Kaj je naša naloga? Kdo nam daje to nalogo? K čemu moramo stremeti in kaj početi, da bomo svoje vrednote in identiteto še dodatno okrepili v pozitivnem smislu? Kaj je tisto, kar se nam zdi vredno početi večino našega časa?

Identiteta v največji meri sloni na **vrednotah**. Vrednote so tista podstat, na kateri posledično stojita tudi poslanstvo in celoten strateški načrt. So aksiomi, zaradi katerih se prostovoljci in zaposleni v NVO trudijo za boljši svet. Zato je določitev vrednot v organizaciji zelo priporočljiva.

DEJA ZA MODERATORJA



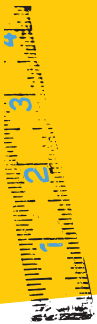
Vsaka skupina se ogreje na drugačen način. Kje začeti, je ponavadi stvar mešanice intuicije in predhodnega spoznavanja organizacije. Vprašanja iz zgornje tabele pa so vam pri ogrevanju lahko v veliko pomoč. Metodološko jih lahko izpeljete kot voden razgovor v skupini, ki naj traja vsaj 45 minut. Običajno je pravi izziv, kako ga skrajšati, in ne, kako ga narediti čim daljšega. Če je dobro voden, namreč

vprašanja, ki si sledijo od konkretnega k abstraktnemu, sodelujoče vodijo na zanimivo pot odkrivanja vedno večjih globlin svoje organizacije in samih sebe.

Ključne besede boste najbrž zapisovali na tablo ali plakat. Običajno prav ključne besede iz prejšnjih ravni tvorijo gradivo za nadaljnje odkrivanje.

Predlagam, da se nekoliko bolj zaustavite pri vrednotah, na katerih pravzaprav slonita identiteta organizacije in njeno poslanstvo.

D EFINICIJA

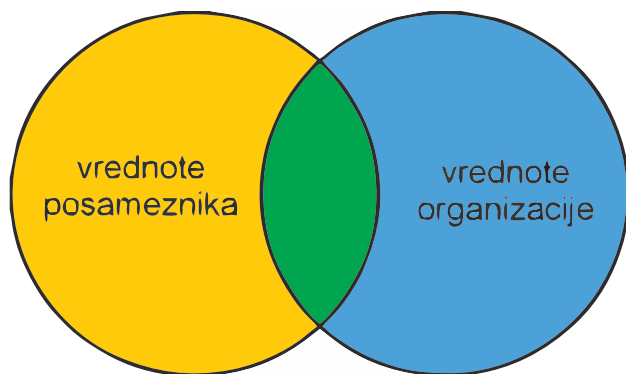


Vrednote so načela, odraz vrednostnega sistema posameznikov v organizaciji in organizacije kot celote. Odgovarjajo na vprašanje: »Kaj je za nas pomembno?« Predstavljajo aksiome, smernico v vsakodnevnem obnašanju, merilo za to, kaj je za nas prav in kaj narobe.

Vrednote so v organizaciji lahko izrečene ali skrite. Namen neprofitnih organizacij ni povečevanje kapitala v obliki denarja, ampak povečevanje kapitala v obliki vrednot oz. kakovosti življenja. Izbira vrednot usmerja nadaljnje korake tako pri pripravi strateškega načrta kot tudi v vsakdanjem življenju organizacije.

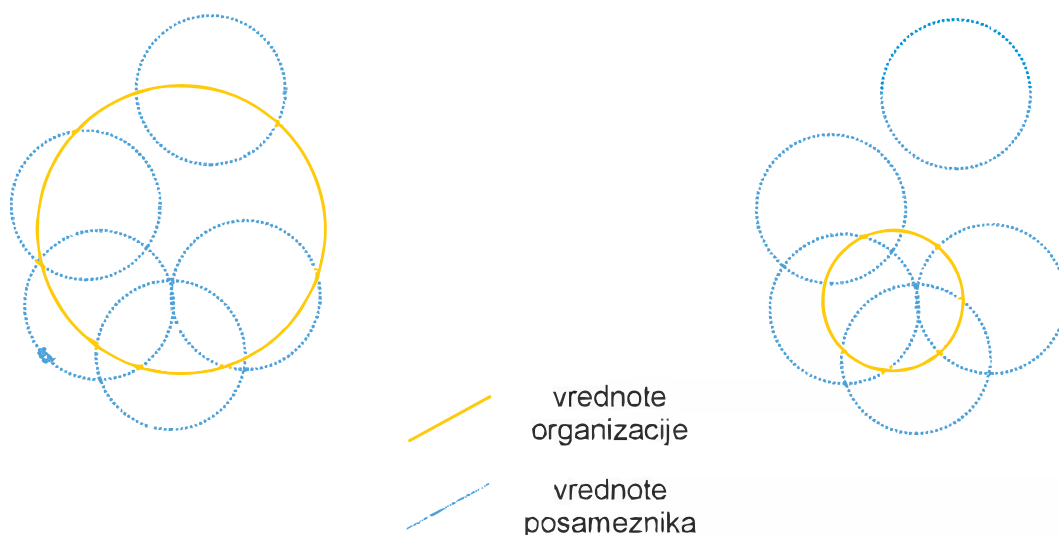
Če so vrednote v organizaciji že določene, jih velja pred začetkom strateškega načrtovanja preizprašati. Vprašajte se, kako se delovanje posamezne vrednote kaže v praksi vaše organizacije. Ali obstaja razlika med deklarativnimi (tj. zapisanimi) in dejanskimi vrednotami (torej tistimi, ki jih v organizaciji zares živite)?

Tudi vsak posameznik, ki deluje v organizaciji, ima svoj nabor vrednot, ki se najbrž ne sklada popolnoma z vrednotami organizacije. Če sta ta nabora dovolj podobna (torej se množici na sliki 11 dovolj prekrivata), bo posameznik bolj notranje motiviran za delo v organizaciji. S svojim delovanjem bo vsekakor organizacijo sooblikoval in s tem promoviral nekatere svoje vrednote. Lahko se zgodi, da so vrednote, ki so bile v preteklosti v organizaciji že definirane, zdaj pod vplivom drugih vrednot, ki so jih s seboj prinesli posamezniki, postale nerelevantne.



Slika 11: Vrednote posameznika in vrednote organizacije

Proces definiranja vrednot pripomore k temu, da se množici, prikazani na sliki 11, zbližata. Zbližajo se tako množice posameznikov (posamezniki izpostavijo podobne vrednote) kot tudi množica vrednot organizacije z množicami vrednot posameznikov.



Slika 12: Organizacija z ohlapno definiranimi vrednotami (levo) in organizacija z ozko definiranimi vrednotami (desno)

Če so vrednote ozko definirane, bomo kot organizacija natančneje vedeli, kje je naše mesto v družbi, poslanstvo bo jasneje izraženo in najbrž bomo bolje pozicionirani. Obstajal pa bo najbrž kdo, ki ga bo ta organizacija izključevala. Če so vrednote širše definirane, to pušča več maneverskega prostora za različne programe in člane, a identiteta organizacije ostaja neizrazita. Sčasoma, ko se organizacija stara, se njene vrednote ponavadi zožijo.

Napotki za določanje vrednot:

- Vrednote izhajajo iz temeljnih dokumentov organizacije in so razlog, zakaj je bila organizacija ustanovljena.
- Vprašajmo posameznike, kakšne so njihove vrednote, in vrednote organizacije sestavimo iz vrednot posameznikov.
- Vprašajmo se, kako bi se kot organizacija odzvali v določenih situacijah, in na katere vrednote bi se pri tem zavestno ali nezavedno oprli.
- Ločimo dejanske vrednote od želenih. Želene vrednote so tiste, za katere želimo, da bi jih naša organizacija imela, dejanske pa tiste, po katerih se ravnamo v vsakodnevni odločitvah.

GLEJ DELOVNI LIST 8

IZBIRA VREDNOT

Delovni list je najbolj smiselno reševati v skupini, veliki od 3 do 5 ljudi. Skupini lahko pot do izbire vrednot prepustimo ali pa jo vnaprej določimo (npr. da vrednote najprej izberejo vsak individualno, nato še skupinsko). Glasovanje pri izbiri vrednot ni smiselno, saj je s preoblikovanjem dveh vrednot v neko novo skoraj vedno mogoče priti do konsenza.

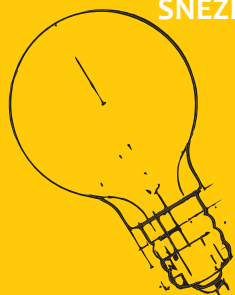
Delovni list lahko uporabite za izvedbo metode snežene kepe, opisane spodaj.

GLEJ DELOVNI LIST 9

DOLOČANJE VREDNOT PO METODI SNEŽENE KEPE

DEJA ZA MODERATORJA

METODA SNEŽENE KEPE



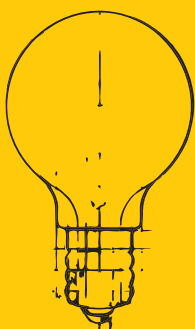
Namen: Izbira vrednot na način, da je čim bolj enakopravno vključen pogled vsakega posameznika.

Število udeležencev: 4–16 udeležencev

Trajanje: 20–35 minut

DEJA ZA MODERATORJA

DOLOČITEV VREDNOT Z OPAZOVANJEM



Opis: Vsakemu udeležencu izroči kopijo delovnega lista št. 7. Članom daj nekaj minut časa, da vsak izbere pet vrednot, za katere se je pripravljen v organizaciji dejavno angažirati. Ko končajo, naj gredo udeleženci v pare. Na delovni list vsak prepiše vrednote sosedu in skupaj s sosedom na podlagi dveh skupin vrednot definirata njune skupne. Glede na število članov postopek še enkrat ali dvakrat ponovimo, dokler na koncu ne dobimo vrednot celotne organizacije.

Opombe: Večjim skupinam je treba za dogovor odmeriti več časa kot manjšim. Ne gre pričakovati, da bodo v večji skupini vsi posamezniki enako dejavno sodelovali, vendar bodo njihove vrednote že upoštevane v naborih vrednot, ki bodo nastali v prejšnjih, manjših skupinah.

Namen: Odkrivanje dejanskih vrednot organizacije in razlike med deklariranimi in dejanskimi vrednotami.

Število udeležencev: 4–6 udeležencev (lahko več skupin po 4–6)

Trajanje: 30 minut

Opis: Posameznike prosimo, naj se spomnijo vsaj dveh situacij iz svojega dela v organizaciji, kjer so se v preteklosti morali odločati in so bili pred dilemo (spomnijo naj se kakšne projektne aktivnosti, konflikta s sodelavcem, iskanja novih idej ...). Za to jim damo 5 minut časa.

Moderator vse motive sproti zapisuje na plakat ali tablo. Pri več skupinah mora imeti vsaka skupina svojega zapisnikarja. Ko je proces končan, vrednote, zapisane na tabli, pregledamo in uredimo, tako da dobimo spisek vrednot, ki jih v organizaciji dejansko živimo.

Drugi del poteka skupinsko. Vsak udeleženec predstavi po eno situacijo in svojo odločitev oz. svoje ravnanje v njej. Skupina skuša ugotoviti, kateri motivi oz. katere vrednote so to dejanje usmerjali.

6.2 **O**PREDELITEV POSŁANSTVA

Opredelitev poslanstva je po opredelitvi identitete, predvsem vrednot, drugi korak strateškega načrtovanja. V organizacijah tudi ta korak pogosto opravimo že pred samim procesom strateškega načrtovanja, ponavadi je celo zapisan v statutu ali podobnem (temeljnem) aktu. Tak zapis imenujemo **izjava o poslanstvu**.

DEFINICIJA

Izjava o poslanstvu opisuje namen obstoja organizacije. Učinkovita izjava o poslanstvu odgovarja na tri vprašanja:

- S čim se ukvarjamo?
- Za koga to počnemo?
- Kako to počnemo?

Večina odgovorov na zgornja vprašanja se skriva že v odgovorih, pridobljenih s pomočjo Diltsove piramide. Da – poslanstvo organizacije je tako močno povezano z njeno identiteto!

Pri sestavljanju izjave o poslanstvu si lahko pomagamo s t. i. **univerzalno izjavo o poslanstvu**, ki ima vlogo nekakšne prajzjave, iz katere izhajajo vse druge, specifične izjave o poslanstvu posameznih organizacij. Univerzalna izjava o poslanstvu se glasi: »**Izboljšati kakovost življenja naših deležnikov na naš način.**«

Delovni list lahko moderator uporabi za individualno ali skupinsko delo. Gre za ustvarjalno tehniko, ki še ne daje dokončnega rezultata, njen rezultat je lahko nekaj dobrih idej, ki jih ovrednotimo v pogovoru, ki vaji sledi.

GLEJ
DELOVNI
LIST 10

**UNIVERZALNA
IZJAVA
O
POSŁANSTVU**

P RIMER

Izpolnjen delovni list za namišljeno ekološko društvo:



Izboljšati	Varovati okolje, ohranjati naravo in naravno raznolikost, preprečevati onesnaževanje, krepi ozaveščenost ...
kakovost življenja	Zdravo okolje, zdravo življenje, čista narava, sonaravnost, trajnostni razvoj ... Gibanje v naravi, šport in rekreacija, zdrava prehrana, dihanje ...
naših deležnikov	Navadni ljudje, veliki onesnaževalci, politiki, industrija, gospodinjstva, mediji ...
na naš način.	Promocijske akcije, eko tabori, izobraževanje ...

Osnutek izjave o poslanstvu bi bil na podlagi zapisanih besed lahko:

»Preko medijev, taborov in izobraževanja posameznikom in skupinam omogočamo zdravo življenje v čistem in zdravem okolju.«

Tudi poslanstvo ima, podobno kot vrednote, pomen pri spodbujanju notranje motivacije sodelavcev. V nevladnih organizacijah je motivacija sodelavcev s poslanstvom skoraj nujna. Pogosto v organizacijah primanjkuje virov, s katerimi bi lahko nadomestili notranjo motivacijo.

Poslanstvo je običajno zapisano v temeljnem dokumentu organizacije. Kljub temu da ga načeloma lahko le prepišemo od tam, se je smiselno vprašati, ali ga vsi enako razumemo. Kaj nam pomeni? Ali je to res tisto, zaradi česar smo v organizaciji? Je usmerjeno bolj navznoter ali navzven? Se nam to zdi prav?

Naj bo poslanstvo usmerjeno navznoter ali navzven? Nekatere izjave o poslanstvu so usmerjene navznoter, npr. k članom organizacije, druge izjave pa so usmerjene navzven, proti širšemu okolju. Običajno je poslanstvo vendarle usmerjeno navzven, saj so s tem nakazani javni interes, odprtost organizacije v okolje in pripravljenost izboljševati širše okolje, ne le zadovoljevati potreb svojih članov. To je koristno tako z vidika filozofije in kulture organizacije kot z vidika financiranja.

P RIMER A

Poslanstvo, usmerjeno navznoter: “Poslanstvo društva Življenje je pomagati članom društva pri odvijanju odvisnosti od alkohola.”

Poslanstvo, usmerjeno navzven: “Poslanstvo društva Življenje je prispevati k zdravemu življenju v širšem okolju z zmanjševanjem zlorabe alkohola.”

Pri pisanju poslanstva seveda ni nujno izhajati iz univerzalne izjave o poslanstvu. Lahko si privoščimo tudi nekoliko več umetniške svobode. Nekatera poslanstva so zelo kratka – že na meji slogana, nekatera druga pa so zapisana tudi v več povedih.

P RIMER

Vse za dom. (Gorenje)

Z naravo k boljšemu človeku. (Zveza tabornikov Slovenije)

Evropski center za delavska vprašanja preko izobraževanja odraslih, raziskav in publikacij prispeva k evropski družbi, vredni človeških bitij in uravnoteženega razvoja na vseh družbenih področjih. (Evropski center za delavska vprašanja – EZA)

Kot vidimo, ima vsak način močne in šibke točke. **Krajšo izjavo** lažje sporočamo zunanji javnosti, za notranjo javnost, npr. vodstvo ali prostovoljce, pa lahko hitro postane banalna. Pod nekaj besedami si lahko predstavljate karkoli. **Daljša izjava** organizacijo natančneje opredeljuje in jo loči od drugih, vendar si člani predolge izjave ne bodo niti zapomnili.

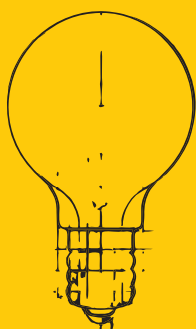
Napotki za opredelitev poslanstva:

- Poslanstvo naj predstavlja splošni namen organizacije.
- Če imamo vizijo že razvito, se vprašajmo: »Kaj je namen vsega skupaj? Čemu ta vizija?«
- Tehnike za sestavljanje izjave o poslanstvu so lahko zelo različne, od popolnoma analitičnih in racionalnih pa do ustvarjalnih tehnik. Vprašajmo sodelujoče, na kakšen način bi lažje prišli do poslanstva.
- Odločimo se, ali izjavo pišemo pretežno za notranjo ali pretežno za zunanjo javnost.
- Pozorni bodimo na to, kako se izjava o poslanstvu sliši.

- Ko oblikujemo izjavo o poslanstvu, je smiselno iz nje vzeti kakšno besedo, da vidimo, ali je v izjavi resnično potrebna ali ne. Manj je več!
- Pozorni bodimo tudi na to, ali je ta izjava o poslanstvu resnično naša, ali bi morda lahko imela še kakšna druga organizacija podobno. Naj nas prav izjava o poslanstvu naredi edinstvene!

DEJA ZA MODERATORJA

KO SKUPINA
PRIPRAVI OSNUTEK
IZJAVE O POSLANSTVU,
IZJAVO PREVERITE
S TEMI
VPRAŠANJI:



- Ali bi imela lahko še kakšna podobna organizacija enako izjavo o poslanstvu?
- **Če da**, katera?
- V čem se naša organizacija razlikuje od njih?
- Kako to razliko ubesediti v izjavi o poslanstvu?
- Ali je kakšna beseda ali del stavka v izjavi o poslanstvu odveč?
- **Če da**, katera?
- Ali lahko ta del poslanstva izpustimo?
- Bomo s tem še vedno ohranili našo unikatnost?
- Ali se izjava o poslanstvu dobro sliši, gre v uho?
- **Če ne**, kako bi jo spremenili, da bi šla bolje v uho?

GLEJ
DELOVNI
LIST 11

Delovni list lahko moderator uporabi pri delu v manjših skupinah (2–4 ljudje). Uporabi ga lahko kot uvod v definiranje poslanstva, ki lahko da določene dobre iztočnice za nadaljnje delo.

**IDEALEN
SVET**

Ko je poslanstvo že sestavljeno, je njegova **promocija** prav tako pomemben korak kot sestavljanje samo. Predvsem promocija v notranji javnosti. Če gre poslanstvo dobro v uho, bomo z njegovo promocijo najbrž dosegli večjo pripadnost organizaciji, imelo pa bo tudi pozitiven vpliv na našo identiteto. Poslanstvo imejmo izobešeno na vidnem mestu v organizaciji tako v času strateškega načrtovanja kot na pomembnih dogodkih organizacije.

6.3 **O**PREDELITEV **VIZIJE**

V organizaciji, ki ima že predhodno dobro opredeljeno identiteto z vsemi svojimi elementi (vrednote, poslanstvo, družbeni učinek ...), je vizija korak, s katerim običajno začnemo proces strateškega načrtovanja, torej prvi korak načrtovanja samega.

DEFINICIJA

Vizija organizacije je želena slika te organizacije v določenem trenutku v prihodnosti.

Vizija organizacije je osnovana na njenih vrednotah in poslanstvu. Opisuje želeno sliko prihodnjega stanja v organizaciji. Odgovarja na vprašanje: »Kakšno organizacijo želimo čez toliko in toliko časa? O čem sanjamo?«

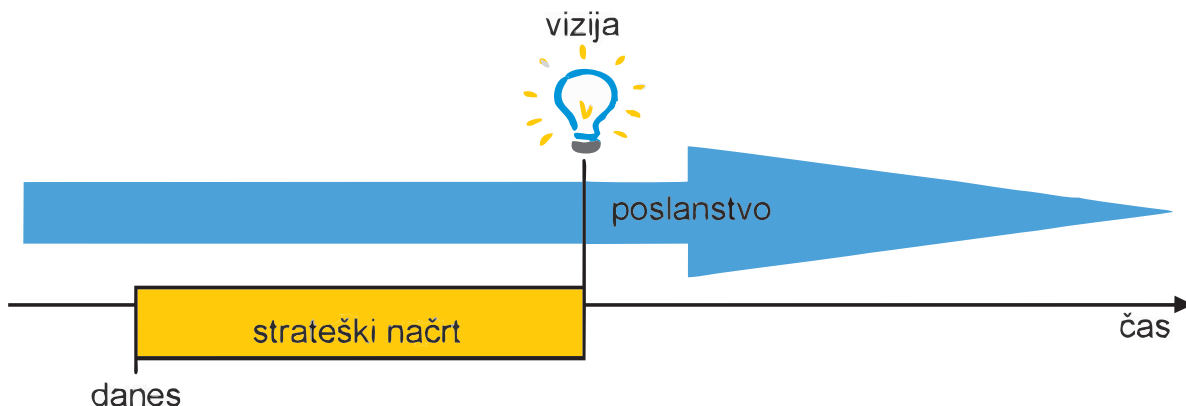
Pri opredelitvi vizije si pomagajmo z ustvarjalnimi tehnikami. Prav ta korak je tisti del strateškega načrtovanja, kjer si resnično lahko vsakdo da duška in sprošča svojo ustvarjalno energijo.

Dobra vizija je izzivalna, vendar še vedno na meji dosegljivega. Vpletenim hkrati predstavlja težko nalogo, vendar jih navdaja z upanjem, da jo je, kljub njeni težavnosti, mogoče uresničiti.

Dobra vizija je izzivalna, vendar še vedno na meji dosegljivega.

Ponovimo še enkrat **razliko med poslanstvom in vizijo**. Poslanstvo je nekaj stalnega, nekaj, kar se v organizaciji praktično ne spreminja. Običajno tudi ne moremo reči: »No, zdaj smo pa izpolnili svoje poslanstvo.« Poslanstvo "mladim omogočati umetniško izražanje" ne bo nikoli docela uresničeno. Ko je poslanstvo izpolnjeno, propade tudi organizacija ali se vsaj močno preoblikuje. Društvo za priznanje nekega ozemlja kot nacionalni park se bo ukinilo ali močno preoblikovalo, ko bo ozemlje res razglašeno kot park.

Vizija pa je slika prihodnosti. Pove nam, kako bosta videti naša organizacija in okolje, ki ga sooblikujemo, če bomo naslednjih nekaj let naše poslanstvo zelo dobro uresničevali. Je torej nekakšna predstava prihodnosti in ne trajno življenjsko vodilo.



Slika 13: Poslanstvo in vizija

Napotki za opredelitev vizije:

- Vizija je slika organizacije, ko učinkovito opravlja svoje poslanstvo.
- Kot za poslanstvo tudi za vizijo velja, da do nje lahko pridemo z zelo različnimi tehnikami, od popolnoma racionalnih in analitičnih do neracionalnih in ustvarjalnih. Vprašajmo udeležence, kako bi radi prišli do vizije.
- Opredelitev vizije je lahko najzabavnejši del načrtovanja, vendar tudi del, ko čas lahko hitro uide.
- Vizijo lahko uporabimo tudi kot motivacijsko sredstvo.
- Vizija naj bo zapisana v nekaj povedih. Običajno je nekoliko širša od izjave o poslanstvu.

Kdaj je smiselno popravljati staro vizijo in kdaj zapisati novo? Vizijo je treba radikalno spremeniti, če:

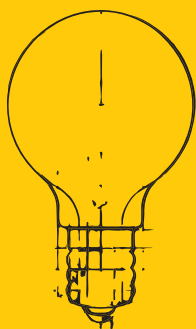
- smo staro vizijo dosegli,
- je organizacija v krizi in se kaže potreba po drugačnem načinu razmišljanja in delovanja,
- so vizijo sestavili drugi ljudje, ki svojih idej niso prenesli na zdajšnje vodilne,
- se vodstvo s staro vizijo ne strinja.

Lahko rečemo, da je treba vizijo zapisati na novo, če stara ne živi več.

Če pa smo staro vizijo le delno dosegli, se vprašajmo, ali je ta še vedno izzivalna in nas vodi k poslanstvu.

DEJA ZA MODERATORJA

ČASOPIS ČEZ
NEKAJ LET



Namen: Spodbuditi ustvarjalno vzdušje v skupini in razmišljanje članov skupine o vprašanju, kako jih bo čez nekaj let videla okolica oz. splošna javnost.

Opis: Določimo obdobje, za katero razvijamo vizijo (npr. 5 let), in nato konkreten datum izida časopisa na dan vizije (npr. čez natanko 5 let). Če je skupina manjša (npr. do 6 ljudi), lahko vsi njeni člani delajo skupaj, če je večja, jo je smiselno razdeliti v podskupine.

Vsaki podskupini dajmo velik plakat (bel na obeh straneh) in barvne svinčnike ali flomastre. Povabimo jih, naj plakat prepognejo na pol, da nastane štiristranski časopis. Na zgornji del prve strani (ki bo naslovnica) naj napišejo naslov časopisa (ta je lahko naslov že znanega časopisa ali pa izmišljen) z datumom iz prihodnosti.

V notranjosti časopisa naj bodo naslovi, slike, morda tudi članki o tem, kaj bo ta časopis pisal o organizaciji na tisti konkretni datum.

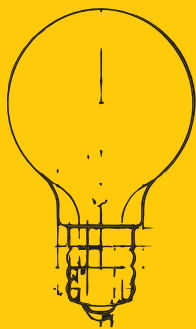
Naslov časopisa lahko izbere tudi fasilitator. Sugerira lahko splošni medij ali tematskega. Odvisno pač od tega, kaj želi doseči. Fazi izdelave, v kateri člane spodbudite, naj odprejo svoje glave in se po možnosti vzdržijo komentarjev drug drugemu (da bodo proizvedli čim več idej), sledi faza poročanja skupin in razprave v celotni skupini.

Delovni list lahko uporabimo za individualno ali skupinsko delo kot uvod v opredelitev vizije organizacije. Namesto dirkalnega avtomobila si lahko izmislimo tudi kakšen drug predmet, ki je skladnejši s poslanstvom naše organizacije (npr. dobra knjiga, lepa pokrajina ...), in list ustrezno predelamo.

GLEJ
DELOVNI
LIST 12
**NAŠA
ORGANIZACIJA
KOT
DIRKALNI
AVTOMOBIL**

DEJI ZA MODERATORJA

KAJ BI BILI,
ČE BI BILI ...



Namen: Pričeti razpravo o viziji organizacije.

Število udeležencev: 4–15 udeležencev

Trajanje: 15–40 minut

Opis: Gre za domišljjsko vajo, v kateri moderator večkrat zapored postavi vprašanje: »Kaj bi radi, da bi bila naša organizacija čez 5 let, če bi bila ...?«

Ob tem moderator našteva pojme:

- prevozno sredstvo,
- zgradba,
- drevo,
- žival,
- država,
- svetilo
- kos pohištva ...

Udeleženci po času, ki je namenjen razmisleku, drug za drugim podajajo čim zanimivejše odgovore in jih utemeljujejo, npr.: »Če bi bila naša organizacija žival, bi rad, da bi bila čez 5 let podobna mravljam, saj delujejo timsko.«

Moderator vse utemeljitve (odgovore na vprašanje zakaj) zapisuje na plakat ali tablo in jih na koncu vaje povzame. Zapisane besede predstavljajo nabor idej za sestavljanje osnutka vizije.

ZDAJ NI - PA BO!

Namen: Spodbuditi razmislek o spremembi, ki jo bomo dosegli v obdobju, za katerega razvijamo vizijo.

Opis: Sprememba je ena ključnih besed, ko govorimo o viziji. Vizijo je vredno postavljati samo tedaj, ko bomo z njo nekaj spremenili. Ko bomo torej dosegli nekaj, česar zdaj še ni.

GLEJ DELOVNI LIST 13

VIZIJA NA RAZLIČNIH PODROČJIH

Gre za izredno preprosto metodo, ki nas navaja k temu razmisleku. Uporabimo jo proti koncu procesa, ko je vizija že delno (v osnutkih) spisana ali pa vsaj obstaja nekaj temeljnih idej, ki jo bodo tvorile.

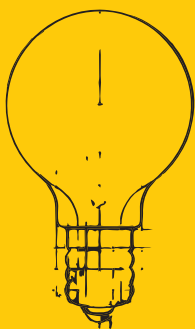
A4-list položimo po dolgem in nanj po sredini narišimo horizontalno črto čez celotno širino. List smo tako razdelili na dve polovici. Zgornja polovica bo opisovala sedanje stanje, spodnja pa prihodnje, želeno stanje. Med njima mora biti očitna razlika oz. nasprotje.

Izhajamo lahko iz tistega, česar zdaj še ni, ali pa iz tistega, kar šele bo. V obeh primerih stanje zapišimo na list in skušajmo poiskati nasprotje za drugo polovico lista. Gre za vajo, ki nam kljub preprostosti lahko pomaga razjasniti marsikatero dilemo.

Delovni list lahko moderator uporabi tako za individualno kot za skupinsko delo. Gre za tehniko, ki je v primerjavi z zgornjima dvema veliko racionalnejša in pristopa k viziji bolj strukturirano. Pri snovanju vizije na različnih področjih si lahko pomagamo z delovnim listom številka 1 (merila uspešnosti). Posamezne področne vizije lahko po izvedeni vaji v skupini združimo v osnutek ene same, celotne vizije.

DEJI ZA MODERATORJA

SKUPINSKO RISANJE

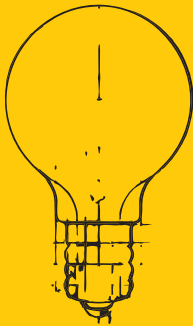


Namen: Vizualizirati organizacijo v prihodnosti

Število udeležencev: 3–5 udeležencev v eni skupini; lahko več skupin

Trajanje: 25–35 minut

Opis: Moderator vsaki skupini priskrbi večji plakat in pripomočke za risanje (npr. prstne barve, tempera barvice, debelejšše flomastre ali navadne barvice ...). Skupini da navodila, naj na plakat skupaj narišejo sliko organizacije v prihodnosti, vendar naj se med seboj o vsebini slike ne



dogovarjajo. V skupno sliko naj vsak skuša vnesti svoje ideje, pri tem pa naj se na druge ozira le toliko, da bo slika videti kot ena sama, povezana.

Skupine naj imajo od 10 do 20 minut časa za risanje, odvisno od uporabljene tehnike (ta naj bo za vse skupine ista). Po koncu risanja skupinam pustimo 3 minute, da se med seboj pogovorijo o tem, kaj so ustvarili.

Sledi poročanje skupin, ki je včasih prav zabavno zaradi različnih interpretacij posameznih članov. Moderator izsledke poročanja beleži na tablo in jih uporabi v nadaljevanju procesa.

Opomba: Že sama dejavnost skupinskega risanja ima močan simbolni pomen: kljub temu da ima vsak član svoje ideje, moramo vizijo ustvarjati skupaj. Če se ne poenotimo, bo slika prihodnosti nekoherentna.

Varianta: Namesto slikanja lahko prinesemo stare časopise, škarje in lepilo in ustvarjamo kolaž.

RECIKLAŽA VIZIJE

Namen: Pregledati staro vizijo, iz nje izluščiti, kar je uporabnega, ter zavreči drugo.

Število udeležencev: do 20 udeležencev

Trajanje: 20–40 minut

Opis: Pri snovanju vizije lahko izhajamo iz že obstoječe (stare) vizije organizacije. Moderator udeležencem razdeli staro vizijo, napisano na listu formata A4 (vsakemu en izvod). Vizijo skupaj preberejo in po potrebi jo nekdo, ki je sodeloval pri snovanju predhodnega strateškega načrta, tudi obrazloži.

Nato moderator celotni skupini ali podskupinam postavi vprašanja:

- Kateri stavek, beseda ... v stari viziji me še vedno nagovarja?
- Kateri stavek, beseda ... mi ni všeč?
- Kaj v stari viziji ni več aktualno, ker je že doseženo?
- Kaj v stari viziji je zdaj še bolj aktualno kot prej?
- Kaj se nam zdí smešno?
- Kaj je bilo zastavljeno nerealno, preširoko?
- Na podlagi odgovorov udeležencev moderator vodi proces naprej.

P RIMER VIZIJE

RAZISKOVALNA INSTITUCIJA

Leta 2020 bomo prepoznavni kot središče za razvijanje in vrednotenje v učence osredotočenega izobraževanja. Teorijo bomo povezovali s prakso.

Vzgojne institucije bomo kontinuirano podpirali in spremljali pri uresničevanju visokokakovostnih programov.

Vplivali bomo na izobraževalne politike in programe z namenom zagotavljanja enakih možnosti in kakovosti.

GLEDALIŠČE

Do leta 2022 bomo utrdili pozicijo naprednega gledališkega prostora v Sloveniji z razvojem kvalitetnih pogojev ustvarjanja in izpopolnjevanja za ustvarjalce, ustvarjanjem kvalitetnega programa za obiskovalce in vzgoje novih generacij publike.

Program bomo soustvarjali z vključevanjem vseh bistvenih deležnikov (ustvarjalcev, strokovnjakov in publike).

Poleg delovanja v Sloveniji bomo okrepili prisotnost v mednarodnih mrežah in pridobivanje EU-sredstev.



6.4 ANALIZA STANJA

Ko zapišemo poslanstvo in vizijo organizacije, že zelo dobro vemo, kaj bi radi. Da pa bi tja res prišli, moramo izvesti tudi, kje smo v tem trenutku. Pomen analize stanja je v tem, da pregledamo tako našo organizacijo kot tudi njeno širše okolje.

DEFINICIJA

Analiza stanja je natančen pregled organizacije in njenega okolja v danem časovnem trenutku.

Na usposabljanjih o projektnem in strateškem načrtovanju se pogosto pojavi dilema, kateri korak je pametno napraviti prej: vizijo ali analizo stanja. Nekateri pravijo: »Analizo stanja, saj vendar ne moreš vedeti, kam lahko prideš, če pred tem ne izveš, kje si.« Drugi pa: »Pomembno je, da vizijo ustvarjamo kar se da neobremenjeni, da si v viziji resnično pustimo sanjati. In, konec koncev, kako vedeti, na katerih področjih narediti analizo stanja, če sploh ne vemo, kam bi radi prišli?« V tem priročniku predlagamo, da najprej opredelimo vizijo in šele kasneje analizo stanja. Vsekakor se je treba po izvedeni analizi stanja vrniti k viziji in jo pregledati, če kot taka še vzdrži ali ne.

Preden se lotimo dela, se velja najprej odločiti, stanje česa sploh želimo analizirati. Glavni možnosti sta dve: notranja in zunanja analiza stanja.

S pojmom **notranja analiza stanja** označujemo analizo stanja organizacije. S pojmom **zunanja analiza stanja** pa označujemo analizo stanja okolja, v katerem organizacija deluje.

Če želimo zgolj skicirati tako zunanjo kot notranjo analizo stanja, lahko uporabimo spodnjo tabelo.

PRIMER



Zunanja analiza stanja	Notranja analiza stanja

Lahko pa pripravimo tudi zunanjo in notranjo analizo stanja na določenem področju. Primer vidimo spodaj.

P RIMER

Področje: Odnosi z javnostmi

Zunanja analiza stanja	Notranja analiza stanja
mediji o nas vse več poročajo področje našega dela je vse pomembnejša tema še vedno nam ni uspelo priti do pristojnega ministra ...	nimamo človeka, odgovornega za PR ob pomembnih dogodkih pišemo izjave za javnost imamo lasten interni časopis ...

Druga, nekoliko kompleksnejša orodja, so namenjena pretežno zunanji ali pretežno notranji analizi stanja.

Najbolj poznano orodje za **notranjo analizo stanja**, torej analizo organizacije, ki vključuje tudi elemente zunanje analize, je **SWOT-analiza**.

D EFINICIJA

SWOT-analiza je shema s štirimi razdelki, v katere vpisujemo:

- močne točke – strengths (S),
- šibke točke – weaknesses (W),
- priložnosti – opportunities (O),
- grožnje – threats (T).

Močne in šibke točke so notranji dejavniki, ki so vezani na samo organizacijo. Močne točke so tiste, v katerih je organizacija močna in jih bomo lahko izkoriščali. Šibke točke pa so tiste, v katerih se – nasprotno – ne čutimo močne.

Priložnosti in grožnje prihajajo od zunaj. Vezane so na okolje organizacije. Priložnosti so tisti dejavniki okolja, ki jih bomo potencialno lahko izkoristili, a jih še nismo, zato še niso postale naše močne točke. Grožnje so tisti dejavniki okolja, ki nas potencialno lahko ogrožajo.

Močne točke in priložnosti so **pozitivna opažanja**, ki nam po našem mnenju pomagajo uresničevati naše poslanstvo in vizijo.

Šibke točke in grožnje so **negativna opažanja**, ki uresničevanje naše vizije zavirajo.

Shema SWOT-analize (SWOT so prve črke vseh štirih področij v angleščini) je videti takole:

S	W
O	T

Zgornja polovica v shemi SWOT-analize predstavlja stanje v organizaciji, **spodnja polovica** pa možen vpliv okolja na organizacijo. Poenostavljeno gledano bi lahko rekli tudi, da zgornja polovica predstavlja notranjo, spodnja pa zunanjo analizo stanja. SWOT-analiza je tako na nek način podobna zgoraj predstavljeni tabeli, le da uporabnika spodbuja tudi k uravnoteženemu prepoznavanju pozitivnih in negativnih dejstev. Shema namreč že s svojo vizualno podobo spodbuja, da v konkretni situaciji najdemo približno toliko pozitivnega (leva stran) kot negativnega (desna stran), tako v organizaciji kot tudi zunaj nje. To je pomembno zato, ker bo analiza uspešnejša, če bomo hkrati identificirali šibkosti in opazili tisto, kar je v nastalem stanju dobrega. Če se slepimo pred napakami ali če ne vidimo nič dobrega, bo načrt manj realno izvedljiv.

Druga možna interpretacija SWOT-analize je, da so močne in šibke točke osredotočene na sedanost naše organizacije, priložnosti in grožnje pa na njeno prihodnost – govorijo o tem, kaj iz okolja lahko vpliva na nas (v pozitivni ali negativni smeri).

Dodatna prednost SWOT-analize je še, da iz nje sledi nekaj tehnik, ki nam v nadaljnjih fazah pomagajo določiti strateške izzive in jih bomo spoznali kasneje.

Za podrobnejšo analizo stanja v organizaciji je smiselno organizacijo **razdeliti na posamezne podsisteme**, saj bomo tako bolj gotovi, da v tem postopku ne bomo česa pomembnega izpustili. Pri delitvi na podsisteme bodite čim bolj naravni in upoštevajte specifične vaše organizacije.

P RIMER

Primer delitve na podsisteme:

- izvajanje programa, storitev organizacije,
- aktivni člani v organizaciji (zaposleni, prostovoljci, honorarni in zunanji sodelavci),
- uporabniki organizacije,
- odnosi z javnostmi,
- financiranje organizacije,
- lokalne enote.

Analizo stanja je smiselno izvajati po različnih področjih. Število in imena področij je treba skrbno premisliti.

P RIMER

SWOT-analiza za področje financiranja organizacije

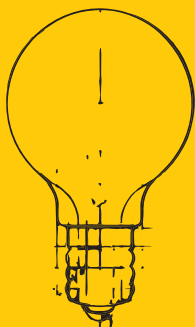
S • trije utečeni programi, ki se vzdržujejo sami • decembrska kampanja zbiranja sredstev je vsako leto zelo uspešna • prepoznavnost organizacije na pristojnem ministrstvu	W • šibki pri pridobivanju sredstev od zasebnih fundacij • na zbiranje sredstev se v organizaciji zadovoljivo spozna le ena oseba • v zadnjih 3 letih nismo predstavili nobene inovacije
O • odprl se bo razpis za zagon novih socialnih podjetij • sorodne organizacije iz tujine – možnost partnerstev	T • vse več organizacij prepoznava priložnosti na področju, na katerem doslej ni bilo veliko konkurence

Napotki za pripravo SWOT-analize:

- Osnutke posameznih analiz naj pripravljajo majhne skupine.
- Udeležencem je treba jasno razložiti pomen vsakega okenca v SWOT-analizi.
- Pri vsakem področju naj moderator postavi dodatna vprašanja ali v primeru svoje prisotnosti v manjši skupini le-to sproti spodbuja s podvprašanji.
- Izhajajmo iz posamičnih analiz, ki smo jih v organizaciji že naredili (npr. analiza odnosov z javnostmi, analiza dela pisarne ...).

DEJI ZA MODERATORJA

PRIPRAVA SWOT - ANALIZE



Namen: Priprava SWOT-analiz na različnih področjih

Število udeležencev: vsaj 6; zaželeno vsaj 12 udeležencev

Trajanje: 2–3 ure

Opis:

Odgovorni za posamezna področja opravijo analizo po področjih, lahko v okviru domače naloge, še posebej zaželeno pa je, da to delajo s skupino, ki se v organizaciji ukvarja s tem področjem.

Postopek priprave SWOT-analize:

- Zbiranje podatkov.
- Razvrščanje postavk v štiri kategorije: S, W, O in T.
- Na skupnem srečanju sledi predstavitev dela:
 - vsak odgovorni predstavi rezultate.
- Dopolnjevanje analize:
 - oblikujemo mešane skupine.
 - Predstavniki različnih skupin dopolnjujejo posamezne analize.

RECIKLAŽA SWOT - ANALIZA

Pri pripravi osnutka SWOT-analize lahko izhajamo iz stare SWOT-analize, če je ta obstajala. Pri tem se držimo nekaterih pravil, ki so sama po sebi logična, vendar jih vseeno navajamo.

- Če neka močna točka (S) ni več močna, jo lahko damo med šibkosti (W).
- Če neke postavke med šibkostmi (W) še nismo odpravili in je še aktualna, jo tam pustimo.
- Če smo jo odpravili, jo lahko damo med močne točke (S).
- Če smo kakšno priložnost (O) izkoristili, jo lahko damo med naše močne točke (S).
- Če priložnosti (O) nismo izkoristili – ali je še aktualna?
- Če smo se izognili določeni grožnji (T), smo zaradi tega prav tako postali močnejši in jo morda lahko uvrstimo med močne točke (S).
- Če se je grožnja (T) uresničila, nam je morda prizadejala kakšno šibkost (W).
- Pri prenavljanju SWOT-analize bodimo pozorni tudi na to, da pri tem ne bomo operirali le s starimi postavkami. Nujno je opaziti tudi nove stvari!

Za izdelavo zunanje analize stanja pa je bolj kot SWOT-analiza primerna PEST-analiza.

DEFINICIJA

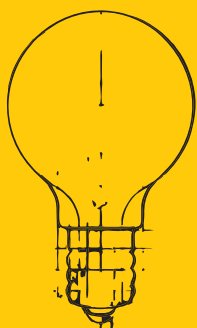
PEST-analiza je sinonim za politično, ekonomsko, socialno in tehnološko analizo (angl.: political, economic, social, technological; vendar se črke P, E, S in T ujemajo tudi v slovenščini).

Pri pripravi analize stanja se je smiselno *nasloniti* na vire, ki v organizaciji že obstajajo. Takšni viri so lahko:

- analize stanja, narejene za razne projekte,
- zunanje evalvacije,
- notranje evalvacije,
- poročila študentov s prakse,
- študije različnih področij, ki smo jih delali v okviru projektov,
- analize, ki smo jih delali pri drugih načrtih, npr. pri načrtu komuniciranja z javnostmi...

DEJA ZA MODERATORJA

KAJ JE RES -
KAJ NI?



Namen: Uvod v pripravo analize stanja

Število udeležencev: 5–20 udeležencev

Trajanje: 30 minut

Opis: Na večje liste zapišemo nekaj izjav o naši organizaciji. Lahko jih vzamemo iz stare SWOT-analize ali drugih dokumentov, lahko si jih izmislimo tudi sami. Primerne izjave so:

V naši organizaciji črpamo premalo evropskih sredstev.

Regijsko gledano je naša organizacija izrazito neenakomerno razvita.

Delovna storilnost v naši organizaciji narašča.

Pripravimo približno 10–15 izjav. Izjave preberemo in liste razprostrimo pred udeležence. Nato tudi udeležence povabimo, da na iste liste napišejo podobne izjave.

Vsakemu udeležencu izročimo po 3 nalepke različnih barv (npr. 3 rdeče, 3 modre in 3 zelene) ter jim damo navodila:

- Nalepke ne smete trgati na več manjših.
- Rdeče nalepke uporabite za označitev tistih izjav, ki se vam zdijo najresničnejše.

- Modre uporabite za označitev tistih, ki vas najbolj skrbijo.
- Zelene pa uporabite za označitev tistih izjav, pri katerih ste se sami pripravljeni aktivirati pri rešitvi.

Sledi pogovor o rezultatih vaje, ki ga lahko napeljemo na analizo stanja.

Varianta: Udeležencem, ki še ne poznajo SWOT-analize, lahko preko tega, da te izjave za vajo razvrščamo v štiri kategorije (S, W, O, T), razložimo pomen posamezne kategorije.

6.5 PREDELITEV STRATEŠKIH IZZIVOV

Če smo z analizo stanja ocenjevali trenutne razmere, bomo s strateškimi izzivi prešli v načrtovanje prihodnosti. O prihodnosti smo sicer že razmišljali pri sestavljanju vizije, vendar se ti dve fazi med seboj močno razlikujeta. **Vizija** govori o končni sliki, ki jo želimo doseči, in se pri tem niti ne sprašujemo toliko, kako bomo to stanje dosegli. **Strateški izzivi** pa govorijo o tem, kaj v organizaciji moramo spremeniti, da bomo do te vizije zares prišli. Če vizija govori o stanju, strateški izzivi govorijo o procesu. Če vizija govori o situaciji, strateški izzivi govorijo o naši dejavnosti.

DEFINICIJA

Strateški izzivi so izjave, ki definirajo področja dela, na katerih se je treba angažirati, da bi premostili prepad med sedanjim in prihodnjim stanjem v organizaciji, ter nakazujejo strategije dela na teh področjih.

Pri določanju strateških izzivov **izhajamo predvsem iz SWOT-analize in vizije organizacije**. Pri tem SWOT-analiza predstavlja sedanje, vizija organizacije pa prihodnje stanje. Prav ugotoviti, kako premostiti vrzel med tema dvema stanjema (sedanjim in prihodnjim), je eden od ključnih korakov strateškega načrtovanja in ena največjih dodanih vrednosti tega, toda le, če ta potencial izkoristimo.

PRIMER

Eden od strateških izzivov neke organizacije

Finančna, materialna in kadrovska krepitev lokalnih enot organizacije, da postanejo pomembna opora prostovoljcem pri njihovem delu in osebnostni rasti.

Strateških izzivov naj ne bo preveč! Naj to ne bo neskončen seznam *pobožnih želja*. V praksi je smiselno število strateških izzivov nekje med 4 in 8. Toliko si jih nekako še lahko zapomnimo.

Do strateških izzivov lahko pridemo na več načinov. Omenili bomo štiri, možni so tudi drugi.

Prvi način: nekateri strateški izzivi so očitni

Ob pregledu SWOT-analiz bo nekaj namigov za strateške izzive postalo takoj očitnih. Pri tem načinu je dobro najprej definirati področja strateških izzivov (npr. znanje, dostopnost, publiciranje člankov, sodelovanje z drugimi NVO ...). Ko so področja definirana, razmislimo, ali ne bi morda dveh ali več področij združili in tako dobili širše področje. Na podlagi tega lahko definiramo strateške izzive, običajno za vsako področje po enega.

Za preverjanje oz. nadgradnjo strateških izzivov lahko uporabimo določena vprašanja, kot so:

- Ali bodo ti strateški izzivi pomagali k uresničitvi vizije?
- So strateški izzivi realni?
- Gre za izzive, s katerimi se strinja večina članov?
- Kakšne spremembe dejansko ti izzivi prinašajo v našo organizacijo?

Na tak način skoraj vedno dobimo vsaj kakšen strateški izziv. Ne gre se slepiti: v organizaciji pogosto že brez načrtovanja do neke mere vemo, kaj nam je storiti, da bomo uspešnejši. Če so nam doslej opravljeni koraki strateškega načrtovanja to samo potrdili in pomagali natančneje opredeliti, toliko bolje!



Delovni list je uporaben pri opredelitvi strateških izzivov.

Drugi način: iz vizije

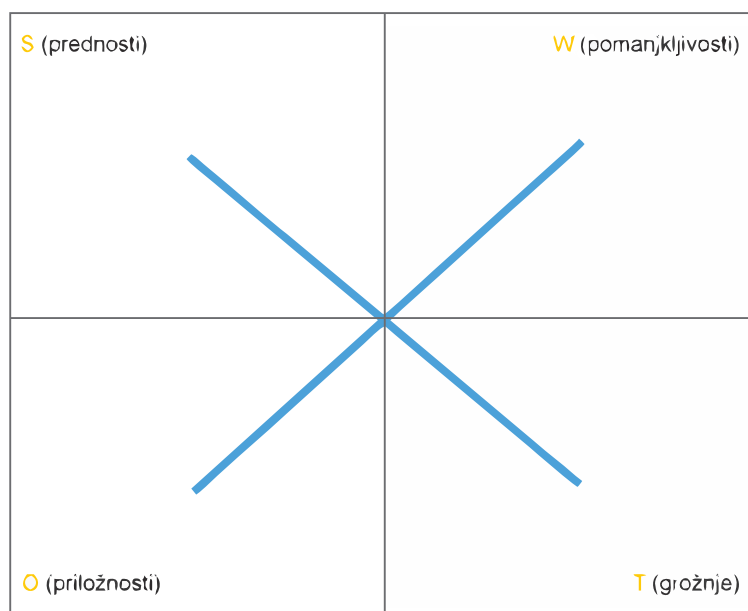
V viziji se običajno že skrivajo izhodišča za večino strateških izzivov. Najlažje bomo izzive iz vizije dobili tako, da jo razdelimo na manjše enote in se za vsako od njih vprašamo: »Kaj je v organizaciji treba storiti, da se bo ta del vizije uresničil?«

Tretji način: križanje postavk v SWOT-analizi

Tretji med načini, ki jih predstavljamo, je **tehnika križanja**. Izvajamo jo na postavkah v SWOT-analizi. Tehnika križanja spada med ustvarjalne tehnike in je variacija tehnike prisilnih povezav, v kateri se trudimo povezati dva na videz nepovezana pojma.

DEFINICIJA

S **tehniko križanja** povezujemo po dve postavki z različnih, diagonalno nasprotnih segmentov SWOT-analize in iz teh povezav skušamo ustvariti predloge za strateške izzive.



Slika 14: Tehnika križanja postavk v SWOT-analizi

Če v SWOT-analizi **križamo močno točko in grožnjo** (diagonala od levo zgoraj do desno spodaj), dobimo tiste pare, pri katerih nam naša (notranja) močna lastnost lahko pomaga prebroditi (zunanj) težavo.

PRIMER

S križanjem močne točke “Imamo veliko usposobljenega kadra” in grožnje “Stroji za izdelavo naših izdelkov postajajo vse dražji” lahko dobimo strateški izziv “Usmerjati zaposlene v izdelavo lastnih inovacij na področju pocenitve proizvodnje”.

Če **križamo šibke točke in priložnosti** (diagonala od levo spodaj do desno zgoraj), pa dobimo tiste pare, pri katerih nam priložnost, ki prihaja od zunaj, lahko pomaga izboljšati našo notranjo šibkost.

P RIMER



S križanjem šibke točke “Imamo malo tujih partnerjev” s priložnostjo “Odpirajo se možnosti sodelovanja z jugovzhodno Evropo” lahko dobimo strateški izziv “Udeleževati se seminarjev in simpozijev v JV Evropi”.

G
LEJ

DELOVNI

LIST 17

KRIŽANJE

SWOT - ANALIZ

Križanje SWOT-analiz je ena najuporabnejših tehnik na poti do strateških izzivov.

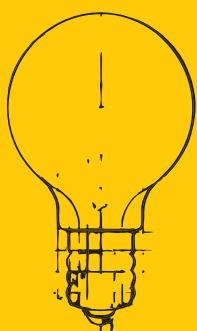
Tretji način: rangiranje postavk v SWOT-analizi

Ta način nam sam zase še ne da dokončnih rezultatov (strateških izzivov), lahko pa nam pri tem pomaga. Pri tem načinu gre preprosto za to, da tisto, kar smo zapisali v posamezno polje SWOT-analize, razvrstimo po pomembnosti. Pri vsaki SWOT-analizi si ogledamo najprej močne točke (S) in jih razvrstimo po pomembnosti od najpomembnejše do najmanj pomembne. Nato si ogledamo šibke točke in jih prav tako razvrstimo. Isto naredimo s priložnostmi in z grožnjami.

Ta način dobi pravi obraz pri delu v velikih skupinah, kjer lahko za razvrščanje postavk po pomembnosti uporabimo kar glasovanje s točkovanjem.

I DEJA ZA MODERATORJA

TOČKOVANJE
POSTAVK V
SWOT - ANALIZI



Namen: Razvrščanje postavk po pomembnosti

Število udeležencev: 6–30 udeležencev

Trajanje: 30–40 minut

Opis: Vsakemu udeležencu izročimo izvode vseh SWOT-analiz. Udeležencem damo 15 minut, da iz posamezne SWOT-analize izberejo tri najpomembnejše močne točke, tri najpomembnejše šibke točke, tri najpomembnejše

priložnosti in tri najpomembnejše grožnje. Lahko jih točkujejo s 3 (najpomembnejša), 2 (druga najpomembnejša) in 1 (tretja najpomembnejša) točka.

Nato zberemo rezultate. Če je udeležencev veliko, jih lahko prosimo, naj gredo v skupine po 5 in najprej zberejo rezultate po skupinah. Če ne, jih zberemo skupaj.

Delovni list je uporaben za moderatorja, ko zbira rezultate.

**ZBIRNIK REZULTATOV
RANGIRANJA**

Z vsemi predstavljenimi kreativnimi tehnikami običajno dobimo več kandidatov za strateške izzive, kot jih potrebujemo. Naloga v zadnjem delu te faze pa je, da iz množice idej oz. kandidatov izluščimo prave. Pravi izziv je tisti, ki *ubije več muh na en mah*. Takšen, s pomočjo katerega v eni sami potezi odgovorimo na več potreb, ki smo jih zaznali v analizi stanja.

Ne pozabimo: strateški izzivi so ključne poteze, s pomočjo katerih bomo organizacijo premaknili proti viziji. Strateški izzivi so velike zgodbe. V njih ni prostora za podrobnosti. Učinkovito morajo odgovoriti na ključne izzive organizacije in okolja, v katerem ta deluje.

Za konec še nekaj napotkov pri določanju strateških izzivov.

Faza določanja strateških izzivov je med koraki strateškega načrtovanja zelo pomembna, ker se prav v tem koraku postavlja temeljna politika oz. usmeritev organizacije za prihodnje časovno obdobje. Zato je smiselno tej fazi posvetiti veliko pozornosti, predhodno pripraviti dobre analize posameznih področij, strateške izzive pa dobro premisliti in preveriti z različnih vidikov.

S strateškimi izzivi postavljamo politiko naše organizacije v prihodnje.

Pozorni bodimo na dejstvo, da je v tej fazi **treba izbirati!** Nikoli pa ne moremo izbrati vsega. Odločiti se bo treba, ali bomo več časa namenili učinkovitosti pisarne ali bomo skrbeli, da

bo pisarna prijazna do tistih, ki bodo prišli na obisk. Odločiti se bo treba, ali želimo povečati delež prostovoljstva ali povečati profesionalnost naših programov. Oboje skupaj običajno ne gre.

Preverljivost strateških izzivov. Ni treba, da so strateški izzivi preverljivi. Pri postavljanju strateških izzivov gre namreč za postavljanje smernic oz. prioritet delovanja. Preverljivost bomo dosegli v kasnejših fazah, ko bomo postavljali cilje oz. kazalnike.

Pojem strategije je tako širok in neoprijemljiv, da ga je težko definirati. Vseeno poskusimo.

D

EFINICIJA

Strategija je način oz. taktika, preko katere uresničujemo strateške izzive.

Večina najbrž besedo 'strategija' ali sorodno besedo 'taktika' pozna iz športa. Prav od tam vemo, da lahko tudi šibkejši tekmelec ali moštvo z dobro strategijo premaga močnejšega. Podobno velja pri strateškem načrtovanju. Z dobro strategijo lahko prihranimo marsikatero sredstvo pa tudi čas. Prav zato je tudi opredelitev strategij eden od ključnih korakov strateškega načrtovanja. V tem koraku namreč prehajamo z vprašanja "Kaj želimo doseči?" na vprašanje "Kako bomo to dosegli?".

Vsak strateški izziv lahko dosežemo na več načinov, z več strategijami. Prvi način, ki nam pade na pamet, pogosto ni najboljši, saj smo ta način gotovo že kdaj poskusili. Če smo neko smernico prepoznali kot strateški izziv, dosedanja rešitev gotovo ni bila najboljša, če ne, je tam po vsej verjetnosti ne bi bilo.

Prva strategija, ki nam pade na pamet, ponavadi ni najboljša, saj smo z njo gotovo že kdaj poskusili.

P

RIMER

Dobro strategijo spoznamo po tem, da z njo na preprost način dosežemo več zelo različnih ciljev hkrati. Primer je resničen in prihaja iz nevladne organizacije, ki se ukvarja z izobraževanjem.

Cilji:

- Pridobiti reference kot organizacija.
- Promovirati posameznike, ki delajo za organizacijo (zunanjí sodelavci).
- Povečati prihodke od prodaje izdelkov in storitev.
- Dvigovati strokovnost.
- Prispevati k strokovnosti področja.

Strategija:

Odpreti novo knjižno zbirko, v kateri bodo avtorji (zunanji sodelavci) objavljali svoja dela. S tem bomo pridobili reference kot organizacija, avtorji se bodo promovirali preko knjižic, te bomo prodajali in povečevali prihodke, hkrati pa bomo dali še svoj prispevek k strokovnosti področja, s katerim se ukvarjamo.

Pri opredelitvi strategij je zelo pomembno analizirati razpoložljiva sredstva, ki jih imamo. Pri tem nam lahko pomagajo spodnja vprašanja:

- Kdo vse bi lahko prispeval k uresničitvi tega strateškega izziva?
- Kaj vse bi lahko posamezni subjekti k uresničitvi prispevali?
- Kaj, kar posamezni subjekti že delajo, lahko prispeva k uresničitvi tega strateškega izziva?
- Kako bi morali preurediti našo organizacijo, da bi strateške izzive lažje uresničevali?
- Katero strategijo ubrati, da bo najbolj v skladu s poslanstvom in z vrednotami naše organizacije?

Za vsak strateški izziv zapišimo več možnih strategij in vse subjekte, ki bi lahko k uresničevanju določenega strateškega izziva prispevali.

P RIMER

Strateški izziv: **Krepitev lokalnih enot v oddaljenih regijah.**

Ta izziv lahko dosežemo na različne načine. Nekateri med njimi so: razpis internih projektov, izobraževanje, usposabljanje za črpanje sredstev in drugi. Najboljša bo najbrž strategija, ki bo sestavljena iz več naštetih, hkrati pa bo nova, inovativna, povsem naša.

Pri tem lahko uporabimo metodo matrike, še eno ustvarjalno tehniko, ki povezuje strateške izzive s področji dela v organizaciji.

V zgornjo vrstico matrike enega za drugim vpišemo vse strateške izzive. V levi stolpec matrike pa enega za drugim vpišemo vsa področja dela v organizaciji ali imena vseh odgovornih za ta področja. Kjer se v matriki križata določen strateški izziv in določeno področje dela, vpišemo, kaj bi se na tem področju dalo storiti za ta strateški izziv.

P RIMER



Denimo, da želimo strateški izziv iz prejšnjega poglavja "Finančna, materialna in kadrovska krepitev lokalnih enot organizacije, da postanejo pomembna opora prostovoljcem pri njihovem delu in osebnostni rasti" povezati s področjem odnosov z javnostmi.

Zastavimo si vprašanje: »Kaj lahko na področju odnosov z javnostmi storimo za to, da bodo lokalne enote finančno, materialno in kadrovsko krepkejše ter opora prostovoljcem?«

V pripadajoče polje matrike lahko vpišemo te ideje: boljša komunikacija z lokalnimi enotami, pripraviti plakate za nabiranje novih članov in jih distribuirati lokalnim enotam, pomagati enotam pri objavljanju novic o njihovem delu, organizirati delavnice o pridobivanju sredstev za lokalne enote, raziskati komunikacijo lokalnih enot s prostovoljci (kaj jim ponujajo, kaj od njih pričakujejo), promovirati osebno rast v organizaciji.

6.7 PREDELITEV CILJEV

Ko opredelimo strategije, je čas, da si postavimo tudi konkretnije cilje oz. kazalnike, na podlagi katerih bomo vedeli, da se strateški načrt uresničuje. Obstaja dilema, ali je bolje cilje definirati že pred strategijami ali ne. Bralcem to dilemo prepuščamo v lastno presojo. Odvisna je od vprašanja: ali cilji bolj definirajo strategije ali strategije bolj definirajo cilje?

Cilji natančno določijo rezultate, ki smo si jih zadali v strateških izzivih. Izražajo naj tako količino (koliko) kot tudi kakovost (kako dobro). Za vsak strateški izziv definirajmo enega ali več ciljev. Namesto besede *cilj* je pri strateškem načrtovanju smiselno uporabljati tudi pojem *kazalnik*. Razlika med tema dvema besedama ni velika, v osnovi pa je kazalnik tista opredelitev neke količine, ki kaže, ali je bil cilj dosežen ali ne.

P RIMER

Cilj: 200 prostovoljcev se bo udeležilo temeljnega usposabljanja.

Kazalnik: 200 oseb, podpisanih na listah prisotnosti za temeljna usposabljanja prostovoljcev.

Beseda *cilj* je nekoliko bolj usmerjena v našo dejavnost (npr. kdaj bom končno dosegel ta cilj?), beseda *kazalnik* pa bolj nakazuje rezultat nekega splošnega gibanja, nekega splošnega trenda, ki ni tako odvisen od naše dejavnosti. Pri strateškem načrtovanju gre za načrtovanje velike množice dejavnosti, in zato pogosto ne vemo natanko, katera dejavnost je pripomogla k določenemu rezultatu in katera ne. Poleg tega pogosto govorimo o dejavnostih (rast članstva, število projektov ...), ki resnično niso neposreden rezultat naših dejavnosti, ampak nekega splošnega gibanja v organizaciji. Zato pri strateškem načrtovanju lahko govorimo tako o ciljih kot o kazalnikih.

Značilnosti ciljev

Za večino bralcev je opis značilnosti ciljev, ki jih poznamo predvsem iz teorije projektnega dela, najbrž odveč. Kljub temu jih na hitro ponovimo. Za cilje pravimo, da morajo biti pametni, se pravi SMART. SMART je sklop prvih črk petih besed, ki v angleščini pomenijo:

- S = Specific – natančen,
- M = Measurable – merljiv,
- A = Achievable – dosegljiv,
- R = Relevant – relevanten, v skladu z nameni,
- T = Time bounded – časovno omejen.

V nekateri literaturi je namesto pojma 'relevant' pri črki R omenjen tudi pojem 'realistic' (realen). Vendar je velik del pojma 'realen' zajet že v pojmu 'dosegljiv' pod črko A. 'Skladnost z nameni', ki drugače ne bi bila omenjena, pa v kratico SMART dodaja novo dimenzijo.

P RIMER

SMART cilj: "Do leta 2010 bo imela naša organizacija 300 članov, ki bodo plačali članarino."

Cilj, ki nikakor ni SMART: "Število članov se bo povečalo".

G LEJ DELOVNI LIST 1

Kot navdih pri postavljanju ciljev lahko uporabimo merila uspešnosti, navedena v delovnem listu 1.

NOTRANJA MERILA USPEŠNOSTI

V teoriji ločimo več različnih vrst ciljev in kazalnikov. Eno od delitev vidimo spodaj. Ta delitev nam lahko pomaga, saj preprečuje, da bi si zastavili preveč kazalnikov istega tipa.

Vrsta kazalnika	Obrazložitev	Primer na področju strateških ciljev
Kazalniki uspešnosti	Merijo izvedene dejavnosti. Smo naredili, kar smo rekli, da bomo? Kakšne so posledice naših dejavnosti? Opis dejavnosti in njihovega učinka.	V naslednjih treh letih bo izvedenih 10 30-urnih usposabljanj, ki se jih bo udeležilo 250 udeležencev.
Kazalniki učinkovitosti	Merijo učinkovitost pri porabi virov. Ali se sredstva (denar, čas, ure prostovoljcev ...) porabljajo na najboljši možen način? Kakšno je razmerje med vloženimi sredstvi in rezultati?	Na slovenskih razpisih bomo pridobili na leto vsaj 8.000 € na zaposlenega.
Kazalniki učinka	Ima naše delo širši družbeni učinek? Kakšen je? Pozitiven ali negativen?	V treh letih v lokalnem okolju po našem posredovanju ne bo več črnih odlagališč odpadkov.

Kazalniki skladnosti (relevantnosti)	Merijo usklajenost našega delovanja s potrebami okolja. Kakšna je povezava med potrebami in našim delovanjem?	85 % uporabnikov, ki bodo prišli na našo info točko, bo dobilo informacijo, ki jo bo iskalo.
Kazalniki obsega	Merijo ciljne skupine. So v načrt ali dejavnost zajete vse ciljne skupine (znotraj in zunaj organizacije), ki imajo potrebo po njegovih rezultatih? Koliko in katere skupine so zajete?	Srečanja za prostovoljce bodo potekala na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni.
Kazalniki uporabe	Merijo uporabnost rezultatov za uporabnike. Koliko bodo uporabniki koristili dejavnosti in rezultate dejavnosti?	20 % občanov se bo v prihodnjem letu udeležilo vsaj enega predavanja v organizaciji društva.
Kazalniki nadaljevanja	Merijo obdobje po končanem načrtu. Katere dejavnosti se bodo nadaljevale po prenehanju veljavnosti načrta?	Po izteku načrtovalnega obdobja bo festival postal tradicionalen.

I DEJA ZA MODERATORJA

Cilje in kazalnike najlažje zapišemo na podlagi strateških izzivov in strategij (glej spodnji primer).

P RIMER



Strateški izziv: "Finančna, materialna in kadrovska krepitev lokalnih enot organizacije, da postanejo pomembna opora prostovoljcem pri njihovem delu in osebni rasti."

Strategije: Boljša komunikacija z lokalnimi enotami, organizirati delavnice o pridobivanju sredstev za lokalne enote, promovirati osebno rast v organizaciji.

Kazalniki:

V treh letih uvedemo komunikacijo z lokalnimi enotami preko spleta, ki jo uporablja vsaj 60 % enot.

V treh letih pripravimo 15 20-urnih usposabljanj o pridobivanju sredstev, ki se jih udeleži skupaj 180 udeležencev.

Pripravimo serijo razglednic, ki promovirajo osebno rast v naši organizaciji, in jo v treh letih distribuiramo 90 % prostovoljcev in 1.000 nečlanom naše organizacije.

GLEJ
DELOVNI
LIST 20

KAZALNIKI

6.8 **P** RIPRAVA NAČRTA DEJAVNOSTI

Načrt dejavnosti je še zadnja, najkonkretnejša, faza strateškega načrtovanja pred samo izvedbo.

V načrtu dejavnosti na podlagi strategij določimo, katere dejavnosti moramo opraviti, da bo posamezen strateški izziv (oz. pripadajoč kazalnik) dosežen. Da cilje lažje dosežemo, jih ponavadi razstavimo v več korakov, ki jim pripišemo posamezne dejavnosti. Za vsako dejavnost zapišemo:

- **Kaj?** Kaj je treba storiti, da bomo dosegli cilj? Dejavnosti naj bodo jasno opisane in našteje v časovnem vrstnem redu.
- **Kdaj?** Datum začetka in datum zaključka za vsako dejavnost naj bosta jasno postavljena. Najlažje je roke določati od zadaj. Začnemo z datumom zaključka zadnje faze in glede na to določamo vse predhodne faze.
- **Kdo?** Oseba ali skupina, ki je odgovorna za posamezno nalogo. Ni nujno, da ta skupina nalogo tudi zares izvede, poskrbi pa, da bo izvedena.
- **S čim?** Katera sredstva bomo za to potrebovali? Koliko financ, katere materiale, prostore, opremo?

GLEJ DELOVNI LIST 21 **NAČRT** **DEJAVNOSTI**

Delovni list izpolnjujemo za vsak strateški izziv posebej.

Ko dejavnosti, ki smo si jih zadali, spravimo v takšno tabelo, je treba biti pozoren še na dve stvari. Na kontrolo skladnosti in na medsebojno koordinacijo dejavnosti.

Preverjanje skladnosti

Pri preverjanju skladnosti preverimo, ali so dejavnosti usklajene s predhodnimi koraki strateškega načrta.

Zastavimo si vprašanja:

- H kateremu strateškemu izzivu spada ta dejavnost? Ali morda lahko pripomore k uresničitvi več strateških izzivov?
- Ali dejavnost vodi k doseganju kazalnikov, ki smo si jih zadali? Kateri kazalnik se ne bi

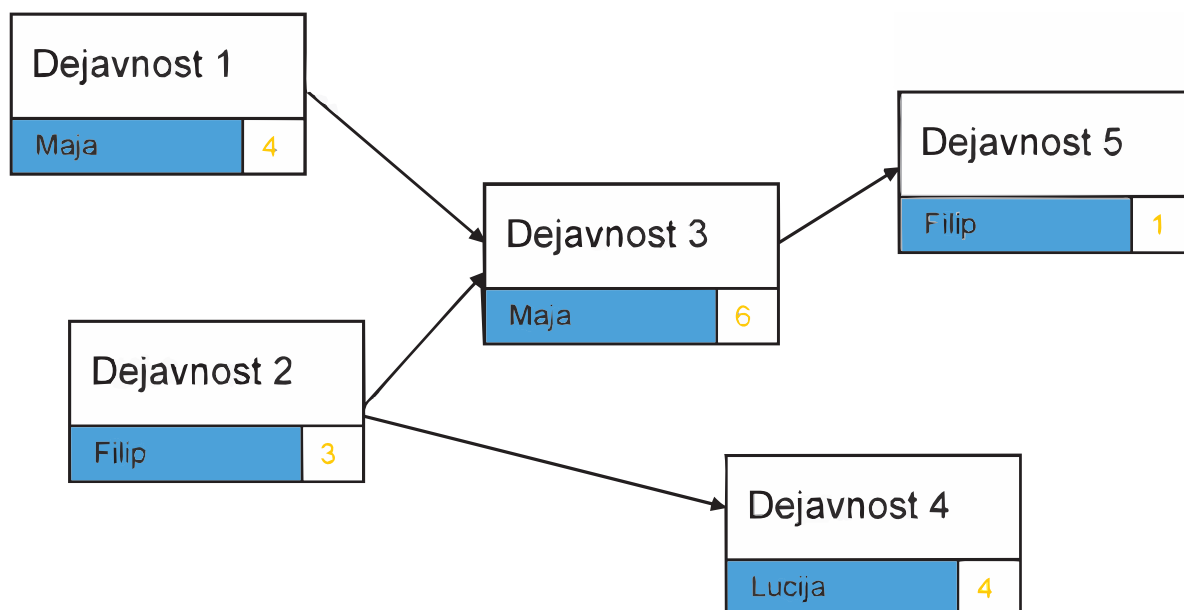
uresničil, če te dejavnosti ne bi izvedli?

- Kje se opisana dejavnost zrcali v strategiji, ki smo jo določili? Bi bila strategija še vedno ista, če te dejavnosti ne bi bilo?

Medsebojno usklajevanje dejavnosti

Preglejmo posamezne dejavnosti. Kakšna je njihova medsebojna odvisnost? Ali katera dejavnost predstavlja predpogoj za katero drugo? Ali se lahko oz. ali se morata dve dejavnosti izvajati istočasno?

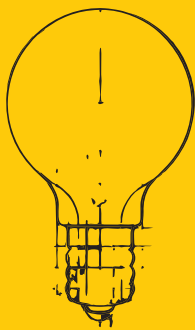
Dejavnosti razvrstite tako, da bodo med seboj skladne. Pri tem si lahko pomagata z Ganttovim diagramom – grafom dejavnosti in njihovih medsebojnih odvisnosti, katerega primer vidimo na spodnji sliki.



Slika 15: Ganttov diagram

DEJA ZA MODERATORJA

HITRI ZMENKI



Namen: Medsebojna koordinacija dejavnosti

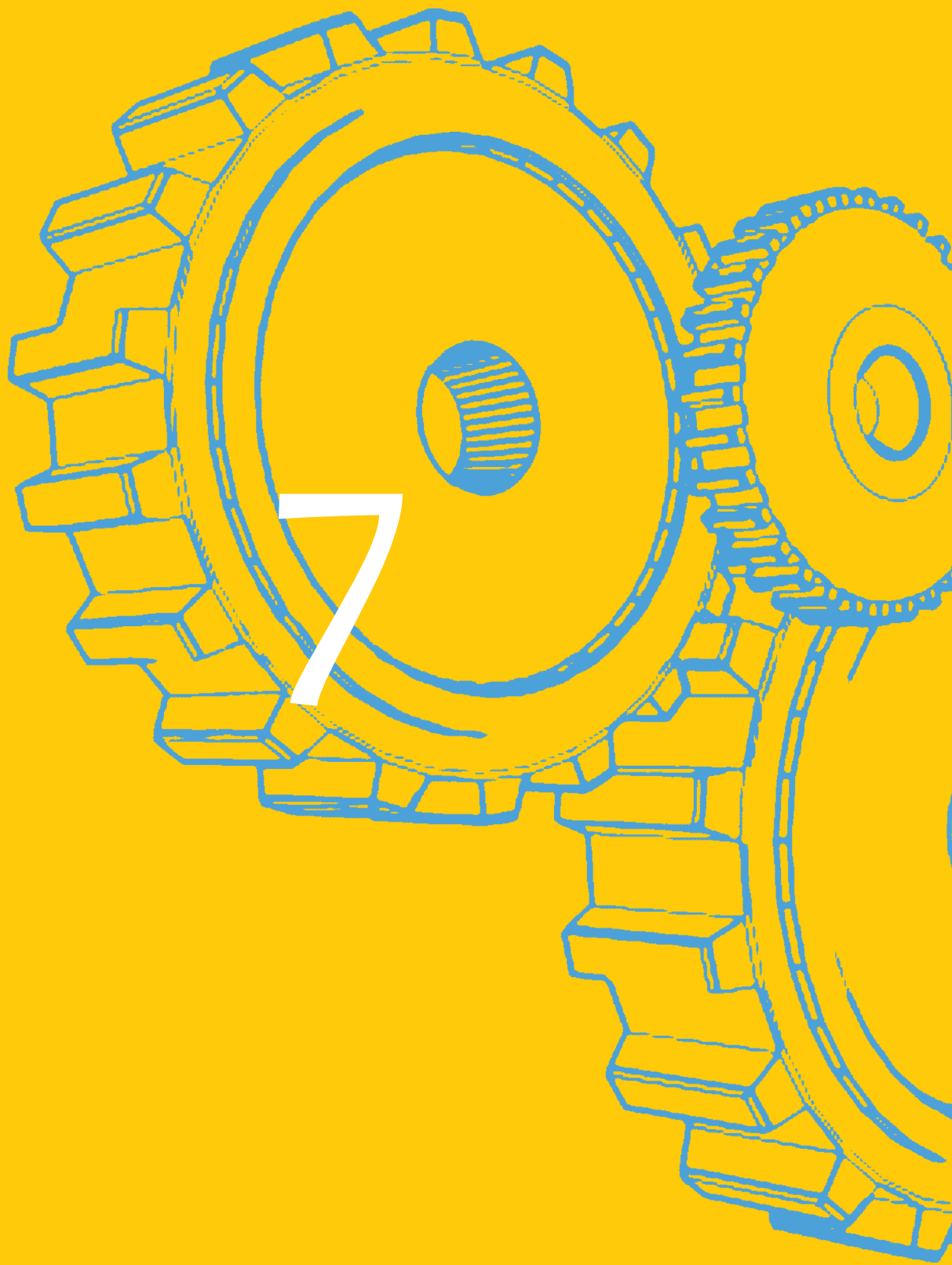
Število udeležencev: 4–8 udeležencev

Trajanje: 1–2 uri

Opis: Vsak, ki je v organizaciji odgovoren za določeno področje, najprej napiše svoj načrt dejavnosti za doseg nekega strateškega cilja. Nato sledijo hitri zmenki, srečanja med odgovornimi v parih. Vsak odgovorni se dobi z vsakim drugim. Odgovorna, ki skupaj tvorita par, se pogovorita o dejavnostih pri posameznem strateškem izzivu, razmišljata o podobnosti teh dejavnosti in morebitni združitvi ter uskladita roke, v katerih bodo te dejavnosti potekale. Moderator naj bo pozoren, da nobeno srečanje ne bo daljše od 15 minut.

Opomba: V takšnih hitrih zmenkih pogosto dobimo nove ideje, kako združevati dejavnosti med odgovornimi in namesto velikega števila malih dogodkov raje narediti manjše število povezanih, večjih in bolj strateško usmerjenih dogodkov. S tem izboljšujemo tudi strategije organizacije za doseg strateškega načrta.

Če smo uspešno prebrodili tudi korak priprave načrta dejavnosti, smo najbrž proces priprave strateškega načrta naše organizacije pripeljali do konca. Zdaj se lahko vse skupaj začne!



7. ZVAJANJE IN VREDNOTENJE STRATEŠKEGA NAČRTA

7.1 ZVAJANJE

Da strateški načrt ne bo le kos papirja, moramo biti pozorni že pri pripravi na načrtovanje. Tako smo v prejšnjih poglavjih omenili, kako pomembno je, da v načrtovanje vključimo ljudi, ki bodo odgovorni za izvedbo načrta, da je načrt zastavljen realno in da naslavlja pomembne izzive organizacije ter okolja.

Tudi če smo načrtovali dobro, pa gre lahko v fazi izvedbe še marsikaj narobe. Priporočila za izvajanje strateškega načrta, predstavljena v tem podpoglavju, se nanašajo na ta področja:

- prevzem odgovornosti,
- komuniciranje načrta z različnimi ciljnimi skupinami,
- organizacijska struktura,
- finance,
- sprotno vrednotenje in popravljanje načrta.

Vsaka oseba, ki je odgovorna za izvajanje dela strateškega načrta, naj ve, za katere konkretne dejavnosti je odgovorna.

Ni nujno, da so se vsi, ki so za izvajanje strateškega načrta odgovorni, tudi zares vključili v načrtovanje. Morebiti jih to ni zanimalo ali takrat še niso bili na položaju odgovornih ali pa pri načrtovanju niso bili prisotni iz logističnih razlogov (velikost skupine ...). Pri takšnih osebah je treba še posebej poskrbeti, da so seznanjene s svojim delom nalog kot tudi z vizijo in s strateškimi izzivi, ki stojijo za njimi.

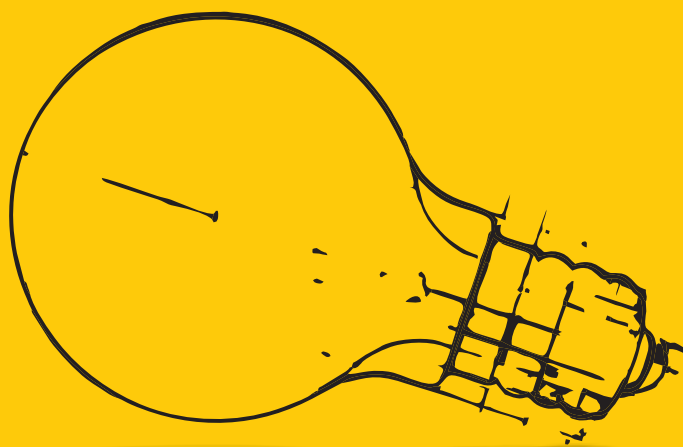
P RIMER



Dva pomembna člana sta odgovorno funkcijo zaradi menjave kadrov (prostovoljstvo) prevzela šele, ko je bil strateški načrt že izdelan. Deklarativno sta načrt poznala, vendar nista bila udeležena v procesu vseh razprav, ki so bile del načrtovanja. Od njiju se je pričakovalo, da bosta delovala v skladu z načrtom, vendar se je šele po konfliktni razpravi nekaj mesecev kasneje izkazalo, da načrta v resnici nista razumela. Ko so jima bila predstavljena tudi razmišljanja, ki so do takšnega načrta pripeljala, sta načrt usvojila in zdaj ga razumeta.

I DEJA ZA MODERATORJA

Vsakemu članu skupine, ki je odgovorna za izvajanje strateškega načrta, iz skupnega načrta dejavnosti izlušči njegove zadolžitve, da dobi v roke svoj lasten načrt dejavnosti. Zadolžitve lahko razdeliš na t. i. projektne (ki imajo fiksni začetek in konec) in t. i. stalne, ki imajo bolj funkcijo opisa delovnih nalog, za katere je posamezen odgovorni vedno zadolžen.



Različne ciljne skupine seznanim z deli načrta, ki so za njih pomembni.

Pogosto je smiselno, da tudi tisti, ki niso neposredno odgovorni za izvedbo strateškega načrta, vedo, kako napreduje izvajanje. To pride prav iz več razlogov. Morda se bodo vključili v izvedbo kasneje, morda imajo kakšno idejo za izboljšavo itd.

Najprej se morate odločiti, katere ciljne skupine so pri komunikaciji o strateškem načrtu za vas pomembne. V tabeli je naštetih nekaj takšnih, ki se pogosto pojavljajo, ob vsaki od njih pa je naveden tudi primer, kaj bi jo utegnilo zanimati in kakšen je primeren način obveščanja te ciljne skupine.

Ciljna skupina	Kaj bi jo utegnilo zanimati?	Primeren način obveščanja
Vodje lokalnih enot	Kakšno podporo jim bo organizacija nudila?	Mesečna pošta, srečanja vodij ...
Nadzorni svet, svet zavoda ...	Ali je izvedba SN potekala učinkovito?	Njihove seje, elektronska pošta.
Podporni člani organizacije	Za katere prioritete bomo v organizaciji porabili denar, ki so ga darovali?	Zanimivo predstavljeno letno poročilo, piknik za podporne člane.
Nečlani, ki prejemajo naše informacije	Kaj je novega, na kakšen način se razvijamo?	Predstavitev novosti v organizaciji preko obvestil.
Delegati na skupščini ...	Napredek pri izvedbi strateškega načrta.	Poročila za delegate.
Novi člani	S čim se sploh ukvarja vodstvo društva?	Promocijsko gradivo, časopis organizacije.
Trenerji, vodje izobraževanj	Aktualno stanje v organizaciji in smernice razvoja.	V obliki priporočil za usposabljanja.

Pri identifikaciji ciljnih skupin bodite pozorni tako na skupine znotraj kot zunaj organizacije.

Strukturo organizacije prilagodite tako, da bo podpirala izvajanje strateškega načrta.

Vsaka organizacija ima določeno organizacijsko strukturo, ki ji omogoča opravljati njene naloge. Če je organizacija učinkovita, je njena struktura prilagojena nalogam. Pravimo, da struktura te naloge **podpira**.

DEFINICIJA

Struktura organizacije določa, na kakšen način so med seboj v odnosu posamezniki in skupine, ki to organizacijo sestavljajo. Struktura določa naloge sestavnih členov organizacije kot tudi njihove pristojnosti. Iz strukture organizacije sledi, kdo odloča o čem v zvezi z delovanjem organizacije.

Dobra organizacijska struktura zadošča trem pogojem. Biti mora:

- preprosta (ali jo bodo ljudje razumeli?),
- smiselna (ali bo izpolnjevala naše cilje?) in
- funkcionalna (ali bo delovala?).

Ko se prioritete in naloge organizacije spremenijo, se mora temu prilagajati tudi struktura. Če struktura skozi daljše obdobje ostaja enaka, sčasoma postane pravo nasprotje dobri, saj izgubi vse tri zgornje lastnosti. Struktura tako postane:

- prekompleksna (če za vsako novo nalogo ustanovimo novo skupino, je teh skupin in povezav preveč),
- nesmiselna (obstajajo določene skupine, ki postanejo same sebi namen, saj nimajo več pravih nalog),
- nefunkcionalna (zato ta struktura tudi ne bo delovala).

Ko se spremenijo prioritete organizacije, se mora s tem delno spremeniti tudi struktura.

Potrebno je, da se strateško načrtovanje ne konča pri nalogah, ampak da za seboj potegne tudi strukturne spremembe. V praksi to pomeni, da je treba prerazporediti kakšno stalno nalogo, ustanoviti kakšno novo ekipo, združiti dve ekipi ali eno razdeliti na več delov, spremeniti komunikacijo med posameznimi ekipami, načine poročanja ipd.

PRIMER



V neki zvezi društev so se v okviru strateškega načrtovanja odločili, da se bo izobraževanje odslej vodilo na nacionalnem nivoju, ne več na regionalnem, kot je bila to praksa do zdaj. Za to spremembo so se odločili zaradi zmanjšanja števila ljudi, potrebnih za izvedbo, izboljšanja kakovosti izobraževanj in zaradi spremenjene kulture okolja (razdalje so z izboljšanjem infrastrukture postale manjše).

Doslej je imela vsaka območna enota zveze svoj izobraževalni odbor in svoje izobraževalce. Zdaj bo treba ekipe združiti, delo racionalizirati, hkrati pa zagotoviti, da se nobeno območje zaradi izgube določene samostojnosti ne bo počutilo prikrajšano.

Kako spremeniti organizacijsko strukturo, da bomo to dosegli?

Prenesite konkretne naloge iz načrta dejavnosti v opise delovnih mest posameznih odgovornih v organizaciji.

Del nalog strateškega načrta je takšnega tipa, da ni dovolj, da jih opravimo enkrat, ampak jih je treba opravljati stalno. To najlažje zagotovite prav s spremembo strukture. Ko ustanovite novo stalno ekipo, ste lahko ob predpostavki, da bo delovala, prepričani, da boste ta cilj tudi dosegli.

Vendar za vsako stalno nalogo strukture ne spreminjamo. Še idealnejša pot je, če lahko spremembo nalog vključimo kar v delovne naloge že obstoječe strukture. Takrat je treba spremeniti opise delovnih nalog posameznih delovnih mest.

P RIMER



Organizacija v procesu strateškega načrtovanja ugotovi, da bi se morala za doseg svoje vizije bolj načrtno ukvarjati s komunikacijo s podobnimi (sorodnimi) nevladnimi organizacijami.

V izvršilnem organu že obstaja oseba, zadolžena za stike z javnostmi, ki pa doslej te naloge ni imela jasno opredeljene med svojimi delovnimi nalogami. V primeru, da to delovno mesto ni preobremenjeno, je rešitev, ko spremenimo delovne naloge tega mesta, boljša, kot da bi imeli v izvršilnem organu osebo, zadolženo posebej za to področje, saj bi bil izvršilni organ v tem primeru večji, in zato manj timski.

Določite odgovornega, ki bo zadolžen za koordinacijo izvedbe strateškega načrta.

Koordinatorja je smiselno določiti že pred začetkom načrtovanja. A če tega niste storili, je v začetku izvedbe skrajni čas za to. Ni nujno, da je za izvajanje strateškega načrta odgovoren vodja organizacije, čeprav je on tisti, ki mora s svojo osebnostjo, nastopi, vizijo in vodenjem strateški načrt poosebljati.

Smiselno je, da je za izvajanje strateškega načrta odgovoren nekdo med najvišjimi funkcionarji v organizaciji. Naloge te osebe so predvsem:

- spodbujati odgovorne, da v predvidenih časovnih rokih izvajajo svoje naloge,
- vršiti koordinacijo med različnimi nalogami strateškega načrta, ki jih izvajajo različne skupine,
- spodbujati komunikacijo o strateškem načrtu in njegovem izvajanju tudi med drugimi člani organizacije,
- skrbeti za redno in sprotno vrednotenje in popravljanje strateškega načrta.

Te naloge lahko porazdelimo tudi med več ljudi, vendar jih najbrž ni smiselno preveč drobiti.

P RIMER



V vodstvih organizacij pogosto najdemo dve značilni vlogi: vodjo in vizionarja. Ti dve vlogi lahko, če smo pozorni, srečamo v različnih podjetjih, političnih strankah, pa tudi nevladnih organizacijah. Če so vodje tisti, ki organizacijo držijo skupaj, so vizionarji pogosto tisti, ki živijo v nekoliko svojem svetu in v vlogi vodij, značajsko gledano, niso najboljši (tako kot vodje včasih niso dobri vizionarji). Takšna delitev vlog ustreza tudi tinskima vlogama vodje in inovatorja (po Belbinu).

V takšnem primeru lahko vizionar od vodje prevzame odgovornost za izvajanje strateškega načrta, saj je morda manj obremenjen, hkrati pa bo znal ekipo z vizijo bolje motivirati kot vodja.

Naloge iz strateškega načrta naj bodo podprte z letnim finančnim načrtom organizacije.

Nekatere organizacije letni finančni načrt pogosto sestavljajo po načelu *spremenimo, kar nam lani ni bilo všeč*. To je najhitrejša pot za sestavo načrta, ki pa ima kar nekaj slabosti. Skozi več let lahko opazimo, da se na določenih resorjih racionalno potroši več denarja, na drugih pa denar ostaja.

Finančni načrt je ogledalo tega, kar bo organizacija v prihodnjem letu počela. Če je to ogledalo zelo podobno prejšnjim letom, bo najbrž tudi program delovanja organizacije podoben njenemu delovanju v prejšnjih letih. Zato s starim načrtom do večjih strateških sprememb v organizaciji ne bo prišlo.

Če se prioritete strateškega načrta ne odražajo v finančnem načrtu, najbrž ne bodo realizirane.

Priporočam način priprave finančnega načrta po prioritetah. Največje prioritete je smiselno najprej vključiti v finančni načrt, druge, manj pomembne naloge, pa kasneje. Zaradi teh prioritet česa, kar ste že vrsto let počeli, ne boste mogli izvesti. Vendar se je v takšnem primeru smiselno vprašati: »Zakaj smo izbrali prav to prioriteto? Zakaj je toliko pomembnejša od tistega, kar smo počeli že vrsto let?« Če na ti vprašanji ne znate zadovoljivo odgovoriti, je najbrž nekaj narobe s strateškim načrtom.

V redno delo organizacije vnesite čas za redna vrednotenja strateškega načrta.

Najbolj priporočljivo je, da vrednotenja strateškega načrta izvajate enkrat ali večkrat na leto, denimo od enkrat na 3 mesece do enkrat na leto. Vnaprej naj se ve, kdo je odgovoren za to, da bo do vrednotenja načrta res prišlo. V vrednotenje je morda smiselno vključiti tudi različne druge ciljne skupine. Več o tem bralec lahko prebere v nadaljevanju tega poglavja.

Na podlagi evalvacije načrt tudi sproti popravljajte.

Strateški načrt je živ dokument. Ker se okolje spreminja in ker stvari nikoli niso popolnoma takšne, kot smo jih predvidevali, je treba načrt sproti popravljati. Tudi več o tej točki bralec lahko prebere v nadaljevanju.

7.2 **V**REDNOTENJE

Vrednotenje strateškega načrta lahko razdelimo na sprotno in zaključno.

DEFINICIJI

Sprotno vrednotenje strateškega načrta poteka med izvajanjem strateškega načrta in je namenjeno odločanju v zvezi z njegovim nadaljnjim izvajanjem.

Zaključno vrednotenje strateškega načrta poteka na koncu obdobja njegovega izvajanja.

Sprotno in zaključno vrednotenje sta načeloma zelo podobni. Največji razliki sta v tem, da:

- je sprotno vrednotenje usmerjeno tudi v nadaljnje izvajanje strateškega načrta, zaključno pa ne,
- je zaključno vrednotenje običajno bolj poglobljeno od sprotnega.

Vrednotenje bo kakovostnejše, če boste poznali njegov namen oz. če boste vedeli, kaj želite z njim izvedeti. Tu je nekaj možnosti:

- V kolikšni meri se aktivnosti izvajajo po časovnem načrtu?
- Katere aktivnosti prehitujejo, katere najbolj zaostajajo?
- V kolikšni meri izpolnjujemo cilje, ki smo si jih zastavili? V kolikšni meri kazalniki kažejo uspešnost?
- Če kazalniki ne kažejo uspešnosti – je to predvsem posledica okolja ali naše neaktivnosti?
- Če gre predvsem za posledico dejavnikov okolja – katerih nevarnosti nismo dobro predvidevali v analizi stanja?
- Če gre predvsem za našo neaktivnost ali neučinkovitost – katerih naših šibkih točk nismo dovolj predvidevali v analizi stanja?
- V kolikšni meri s strateškim načrtom odgovarjamo na zapisane strateške izzive?
- V kolikšni meri se uresničuje zapisana vizija?
- Kakšno je vzdušje pri delu na področju strateškega načrta?
- V kolikšni meri je učinkovit tim/skupina, ki izvaja strateški načrt?

Delovni list lahko uporabljamo tako, da ga odgovorni za posamezna področja izpolnijo sami, pred vrednotenjem, da se tako na vrednotenje pripravijo.

Vrednotenje je lahko kvalitativno ali kvantitativno.

DEFINICIJI

Kvantitativno vrednotenje je izraženo s številkami in je primerno za vrednotenje vseh delov načrta, ki so merljivi. To so predvsem cilji in kazalniki ter opravljene naloge.

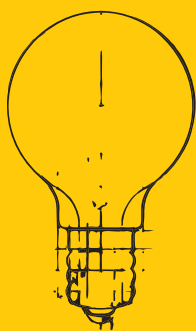
Kvalitativno vrednotenje, ki je izraženo z besedami, pa je še posebej primerno za vrednotenje tistih delov strateškega načrta, ki niso preverljivi. Pri tem izstopajo poslanstvo, vizija, strateški izzivi in dejavniki, vezani na ljudi (npr. počutje ob izvajanju strateškega načrta).

V proces je treba vključiti tako kvalitativno kot kvantitativno vrednotenje, saj ima vsako svoje nenadomestljive prednosti pred drugim.

Sprotno vrednotenje strateškega načrta je pogosto usmerjeno v opravljanje nalog. Razprava in vrednotenje opravljenih nalog sta sicer najbrž res najpomembnejši vprašanji sprotnega vrednotenja, škoda pa je, da pogosto v časovni stiski zmanjka časa za poglobljanje teh vprašanj in za odgovarjanje na vprašanja, ali nas te naloge vodijo k začrtani viziji in strateškim izzivom ali ne.

DEJA ZA MODERATORJA

SPROTNO VREDNOTENJE DEJAVNOSTI



Sprotno vrednotenje ponavadi opravimo kar v pogovoru ob načrtu dejavnosti. Pregledamo vse dejavnosti in se pogovorimo, v kakšnem stanju je posamezna dejavnost:

- že izvedena,
- se izvaja,
- se še ne izvaja.

Če je bila dejavnost **že izvedena**, sledi poročanje o njej in o rezultatih, ki jih je prinesla. Če **se izvaja**, sledi poročanje o poteku izvajanja. Če **se še ne izvaja**, pa naj bi se po načrtu že, je treba prediskutirati vzroke, zakaj prihaja do zakasnitev.

Dejavnosti lahko pregledujemo po posameznih odgovornih (najprej eden poroča o vseh svojih dejavnostih z vseh področij, nato drugi ...) ali pa po posameznih področjih (najprej vsi poročamo za eno področje, nato za drugo ...). Prvi način zna biti nekoliko hitrejši, prednost drugega pa je ta, da lahko pri posameznem področju razpravljamo ne le o nalogah, temveč tudi o učinkih, ki so jih imele opravljene naloge na to področje oz. na ta strateški izziv.

G_{LEJ} DELOVNI LIST 23

VREDNOTENJE NALOG

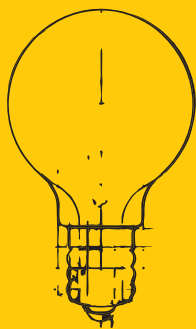
Delovni list lahko uporabimo kot vprašanja za individualno delo ali skupinsko razpravo.

Zaključno vrednotenje lahko izvajamo kot samostojno dejavnost ali v okviru analize stanja, ki jo pripravljamo za strateški načrt v naslednjem časovnem obdobju.

Če ga izvajamo kot samostojno dejavnost, je to hkrati tudi priložnost za širšo razpravo o stanju v organizaciji. Morda lahko k vrednotenju povabimo več ljudi, tudi tistih, ki v načrtovanje niso bili neposredno vpleteni, in na ta način izkoristimo prednosti pogleda od zunaj. V tem primeru je primerno vrednotenje organizirati po delovnih skupinah.

DEJA ZA MODERATORJA

BAZE



Namen: Metoda za zaključno vrednotenje strateškega načrta z večjim številom ljudi.

Število udeležencev: nad 20 udeležencev

Trajanje: 2 uri

Opis: Metoda baze je sinonim za manjše skupine, ki se pomikajo od točke do točke (npr. od mize do mize) in na vsaki točki opravijo določeno nalogo.

Za vrednotenje strateškega načrta metodo uporabimo tako, da udeležence najprej razdelimo v skupine po 3–5 ljudi. Po prostoru razporedimo vprašanja, na katera bi radi dobili odgovore (vprašanja za vrednotenje), in skupine pozovemo, da se vsaka prestavi k enemu vprašanju. Vprašanj je lahko več kot skupin, nikakor pa jih ne sme biti manj.

Skupinam damo 10–15 minut, da na vprašanje odgovorijo in odgovor zapišejo na plakat. Nato skupine zamenjajo svoje položaje (gredo vsaka k naslednjemu vprašanju, tako da krožijo) in postopek se ponovi.

Vsaka skupina ima zapisnikarja, ki piše na plakat. Ta gre lahko vsakič naprej s skupino ali pa ostane na bazi in tam počaka naslednjo skupino. V primeru, da zapisnikar ostane na točki, na začetku novega časovnega intervala skupini na kratko povzame delo prejšnjih skupin. Če stacionarnih zapisnikarjev ni, mora skupina delo prejšnjih skupin s plakatov razbrati sama.

Prednost metode baze pred običajnim skupinskim delom je predvsem, da se poleg tega, da gre za močno skupinsko delo, hkrati preko plakatov ustvarja tudi povezava med skupinami. Poleg tega je metoda zaradi prehodov in pričakovanja, ki ga ustvari novo vprašanje, tudi bolj dinamična od navadnega skupinskega dela.

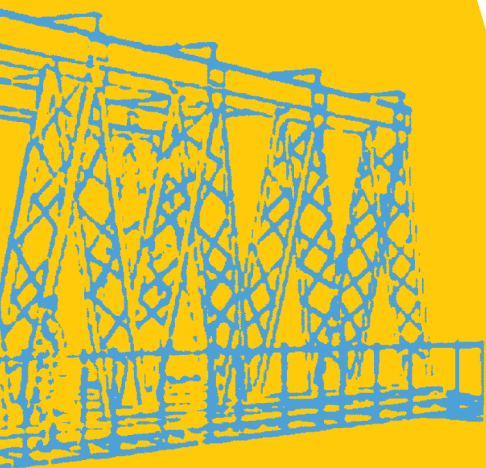


ZAKLJUČEK

Strateško načrtovanje je pot na goro. Zanj si je treba vzeti čas. Predstavlja določen napor. Izid je negotov. Na poti nas lahko preseneti kakšna vremenska posebnost.

A z vrha se običajno vidi več kot iz doline. Ključen za razvoj nevladnih organizacij je pogled daleč naprej. Pogled, ki nikoli ni povsem jasen, a vzbuja občutek pripravljenosti, stremljenja k odličnosti, smisla.

Ko gledamo daleč naprej, se običajno zavedamo tudi mnogih dejavnikov tveganja. Sprememb, ki bodo gotovo prišle – in to nepričakovano. Vendar pomirja, da smo videli tisto točko v prihodnosti, da si tja zares želimo in da se bomo po svojih najboljših močeh trudili, da bomo v njeno bližino tudi prišli. Čisto vse pa žal, ali pa na srečo, ni v naših rokah.



V

IRI IN LITERATURA

- Bagić, A. in drugi (2002). S evaluacijom na ti!. Evaluacijski priručnik za civilne inicijative. Sarajevo: Quaker Peace and Social Witness.
- Cepin, M. (2014). Vizija: ko veš, kam vodiš. Ljubljana: Socialna akademija.
- Cepin, M. (ur.) in drugi (2005). Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije in Urad RS za mladino.
- Council of Europe and European Commission (2000). T-kit No. 1: Organisational Management. Strassbourg: Council of Europe Publishing.
- Kozoderc, D. (2005). Strateško načrtovanje – Powerpoint prezentacija. Kranjska Gora: Mladinski svet Slovenije.
- Mesojedec, T. in drugi (2013). Socialno podjetništvo. Ljubljana: Društvo mladinski ceh.
- Možina, S. in drugi (2002). Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Šporar, P. (2014): Družbeni učinek (PPT-predstavitev, uporabljena na zaključnem seminarju Socialnega tedna 2014).
- WAGGGS (1998). WAGGGS' Guidelines on Structure and Management. Europe Region WaGGS.
- WOSM (2004). Strategic Planning Kit. Geneva: WOSM.
- Spletne strani:
 - Not For Sale: <https://www.notforsalecampaign.org/>
 - Social Inclusion Monitor: <http://www.social-inclusion-monitor.eu/>
 - USAid: <https://www.usaid.gov/europe-eurasia-civil-society>
 - Wikipedia: <http://www.wikipedia.org>

DELOVNI LISTI



