

CNS

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51:061.2

CEPIN, Matej

S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO / Matej
Cepin. - Ljubljana : CNVOS - Zavod Center za informiranje,
sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, 2007

ISBN 978-961-6698-00-9

235068672

Dele priročnika je možno kopirati samo z dovoljenjem avtorjev.

S STRATEŠKIM NAČRTOVANJEM DO USPEŠNEGA VODENJA NVO



Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

Povšetova 37, SI – 1000 Ljubljana, Slovenija

telefon: (+386 1) 542 14 22 | faks: (+386 1) 542 14 24

info@civos.si | www.civos.si

september 2007

UVOD

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 mnogo bolj masivnega Filistejca Goljata, bi v slovenski literaturi lahko našli primero v boju med Krpanom in Brdavsom.

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

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

Tudi tisti, ki se trudimo v nevladnih organizacijah, sami sebe pogosto dojemamo kot don Kihote, ki se borijo z mlino 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 individualnih prednosti bojevnika. Je pot do zmage, ki jo lahko uresničimo samo mi. In samo zato, ker smo prepoznali naše skrite vire in se zavedamo njihovega unikatnega potenciala.

Pričujoči priročnik je namenjen vodilnim kadrom v nevladnih organizacijah. Tistim, ki bi želeli postati moderatorji, pa tudi ostalim, ki v svojih organizacijah čutite potencial in bi ga radi izkoristili.

Strateško načrtovanje je proces, ki vam bo to omogočil. Srečno pot!

Matej Cepin
avtor

O AVTORJU IN O ORGANIZACIJI

Matej Cepin, univ. dipl. ing. računalništva in informatike ter doktorski študent pedagogike in andragogike je zaposlen na Socialni akademiji in Društvu mladinski ceh.

Svojo pot v civilni družbi je začel v različnih mladinskih organizacijah, ki jih še vedno dejavno sooblikuje kot podpredsednik Mladinskega sveta Slovenije in kot skavt.

V organizacijah, kjer deluje, nastopa kot izvajalec usposabljanj, vodja projektov, pisec knjig in publikacij, svetovalec in član vodstvenih timov organizacij. Področja njegovega dela so: mladinsko delo, usposabljanje odraslih, aktivno državljanstvo, menedžment nevladnih organizacij ter informacijska tehnologija.

Izdal je že več publikacij, med katerimi omenimo Priročnik za trenerje mladinskih voditeljev, Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah, Kako pametno porabiti EU sredstva, Neformalno izobraževanje in Nevladni kako - priročnik za uporabo informacijske tehnologije v nevladnih organizacijah. Je tudi urednik zbirke Žepna akademija, zbirke Družbena odgovornost in spletnega časopisa Mladinski voditelj.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij - CNVOS, je bil ustanovljen z namenom krepitev nevladnih organizacij (NVO) v Sloveniji, predvsem njihovega razvoja, povezovanja in sodelovanja. CNVOS si s svojim delovanjem prizadeva za uspešnejše izvajanje dejavnosti in vidnejše uresničevanje poslanstva NVO, ki imajo kot del civilne družbe zelo pomembno vlogo v družbi. Razvijamo metode in storitve, ki omogočajo nevladnim organizacijam uspešnejše in učinkovito delovanje. Usmerjeni smo v informiranje in izobraževanje. Manjšim nevladnim organizacijam nudimo tehnično-administrativno pomoč in jim s tem pomagamo dosegati njihovo poslanstvo. V slovenskem in evropskem prostoru prepoznamo potrebe in izzive nevladnega sektorja in v partnerstvu z drugimi aktivno iščemo odgovore. Več informacij: www.cnvos.si.

KAZALO

1 Kako do uspešne nevladne organizacije?	10
1.1 Notranja merila uspešnosti	11
1.3 Zunanja merila uspešnosti	12
1.4 Poslanstvo in vizija kot pot do uspešnosti	13
2 Strateško načrtovanje	15
2.1 Večna potreba po odločanju	15
2.2 Načrtovanje	16
2.3 Različne vrste načrtovanja	17
2.4 Nivoji načrtovanja	19
2.5 Je načrtovanje le papir?	20
2.6 Strateško načrtovanje	21
3 Preden začnemo ...	24
3.1 Kdaj pričeti s strateškim načrtovanjem?	24
3.2 Za kakšno obdobje?	24
3.3 Začeti znova ali le popraviti stari načrt?	25
3.4 Koliko ljudi naj bo vključenih v načrtovanje?	25
3.5 Kakšna znanja naj imajo člani, vključeni v načrtovanje?	26
3.6 Kdo naj bo vključen v načrtovanje?	26
3.7 Kdo bo izvajal strateški načrt?	27
3.8 Kdo bo vrednotil strateški načrt?	27
3.9 Ali potrebujemo zunanjega moderatorja?	28
3.10 Načrt strateškega načrtovanja	28
4 Koraki strateškega načrtovanja	30
4.1 Opredelitev vrednot	30
4.2 Opredelitev poslanstva	33
4.3 Opredelitev vizije	35
4.4 Analiza stanja	38
4.5 Opredelitev strateških izzivov	43
4.6 Opredelitev strategij	46
4.7 Opredelitev ciljev	47
4.8 Priprava načrta dejavnosti	50

5 Izvajanje in vrednotenje strateškega načrta	52
5.1 Izvajanje	52
5.2 Vrednotenje	56
6 Uspešno vodenje ali zakaj sploh ta priročnik?	59
7 Viri in literatura	62
8 Delovni listi	63

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. Na različnih usposabljanjih o vodenju, ki se jih udeležujejo predstavniki različnih nevladnih organizacij, si pri določenih vajah postavljamo organizacijske cilje. Za udeležence so tovrstne vaje zelo težke. Že pred nalogo, naj si zastavijo preverljiv projektni cilj. Potrebno je kar nekaj razmišljanja in ponovitev vaje, da do takšnega cilja res pridemo. Še težje je, ko namesto o projektnih ciljih govorimo o razvojnih ciljih celotne organizacije.

10

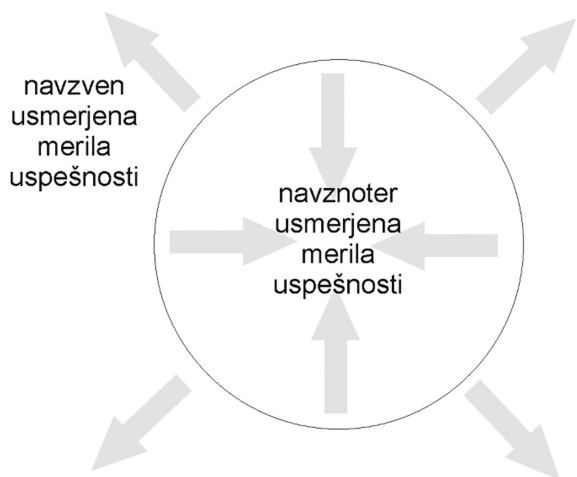
V zvezi z uspešnostjo nevladne organizacije pogosto omenjamo merila, kot so število zaposlenih v organizaciji, število projektov, ki se jih lotevamo, število članov, višina proračuna organizacije, lahko pa tudi kakšne bolj "mehke" parametre, kot npr. vzdušje v delovnih timih, prepoznavnost organizacije, dobro počutje članov. Vsem tem merilom bi lahko rekli **notranja merila uspešnosti**, saj ne govorijo o rezultatu, ki ga ta organizacija producira navzven, ampak o organizaciji sami. Ta merila opisujejo **dogajanje v organizaciji** in ne učinka organizacije v okolju.

Notranja merila uspešnosti so za uspešnost organizacije gotovo pomembna, vendar nimajo smisla, če le-ta ne da od sebe nobenega rezultata. Če bi upoštevali le notranja merila, bi bila organizacija lahko le sama sebi namen. Po teh merilih bi bila še vedno uspešna. Zato je najpomembnejše merilo uspešnosti nevladne organizacije uresničevanje njenega poslanstva. Temu lahko rečemo **zunanje merilo uspešnosti**, saj je usmerjeno v okolje. Seveda pa tega (v rezultat usmerjenega) merila ne moremo doseči brez upoštevanja ostalih, notranjih meril.

Rečemo lahko, da so nekatera merila uspešnosti usmerjena navznoter (v organizacijo) in druga navzven (v okolje). Vodstvo organizacije si mora prizadevati dosežati uspešnost na obeh področjih hkrati. Če ne dosega notranjih meril uspešnosti, bo organizacija postala notranje šibka in lahko se zgodi, da bo počasi usahnila.

Vodstvo organizacije si mora hkrati prizadevati za notranjo in zunanjo uspešnost.

Če ne upošteva zunanjih meril uspešnosti, torej če vodstvu ni mar za okolico, lahko organizacija postane družbeno nekoristna, kar se dolgoročno odraža tudi navznoter, npr. z nižjo finančno podporo in manj uporabniki, ki ji zaupajo.



Slika 1: Merila uspešnosti, usmerjena navznoter in navzven.



Primer

Neko društvo se navzven zdi zelo učinkovito. Ogromno je projektov, člani so vedno prisotni, ko se kaj dogaja in ponavadi dogajanju tudi pustijo pečat. Vendar vodstvo notranjim merilom uspešnosti ne posveča dovolj pozornosti. Ker so člani prezasedeni s svojim delom in težko zdržijo takšen tempo, jim primanjkuje medsebojne koordinacije. Preko nekaj nerodnih situacij, v katerih se društvo znajde, se postopoma to pomanjkanje koordinacije začne kazati tudi v manjši uspešnosti navzven.



Primer

Nevladna organizacija si je s pomočjo dolgoletne tradicije sčasoma za velik del svojega programa zagotovila stalno finančno podporo za daljše časovno obdobje. Takšno financiranje je predvidljivo, pričakujemo ga lahko z veliko gotovostjo, manj je tudi administrativnega dela, saj ni potrebno vsakič znova iskati primernih razpisov in se prijavljati nanje. Ta organizacija je po notranjih merilih uspešnosti zelo uspešna. Zaradi stalnega vira financiranja pa je uprava nekoliko zaspala na lovorikah. Pri izpolnjevanju svojega poslanstva niso več tako inovativni in učinkoviti, kot so bili včasih. Navzven torej ni videti velikega učinka in v organizacijsko kulturo se sčasoma priplazijo težnje nekaterih posameznikov po večjih zasluških za manj dela ipd. Postopno začne zunanja neuspešnost razjedati tudi notranjo uspešnost.

1.1 Notranja merila uspešnosti

Obstaja veliko različnih kriterijev, po katerih lahko sodimo, ali je naša organizacija notranje uspešna. Nekaterim organizacijam se zdijo pomembnejši eni, drugim pa drugi kriteriji uspešnosti, odvisno od kulture posamezne organizacije.



Primer

Za neko skupino za samopomoč prepoznavnost njihove "blagovne znamke" najbrž ne bo tako pomembno merilo uspešnosti kot npr. za organizacijo, ki veliko sredstev za svoje delovanje nabere s pomočjo donacij fizičnih oseb.



Primer

Nevladni organizaciji, ki se ukvarja pretežno z izobraževanjem, je geografska razširjenost njenih enot veliko bolj pomembna, kot npr. raziskovalnemu inštitutu.

Do razlik v mnenjih o tem, katera merila za organizacijo pomenijo uspešnost, prihaja tudi med člani znotraj organizacije. Posamezniki smo si med seboj različni, imamo različne cilje in sposobnosti, zato si prizadevamo za uspešnost na različnih področjih.

Dober vodja zna te individualne različnosti v organizaciji usmeriti tako, da posamezniki drug drugega bogatijo, in ne da drug z drugim tekmujejo. Ko bomo kasneje govorili o strateškem načrtovanju, bomo prav načrtovalni proces utemeljili kot tistega, preko katerega lahko te razlike v pojmovanju uspešnosti izkoristimo.

V delovnem timu je smiselno definirati skupna merila uspešnosti. Vsak član tima ima kot posameznik pri svojem delu pred očmi le nekatera merila uspešnosti. Ostali člani tima mu lahko s svojimi merili pomagajo razširiti obzorja, hkrati pa preko poenotenja meril tim doseže večjo enotnost svojega delovanja. Poleg tega se lahko dolgotrajno osredotočanje le na nekatere vidike uspešnosti sčasoma tako močno ukorenini v kulturo organizacije, da organizacija začne s tem izgubljati na uspešnosti.

V delovnem timu je smiselno definirati skupna merila uspešnosti.

12



Primer

Če preveč vztrajamo samo na nekaterih vidikih uspešnosti, to organizaciji lahko škodi.

- Opazovati, kaj ponujajo in na kakšen način delujejo sorodne nevladne organizacije ter na podlagi tega izboljševati svoj program, je gotovo zdravo merilo. A če se temu merilu preveč posvečamo, če želimo preveč le biti boljši od soseda, lahko to vodi v manjšo prepoznavnost, izgubo identitete in lastne inovativnosti.
- Eno od pomembnih meril uspešnosti nevladnih organizacij je velikost letnega proračuna, od katerega je posredno odvisno, za kako velike projekte bomo lahko prihodnje leto kandidirali. Toda če se temu merilu začnemo preveč posvečati, lahko to negativno vpliva na finančno učinkovitost in s tem na dober glas organizacije kot varčne in učinkovite.



Glej delovni list 1 – Notranja merila uspešnosti

Delovni list je primeren tako za individualno kot za skupinsko delo. Pri skupinskem delu naj posamezniki najprej rangirajo merila, nato pa kot skupina izberejo nekaj (npr. 5-10) meril, ki se jim zdijo pomembna. Nato se lahko nanašajoč na skupaj določena merila pogovorijo tudi o ostalih vprašanih delovnega lista.

1.2 Zunanja merila uspešnosti

Zaradi pregovorne šibkosti nevladnega sektorja v Sloveniji se slovenske nevladne organizacije pogosto bojujejo za preživetje. Mnoge med tistimi, ki so delno profesionalizirane, iz dneva v dan trepetajo v skrbeh, če jim bo uspelo obdržati delovna mesta, tiste, ki temeljijo na prostovoljstvu, pa se iz istega vzroka srečujejo s pomanjkanjem kadrov in (ne)motivacijo. Ogromno se torej ukvarjajo z notranjimi merili uspešnosti. Na to kaže tudi pomanjkanje razvitosti t. i. "quality managementa". Po njegovih orodjih slovenske NVO še zdaleč ne posegajo dovolj.

Kljub temu v družbi najdemo mnogo organizacij, ki se iz dneva v dan sprašujejo: "Kako uspešni smo v uresničevanju našega poslanstva?" Ironija je v tem, da je takšnih organizacij na prostovoljni bazi po deležu vsaj toliko kot tistih profesionalnih. Spodnji delovni list nam lahko pomaga pri razpravi o uresničevanju poslanstva.

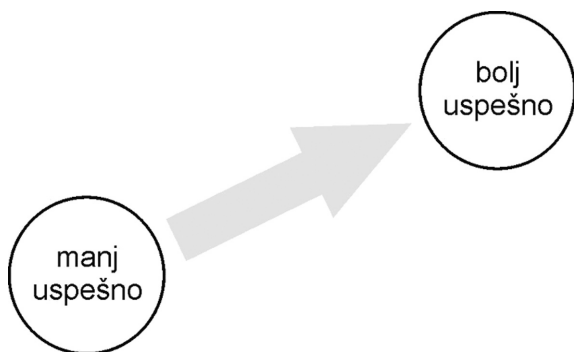


Glej delovni list 2 – Kako uspešno uresničujemo naše poslanstvo?

Delovni list 2 lahko uporabite za refleksijo uresničevanja poslanstva vaše organizacije. Najbrž bo več različnih ljudi v organizaciji na vprašalnik odgovorilo z različnimi odgovori. Prav je, da so ti odgovori dokaj subjektivni, saj ste prav vi tisti, ki ste odgovorni, da definirate svoje poslanstvo in njegovo uspešno uresničevanje. Razlike v pogledih lahko izkoristite za razpravo.

1.3 Poslanstvo in vizija kot pot do uspešnosti

Pot organizacije do uspešnosti si lahko zelo poenostavljeno predstavljamo takole:



Slika 2: Pot organizacije k uspešnosti.

V neki točki smo v danem trenutku neuspešni ali manj uspešni. Ko bomo v svojem delu nekaj spremenili, bomo v tej točki postali uspešni. Uspešnost vidimo kot cilj v prihodnosti, kot želeno točko ali idealno sliko prihodnosti. Gre za t. i. vizijo, kakšna bo naša organizacija videti v prihodnosti.



Definicija

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

Vizija je odvisna od tega, v kateri smeri o njej razmišljamo. To na sliki 2 predstavlja puščica. Če si organizacija prizadeva delovati v neko smer, se bo bližala eni viziji, če bo delovala v drugo smer, se bo bližala drugačni viziji. Smer, ki usmerja delovanje organizacije, imenujemo poslanstvo organizacije.

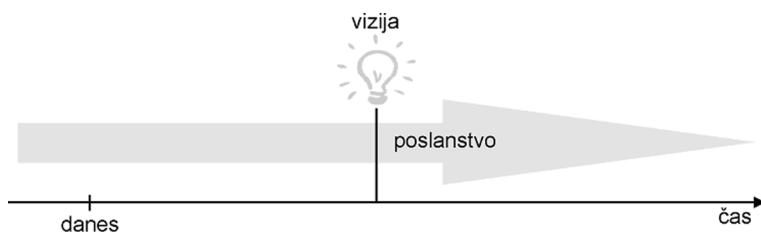


Definicija

Poslanstvo organizacije je utemeljitev, zakaj organizacija obstaja.

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

Poslanstvo je za razliko od vizije (vezana je na prihodnost) vezano tako na sedanost kot tudi na preteklost in prihodnost - na celotno časovno os.



Slika 3: Vizija in poslanstvo.

Vizija je vezana na neko točko v prihodnosti, poslanstvo pa na celotno časovno os.

Poslanstvo je vezano na zunanja merila uspešnosti - kaj želi organizacija spremeniti v okolju. Vizija pa je bolj vezana na notranja merila uspešnosti - kakšna bo organizacija videti v prihodnosti.

Poslanstvo in vizija ("mission and vision") sta temeljna pojma strateškega načrtovanja. Sta podstat, na kateri stoji ves ostali načrt. Celoten proces strateškega načrtovanja odgovarja na vprašnji:

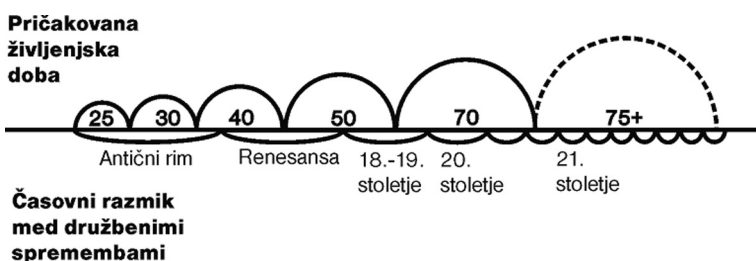
- Na katere potrebe v okolju želimo odgovarjati?
- Kakšna organizacija moramo postati, da bomo na te potrebe uspešno odgovarjali?

Prvo vprašanje je vezano na poslanstvo, drugo pa na vizijo.

2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

2.1 Večna potreba po odločanju

Okolje nevladnih organizacij (kot tudi okolje nasploh) se neprestano spreminja in 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.



Slika 4: Tempo sprememb v okolju je vedno hitrejši.

Nekatere spremembe v okolju za organizacijo pomenijo izziv, druge šok, tretje priložnost ... Dejstvo pa je, da se mora organizacija na zanj pomembne spremembe nenehno odzivati. Odziv ponavadi 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 ostali, 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.



Primer

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 lahko gre 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 potrebno odločiti.

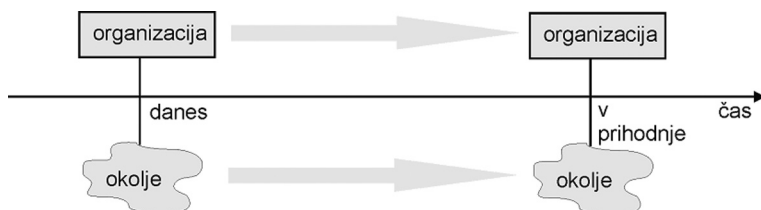
Posledice vsake odločitve so lahko za organizacijo pozitivne (pripomorejo k njeni uspešnosti) ali negativne (pripomorejo k temu, da bo organizacija v prihodnosti manj uspešna). To sta le skrajna primera. Velika večina odločitev je takšnih, da po nekaterih merilih izboljšujejo uspešnost, po drugih pa 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 razpolagamo. S prebiranjem medijev in s pomočjo različnih poznanstev si neprestano prizadevajo pridobiti čim več informacij o svojem okolju, od svojih podrejenih pa zahtevajo čim bolj natančne informacije o organizaciji, ki jo vodijo, ali v katero vlagajo. Če imate informacijo o določeni delnici, se na borzi lahko izognete morebitni izgubi.

Informacijam, ki so vezane na sedanost, je za uspešno odločanje potrebno 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 menedžer:

- Stanje organizacije v sedanosti.
- Stanje okolja v sedanosti.
- Predvidevanje organizacije v prihodnosti (definirana preko vizije).
- Predvidevanje okolja v prihodnosti.



Slika 6: Za dobro odločanje je potrebno poznati štiri področja: organizacijo in okolje, vsako od teh zdaj in v prihodnosti.

2.2 Načrtovanje

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

- Ad hoc odločitve. Ni pomembno, kakšni so kriteriji odločanja.
- Odločitve kot odzivi na krize in polome. Ko se v organizaciji ali v okolju zgodi večja kriza (zgoraj opisan primer izgube prostora), je odločanje neizbežno. Ko krize ni, stvari ostajajo bolj ali manj konstantne.
- O vsem odloča direktor ali predsednik. Drugim se ni potrebno odločati. Tudi če bi se, bi najbrž

direktor ali predsednik to odločitev preklical in uveljavil svojo.

- Odločitve usmerja intuicija. Včasih ali pri nekaterih ljudeh je ta način povsem uspešen in daje dobre rezultate.
- Strategija usmerja odločitve. Odločamo se v skladu z načrtom, ki smo ga sestavili.

Zdi se, da je načrtovanje med zgornjimi načini najbolj racionalen, razumski način odločanja. Nikakor ne trdimo, da je to vedno tudi najboljši način. Temelji na tem, da čim manj stvari prepuščamo naključju, ter da imamo čim več stvari pod nadzorom. Tega ne moremo početi popolno, zato se je smiselno vprašati, kako natančno načrtovati.



Definicija

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

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.

Kaj imajo vsa načrtovanja skupnega? Pri vseh gre za miselni proces, katerega končni rezultat je ponavadi dokument. Prav zaradi tega samo načrtovanje še ne prinese uspeha. Je samo 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.

Načrtovanje je vedno povezano z omejitvami. Če omejitev ne bi bilo, načrtovanje ne bi bilo potrebno. Poglejmo zgornje primere. 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. Planinec, ki načrtuje pot, je omejen časovno in s svojo kondicijo. Projektni vodja je poleg časa omejen še s kadri, financami, pripomočki in morda 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 smo z viri omejeni, jih želimo čim bolj uporabiti.

2.3 Različne vrste načrtovanja

Poznamo različne vrste načrtovanja, od kratkoročnega (sestane se zgodi čez pol ure) do 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 niso možne. Ponavadi celotna organizacija ne načrtuje enega samega projekta in prav tako načrtovanje nekega srečanja ne more potekati dolgoročno. Potrebno je presoditi, za koliko časa vnaprej se splača načrtovati. Če načrtujemo za predolgo obdobje, gotovo ne bomo mogli dovolj dobro predvidevati možnih scenarijev v prihodnosti in načrtovanje ne bo imelo smisla, ne bo realno.

V nevladnih organizacijah se ponavadi pojavljajo naslednji tipi načrtovanja:

VRSTA NAČRTOVANJA	KAJ NAČRITUJEMO?	KDO NAČRITUJE?	ZA KOLIKO ČASA VNAPREJ NAČRITUJEMO?
Projektno načrtovanje	Projekt	Ponavadi projektni tim	Od nekaj mesecev do 2 leti
Strateško načrtovanje	Razvoj organizacije	Vodstvo organizacije s čim širšim krogom članstva	Od 2 do 10 let
Načrtovanje usposabljanja kadrov	Program usposabljanja	Tim vodij usposabljanja	Od nekaj tednov do pol leta
Vzgojno načrtovanje (pri delu z mladimi)	Vzgojni program za mlade	Mladinski voditelji ali mladinski delavci	Od nekaj tednov do 1 leta
Načrtovanje aktivnosti	Posamezno aktivnost znotraj projekta	Projektni tim, del proj. tima ali posameznik	Od nekaj dni do nekaj tednov
Načrtovanje odnosov z javnostmi (PR)	Komunikacija organizacije z različnimi ciljnimi skupinami	PR oddelek ali posameznik, odgovoren za PR	Od 1 do 3 leta
Načrt kriznega komuniciranja	Komunikacija 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

Vsako od zgoraj naštetih načrtovanj ima določene posebnosti in za vsakega je izdelana posebna, nekoliko drugačna metodologija. Ta metodologija nam pri vsakem načrtovanju omogoča, da smo pozorni na specifične pojave, ki se v tem kontekstu pojavljajo.

Primeri



Za vsako načrtovanje 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 projektne 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.

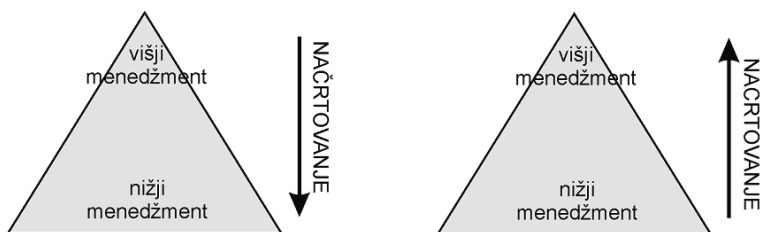


Glej delovni list 3 - Kaj načrtujemo v naši organizaciji?

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

2.4 Nivoji načrtovanja

Glede na to, kako se načrtovanje izvaja na različnih nivojih 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 ponavadi 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 nivojev v večji meri diktirane z vrha, ki realne situacije ne pozna vedno najbolje. Glavna pomanjkljivost drugega načina je, da strategija, ki jo na podlagi nižjih nivojev višji nivo postavi, nima zastavljenih globalnih ciljev za organizacijo kot celoto, ampak je sestavljena iz več lokalnih ciljev.

Pri tem gre za skrajna primera. Pot načrtovanja v organizaciji je ponavadi nekje vmes. Največkrat se da oba načina uspešno kombinirati. Pomembno je le, da je v vizionarsko delo vključenih čim več ljudi, ki morajo imeti dovolj kompetenc in mesto v izvršilni funkciji organizacije.



Primeri

Prednosti obeh tipov načrtovanja lahko izkoristimo na več načinov.

- **Določitev pristojnosti.** Določimo pristojnosti posameznega nivoja in s tem vsem nivojem v strukturi v okviru določenih pristojnosti dovolimo samostojno načrtovanje.
- **Načrtovanje v več korakih.** Nižji nivo pripravi resorni načrt svojega dela. Vsi resorji organizacije svoje načrte predajo višjemu nivoju. Ta na podlagi le-teh oblikuje načrt dela v celotni organizaciji in ga preda nižjim nivojem. Ti nato popravijo svoje načrte tako, da so usklajeni z načrtom na višjem nivoju.

Vsekakor pa vedno velja pravilo, da višje v strukturi kot si, bolj dolgoročno načrtuješ. Tako višji menedžment organizacije ponavadi načrtuje najbolj dolgoročno (npr. strategijo za 5 let). Na nivoju programa srednjeročno (npr. za 1 leto). Na nivoju projektov še bolj kratkoročno in na nivoju aktivnosti najbolj kratkoročno.

Višji nivoji v strukturi načrtujejo bolj dolgoročno kot nižji.

2.5 Je načrtovanje le papir?

Vodilni kadri včasih načrtovanje izrabljajo za to, da s pomočjo le-tega legitimirajo svoje lastne interese. 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 to. NVO so uresničevalke širšega družbenega interesa in takšni, torej skupnostni, demokratični, naj bodo tudi procesi, ki v NVO potekajo.

Ko dokumente, ki naj bi bili rezultat načrtovanja, nekdo sestavi po navodilu nekoga drugega, 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 ponavadi izdelek, do katerega posameznik, ki je v skupini sodeloval, ne bi mogel priti sam. S tem dosežemo sinergični učinek, imenovan $1 + 1 = 3$ (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 ta rezultat dosegli, je priporočljivo, da v procesu načrtovanja zavzamemo določene drže:

- **Odprtost za novo.** Da bomo lahko prišli do nove rešitve, ki je nihče od nas sam ne bi bil zmožen predlagati, se je potrebno odpovedati ustaljenim vzorcem razmišljanja, prisluhni drugim članom skupine in biti drzen v razmišljanju.
- **Inovativnost.** Potrebno je razmišljati ustvarjalno, drzniti si razpravljati o idejah, ki se nam porodijo, in za katere nismo prepričani, ali so sploh izvedljive.
- **Iskrenost.** Predvsem je pomembna 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. Kljub temu, da se to zdi samoumevno, v moderiranju procesa strateškega načrtovanja pogosto opazimo prezgodnje zadovoljstvo in izjave v smislu: "Ja, to je OK."
- **Zavezanost k vrednotam in ciljem.** Vedno se je potrebno vračati nazaj h koreninam, iz katerih črpamo. Še posebej v kasnejših fazah načrtovanja, ko se naše načrtovanje že močno

konkretizira, je potrebno pogosto narediti t. i. povratno zanko - pogledati prejšnje faze načrtovanja in si odgovoriti na vprašanje: Ali smo še v skladu s tem?

2.6 Strateško načrtovanje



Definicija

Strateško načrtovanje je proces, v katerem organizacija definira svojo strategijo oz. smer ter sprejme odločitve o uporabi virov, da bi uresničila to strategijo. Rezultat je ponavadi strateški načrt, ki ga uporabimo tudi pri ostalih načrtovanjih v organizaciji.

Strateško načrtovanje je ena od vrst načrtovanja. Opredelimo ga s parametri načrtovanja, naštetimi zgoraj:

STRATEŠKO NAČRTOVANJE - osebna izkaznica

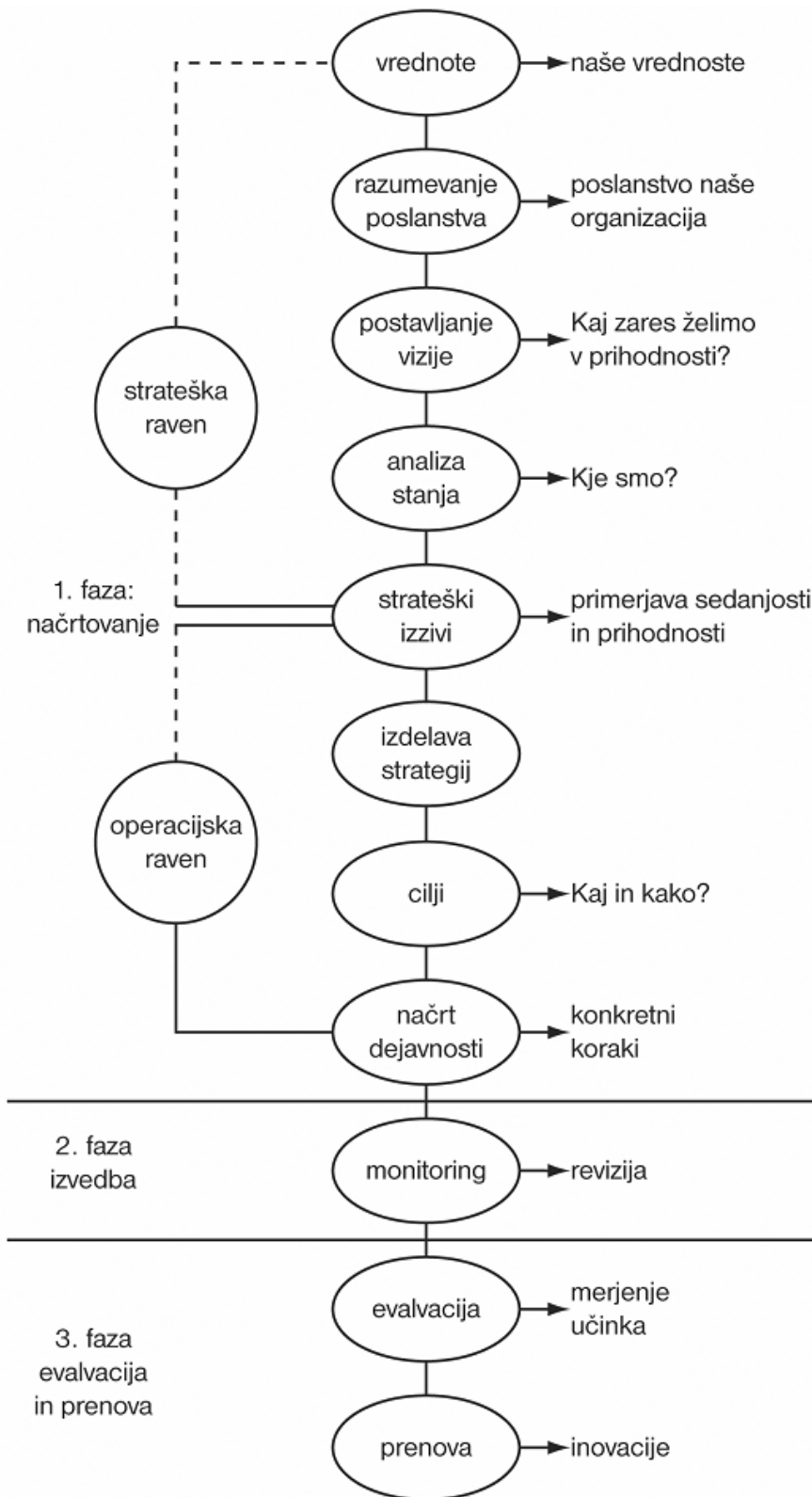
Za koliko časa vnaprej načrtujemo?	2-10 let, ponavadi 3-5 let.
Obseg načrtovanja - kdo je vpleten v načrtovanje?	V idealu vsa organizacija, zagotovo pa izvršilni organ organizacije in pomembnejši ostali člani/akterji.
Predmet načrtovanja - kaj načrtujemo?	Pomembnejše dejavnosti vseh organov organizacije v naslednjih nekaj letih.
Ostale značilnosti načrtovanja - kakšno je to načrtovanje?	Kompleksen proces, ki poteka v več fazah. V ta proces so vključene različne ciljne skupine. Večino časa je ta proces odprt. Strateško načrtovanje je ponavadi nadrejeno vsem ostalim nivojem načrtovanja v organizaciji.

21

Obstaja več modelov strateškega načrtovanja, postopkov, kako strateško načrtovati. V tem gradivu bomo predstavili model, posebej prirejen za nevladne organizacije, ki ima shemo, kot jo vidimo na sliki 8. (glej naslednjo stran)

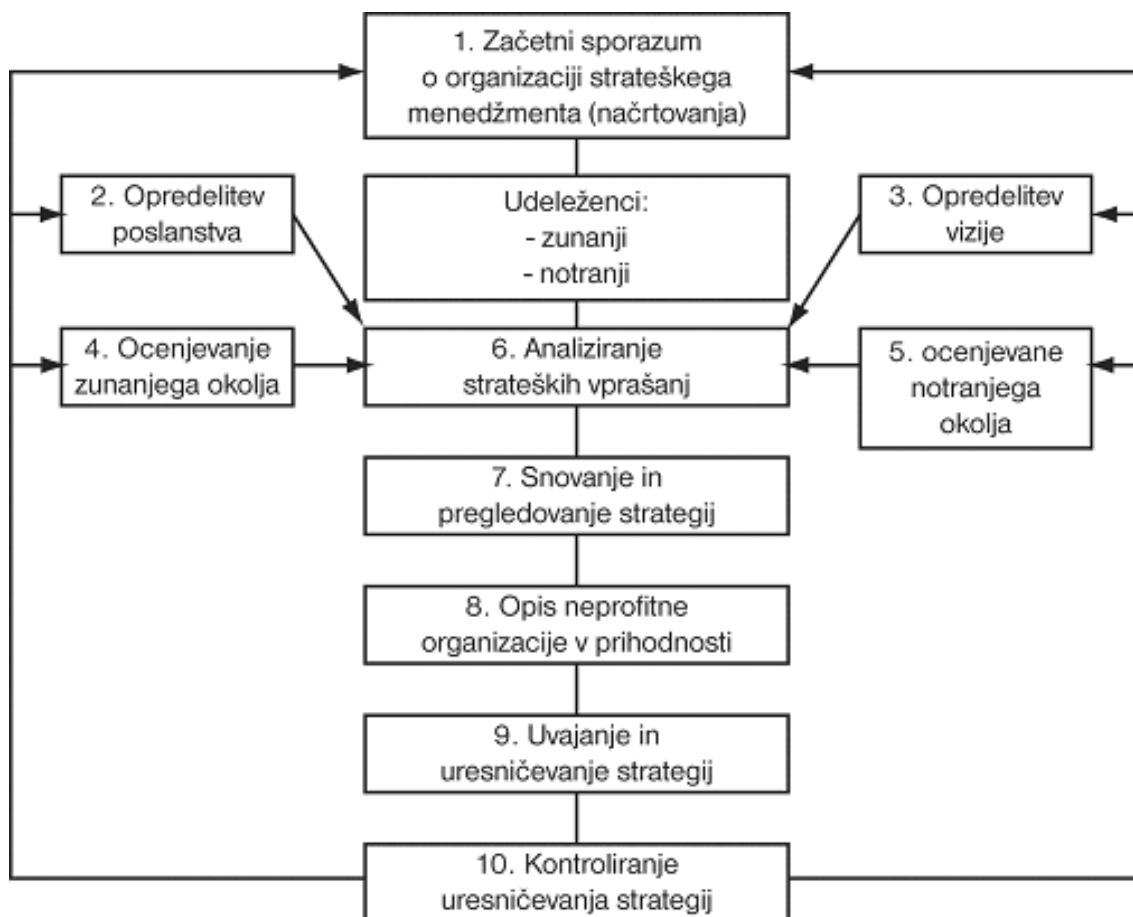
To ni edini model strateškega načrtovanja. Obstajajo tudi drugi, od zelo enostavnih do kompleksnejših. Med najpreprostejšimi je model treh korakov: situacija – cilji – pot, v katerem najprej ovrednotimo trenutno situacijo, nato si zastavimo organizacijske cilje in na koncu definiramo pot, kako bomo te cilje uresničili.

Podobno preprost je model: riši – glej – misli – načrtuj, v katerem v prvem koraku narišemo idealno sliko naše organizacije, v drugem razčlenimo trenutno situacijo in opazimo razliko, v tretjem (misli) razmislimo, katere dejavnosti moramo izpeljati, da bomo prišli do idealne situacije in v četrtem določimo vire, ki jih za te dejavnosti potrebujemo.



Slika 8: Model strateškega načrtovanja (WOSM, 2004).

Enega od kompleksnejših modelov si lahko kot primer ogledamo na sliki 9. S tem modelom se v tem priročniku ne bomo ukvarjali, prikazujemo ga le za ilustracijo.



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

3 PREDEN ZAČNEMO ...

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

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

3.1 Kdaj pričeti s strateškim načrtovanjem?

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

- ob ustanovitvi organizacije (le v primeru, da 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 s procesom. 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.

3.2 Za kakšno obdobje?

Strateško načrtovanje je dolgoročno načrtovanje. Ponavadi strateški načrt delamo za nekaj let (2-10 let, ponavadi 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 rešitev. 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, če 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, sovпада 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.

3.3 Začeti znova ali le popraviti stari 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 potrebno 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. Ostali deli načrta, ki so natančneje opredeljeni, pa se spreminjajo pogosteje.

Prvi deli strateškega načrta so bolj nespremenljivi od zadnjih.

Ob vsakem načrtovanju je potrebno 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 potrebno 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.

3.4 Koliko ljudi naj bo vključenih v načrtovanje?

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



Primer

V društvu s 50 člani delajo strateški načrt na dvodnevni skupščini društva. 10 članov je zelo aktivnih, ostali 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 najbolj aktivnih in povabila še nekaj ostalih 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 članov** bomo s procesom 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 iskati v smeri "Čim več, a toliko, da bodo za to motivirani, in da ne bodo preveč zaustavljali načrtovalnega procesa.

3.5 Kakšna znanja naj imajo člani, vključeni v načrtovanje?

V drugem poglavju smo razmišljali, da so za načrtovanje zaželeno naslednje osebne **lastnosti**:

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

Poleg tega pa so priporočljiva tudi naslednja **praktična znanja**:

- poznavanje tehnik odločanja,
- tehnike moderiranja,
- upravljanje s časom,
- zmožnost reševanja konfliktov,
- sodelovanje z različnimi skupinami.

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.

3.6 Kdo 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 ponavadi radi vključili več ljudi. To rešujemo tako, da imamo tim, ki je za načrtovanje odgovoren, občasno ta tim v procesu načrtovanja organizira posvet za večje število ljudi. V načrtovalnem timu najdemo:

- vodstvo organizacije,
- nadzornike,
- predstavnike skupin, ki se ne strinjajo z vodstvom,

- svetovalce ali "staroste", ki organizacijo poznajo že več let,
- različne strokovnjake ali posameznike, ki se spoznajo na določeno področje (npr. gospodarstvo, izobraževanje).

Pri sestavi tima je potrebno 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.
- **Zastopnost različnih skupin.** Če vodje organizacije ne predstavljajo mnenja celotne organizacije, je potrebno 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.

3.7 Kdo bo izvajal strateški načrt?

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

Skoraj iluzorno je pričakovati, da bo načrt uspešen, če tega organa v načrtovanje ne bomo pridobili, in če ne bomo imeli njegove zaveze, da bodo načrt res izvajali. Izvršilni organ je hkrati tudi pobudnik strateškega načrtovanja.

Izvedbo strateškega načrta mora vsaj v temeljnih smernicah podpirati najvišji organ organizacije (svet društva ali svet zavoda). Prav na tem organu se imenuje posameznike, odgovorne za pomembne naloge, sprejema se proračun in spreminja strukturo, ki je eden bistvenih elementov izvedbe strateškega načrta.



Primer

Izvršilni organ društva je pripravil dober strateški načrt ter ga na svetu društva predstavil navzočim. Le-ti so se načeloma z načrtom strinjali. V nadaljevanju so na svetu govorili 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 svetu 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 svet društva, kot najvišji organ, strateški načrt načeloma podpiral, je v praksi podprl drugačen finančni načrt.

Za strateško načrtovanje je nujna podpora tako najvišjega kot glavnega izvršilnega organa organizacije.

3.8 Kdo bo vrednotil strateški načrt?

V prejšnji točki smo videli, da je izvajanje strateškega načrta v NVO pogosto problem. Toda v praksi je vrednotenje včasih še manj prisotno in zato še večji problem kot izvajanje. Glavni vzroki:

- za vrednotenje ni časa,

- cilji in kazalniki niso preverljivo zastavljeni, zato vrednotenje ni mogoče,
- strateški načrt zaradi menjave ključnih ljudi v organizaciji in njihovih nekoliko drugačnih osebnih prioritet zvedeni,
- med izvajanjem strateškega načrta se strategija doseganja ciljev naše organizacije nekoliko spremeni, vendar za tako majhno spremembo ne spreminjamo celotnega strateškega načrta; ta sprememba za sabo potegne še druge spremembe in sčasoma načrt zaradi neusklajenosti z realnostjo ni več aktualen.

Strateški načrt najpogosteje vrednoti tisti organ, ki ga tudi izvaja. Priporočljivo pa je imeti tudi neodvisno vrednotenje, torej vrednotenje strateškega načrta s strani organa (v organizaciji ali zunaj nje), ki je bolj objektivni kot tisti, ki so načrt izvajali.

Strateški načrt najpogosteje vrednoti tisti organ, ki ga tudi izvaja. Priporočljivo pa je imeti tudi neodvisno vrednotenje.

3.9 Ali potrebujemo zunanjega moderatorja?

Zunanjega moderatorja potrebujete v primeru, ko:

- organizacija pred tem ni še nikoli strateško načrtovala,
- prejšnji strateški načrt zaradi različnih razlogov ni bil uspešno realiziran,
- med člani organizacije obstajajo pomisleki in zadržki za strateško načrtovanje,
- je ozračje v situaciji takšno, da se ne želi govoriti o vseh temah, ki jih strateško načrtovanje obsega,
- v organizaciji ni nikogar, za katerega člani menijo, da ima dovolj moderatorskih sposobnosti,
- se nihče v organizaciji ne čuti sposoben, da bi moderiral strateški načrtovalni proces,
- čutimo, da bi notranji moderator v strateški načrt preveč vpenjal svoje poglede, ali pa da jih zaradi moderiranja ne bi mogel, čeprav bi bilo to potrebno,
- želimo imeti objektivno mnenje 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.

3.10 Načrt strateškega načrtovanja

Tisti bralci, ki vam že sama beseda načrtovanje ni najbolj znana, 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, več srečanj in v njem sodeluje več skupin ljudi. Zato ga je, kot vsak projekt, potrebno 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 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?



Glej delovni list 4 - Obstoječi dokumenti

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

Primer uporabe:

DOKUMENT	UPORABNOST DOKUMENTA ZA STRATEŠKO NAČRTOVANJE	V KATERI FAZI BOMO DOKUMENT UPORABILI?	KAKO BOMO DOKUMENT UPORABILI?
Stari 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.

29



Glej delovni list 5 - Načrt strateškega načrtovanja

Delovni list lahko moderator uporabi pri načrtovanju procesa strateškega načrtovanja.

Primer uporabe:

KDAJ	TRAJANJE	DEJAVNOST	ODGOVORNI	KDO JE VKLJUČEN	METODE
21. 9.	3 ure	Predstavitve SN, poslanstvo, osnutek vizije	Moderator	Izvršilni odbor	Demonstracija, diskusija, kreativne tehnike
5. 10.	1 dan	Vizija, analiza stanja	Ekipa	Vabljeni vsi aktivni člani (50)	Odprti 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

4 KORAKI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

V prvem poglavju priročnika smo definirali uspešnost nevladne organizacije, v drugem predstavili načrtovanje in strateško načrtovanje kot pot do uspešnosti. V tretjem poglavju smo izpostavili vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti še preden se lotimo strateškega načrtovanja, čas pa je, da se v četrtem poglavju tega procesa, korak za korakom, končno tudi zares lotimo dela.

V tem poglavju, ki vsekakor predstavlja jedro priročnika, je opisanih 8 korakov, po katerih po izkušnjah različnih moderatorjev v nevladnih organizacijah najlažje pridemo do kakovostnega strateškega načrta. Korakom je smiselno slediti zaporedno, nikakor pa to ni nujno. Vrstni red je odvisen od tega, kaj s strateškim načrtovanjem zares želimo doseči, katere dokumente že imamo, kje imamo več in kje manj znanja ter podobnih dejavnikov.

Veselo na delo!

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

4.1 Opredelitev vrednot

Vrednote so tista podstat, na kateri strateški načrt stoji. So aksiomi, zaradi katerih se prostovoljci in zaposleni v NVO trudijo za boljši svet. Določitev vrednot organizacije se ne zdi nujno potrebna za strateško načrtovanje, je pa to temelj, iz katerega izhajajo vsi nadaljnji koraki.



Definicija

Vrednote so principi, standardi kvalitete, vrednostni sistem posameznikov v organizaciji in organizacije kot celote. Odgovarjajo na vprašanje: "Kaj je za nas pomembno?" Predstavljajo neke vrste 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. kvalitete življenja. Izbira vrednot usmerja naše nadaljnje korake tako pri pripravi strateškega načrta kot tudi v vsakdanjem življenju organizacije.

Vrednote pogosto določimo že ob ustanovitvi organizacije ali pa že nekaj časa pred začetkom strateškega načrtovanja. V tem primeru ta korak izpustimo in se posvetimo definiranju poslanstva

organizacije. Vseeno pa se je na začetku načrtovanja dobro vprašati, ali obstaja razlika med deklarativnimi (tj. zapisanimi) in dejanskimi vrednotami (torej tistimi, ki jih v organizaciji zares živimo).

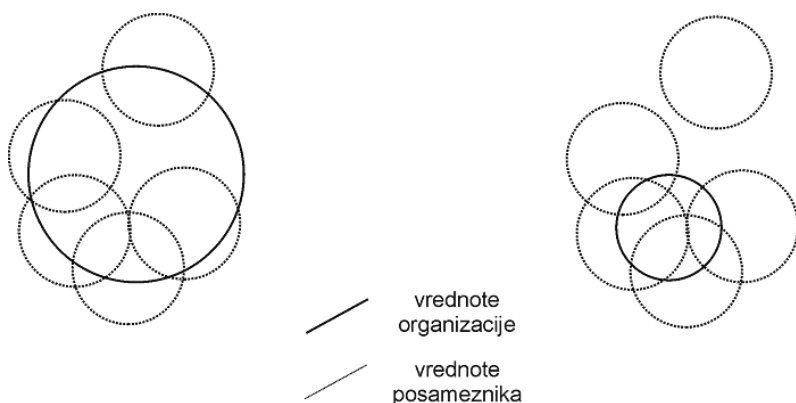


Slika 10: Vrednote posameznika in vrednote organizacije.

Vsak posameznik, ki deluje v organizaciji, ima namreč svoj nabor vrednot, ki se najbrž ne sklada 100 % z vrednotami organizacije. Če sta ta nabora dovolj podobna (torej se množici na sliki 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.

31

Proces definiranja vrednot pripomore k temu, da se množici, prikazani na sliki 10, zbližata. Zbližajo se tako množice posameznikov (posamezniki izpostavijo podobne vrednote), kot tudi množica vrednot organizacije z množicami vrednot posameznikov.



Slika 11: Organizacija z ohlapno definiranimi vrednotami (levo) in organizacija z ozko definiranimi vrednotami (desno).

Če so vrednote ozko definirane, bomo kot organizacija bolj natančno 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 pros-

tora za različne programe in člane, a identiteta organizacije ostaja neizrazita. Sčasoma, ko se organizacija stara, se njene vrednote ponavadi zožijo.

Napotki za določanje vrednot:

1. Vrednote izhajajo iz temeljnih dokumentov organizacije in so razlog, zakaj je bila organizacija ustanovljena.
2. Vprašajmo posameznike, kakšne so njihove vrednote in vrednote organizacije sestavimo iz vrednot posameznikov.
3. Vprašajmo se, kako bi kot organizacija reagirali v določenih situacijah in na katere vrednote bi se pri tem zavestno ali nezavedno oprli.
4. Ločimo dejanske vrednote od željenih. Željene 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 6 - 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.



Glej delovni list 7 - Določanje vrednot po metodi snežene kepe

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



Ideja 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

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 definirajo njune skupne. Glede na število članov postopek še enkrat ali dvakrat ponovimo, dokler na koncu ne dobimo vrednot celotne organizacije.

Opombe: Večjim skupinam je potrebno 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.



Ideja za moderatorja: Določitev vrednot z opazovanjem

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

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.

4.2 Opredelitev poslanstva

Opredelitev poslanstva je po določitvi 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?**

Pri pisanju izjave o poslanstvu si lahko pomagamo s t. i. univerzalno izjavo o poslanstvu, ki igra vlogo nekakšne praizjave, iz katere izhajajo vse ostale, specifične izjave o poslanstvu posameznih organizacij. Univerzalna izjava o poslanstvu se glasi: "Izboljšati blagostanje in kakovost življenja naših deležnikov na naš način."

33



Glej delovni list 8 - Univerzalna izjava o poslanstvu

Delovni list lahko moderator uporabi za individualno ali skupinsko delo. Gre za kreativno tehniko, ki še ne daje dokončnega rezultata, njen rezultat je lahko nekaj dobrih idej.

Primer izpolnjenega lista za ekološko društvo:

izboljšati	Varovati okolje, ohranjati naravo in naravno raznolikost, preprečevati onesnaževanje, krepiti ozaveščenost ...
blagostanje	Zdravo okolje, zdravo življenje, čista narava, sonaravnost, trajnostni razvoj ...
in kakovost življenja	Gibanje v naravi, šport in rekreacija, zdrava prehrana, dihanje ...
naših deležnikov	Običajni 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."

Poslanstvo ima 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 ponavadi zapisano v temeljnem dokumentu organizacije. Kljub temu, da ga načeloma lahko le prepisemo 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?

Poslanstvo naj bo zapisano na kratko, saj je pri le-tem najpomembneje, da ima vsaka beseda jasno mesto in pomen.

Usmerjenost poslanstva navznoter ali navzven? Nekateri izjave o poslanstvu so usmerjene navznoter, npr. k članom organizacije, druge izjave pa so usmerjene navzven, proti drugim uporabnikom. Ponavadi je bolje, da je poslanstvo usmerjeno navzven, saj s tem nakazujemo odprtost naše 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.



Primeri

- 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 ni nujno izhajati iz univerzalne izjave o poslanstvu. Lahko si privoščimo tudi nekoliko več umetniške svobode. Pri poslanstvu smo lahko pozorni na jasnost in kratkost, lahko ga zapišemo tudi v daljši (večstavčni) povedi.



Primeri

- 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 uravnoveženega razvoja na vseh družbenih področjih. (Evropski center za delavska vprašanja – EZA)

Kot vidimo, ima vsak način močne in šibke točke. **Krajšo izjavo** lažje sporočamo javnosti, za vodstvo pa lahko hitro postane banalna, pod njo lahko spada kar koli. **Daljša izjava** organizacijo natančneje opredeljuje in jo loči od drugih, vendar si člani predolge izjave ne bodo niti zapomnili.

Napotki za opredelitev poslanstva:

1. Poslanstvo naj predstavlja splošni namen organizacije.
2. Če imamo vizijo že razvito, se vprašajmo: "Kaj je namen vsega skupaj? Čemu ta vizija?"
3. 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.
4. Pozorni bodimo na to, kako se izjava o poslanstvu sliši za nas in za okolico.
5. Ko oblikujemo izjavo o poslanstvu, je smiselno iz nje vzeti kakšno besedo, da vidimo, ali je v izjavi resnično potrebna ali ne.

6. Pozorni bodimo tudi na to, ali je ta izjava o poslanstvu resnično naša, ali bi lahko imela še kakšna druga organizacija podobno.



Ideja za moderatorja

Ko supina pripravi osnutek izjave o poslanstvu, izjavo preverite z naslednjimi 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 9 - Idealen svet

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.

Ko je poslanstvo že sestavljeno, je njegova promocija prav tako pomemben korak kot sestavljanje samo. Če je poslanstvo kratko in gre 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.

4.3 Opredelitev vizije

V organizaciji, ki ima že predhodno definirane vrednote in poslanstvo, je vizija korak, s katerim ponavadi začnemo proces strateškega načrtovanja, torej prvi korak načrtovanja samega.



Definicija

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

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

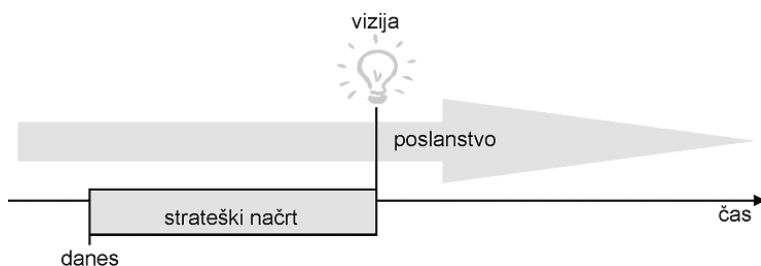
Pri opredelitvi vizije si pomagajmo z ustvarjalnimi tehnikami. Prav ta korak je tisti del strateškega načrtovanja, kjer si resnično lahko vsakdo da duška in sprošča svojo ustvarjalno energijo.

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.

Kakšna je razlika med poslanstvom in vizijo? Poslanstvo je nekaj stalnega, nekaj, kar se v organizaciji praktično ne spreminja. Ponavadi 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, ponavadi propade tudi organizacija ali pa 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 je slika prihodnosti. Pove nam, kakšna bo videti naša organizacija in okolje, če bomo naslednjih nekaj let naše poslanstvo zelo dobro uresničevali. Je torej nekakšna predstava prihodnosti in ne trajno življenjsko vodilo.



Slika 12: Poslanstvo in vizija.

Napotki za opredelitev vizije:

1. Vizija je slika organizacije, ko učinkovito opravlja svoje poslanstvo.
2. Kot za poslanstvo, tudi pri viziji 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.
3. Opredelitev vizije je lahko najbolj zabaven del načrtovanja, vendar tudi del, ko čas lahko hitro uide.
4. Vizijo lahko uporabimo tudi kot motivacijsko sredstvo.
5. Vizija naj bo zapisana v nekaj povedih. Ponavadi je nekoliko širša od izjave o poslanstvu.

Koliko popravljati staro vizijo in koliko jo zapisati na novo? Vizijo je potrebno 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 potrebno vizijo zapisati na novo, če stara ne živi več.

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



Glej delovni list 10 – Naša organizacija kot dirkalni avto

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 bolj v skladu s poslanstvom naše organizacije (npr. dobra knjiga, lepa pokrajina ...) in list ustrezno predelamo.



Ideja 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 naslednje 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 služijo kot nabor idej za sestavljanje osnutka vizije.



Glej delovni list 11 – Vizija na različnih področjih

Delovni list lahko moderator uporabi tako za individualno kot za skupinsko delo. Gre za tehniko, ki je za razliko od zgornjih dveh veliko bolj racionalna 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.



Ideja 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, debelejša 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 izgledala 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 ter ustvarjamo kolaž.



Ideja za moderatorja: Reciklaža vizije

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

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 A 4 (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 naslednja 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 zdi smešno?
- Kaj je bilo zastavljeno nerealno, preširoko?

Na podlagi odgovorov udeležencev moderator vodi proces naprej.

4.4 Analiza stanja

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

38



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." Prav tako velja, da je vizijo mogoče nekoliko lažje razdeliti na področja in jo pisati po področjih, če imamo že narejeno podrobno analizo stanja. Drugi pa pravijo: "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 naredimo analizo in šele kasneje analizo stanja. Vsekakor pa se je treba po izvedeni analizi stanja vrniti nazaj k viziji ter jo pregledati, če kot taka še vzdrži ali ne.

Za analizo stanja je organizacijo smiselno **razdeliti na posamezna področja**, saj bomo tako bolj gotovi, da v tem postopku ne bomo česa pomembnega izpustili. Za nevladne organizacije predlagamo delitev na naslednja področja:

- izvajanje programa, storitev organizacije,
- aktivni člani v organizaciji (zaposleni, prostovoljci, honorarni, zunanji sodelavci),
- struktura organizacije,
- odnosi z javnostmi,
- članstvo organizacije oz. njeni uporabniki,
- gospodarstvo in finance.

Razporeditev področij je lahko tudi drugačna. Kakšno od naštetih lahko izpustimo, če menimo, da za nas ni tako pomembno, kakšno lahko tudi dodamo. Pomembno je, da področja čim bolj pokrivajo celotno organizacijo oz. tisti del organizacije, za katerega izdelujemo strateški načrt. Organizacijo lahko delimo tudi po posameznih proizvodnih obratih, po geografski pokritosti, po funkcijah v izvršnem odboru itd. Način delitve je potrebno vsekakor dobro premisliti, saj bo kasneje vplival na izbiro prioritet.

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

Smiselno je, da področij delitve ni preveč, da se ne bi v njih izgubili.

Analizo stanja lahko izvedemo po različnih metodologijah. Spodaj navajamo tri. Najprimernejša je najbrž SWOT analiza, ki je prikazana kot druga, možni so tudi drugi načini.

■ 1. način: Zunanja in notranja analiza stanja

Kot smo že omenili, v procesu analize stanja, analiziramo tako organizacijo (notranja analiza) kot njeno okolje (zunanja analiza). Takšno analizo lahko napravimo za vsako področje posebej in jo zapišemo v tabelo, kakršno vidimo spodaj.

Zunanja analiza stanja	Notranja analiza stanja



Primer

Področje: Odnosi z javnostmi

Zunanja analiza stanja	Notranja analiza stanja
<ul style="list-style-type: none"> ■ mediji o nas vse več poročajo ■ področje našega dela je vse bolj pomembna tema ■ še vedno nam ni uspelo priti do pristojnega ministra ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nimamo človeka, odgovornega za PR ■ ob pomembnih dogodkih pišemo izjave za javnost ■ imamo lasten interni časopis" ■ ...

Kot rezultat te analize dobimo toliko tabel, koliko je področij.

■ 2. način: SWOT analiza



Definicija

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.

V kategorijo močnih in šibkih točk na področju zaposlenih prištevamo usposobljenost naših zaposlenih, njihov odnos do dela, odnose med vodstvom in zaposlenimi itn.

Priložnosti in grožnje pa 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.

Na področju zaposlenih v to kategorijo spadajo razmere na trgu dela, novi izobraževalni programi, ki so se odprli v šolstvu, konkurenco, ki nam jemlje kadre ipd.

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) izgleda takole:

S	W
O	T



Glej delovni list 12 - SWOT analiza

Zgornja polovica v shemi SWOT analize predstavlja notranjo, spodnja pa zunanjo analizo stanja. Tako se SWOT analiza ne razlikuje bistveno od metodologije analize stanja, ki smo jo predstavili zgoraj, le da je občutljiva tudi za uravnoteženo prepoznavanje pozitivnih in negativnih dejstev. Shema nas namreč že s svojo vizualno podobo sili, da v konkretni situaciji najdemo približno toliko pozitivnega (leva stran) kot negativnega (desna stran), tako pri notranji kot pri zunanji analizi. To je pomembno zato, ker bo analiza uspešnejša, če bomo hkrati identificirali svoje 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.

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 vsako področje pripravimo svojo SWOT analizo. Pri močnih in šibkih točkah analiziramo notranje stanje organizacije na izbranem področju, pri priložnostih in grožnjah pa okolje in njegov možen vpliv na našo organizacijo. Rečemo lahko tudi, da so močne in šibke točke osredotočene na sedanjost naše organizacije, priložnosti in grožnje pa na njeno prihodnost - govorijo o tem, kaj iz okolja lahko vpliva na nas (v pozitivni ali negativni smeri).

Napotki za pripravo SWOT analize:

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



Ideja 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:

1. 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.
 - Zbiranje podatkov.
 - Razvrščanje postavk v štiri kategorije: S, W, O in T.
2. Na skupnem srečanju sledi predstavitev dela:
 - vsak odgovorni predstavi rezultate.
3. Dopolnjevanje analize:
 - Oblikujemo mešane skupine.
 - Predstavniki različnih skupin dopolnjujejo posamezne analize.



Ideja za moderatorja: Reciklaža SWOT analize

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!

■ 3. način: 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) makroekonomskih dejavnikov.

PEST analiza je primerna predvsem za zunanjo analizo stanja (analiza okolja) in ne toliko za analizo organizacije. Na področju zunanje analize je v nekaterih pogledih še močnejša od SWOT analize, saj nas spomni na nekatere postavke, na katere nas SWOT analiza ne. Običajna struktura PEST analize je podobna kot struktura SWOT analize (2 x 2 kvadranta).



Glej delovni list 13 - PEST analiza

Še nekaj napotkov pri pripravi analize stanja

Analizo stanja je potrebno kombinirati z dodatnimi analizami. Ogledali smo si 3 načine priprave analize stanja, med katerimi je daleč najbolj razširjena SWOT analiza. Ne smemo pa prezreti, da je potrebno za kakovosten strateški načrt k analizi stanja priložiti tudi druge dokumente, ki v organizaciji obstajajo. Takšni so:

- 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 ...



Ideja 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 ter liste razprostrimo pred udeležence. Nato tudi udeležence povabimo, da na enake liste napišejo podobne izjave.

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

- Nalepk ne smete trgati na več manjših.
- Rdeče nalepke uporabite za označitev tistih izjav, ki se vam zdijo najbolj resnične.
- Modre uporabite za označitev tistih, ki vas najbolj skrbijo.
- Zelene pa uporabite za označitev tistih izjav, pri katerih ste se sami pripravljene 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.

4.5 Opredelitev 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 potrebno 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 le-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 osebno rasti.

43

Do strateških izzivov lahko pridemo na več načinov. Omenili bomo tri, 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 se spleča najprej definirati področja strateških izzivov (npr. znanje, dostopnost, publiciranje člankov, sodelovanje z drugimi NVO ...). Ko so področja definirana, razmislimo, če ne bi morda dveh ali več področij združili in tako dobili širše področje. Na podlagi tega lahko definiramo strateške izzive, ponavadi za vsako področje po enega.

Za preverjanje oz. nadgradnjo strateških izzivov nam lahko služijo 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 bolj uspešni. Če so nam doslej opravljeni koraki strateškega načrtovanja to samo potrdili in pomagali natančneje opredeliti, toliko bolje!



Glej delovni list 14 - Strateški izzivi

Delovni list je uporaben pri opredelitvi strateških izzivov.

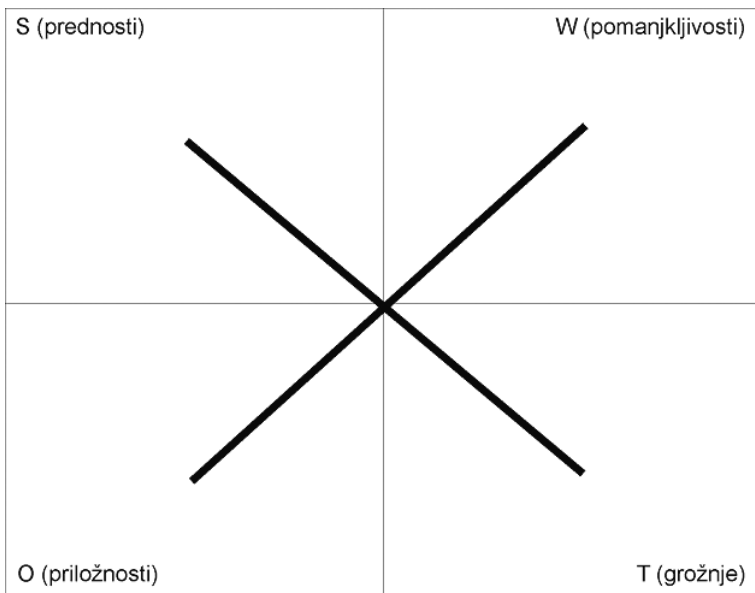
Drugi način: križanje SWOT analiz

Drugi 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 13: Tehnika križanja.

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 (zunanjo) 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.



Primer

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."

Na ta način seveda ponavadi dobimo preveč kandidatov za strateške izzive in nekateri od njih niti niso uporabni (konec koncev gre pri križanju le za spodbujanje ustvarjalnosti in po takšnem procesu skoraj vedno dobimo preveč idej, ki jih je potrebno kasneje še selekcionirati). Za doseg končnega rezultata moramo tako predloge strateških izzivov izbirati ali združevati v širše sklope.



Glej delovni list 15 - Križanje SWOT analiz

Križanje SWOT analize 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) ter jih razvrstimo po pomembnosti od najbolj pomembne do najmanj pomembne. Nato si ogledamo šibke točke in jih prav tako razvrstimo. Isto naredimo s priložnostmi in grožnjami.

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



Ideja 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 časa, 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.



Glej delovni list 16 – Zbirnik rezultatov rangiranja

Delovni list je uporaben za moderatorja, ko zbira rezultate.

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 prediskutirati z vseh vidikov.

S strateškimi izzivi postavljamo politiko naše organizacije v prihodnje.

Pozorni bodimo na dejstvo, da je v tej fazi **potrebno izbirati!** Nikoli pa ne moremo izbrati vsega. Odločiti se bo potrebno ali bomo več časa namenili učinkovitosti pisarne ali bomo skrbeli, da bo pisarna prijazna do tistih, ki bodo prišli na obisk. Odločiti se bo potrebno ali želimo povečati delež prostovoljstva ali povečati profesionalnost naših programov. Oboje skupaj ponavadi ne gre.

Preverljivost strateških izzivov. Ni potrebno, 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.

Število strateških izzivov. Raje si postavimo manjše število strateških izzivov. Najbolj praktična številka je nekje med 3 in 6.

4.6 Opredelitev strategij

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



Definicija

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 tekmeč ali moštvo z dobro strategijo premaga močnejšega. Podobno velja pri strateškem načrtovanju. Z dobro strategijo lahko prihranimo marsikatero sredstvo (finančno, kadrovsko), pa tudi čas. Prav zato je opredelitev strategij eden od ključnih korakov strateškega načrtovanja. V tem koraku namreč prehajamo iz 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, ponavadi ni najboljši, saj smo ta način gotovo že kdaj poizkusili. Če smo neko smernico priznali kot strateški izziv, dosedanja rešitev gotovo ni bila najboljša, če ne je tam po vsej verjetnosti ne bi bilo. Takšnemu načinu ponavadi rečemo "z glavo skozi zid".

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



Primer

Dobro strategijo spoznamo po tem, da z njo na enostaven 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 (zunanji 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 naslednja 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 vrednotami naše organizacije?

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



Primer

Strateški izziv: Krepitev lokalnih enot v oddaljenih regijah.

Ta izziv lahko dosegamo na različne načine. Nekateri med njimi so: razpis internih projektov, izobraževanje, usposabljanje za črpanje sredstev in drugi. Najboljša pa 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.



Glej delovni list 17: Matrika: strateški izzivi - področja

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.



Primer

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 kadrovske krepkejšje ter opora prostovoljcem?" V pripadajoče polje matrike lahko vpišemo naslednje 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 osebnostno rast v organizaciji.

4.7 Opredelitev ciljev

Ko opredelimo strategije, je čas, da si postavimo tudi bolj konkretne 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 besedo "kazalnik". Razlika med tema dvema besedama ni velika, hkrati pa na tem področju tako ali tako vlada pojmovna zmeda, v kateri različni avtorji podajajo različne definicije.

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 s teorije projektne del, 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 naslednje:

- 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 zaobsežen že v pojmu dosegljiv pod črko A. Skladnost z nameni, ki drugače ne bi bila omenjena, pa v kratico SMART dodaja novo dimenzijo.



Primer

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".



Glej delovni list 1: Notranja merila uspešnosti

Kot navdih pri postavljanju ciljev nam lahko služijo 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	OBRAZLO ITEV	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 možni način? Kakšno je razmerje med vloženimi sredstvi in rezultati?	S strani slovenskih razpisov 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 bo prišlo 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 s strani uporabnikov. 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.



Ideja za moderatorja

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



Primer

Strateški izziv: "Finančna, materialna in kadrovska krepitev lokalnih enot organizacije, da postanejo pomembna opora prostovoljcem pri njihovem delu in osebno 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 ter jo v treh letih distribuiramo 90 % prostovoljcev in 1.000 nečlanom naše organizacije.



Glej delovni list 18 – Kazalniki

4.8 Priprava načrta dejavnosti

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

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

- **Kaj?** Kaj je potrebno storiti, da bomo dosegli cilj? Dejavnosti naj bodo jasno opisane in naštet 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 19: Načrt dejavnosti

Delovni list izpolnjujemo za vsak strateški izziv posebej.

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

Kontrola skladnosti

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

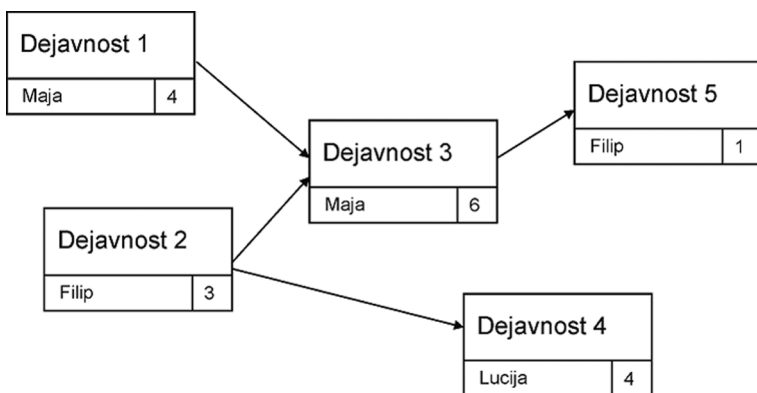
Zastavimo si naslednja vprašanja:

- H kateremu strateškemu izzivu spada ta dejavnost? Ali morda lahko pripomore k uresnitvi 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?

Medsebojna koordinacija 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 14: Ganttov diagram.



Ideja za moderatorja: Zmenkarije

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 zmenkarije, 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 zmenkarijah pogosto dobimo nove ideje, kako združevati dejavnosti med odgovornimi ter 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!

5 IZVAJANJE IN VREDNOTENJE STRATEŠKEGA NAČRTA

5.1 Izvajanje

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

Seveda lahko tudi po tem, ko je načrt že izdelan, za njegovo izvajanje še marsikaj storimo. Spodaj omenjamo nekaj priporočil z naslednjih področij:

- 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 potrebno še posebej poskrbeti, da so seznanjene s svojim delom nalog, kot tudi z vizijo in strateškimi izzivi, ki stojijo za njimi.



Primer

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.



Ideja za moderatorja

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

Različne ciljne skupine seznanimo 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 moramo odločiti, katere ciljne skupine so pri komunikaciji o strateškem načrtu za nas 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 poteka učinkovito?	Njihove seje, elektronska pošta.
Podporni člani organizacije	Za katere prioritete bomo v organizaciji porabili denar, ki so ga donirali?	Zanimivo predstavljeno letno poročilo, piknik za podporne člane.
Nečlani, ki prejema-jo naše informacije	Kaj je novega, na kakšen način se razvijamo?	Predstavitve 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 moramo biti pozorni tako na skupine znotraj kot zunaj organizacije.

Strukturo organizacije prilagodimo 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:

- enostavna (Ali jo bodo ljudje razumeli?),
- smiselna (Ali bo služila izpolnjevanju naših ciljev?) 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, teh skupin in povezav postane 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 potrebno 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.

54



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 potrebno 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?

Prenesimo 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 potrebno nenehno opravljati. To najlažje zagotovimo prav s spremembo strukture. Ko ustanovimo novo stalno ekipo, smo lahko ob predpostavki, da bo delovala, prepričani, da bomo 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 potrebno spremeniti opise delovnih nalog posameznih delovnih mest.



Primer

Organizacija v procesu strateškega načrtovanja ugotovi, da bi se morala za dosego

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 boljše, 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.

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

Koordinatorja je smiselno določiti že pred začetkom načrtovanja. A če tega nismo 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 ter popravljanje strateškega načrta.

55

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



Primer

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 timskima 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 principu "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 večjih strateških sprememb v organizaciji ne bo prišlo.

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

Priporočamo način priprave finančnega načrta po prioritetah. Največje prioritete je smiselno najprej vključiti v finančni načrt, ostale, manj pomembne naloge, pa kasneje. Na račun teh prioritet česa, kar smo že vrsto let počeli, ne bomo 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 znamo zadovoljivo odgovoriti, je najbrž nekaj narobe s strateškim načrtom. Če znamo, pa tako ali tako ni nobenega problema!

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

Najbolj priporočljivo je, da vrednotenja strateškega načrta izvajamo od 2 do 4-krat letno, torej od enkrat na 3 mesece do pol leta. Vnaprej naj se ve, kdo je odgovoren za to, da bo do vrednotenja načrta res prišlo. V vrednotenju je potrebno vključiti tudi različne druge ciljne skupine. Več o tem bralec lahko prebere v nadaljevanju tega poglavja.

Na podlagi evalvacije načrt tudi sproti popravljajmo.

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.

5.2 Vrednotenje

Vrednotenje strateškega načrta lahko razdelimo na sprotno in zaključno.



Definicija

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



Definicija

Zaključno vrednotenje strateškega načrta poteka na koncu obdobja njegovega izvajanja.

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

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

Vrednotenje bo kakovostnejše, če bomo poznali njegov namen oz. če bomo vedeli, kaj želimo 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?



Glej delovni list 20 - Vrednotenje strateškega načrta

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 ter dejavniki, vezani na ljudi (npr. počutje ob izvajanju strateškega načrta).

57

V proces je potrebno 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 je sicer najbrž res najpomembnejše vprašanje sprotnega vrednotenja, škoda pa je, da pogosto v časovni stiski zmanjka časa za poglobljanje tega vprašanja in za odgovarjanje na vprašanja, ali nas te naloge vodijo k začrtani viziji in strateškim izzivom ali ne.



Ideja 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 potrebno 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.



Glej delovni list 21 - 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.



Ideja 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) ter 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) ter 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 časa, 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 iz 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 običajnega skupinskega dela.

6 USPEŠNO VODENJE ALI ZAKAJ SPLOH TA PRIROČNIK?

Skozi predhodna poglavja priročnika smo spoznavali, na kakšen način nam lahko strateško načrtovanje pomaga na poti do (notranje in zunanje) uspešnosti organizacije, ki smo jo opredelili v prvem poglavju.

Iz zgoraj zapisanega bi skoraj lahko sklepali, da je načrtovanje glavni oz. edini predpogoj za uspešnost. Pa najbrž ni tako. Načrtovanje smo opredelili kot proces, v katerem se na podlagi trenutnega stanja, predvidevanja dogajanja v prihodnosti in želenega stanja, odločamo o naših prihodnjih dejanjih (glej definicijo v 2. poglavju).

Načrtovanje, kot raziskovanje trenutnega in predvidevanje prihodnjega stanja, nam nikoli ne more dati dokončnih odgovorov. V svetu, v katerem živimo, se neprestano dogajajo stvari, ki jih nismo opazili, in ki jih nismo predvidevali. Nekateri tem dogodkom pravijo območje tveganja, drugi človeški faktor, tretji nedeterministični dogodki, četrti jih enostavno povezujejo z značilnostmi živega. Ko delamo z ljudmi in v živem okolju, stvari ne moremo nikoli dokončno predvideti in napovedati. V dveh hipotetično popolnoma enakih situacijah bi se živ organizem odzval na dva različna načina.

Zato načrt, kot dokument opazovanja in predvidevanja, nima nobene vloge, če ne živi v odnosih med ljudmi, ki vodijo in delajo za organizacijo. Vodja te odnose kreira z vodenjem. Strateški načrt živi le z dobrim vodenjem, organizacija pa se neprestano razvija.

Na tem mestu bi bilo najbrž smiselno zapisati definicijo vodenja, vendar namesto nje raje postrežimo z nekoliko bolj poetično razliko med šefom in voditeljem.

*Šef nadzoruje svoje ljudi,
voditelj jih spodbuja.
Šef prisega na avtoriteto,
voditelj na dobro voljo.
Šef reče: "Jaz",
voditelj reče: "Mi".
Šef pokaže, kdo nima prav,
voditelj pokaže, kaj ni prav.
Šef ve, kako je nekaj narejeno,
voditelj, kako to narediti.
Šef zahteva spoštovanje,
voditelj ga dobi sam po sebi.*

Tako iz zgornje poetične definicije, kot tudi iz vsakdanjega življenja, vidimo, da uspešno vodenje ni le ukazovanje in izpolnjevanje načrtov, ampak gre pravzaprav pri vodenju za dokaj horizontalen in ne vertikalni odnos med voditeljem in udeležencem.

Tradicionalno vodenje delimo na avtoritarno, permisivno in demokratično. Razlike med temi tremi stili vodenja večina bralcev najbrž pozna, pravzaprav pa gre pri tem za različne odnose med vodjo in podrejenimi.

Pri **avtoritarnem** vodenju je vodja na vrhu piramide, podrejeni so tam zato, da naredijo, kar jim reče. Njihova soudeležba pri odločanju ni potrebna.

Pri **permisivnem** vodenju je vodja na svojem delovnem mestu zaradi podrejenih, ki v tem primeru pravzaprav postanejo vodji nadrejeni. Ti imajo svobodo in vodja jim "streže" (v smislu: omogoča delo).

Pri **demokratičnem** vodenju pa sta vodja in podrejeni na enakem nivoju. Odločata se skupaj in bolj kot je demokracija prava, bolj ima vodja le formalno funkcijo.

Z likom vodje se dandanes pojavlja mnogo znanstvenikov večina pa se jih poenostavljeno rečeno ukvarja z vprašanjem: "V kolikšni meri naj vodja ukazuje podrejenim in v kolikšni meri naj jih privabi k soustvarjanju vodenja?". Gre pravzaprav za dilemo: kakšen naj bo odnos med vodjo in sodelavci? Enakopraven? Nadrejen? Podrejen? Večina znanstvenikov se strinja, da je to odvisno od situacije. So trenutki, ko vlogo prevzame vodja, so pa tudi trenutki, ko za določen segment, ali kar celotno odločitev, vodenje prepusti enemu od sodelavcev.

V nevladnih organizacijah gre ponavadi za manjše organizacijske sisteme, ki zaradi projektne narave dela (ki je povezana tudi z načini financiranja) rešujejo vedno nove, unikatne naloge, pri katerih je potrebno vsakič znova pokazati dovolj ustvarjalnosti. Timski pristop, v katerem lahko vsak od sodelujočih izrazi svoje sposobnosti, je ponavadi edini pravi, primeren je za velik del ljudi, ki so za delo v NVO notranje motivirani.

Iz naštetega sledi, da uspešno vodenje v nevladnih organizacijah najpogosteje pomeni demokratičen slog vodenja, kombiniran z veččinami timskega dela. Tak stil vodenja je lahko uspešen le, če imajo vsi sodelavci pred seboj približno podoben cilj, če poznajo drug drugega in si znajo dobro porazdeliti naloge, če imajo podobno vizijo, kam bi organizacija utegnila priti v prihodnosti, če so pripravljeni tudi izmenično prevzemati vodenje in si ga porazdeliti (distributed leadership).

Uspešno vodenje v nevladnih organizacijah je najpogosteje demokratično.

Strateški načrt sam zase (torej kot dokument) še ne vodi k uspešni organizaciji. Ima pa mnoge pozitivne učinke na demokratičen pristop k vodenju:

- v kreiranje vizije organizacije vključuje več ljudi,
- spodbuja skupno postavljanje ciljev,
- vključuje ljudi v analiziranje stanja in s tem pripomore k temu, da ima vodja več pogledov, več informacij o trenutni situaciji,
- omogoča timu, da ustvari konsenz o prihodnjih prioritetah in nalogah,
- omogoča, da člani preko načrtovanja prevzamejo svoj del odgovornosti za vodenje,

- omogoča, da člani ne gledajo le na svoj segment organizacije, ampak na organizacijo gledajo kot na celoto.

Strateško načrtovanje pripomore k demokratičnemu vodenju v organizaciji.

Iz zgoraj naštetih alinej lahko opazimo, da večina prednosti strateškega načrtovanja ni vezana na načrt kot končni rezultat (ne nastanejo zato, ker bi imeli zdaj v organizaciji nek dokument), ampak na načrtovanje kot proces (zgodijo se v času načrtovanja, v času nastajanja tega dokumenta).

S tem ne želimo trditi, da načrt kot končni rezultat načrtovanja ni pomemben. Še zdaleč ne. Poudariti želimo, da je vsaj tako pomemben kot načrt tudi proces, ki kot rezultate prinaša premike v znanju, vedenju, mislih in držah sodelujočih posameznikov. Po takšnem procesu, seveda če je kakovostno izveden, organizacija začne bolj dihati z istimi pljuči, deluje bolj usklajeno in bolj osredotočeno na svoje cilje.

Sam proces strateškega načrtovanja je vsaj tako pomemben kot njegov končni rezultat.

Uspešno voditi organizacijo pomeni učinkovito izrabljati vire, ki jih organizacija ima, in s tem uresničevati njeno poslanstvo. V večini nevladnih organizacij največji vir predstavljajo ljudje. Zato uspešno vodenje pomeni predvsem izkoristiti vse talente posameznikov in optimizirati učinke. In vsa orodja, ki jih navajamo v tem priročniku, so med drugim namenjena prav temu - krepitvi človeških virov.

7 VIRI IN LITERATURA

- Bagić, A. in drugi (2002). S evaluacijom na ti!. Evaluacijski priručnik za civilne inicijative. Sarajevo: Quaker Peace and Social Witness.
- 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.
- Možina, S. in drugi (2002). Management - nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- WAGGGS (1998). WAGGGS' Guidelines on Structure and Management. Europe Region WaGGS.
- WOSM (2004). Strategic Planning Kit. Geneva: WOSM.
- <http://www.wikipedia.org>

8 DELOVNI LISTI

NOTRANJA MERILA USPEŠNOSTI

Ocenite, katera notranja merila uspešnosti se vam v tem obdobju za vašo organizacijo zdijo pomembnejša od drugih. Za katera merila velja, da bi se bilo zanje potrebno še posebej potruditi, jih pogosteje meriti ter si zanje prizadevati?

Med merili izberite 5 najpomembnejših in jih ocenite z ocenami: 5 (najpomembnejše), 4 (drugo najpomembnejše), 3 (tretje), 2 (četrt) in 1 (peto najpomembnejše). Ostalih meril in sivo obarvanih področij ne ocenjujte.

Merilo	Ocena
Finančno in materialno poslovanje	
Višina letnega proračuna organizacije	
Velikost prostorov organizacije	
Količina materialne opreme organizacije	
Finančni obseg posameznih projektov	
Rast letnega proračuna v %	
Število različnih razpisov, na katere se prijavimo v enem letu	
Ljudje	
Število zaposlenih v organizaciji	
Število prostovoljcev v organizaciji	
Število članov organizacije	
Število podpornih članov organizacije	
Število uporabnikov, ki koristijo naše programe, storitve ...	
Program	
Število projektov na letni ravni	
Število ur programa, ki ga izvajamo	
Število različnih izvajalcev programa	
Ocene uporabnikov programa	
Število inovacij na letni ravni	
Znanje	
Usposobljenost izvajalcev programa	
Usposobljenost menedžmenta organizacije	
Usposobljenost prostovoljcev, članov ...	
Prepoznavnost	
Število objav o nas v medijih	
Število pozitivnih objav o nas v medijih	
Mnenje o naših "blagovnih znamkah"	
Obiskanost spletne strani	
Izgled publikacij, gradiv ...	
Število izdanih ali razdeljenih promocijskih gradiv	

Mnenje o nas v javnosti	
Enotnost celostne grafične podobe	
Sodelovanje z drugimi	
Število drugih nevladnih organizacij, s katerimi sodelujemo	
Število vladnih institucij, s katerimi sodelujemo	
Število institucij iz tujine, s katerimi sodelujemo	
Struktura in postopki	
Kakovost komunikacije med različnimi organi v organizaciji	
Enakomerna porazdelitev odgovornosti med različnimi organi	
Jasnost strukture (kdo je komu nadrejen, kdo je za kaj odgovoren, delitev nalog po delovnih mestih ...)	
Fleksibilnost strukture (da se struktura lahko spremeni, če je to potrebno)	
Urejenost administrativnih postopkov (dopisi, arhivi, dokumentacija, finance, dopusti ...)	
Urejenost programskih postopkov (obrazci za načrtovanje aktivnosti, vrednotenje aktivnosti, poročanje o aktivnostih ...)	
Kakovost informacijskega sistema	
Druga merila ...	

Gotovo v vaši organizaciji obstajajo še kakšna druga merila notranje uspešnosti, ki med zgornjimi niso zajeta. Vpišite jih v polja "Druga merila".

Za izbrana merila si odgovorite na naslednja tri vprašanja:

- Ali v vaši organizaciji posvečate pozornost temu merilu?
- Ali v vaši organizaciji to merilo merite?
- Ali te meritve obdelate?
- Kako (če sploh) na podlagi tega ukrepate?

KAKO USPEŠNO URESNIČUJEMO NAŠE POSLANSTVO?

Spodnji vprašalnik vam lahko pomaga pri ocenjevanju, v kolikšni meri je vaša organizacija uspešna pri uresničevanju svojega poslanstva. Pri tem seveda ne gre za objektivno oceno, saj je poslanstvo subjektivna kategorija tistih, ki so ga v organizaciji definirali.

Pri vsakem vprašanju obkrožite izjavo, za katero se vam zdi, da najbolje opisuje stanje v vaši organizaciji.

Poslanstvo organizacije

- imamo zapisano in ga večina pozna.
- imamo zapisano, a ga večina pozna le v grobem.
- ni zapisano, a ga vsi podobno čutimo.
- ni zapisano in ga čutimo dokaj različno.
- o tem se še nismo pogovarjali.

Motivacija za uresničevanje poslanstva:

- Velika večina članov je močno notranje motivirana za uresničevanje poslanstva.
- Obstaja kar nekaj članov, ki so motivirani za uresničevanje poslanstva.
- Obstaja peščica članov, ki je zelo motivirana za uresničevanje poslanstva, ostali pa ne tako zelo.
- Večina članstva/zaposlenih delo v organizaciji jemlje kot obveznost in ne razmišljajo o njenem poslanstvu.

Ali program organizacije zrcali poslanstvo?

- Ves program, ki ga izvajamo, je neposredno povezan z uresničevanjem našega poslanstva.
- Večina programa je neposredno povezana z uresničevanjem poslanstva, izvajamo pa tudi podporne dejavnosti, ki tiste primarne dejavnosti podpirajo.
- V organizaciji sicer izvajamo dejavnosti, neposredno povezane s poslanstvom, vendar je nekaj tudi dejavnosti, ki so s poslanstvom le posredno povezane.
- Dejavnosti organizacije z njenim poslanstvom niso bistveno povezane.
- Mi pač delamo, kaj ima pri tem poslanstvo?

Spremljanje in vrednotenje izvajanja poslanstva:

- To, da se pogosto sprašujemo, v kolikšni meri delamo v skladu s poslanstvom, je del naše organizacijske kulture in se dogaja redno.
- Sem ter tja vrednotimo, ali še delujemo v skladu s poslanstvom.
- Ponavadi vrednotimo le to, ali je stvar narejena in kako, o smislu pa se ponavadi ne sprašujemo.
- V organizaciji skoraj ne vrednotimo.

Obstoj potrebe po našem poslanstvu v okolju:

- Imamo preveč uporabnikov, ki si želijo naših storitev in ne moremo zadovoljiti vseh. Med uporabniki obstaja visoka potreba po uresničevanju našega poslanstva.
- Uporabnikov je ravno toliko, kot jim zmoremo nuditi naše storitve.
- Včasih imamo težave z iskanjem uporabnikov, ki bi bili zainteresirani za naše programe.
- Ponavadi imamo težave z iskanjem uporabnikov, ki bi bili zainteresirani za naše programe.

Rezultati:

Prvi zapisani odgovor pri vsakem vprašanju je vreden 0 točk. Drugi odgovor je vreden 1 točko. Tretji odgovor je vreden 2 točki in tako naprej. Manj točk kot zberete, boljši je rezultat.

0-5 točk:

Izgleda, da v vaši organizaciji uspešno uresničujete svoje poslanstvo.

6-10 točk:

Izgleda, da v vaši organizaciji zadovoljivo uresničujete svoje poslanstvo.

11-17 točk:

Izgleda, da imate z uresničevanjem poslanstva vaše organizacije težave. Če se boste odločili nekaj časa nameniti razmišljanju in pogovoru o poslanstvu organizacije ter kako ga uresničujete, se vam bo to najbrž zelo obrestovalo.

KAJ NAČRTUJEMO V NAŠI ORGANIZACIJI?

Spodnji vprašalnik lahko služi kot pregled tega, kaj v vaši organizaciji načrtujete in kaj prepuščate naključjem. Za vsak tip načrtovanja je v vodoravni vrsti navedenih nekaj vprašanj, na katera odgovorjate z "da" ali "ne". Kjer ste odgovorili z "da", naredite križec.

Križce v vsaki vrstici preštejte in številko zapišite v skrajno desni stolpec.

Vprašanja:

- 1 - Ali se s tem področjem v naši organizaciji kdo ukvarja?
- 2 - Ali k temu področju pristopamo načrtno?
- 3 - Ali obstaja dokument z načrtom tega področja?
- 4 - Ali je dokument poznan tistim, ki so za vodenje organizacije odgovorni?
- 5 - Ali je dokument poznan tudi drugim, ki za vodenje organizacije niso odgovorni?

Tip načrtovanja	1	2	3	4	5	Št. "da" odgovorov
Projektno načrtovanje						
Strateško načrtovanje						
Načrtovanje usposabljanja kadrov						
Načrtovanje odnosov z javnostmi						
Načrt kriznega komuniciranja						
Načrt trženja organizacije						

V spodnje vrstice lahko pripišete tipe načrtovanja, ki niso omenjeni in jih v organizaciji prepoznavate ali uporabljate.

Na tistih področjih, pri katerih je desni rezultat višji, je načrtovanje v organizaciji bolj razvito, na tistih z nižjim rezultatom pa je manj razvito.

Vprašanja za razpravo:

- V kolikšni meri je vsak od sodelujočih v razpravi zadovoljen s stopnjo načrtovanja v orgnaizaciji?
- Na katerih področjih se načrtuje preveč podrobno, na katerih premalo podrobno?
- Kaj lahko storimo, da stanje izboljšamo?

OBSTOJEČI DOKUMENTI

Kateri dokumenti v organizaciji že obstajajo in kako jih bomo uporabili v procesu strateškega načrtovanja?

Dokument	Uporabnost dokumenta za strateško načrtovanje	V kateri fazi bomo dokument uporabili	Kako bomo dokument uporabili

NAČRT STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Kako bo potekal proces strateškega načrtovanja v organizaciji?

Kdaj	Dejavnost	Odgovorni	Kdo je vključen	Metode	Trajanje

IZBIRA VREDNOT

Med naštetimi vrednotami jih izberite 5, ki vam osebno največ pomenijo in za katere ste si pripravljene v organizaciji prizadevati.

Prazni prostorčki so namenjeni temu, da si izmislite še kakšno vrednoto ali zapišete novo, tako da npr. dve obstoječi združite.

ZDRAVO ŽIVLJENJE	DRUŽINA	ZABAVA
ŠPORT	KVALITETNO PREŽIVET PROSTI ČAS	UMETNOST
DOBRA KOMUNIKACIJA	NOVE TEHNOLOGIJE	DOBER ZASLUŽEK
MEDGENERACIJSKA OBOGATITEV	POTOVANJA	VAROVANJE NARAVE
SPOZNAVANJE NOVIH LJUDI	HOJA V GORE	ŠOLA
VEČ MOŽNOSTI ZA MLADE	STANOVANJE	DUHOVNOST
DOBRA HRANA	ŽIVLJENJE NA DEŽELI	PRAZNOVANJE
VARNOST NA CESTAH	NIŽJA STOPNJA KRIMINALA	PROTI SMRTNI KAZNI
DOMOVINA	OBVEŠČENOST (RAZVOJ MEDIJEV)	OSEBNOSTNA RAST
OSEBNA POZNAVSTVA	OSEBE S POSEBNIMI POTREBAMI	VOLILNA PRAVICA
NENASILJE	DEMOKRACIJA	ČLOVEKOVE PRAVICE

DOLOČANJE VREDNOT PO METODI SNEŽENE KEPE

Moje vrednote:

Sosedove vrednote:

Najine vrednote:

Vrednote sosednjega para:

Vrednote naše skupine:

UNIVERZALNA IZJAVA O POSLANSTVU

V prvem stolpcu tabele je zapisana univerzalna izjava o poslanstvu, iz katere izhajajo vse izjave o poslanstvu posameznih organizacij. Izjavo o poslanstvu vaše organizacije lahko dobite na ta način, da posamezne besede iz univerzalne izjave nadomestite z bolj specifičnimi besedami, ki veljajo za vašo organizacijo.

K vsakemu delu univerzalne izjave o poslanstvu zapišite tiste besede ali besedne zveze, ki kot nadomestek te besede veljajo za vašo organizacijo. Zaželeno je, da v vsako polje zapišete več besed oz. asociacij.

Izboljšati	
blagostanje	
in kakovost življenja	
naših deležnikov	
na naš način.	

Iz zapisanih besed skušajte zdaj sestaviti osnutek izjave o poslanstvu vaše organizacije.

IDEALEN SVET

V levi stolpec zapišite, kakšen bi bil svet, če bi se ideje vaše organizacije popolnoma uveljavile v njem (npr. ne bi bilo brezdomcev, nihče ne bi živel v pomanjkanju, ljudje bi med seboj kakovostno komunicirali ...)

V desni stolpec pa zapišite, kakšen bi bil svet, če bi se težave, ki jih vaša organizacija skuša reševati, še 10 krat, 100 krat stopnjevale (npr. sesula bi se pravna država ...)

Tako pri prvem kot pri drugem stolpcu pustite domišljiji prosto pot!

Idealen svet	Neidealni svet

V zgornji tabeli podčrtajte tiste besede ali besedne zveze, ki so še posebej značilne za delo vaše organizacije.

Iz teh besed skušajte sestaviti osnutek izjave o poslanstvu in ga zapišite.

NAŠA ORGANIZACIJA KOT DIRKALNI AVTOMOBIL

Razmišljajte o prihodnosti vaše organizacije ter skušajte najti ustrezne primerjave bodoče organizacije z dirkalnim avtomobilom.

Kaj pomeni, da ...

imamo visoko končno hitrost?	
imamo dobro oblikovanje?	
smo prave barve?	
smo udobni?	
smo varni?	
imamo vgrajeno najnovejšo tehnologijo?	
smo kakovostno izdelani?	
imamo priznano blagovno znamko?	
si nas ljudje želijo?	

Označite tiste ideje, ki se vam zdijo primerne kot deli vizije vaše organizacije!

VIZIJA NA RAZLIČNIH PODROČJIH

Zapišite želeno stanje v vaši organizaciji čez ____ let na spodnjih področjih.

V prazna polja lahko vpišete svoja področja.

Področje	Ocena
Ljudje	
Program	
Finance	
Znanje	
Prepoznavnost	
Mesto v družbi	
Struktura	
Menedžment	

Delovni list 12

SWOT ANALIZA

Področje:

S (močne točke ali prednosti)	(šibke točke ali slabosti) W
O (priložnosti)	(grožnje) T

PEST analiza

Politično področje: politične spremembe, npr. menjava vlade, vladne politike, prioritet, zakonodaje na izbranem področju.

Ekonomsko področje: spremembe, vezane na dvig ali padec ekonomskega standarda, gospodarske rasti, zaposlenosti in brezposelnosti ...

Socialno področje: spremembe, vezane na življenjske stile, socialne probleme, sociološke fenomene (lahko bi rekli tudi družbeno področje).

Tehnološko področje: spremembe na področju tehnološkega razvoja na našem področju, npr. novi izumi, znanstvena odkritja, novi načini dela ...

P (politično)	(ekonomsko) E
S (socialno)	(tehnološko) T

KRIŽANJE SWOT ANALIZ

Iz SWOT analiz skušajte razbrati pare S-T in W-O ter jih zapišite. Iz teh parov oblikujte strateške izzive.

S - T	S:	T:
Strateški izziv:		

S - T	S:	T:
Strateški izziv:		

W - O	W:	O:
Strateški izziv:		

W - O	W:	O:
Strateški izziv:		

ZBIRNIK REZULTATOV RANGIRANJA

SWOT analiza na področju:	
---------------------------	--

Močne točke	Točk	Šibke točke	Točk
Priložnosti	Točk	Grožnje	Točk

MATRIKA: STRATEŠKI IZZIVI - PODROČJA

	Strateški izziv 1:	Strateški izziv 2:	Strateški izziv 3:	Strateški izziv 4:
Področje 1:				
Področje 2:				
Področje 3:				
Področje 4:				
Področje 5:				

KAZALNIKI

Strateški izziv 1:

Kazalniki:

1.		S	M	A	R	T
2.		S	M	A	R	T
3.		S	M	A	R	T
4.		S	M	A	R	T

Strateški izziv 2:

Kazalniki:

1.		S	M	A	R	T
2.		S	M	A	R	T
3.		S	M	A	R	T
4.		S	M	A	R	T

Strateški izziv 3:

Kazalniki:

1.		S	M	A	R	T
2.		S	M	A	R	T
3.		S	M	A	R	T
4.		S	M	A	R	T

Strateški izziv 4:

Kazalniki:

1.		S	M	A	R	T
2.		S	M	A	R	T
3.		S	M	A	R	T
4.		S	M	A	R	T

VREDNOTENJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Vrednotenje strateškega načrta za področje: _____

Načrt dejavnosti:

Katere dejavnosti s področja se izvajajo v predvidenem roku?	Katere dejavnosti s področja zamujajo z izvedbo?

Če določene dejavnosti zamujajo, kakšni so vzroki?

Kateri kazalniki s področja kažejo uspešnost dejavnosti?	Kateri kazalniki s področja kažejo neuspešnost dejavnosti?

Če določeni kazalniki ne kažejo uspešnosti, kakšni so po vašem vzroki?

V kolikšni meri se uresničuje vizija?	V kolikšni meri se uresničujejo strateški izzivi?
---------------------------------------	---

VREDNOTENJE NALOG

1. Ali ljudje, pristojni za določeno nalogo, razumejo svojo vlogo?
2. Katere naloge, ki bi morale biti že izvršene, še niso? Zakaj ne?
3. Izvajanje katerih nalog zaostaja? Zakaj?
4. Ali obstajajo naloge, ki bodo pri izvedbi načrta kritične? Če da, zagotovimo, da bodo imele prednost pri izvrševanju.
5. Ali obstajajo kakšne nepredvidljive okoliščine, ki prizadevajo uresničevanje načrta? Če da, jih odkrijmo in se pogovorimo, kako jih bomo premagali.



Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
Povšetova 37, SI - 1000 Ljubljana | telefon: (+386 1) 542 14 22 | fax: (+386 1) 542 14 24
info@cnvos.si | www.cnvos.si

Avtor: Matej Cepin
Oblikovanje: Phant&Puntza
Tisk: Tiskarstvo Stanislav Peklaj, s. p.

Založil: CNVOS
Izšlo s podporo Ministrstva za javno upravo in Urada RS za mladino

Ljubljana, september 2007