



CAPACITY BUILDING
INTERNATIONAL
ZA MODERNU LOKALNU SAMOUPRAVU

**ZAJEDNICA OPŠTINA
CRNE GORE**

**PRIRUČNIK ZA
RUKOVODIOCE
U LOKALNOJ
SAMOUPRAVI**

John Jackson
Nacr 1 (maj 2010.)

Priručnik za rukovodioce
Zajednica opština

SADRŽAJ¹

	STRANICA
Uvod	3
Poglavlje 1 Promjenljive uloge i nadležnosti	4
Poglavlje 2 Upravljanje organizacionom kulturom	8
Poglavlje 3 Rukovodilac kao nosilac promjene	14
Poglavlje 4 Rukovodilac kao strateški mislilac i akter	25
Poglavlje 5 Kadrovski rukovodilac	29
Aneks Timska vježba samo-ocjene	36

PRIRUČNIK ZA SLUŽBENIKE

Ovaj Priručnik za rukovodioce je urađen uporedo sa Priručnikom za službenike. Ovaj Priručnik utvrđuje način na koji se može organizovati funkcija ljudskih resursa (LJR) u opštini.

Savremeni pristup funkciji LJR nameće određene obaveze vama, kao rukovodiocima. Sa nekima od njih ste možda upoznati. Sa drugima nijeste. Bićete odgovorni za:

- 1. Ključnu ulogu u zapošljavanju službenika.***
- 2. Praćenje obuke i usavršavanja svojih službenika.***
- 3. Realizaciju sistema za upravljanje učinkom, uključujući ocjenu rada vaših službenika i završavanje njihovih planova ličnog usavršavanja.***
- 4. Praćenje sprovođenja disciplinskih i žalbenih postupaka u oblasti vaše nadležnosti.***
- 5. Obezbjedivanje odgovarajuće primjene opštinskog Strateškog plana i Strategije komunikacije u oblasti vaše nadležnosti.***
- 6. Praćenje primjene opštinskog pristupa etičkoj lokalnoj upravi u oblasti Vaše nadležnosti.***

U ovom Priručniku se ne ponavlja sadržaj Priručnika za službenike. Umjesto toga, tretira rukovođenje kao vještinu koju biste željeli da savladate, prije nego set procedura koje morate poštovati. Međutim, treba da konsultujete Priručnik za službenike kako biste ispunili svoje konkretne obaveze LJR za koje ste odgovorni. Ovo bi trebalo da Vam pomogne da postanete djelotvorniji rukovodilac.

Jedinica za LJR Vam može pomoći u ispunjavanju navedenih obaveza.

¹ Ovaj Priručnik koristi koncepte iz dokumenta „Jačanje rukovođenja lokalne samouprave u Slovačkoj“, koji je uradio Fred Fisher za Centar za pomoć lokalnoj samoupravi u Bratislavi, uz podršku ICMA i USAID.

UVOD

Ovaj Priručnik je urađen za vas, rukovodioce u opštini kako biste mogli djelotvornije izvršavati svoje rukovodeće dužnosti. Ovo je naročito važno iz nekoliko razloga:

- Rad opština postaje izazovniji. Lokalno stanovništvo i organizacije žele bolje usluge; treba da budu bolje informisani o tome šta opština radi; treba da budu uključeni u definisanje prioriteta opštine.
- Decentralizacija zauzima visoko mjesto u političkoj agendi imajući u vidu približavanje evropskih integracija. Ali, Vlada, kao i svaka druga vlada, neće htjeti da prenese dodatne nadležnosti i resurse na lokalnu samoupravu osim ako je sigurna da opštine mogu na pravi način izvršavati te nove nadležnosti.
- Razne međunarodne organizacije ulažu značajne sume novca u jačanje lokalne samouprave. Time se opštinama pruža mogućnost da dobiju najbolju praksu. Žele da budu sigurne da takva ulaganja rezultiraju najboljim ishodima.
- Vlada je usvojila Nacionalnu trening strategiju (NTS) za lokalnu samoupravu. Ova Strategija pomaže animiranju dodatne podrške za lokalnu samoupravu. Ali, jedan od uslova za uspješnu NTS jeste razvoj funkcije ljudskih resursa (LJR) u svakoj opštini.
- SNV ulaže u razvoj funkcije LJR u pilot opštinama. Svrha funkcije LJR je da pomogne svakoj opštini da svoje službenike pretvori u najsnažniju prednost. Urađen je Priručnik za LJR, koji utvrđuje njihovu funkciju. Ova nova funkcija LJR će se testirati u nizu pilota. Najveća pažnja je posvećena rukovođenju osobljem. Tu Vi, kao rukovodilac, stupate na scenu. Dobro rukovođenje osobljem je na Vama.

Rukovođenje i usavršavanje službenika koji rade sa vama su vaša odgovornost. Jedinica za LJR u vašoj opštini Vam može pomoći, ali ne može preuzeti vašu ulogu.

Vaši službenici su nešto pomoću čega možete dobro uraditi posao. Ali, oni vam ne mogu pomoći da ostvarite svoje ciljeve ukoliko ih ne podržavate pojedinačno kao članove svog tima i istovremeno stvarate okruženje u kojem mogu na najbolji način iskoristiti svoju predanost i kompetencije. Treba da im pomognete da dobro rade svoj posao.

Ovaj Priručnik vam može dati ideje koje možete iskoristiti u djelotvornom rukovođenju osobljem.

POGLAVLJE 1 IZMIJENJENE ULOGE I NADLEŽNOSTI

Izmijenjena lokalna samouprava

Lokalna samouprava se brzo mijenja:

- Momentum decentralizacije raste; opštine žele više odgovornosti i resursa, ali treba da pokažu – i Vladi i javnosti – kapacitet i djelotvornost koji su potrebni za preuzimanje više ovlašćenja.
- Lokalno stanovništvo postaje zahtjevnije u skladu sa globalizacijom koja ih otvara prema širem svijetu i drugim, nekada boljim, načinima poslovanja.
- Sve bliže evropske integracije su postale snažan izvor motivacije za promjene.
- Recesija prisiljava sva javna tijela da pružaju više i bolje usluge sa manje resursa.

U središtu ovih promjena su politički, socijalni, ekološki i kulturološki standardi, a očekivanja su usmjerena na rukovodioce opštine. Vi, rukovodilac, snosite odgovornost za odgovarajuće korišćenje opštinskih resursa i obezbjeđivanje uprave, usluga i razvoja u skladu sa najvišim standardima.

Iz tog razloga je vaša uloga rukovodioca toliko važna.

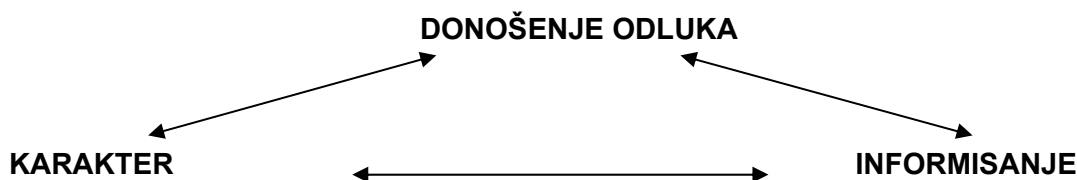
To je i razlog za sve veće zahtjeve za visokim nivoom profesionalizma kod službenika lokalne samouprave. Lokalna samouprava treba da obezbijedi karijeru koja privlači najbolje. Treba da ponudi radno okruženje koje na najbolji način koristi razumijevanje, vještine i predanost službenika. Motivacija i kompetencije rukovodilaca lokalne samouprave su od izuzetne važnosti.

Pitanje: bilo je dosta propusta rukovodstva. Šta ste iz toga naučili?

Uloga rukovodioca

Vaša uloga rukovodioca se može posmatrati na različite načine:

1. Jedan od načina je da se ona podijeli na 3 dijela:



a) Uloga karaktera:

- davanje primjera,
- pružanje liderstva,
- podsticanje vertikalnog i horizontalnog timskog rada,
- uspostavljanje veze između raznih interesnih grupa.

b) Uloga informisanja:

- praćenje rada opštine i šireg okruženja,
- informisanje interesnih grupa i uvažavanje njihovog mišljenja,
- predstavljanje njihovog glasa.

c) Uloga donošenja odluka:

- planiranje projekata i preuzimanje inicijative u javnom interesu,
- upravlja konfliktima,
- opredjeljivanje resursa u skladu sa prioritetima,
- pregovaranje ugovora.

Fokusirajte se na djelotvornost. Neka to bude navika.

Lična vježba: napravite listu stvari u kojima su opštinski rukovodioci obično djelotvorni / nedjelotvorni

2. Još jedan od načina da se sagleda uloga rukovodioca jeste da se ta uloga razmotri u odnosu na 5 značajnih, osnovnih kompetencija:

- ostvarivanje ciljeva i efikasno upravljanje aktivnostima, proaktivno djelovanje i fokusiranje na uticaj,
- pružanje liderstva uz samopouzdanje, logičko razmišljanje i dobru komunikaciju,
- rukovođenje osobljem vjerovanjem u njih, umrežavanje, timski rad, delegiranje i podsticanje samo-ocjene,
- usmjeravanje službenika fokusiranjem na zadatak, razvojem njihovog razumijevanja i vještina, korišćenjem ovlašćenja i korišćenjem mogućnosti koje se javljaju,
- davanje primjera službenicima pokazivanjem izdržljivosti, samokontrole, objektivnosti i prilagodljivosti.

Samo-ocjena

<i>LICNE RUKOVODEĆE NAVIKE</i>	<i>BODOVI (1 (nisko) – 10 (visoko))</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>upravljanje svojim vremenom,</i> • <i>fokusiranje na rezultate,</i> • <i>iskorištavanje raspoloživih prednosti,</i> • <i>fokusiranje na prioritetne oblasti,</i> • <i>donošenje djelotvornih odluka.</i> 	
<i>Radnje koje treba preduzeti:</i>	
<i>1.</i>	
<i>2.</i>	

Lična vježba: Koje su vaše jače strane? U kojim oblastima treba da postanete djelotvorniji?

3. Jedan od savremenih načina posmatranja rukovodstva jeste da se posmatra u okviru šire uloge lokalne samouprave.

Sa druge strane, rukovođenje se odnosi na:

- a) uspostavljanje odnosa sa zajednicom i promovisanje njene budućnosti,
- b) konstruktivnu saradnju sa Skupštinom i komisijama,
- c) ekonomično, efikasno i djelotvorno rukovođenje osobljem, resursima i aktivnostima,
- d) zastupanje zajednice kod drugih (npr., kod Vlade),
- e) održavanje lične kompetentnosti.

Sa druge strane, rukovodioci treba da se bave pitanjima koja prevazilaze granice:

- rukovođenje ljudima,
- upravljanje promjenama,
- izgradnja i održavanje odnosa,
- upravljanje komunikacijama,
- bavljenje promjenama.

Lična vježba: Šta mislite? Na koji način smatrate da dajete doprinos? U kojim oblastima biste mogli uraditi više?

KOMPETENCIJE RUKOVODSTVA LOKALNE UPRAVE	
Djelotvornost službenika <ol style="list-style-type: none"> 1. usmjeravanje i mentorstvo, 2. vođenje tima, 3. osnaživanje, 4. delegiranje. 	Demokratska osjetljivost <ol style="list-style-type: none"> 1. zastupanje demokratskih principa, 2. različitost, 3. učešće građana.
Upravljanje pružanjem usluga <ol style="list-style-type: none"> 1. funkcionalna i operativna ekspertiza, 2. operativno planiranje, 3. usluge građanima, 4. obezbjeđivanje kvaliteta. 	Organizaciono planiranje i rukovođenje <ol style="list-style-type: none"> 1. budžetiranje, 2. finansijska analiza, 3. razvoj ljudskih resursa, 4. strateško planiranje.
Podržavanje politike <ol style="list-style-type: none"> 1. uspostavljanje saradnje i postizanje konsenzusa, 2. omogućavanje djelotvornosti, 3. posredovanje i pregovaranje. 	Komunikacije <ol style="list-style-type: none"> 1. zastupanje, 2. vještine prezentiranja, 3. odnosi sa medijima, 4. međuljudska komunikacija.
Strateško liderstvo <ol style="list-style-type: none"> 1. inicijativa i preuzimanje rizika, 2. vizija, 3. kreativnost i inovacija, 4. tehnološka pismenost. 	Integritet <ol style="list-style-type: none"> 1. lični integritet, 2. profesionalni integritet, 3. organizacioni integritet.

Lična vježba: vi, kao rukovodilac, ćete uvidjeti da ove kompetencije zahtijevaju kombinaciju znanja, vještina, stavova, ponašanja i vrijednosti. Šta smatrate (i) najsloženijim za savladavanje, (ii) najsloženijim za primjenu?

4. Još jedan od načina za sagledavanje uloge i nadležnosti rukovodioca je utvrđivanje karakteristika koje jednu opštinu čine odličnom i vrstu rukovođenja koja je potrebna da bi se stekle takve karakteristike:
- orijentacija na aktivnosti,
 - bliski odnos sa građanima,
 - autonomija i inicijativa,
 - visoko cijenjeni službenici,
 - usredsređenost na misiju, vrijednosti, ciljeve i kompetencije,
 - fleksibilna organizaciona struktura,
 - konstruktivni politički odnosi.

„Nakon obuke, saslušam šta moj kolega/koleginica ima da kaže, posmatram svoju ulogu u širem kontekstu, fokusiram se na rezultate, delegiram više zadataka svojim službenicima i pružam im podsticajnije okruženje.“

Vježba za službenike: ovo je prilika za vas, kao rukovodioca, da zajedno sa svojim službenicima razmotrite oblasti u kojima svako od vas može ojačati ključne kompetencije i gdje opština, kao organizacija, treba da se poboljša. Prije svega, svako od vas može ocijeniti sebe ocjenom od 1 do 10 za svaku od 29 kompetencija iz prethodne vježbe. Onda iskoristite tabelu dolje za fokusiranje na prioritete.

KOMPETENCIJE	POTREBA ZA LIČNIM USAVRŠAVANJEM	PRIORITET (1-3)	POTREBA ZA ORGANIZACIONIM RAZVOJEM	PRIORITET (1-3)
Djelotvornost službenika				
Upravljanje pružanjem usluga				
Podržavanje politike				
Strateško liderstvo				
Demokratska osjetljivost				
Organizaciono planiranje i upravljanje				
Komunikacija				
Integritet				

POGLAVLJE 2 UPRAVLJANJE ORGANIZACIONOM KULTUROM

Tradicionalna organizaciona kultura se sve više suočava sa evropskim vrijednostima i drugim spoljašnjim uticajima. To tranzicija i podrazumijeva: ona se ne odnosi samo na nivo ekonomskog razvoja. Ona odražava način na koji gledate na određene stvari, način na koji posmatrate promjene oko vas, vrijednosti koje su vam važne.

Ako organizaciona kultura mora da se mijenja, na vama je da otkrijete novu.

Ispitajte modele kulturoloških aspekata koji su dati u daljem tekstu. Vidjećete kako se vrijednosti lokalne uprave pomjeraju od onih na lijevoj strani, koje su bile zajedničke u industrijskoj eri, ka vrijednostima na desnoj strani, koje su postale važne za jednu modernu organizaciju.

KULTUROLOŠKI ASPEKTI	STARI MODELI	NOVI MODELI
Upravljanje	Kontrolisati stvari i ljude	Kontrolisati stvari, osnažiti ljude
Učinak	Mjere inputa	Mjere ishoda
Struktura	Hijerarhijska, birokratska	Ravnija, bezgranična, fleksibilna
Motivacija	Spoljašnja, „usluga za uslugu“	Unutrašnja, kompletna osoba
Ocjena učinka	Spoljašnja, nalaženje grešaka	Samoocjenjivanje, 360%, najbolje rješenje za sve, pruža podršku
Informisanje	Kratkoročno, ograničeno	Dugoročno i kratkoročno, pristupačna, jasni rezultati učinka
Komunikacija	Od vrha ka nižim nivoima	Otvorena: na vrhu / ka nižim nivoima / horizontalna
Ponašanje	Pravila, zaštita položaja, izbjegavanje rizika, nedostatak povjerenja	Zasnovano na principima i vrijednostima, povjerenju, traženje izvrsnosti
Bužjetiranje	Od vrha ka nižim nivoima, zasnovano na prošloj godini	Fleksibilno, zasnovano na potrebama, mogućnostima, koriste se eksterni resursi
Obuka, usavršavanje	Slajdovi, orijentisana na vještine, eksplanatorna, fokusirana na podučavanje	Orijentisana na aktivnosti, kompletne osobe, fokusirana na učenje
Službenici	Troškovi, fokus na efikasnosti, neiskorišten puni kapacitet	Ulaganje, osnaživanje
Glas službenika	Generalno nevažan, teško moguća lična inicijativa	Strateški doprinos, timovi, lična odgovornost
Briga o klijentima/građanima	Ne traži se mišljenje, posmatraju se samo kao primaoci javnih usluga	Predstavlja stvaran test djelotvornosti, uključena u program planiranja i analize

Lična vježba: Gdje vi, kao rukovodilac, vidite sebe u odnosu na prostor između starih i novih modela? Gdje vidite svoju opštinu kao organizaciju? Da li ste u prednosti?

Pitanje: Postoje situacije kada pravi model možda nije dovoljan. Koje su to situacije?

Organizaciona kultura je važna. Ona ozakonjuje način na koji vi i vaše osoblje pristupate poslu. Ona pomaže ujedinjavanju opštinskih organizacija, stvara inicijative. Postoje 3 pitanja koja možete postaviti:

1. Da li je kultura vaše opštine u skladu sa onim što želite da postignete?
2. Da li strategije opštine odslikavaju potrebe zajednica kojima služe?
3. Da li vaš lični doprinos pomaže opštini da usmjerava kulturu u pravom smjeru?

Kultura je način na koji radimo stvari.

Obično je najefikasniji način mijenjanja kulture odstupanje od normi. Za to je potrebna hrabrost i može biti nepopularno. Ali, promjena u razmišljanju i praksi potiče upravo od ljudi koji odstupaju od normi.

Kultura vremenom izrasta unutar same organizacije. Ona je jedinstvena za datu organizaciju. Ona se razvija u svijetlu inicijativa i pritisaka. Ali, rukovodioci mogu uticati na nju.

Vrana koja imitira galeba brzo se udavi.

Na kulturu možete uticati tako što ćete:

- ✓ rizikovati, biti kreativni,
- ✓ u većoj mjeri koristiti tehnologiju,
- ✓ razotkrivati skandale, uništavati mitove,
- ✓ vršiti reorganizaciju,
- ✓ davati lični primjer.

***Razumna osoba se prilagođava svijetu.
Nerazumna osoba prilagođava svijet sebi. Prema tome, sav napredak
ostvaruju nerazumne osobe.***

Kultura se često mijenja kao posledica preispitivanja starih pretpostavki (npr., da konsultovanje građana neće ništa promijeniti, da je davanje mita za brže dobijanje usluga prihvatljivo) i kada nove pretpostavke zauzmu njihovo mjesto (npr., da će uključivanje građana dovesti do boljih usluga, da usluge treba da budu efikasne za sve).

Određene segmente kulture vaše opštine može vidjeti svaki posjetilac: stanje kancelarija, doček od strane recepcionera, ponos koji se može vidjeti u hodnicima.

Druge aspekte kulture ne može primijetiti neko sa strane. Oni žive u načinu razmišljanja i ponašanju službenika i izabranih predstavnika: iskrenost u obavljanju posla, poštovanje šefa, stav prema radu.

Kako možete ocijeniti vašu organizacionu kulturu? Zamislite kuću sa 4 sobe. Svaka soba predstavlja određenu dimenziju kulture:

- a) aspekti koji su lako uočljivi (npr., predsoblje),
- b) aspekti koji zahtijevaju određena istraživanja da bi se otkrili (npr., biblioteka),
- c) vrijednosti službenika i izabranih predstavnika (npr., kuhinja),
- d) pretpostavke od strane službenika i izabranih predstavnika (npr., spavaća soba).

Plan može izgledati poput plana datog dolje.

VIDLJIVI I NEVIDLJIVI ASPEKTI MODERNE KULTURE

<p><u>Vidljiv (predsoblje)</u></p> <p><i>Jezik, ceremonije, priče, tehnologija, odjeća</i></p>	<p><u>Vidljiv posle istraživanja (biblioteka)</u></p> <p><i>Proces donošenja odluke, pristup problemima, odnosi, način komunikacije, korištenje timova</i></p>
<p><u>Vrijednosti (kuhinja)</u></p> <p><i>Jednake mogućnosti, misije i ciljevi, fokus na učinak, nizak stepen tolerancije prema korupciji, učešće građana</i></p>	<p><u>Pretpostavke (spavaća soba)</u></p> <p><i>Iskrenost, način na koji se službenici vrednuju, spremnost da se pomogne drugima, vrijednost koja se pridaje građanima</i></p>

Lično pitanje: koliko dobro poznajete kulturu vaše opštine? Šta možete uraditi kako bi je promijenili?

Možda treba da:

1. Identifikujete i analizirate osnovne pretpostavke, utvrdite gdje su promjene potrebne i razvijete novu zajedničku viziju.
2. Ispitate ponašanje službenika:
 - a. Kako dočekujete nove radnike?
 - b. Kako proslavljate uspjeh?
 - c. Kako rešavate konflikte?

- d. Kako razvijate osoblje?
- e. Sa koliko fleksibilnosti se odnosite prema administrativnim granicama?
- f. Kako spajate ljude i posao?

3. Ispitate uticaj kulture opštine na rezultate rada:

- a. na komunikaciju,
- b. na zapošljavanje i otkaz,
- c. na odnose unutar i van organizacije,
- d. na raspoređivanje vlasti, statusa i resursa,
- e. na kriterijume za nagrađivanje i kažnjavanje,
- f. rješavanje stresa.

Tipovi kulture

U svakoj organizaciji je moguće naći elemente 4 tipa kulture:

- orijentacija vlasti (opstanak, snaga, odlučnost, određenje),
- orijentacija uloge (sigurnost, red, stabilnost, kontrola, dobit),
- orijentacija na ostvarenja (rast, samoizražavanje, uspjeh),
- orijentacija na pružanje podrške (uzajamnost, usluga, integracija).

Autoritarni rukovodioci su često odsječeni od stvari u svojoj zabludi o vlasti. Oni se možda plaše realnosti, a službenici će se plašiti da im saopšte loše vijesti.

Svaka od ovih kultura ima posebne karakteristike:

1. Kultura orijentisana na vlast

Tu postoji nekorektan pristup resursima (finansije, osoblje, itd.). Nagrade i kazne se koriste za usmjeravanje rada. Ovdje se nailazi na jako rukovođenje, često viđeno kao pravedno i dobronamjerno, često sa sledbenicima o kojima lideri vode računa.

Ali, individualna inicijativa je teška. Uzajamne obaveze i zavisnost postaju obaveza. Pravila se krše bez kažnjavanja. Informacije su ograničene. Osoblje radi ono što mora, a ne šta može. Prosječni standardi, prije nego izvrsnost, predstavlja normu.

2. Kultura orijentisana na uloge

Formalne strukture i procedure dominiraju. O rezultatima se prosuđuje strogo na osnovu opisa radnoga mjesta. Uloge i obaveze su jasno definisane. Nagrade se daju onima koji igraju po pravilima. Pouzdanost se vrednuje. Samovoljna upotreba vlasti je ograničena. Učinak je stabilan.

Ali, osoblje poštuje pravila čak i ako ona postanu prepreka. Odstupanje od procedura je zabranjeno. Poslovi su jasno definisani, što ograničava

individualnu inicijativu. Promjene se ne podržavaju, a osoblje se manje fokusira na rezultate.

3. Kultura orijentisana na ostvarenja

Fokus na ciljeve, kao i ponos i osjećaj da se posao mora hitno obaviti. Osoblje se trudi da upravlja sobom, rješava probleme, dobro radi u timovima i ne dozvoljava da pravila budu prepreka u postizanju ciljeva. Oni su voljni da rade duže bez primjedbi. Moral je na najvišem nivou. Misije i strategijski ciljevi su dobro utvrđeni od strane rukovodstva. Komunikacija je otvorena i ovlaštenja delegirana.

Ali, nema tolerancije za lične potrebe. Cilj opravdavati sredstva. Aktivnosti nijesu tako dobro organizovane. Osoblje posmatra stvari ograničeno, ne uzimajući u obzir širi kontekst.

4. Kultura orijentisana na podršku

Službenici podržavaju jedni druge sa uzajamnim poštovanjem, snažnom predanošću i osjećajem prihvatanja i pripadanja. Uživaju radeći u organizaciji i imaju jaku vjeru u organizaciju. Vrednuje se mir i harmonija.

Ali, održavanje dobrih odnosa može postati važnije od dobro obavljenog posla. Teži se izbjegavanju sukoba. Javiće se neodlučnost kada konsenzus nije moguć, jer će svi biti tretirani jednako. Forma može postati važnija nego sadržaj.

Možda ćete moći da prepoznate ove kulture. Nijedna od njih nije samostalna. Često upućuju na elemente koji preovladavaju kod elemenata iz drugih kultura. Gdje je ravnoteža?

- Opštine se trude da budu orijentisane na uloge i teško im je da se promijene.
- NVO će se truditi da budu orijentisane na podršku i možda će se suočiti sa teškoćama da opstanu u privatnom sektoru.
- Započinjanje poslova je orijentisano na moć, ali može biti poljuljano time što će osoblje razviti svoje učenje i željeti da radi „po svome“.
- Fudbalski timovi će biti orijentisani na ostvarivanje ciljeva jer pobjeda znači sve.

Kultura je za organizaciju ono što je karakter za jednu osobu.

Moguće je da kombinacija nekih tipova kulture, kao što je kultura orijentisana na dostignuća i kultura orijentisana na podršku, može ponuditi nove koristi i ukloniti neke od nedostataka. Izazov je da se teži uvođenju korisnih elemenata bilo kojeg tipa kulture tako da prepreke nisu odmah eliminisane.

Pokretači promjena u kulturi

- **Zahtjevi za boljim radom**
- **Pritisak od strane interesnih grupa**
- **Neuobičajene slabosti u organizaciji opštine**
- **Neizvjesnost u okruženju**

Kulturološka promjena može početi u nekom sektoru ili na nivou organizacije opštine. Približavanje evropskim integracijama može nametnuti različite pritiske. Vi, kao rukovodilac, svakako treba da nastojite da promovirate kulturu savremenih javnih usluga u oblasti u kojoj radite, da sarađujete sa drugim rukovodiocima na jačanju svojih napora.

Glavno pitanje koje će rukovodilac željeti da postavi je „Da li je organizacija opštine spremna za promjenu?“ **Spremnost organizacije je važna.** Na primjer:

- ✓ Da li postoje resursi za aktivnosti kao što je doobuka?
- ✓ Da li postoji svijest o tome da se nešto mora promijeniti?
- ✓ Da li među rukovodiocima postoji posvećenost novim vrijednostima i spremnost na preduzimanje aktivnosti?
- ✓ Da li postoji dobra interna komunikacija koja omogućava informisanje što većeg broja ljudi?

Na kraju, dijalog među svim interesnim grupama je kritičan za rješavanje problema, identifikovanje prepreka, podizanje svijesti i razmatranje opcija.

Lična vježba: Koje promjene u kulturi bi najviše koristile vašoj opštini? Napravite listu tih promjena. Šta vi lično možete uraditi u vezi sa tim?

POGLAVLJE 3 RUKOVODILAC KAO NOSILAC PROMJENA

Promjena je neizbježna. Traženjem i uvođenjem najbolje prakse, ulaganjem napora u zadovoljavanje zahtjeva lokalnog stanovništva i organizacija, stvaranjem podsticajnijeg okruženja za službenike i izabrane predstavnike, pozivate na promjene.

Prema tome, ne dozvolite da vas promjena iznenadi. Planirajte je.

Promjena podrazumijeva i opasnost i mogućnost.

Promjena u jednoj organizaciji može biti jednostavna ili složena, površinska ili duboka. Na primjer, može značiti:

- promjenu navika, kao što je način na koji se odnosite prema građanima;
- promjenu vrijednosti, kao što je uvođenje striktno etičkog pristupa kod izdavanja dozvola za gradnju;
- promjenu struktura, kao što je formiranje timova koji će raditi na opšteprisutnim pitanjima, kao što je nezaposlenost ili zaštita životne sredine.

Upravljanje promjenama zahtijeva određeni pristup. Želite da budete u mogućnosti da tragate za najboljom praksom, da uvidite mogućnosti i naučite iz iskustava; želite da budete u mogućnosti da umirite prirodne strahove od promjene među službenicima. Morate dobro informisati sve kojih se data promjena tiče.

Moguće je izgraditi promjenu oko stvarnog problema sa kojim se zajednica suočava, a koji treba riješiti, kao što je poboljšanje upravljanja otpadom kroz međuopštinsku saradnju. U tom slučaju treba da konsultujete i ohrabrite učešće zajednice. To će biti praktično i ojačaće odnos između opštine i njenih građana. Prikupljanje, analiza i mišljenje o podacima je biti važno za održavanje učešća interesnih grupa.

Razmišljajte kao osoba od akcije. Djelujte kao osoba od misli.

Upravljanje promjenama nije lak proces. Mogu se propustiti rokovi, službenicima će možda trebati dodatne konsultacije, mogu se javiti prepreke koje treba otkloniti. Ali, ako želite da budete nosilac promjene, strpljenje, empatija i odlučnost će biti vaše najjače oružje.

Jedan od načina da se pristupi promjeni jeste preduzimanje 8 taktičkih koraka:

Taktika 1 Utvrđivanje problema

Problemi nastaju kao posledica načina na koji opština radi. Oni mogu biti razlog lošeg učinka. Oni mogu predstavljati prepreku poboljšanju. Treba jasno da definišite rezultate koje očekujete da ostvarite. Treba da budete u stanju da napravite razliku između simptoma problema i uzroka problema.

Pitanje: Da li loš učinak proističe iz (i) lošeg odabira službenika, (ii) nedostatka obuke službenika, ili (iii) slabe organizacije?

Dobro utvrđen problem je upola riješen problem.

Treba da počnete tako što ćete sa samim sobom „porazgovarati o problemu“:

- ❖ Šta je stvarni problem?
- ❖ Zašto je to problem? Zašto? Zašto? (na svaki odgovor postavljajte pitanje „zašto“)
- ❖ Zašto taj problem treba riješiti?
- ❖ Kada i gdje to predstavlja problem?
- ❖ Čiji je to problem?
- ❖ Šta bi se desilo ako ne bismo riješili problem?

Treba jasno da definišete problem sa kojim se suočavate.

Test za definisanje problema

Da li je problem:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - JASAN - KONCIZAN - KOMPLETAN | <ul style="list-style-type: none"> - Da li bi neko drugi razumio njegovu definiciju? - Da li je opis kratak i precizan? - Da li je nešto izostavljeno? |
|---|--|

Prilikom donošenja odluke o tome da li problem treba riješiti ili ne, treba da budete u stanju da odgovorite na sledeća pitanja:

- Koliko je **hitno** da se nađe rješenje?
- Koliko je **važno** da se nađe rješenje?
- Koliko je **izvodljivo** da se nađe rješenje?
- Da li je u vašoj **nadležnosti** rješavanje problema?
- Da li ste spremni da se **lično obavezete**?

Kada identifikujete i definišete problem, predstavite svoj predlog za iznalaženje rješenja sa setom SMART ciljeva:

- Šta želite da se uradi?
- Ko će to uraditi?
- Kome će to koristiti?
- Kada će se to desiti?

- Koji će resursi biti potrebni?
- Kako ćete znati da ste uspjeli?

Timska vježba:

1. **Definišite izazov (problem) na kojem treba raditi.**
2. **Imajući u vidu izazov, postavite ciljeve za rad na izazovu.**
3. **Da li su ciljevi SMART (pametni):**
 - a. **Specifični?** (jasni i razumljivi)
 - b. **Mjerljivi?** (rezultati se mogu jasno identifikovati)
 - c. **Ostvarljivi?** (politička volja, stručno znanje...)
Realni? (ostvarljivi u okviru raspoloživih resursa;
u okviru vizije opštine; vrijedni)
 - d. **Vremenski ograničeni?** (odrednice i rokovi)

Taktika 2 Kreiranje svijesti i vizije

Ovo je naročito važno kada promjenu pokreću problemi ili mogućnosti.

Razvoj svijesti i vizije će zahtijevati:

- uvid u stanje ispod površine,
- sagledavanje stvari iz različitih uglova,
- intuiciju za otvaranje mogućnosti,
- uviđanje mogućnosti,
- refleksiju.

Lično pitanje: Da li vi posjedujete ove vještine? Da li ih primjenjujete u praksi u svakodnevnom radu?

SVIJEST	VIZIJA
<ul style="list-style-type: none"> • taktika, • postojeća realnost, • detalji, • fokus i revizija, • analitika. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ strategije, ➤ buduća realnost, ➤ šira slika, ➤ gledanje naprijed i predviđanje, ➤ koncept.

Za svaki problem će biti vezane različite grupe ljudi. To su interesne grupe. Važno je da svaku viziju razvijete zajedno sa onima sa kojima dijelite problem. Konsultacija i zajednička refleksija se može podržati analizom:

- (i) internih i eksternih interesnih grupa (analiza interesnih grupa),
- (ii) sila koje ometaju ili podržavaju promjenu (analiza sila),
- (iii) rizika koje nose promjene (analiza rizika).

Analiza sila

Kod svake promjene postoje sile koje podržavaju promjenu i sile koje su protiv nje. Morate identifikovati svaki set sila, oslanjati se na sile koje podržavaju promjenu i smanjiti sile koje su protiv promjene. Za svaku silu treba da osmislite strategiju djelovanja.

Sile za promjenu → | ← Sile protiv promjene

Analizom će se identifikovati ključne interesne grupe, njihovi specifični interesi i potencijalni doprinos, potencijalne prepreke koje treba prevazići i rizici kojima treba upravljati. To će svakom dijalogu dati oštrij fokus.

Problemi dovode do rješenja, mogućnosti do benefita.

Taktika 3 Izgradnja odnosa za rješavanje problema

Kada identifikujete interesne grupe, treba da se upoznate sa njihovim različitim interesima i očekivanjima. Da li svi dijele iste vrijednosti? Kako možete razviti potrebno razumijevanje i povjerenje među njima? Ako ih možete okupiti na forumu u cilju prepoznavanja, procjene i rješavanja izazovom, možda ćete razviti snažnu silu koja podržava promjene.

Treba da rukovodite grupnim procesom ako želite da članovi budu djelotvorni. Da biste to uradili, treba da postavite i dogovorite osnovna pravila, kojima ćete:

- utvrditi način na koji će grupa:
 - započeti istraživanje problema i mogućih rješenja,
 - donijeti odluke,
 - definisati agende, razmjenjivati informacije, evidentirati odluke,
 - predsjedavati svojim sastancima.
- utvrditi uloge i nadležnosti,
- održavati odnose (timski rad, komunikacije, saradnja sa drugim tijelima, rješavanje konflikata ...),
- utvrditi potrebne resurse (finansiranje, osoblje...).

Da bi grupe bile djelotvorne, treba da koristite sledeće sposobnosti: empatiju, iskrenost, poštovanje, posvećenost, fleksibilnost, skromnost i specifične vještine grupnog rada.

Vještine koje su potrebne za djelotvoran grupni rad

Funkcije zadatka	Funkcije odnosa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>pokretanje ideja i diskusija,</i> ✓ <i>traženje i davanje informacija,</i> ✓ <i>testiranje za konsenzus,</i> ✓ <i>fokusiranje na ishode i rezultate,</i> ✓ <i>identifikovanje faktora i standarda uspjeha,</i> ✓ <i>izražavanje mišljenja i uvjerenja,</i> ✓ <i>razrada i pojašnjavanje pitanja,</i> ✓ <i>povezivanje individualnih doprinosa,</i> ✓ <i>sumiranje doprinosa,</i> ✓ <i>testiranje u svijetlu realnosti.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>podsticanje učešća drugih,</i> ✓ <i>praćenje idividualnih dostignuća,</i> ✓ <i>traženje mišljenja,</i> ✓ <i>djelotvoran sledbenik,</i> ✓ <i>izražavanje grupnih osjećanja,</i> ✓ <i>posredovanje između različitosti,</i> ✓ <i>utvrđivanje razloga i rješavanje ličnih sukoba,</i> ✓ <i>ocjena napretka.</i>

Lično pitanje: U kojim oblastima treba da budete jači u rukovođenju grupnim procesima?

U svakom grupnom procesu usmjerenom na upravljanje promjenom ćete naići na određeni stepen otpora.

Izražavanje otpora

<ul style="list-style-type: none"> • <i>traženje više detalja,</i> • <i>izjave da nema dovoljno vremena,</i> • <i>nepraktičnost,</i> • <i>pokazivanje prekomjerne zavisnosti.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pretvaranje osobe da je prezauzeta,</i> • <i>izolovanje,</i> • <i>pokazivanje nesposobnosti u posmatranju stvari van određenih granica,</i> • <i>okrivljivanje drugih.</i>
---	--

Kako izlazite na kraj sa ovim? Razmislite o ova 4 pravila:

1. identifikujte otpor,
2. posmatrajte otpor kao nešto prirodno,
3. pomozite da se otpor izrazi,
4. nemojte otpor shvatati lično.

Timska vježba: Da li je opština spremna da preduzme aktivnosti na identifikovanju problema? Da li ste vi spremni?

KRITERIJUM	U POTPU NOSTI	GENERALNO	POMALO	NIMALO
<p>1. Da li su prioriteti lidera jasno definisani i predstavljeni?</p> <p>2. Da li osnovne vrijednosti pružaju podršku?</p> <p>3. Da li su jasne procedure donošenja odluka?</p> <p>4. Da li su jasne različite uloge i nadležnosti?</p> <p>5. Da li postoji dovoljno resursa?</p> <p>6. Da li su na raspolaganju adekvatne informacije za donošenje odluka i rješavanje problema?</p> <p>7. Da li ima rukovodilaca koji podržavaju promjenu?</p>				

Dodajte druge kriterijume koje smatrate adekvatnim.

Taktika 4 Planiranje toka aktivnosti

Na osnovu definicije problema, analize interesnih grupa, analize sila i analize rizika, vrijeme je da se utvrdi detaljan plan aktivnosti.

1. Definišite aktivnosti, indikatore / odrednice učinka, odgovornosti, interesne grupe, potrebne resurse, vremenski okvir.
2. Utvrdite moguće posledice djelovanja.
3. Utvrdite moguće posledice nedjelovanja.

Ne možete preskočiti jaz od 10 metara u dva skoka od po 5 metara.

4. Objasnite različite dimenzije posledica:
 - a. ekonomske, socijalne, kulturološke i ekološke posledice,
 - b. kratkoročne i dugoročne posledice,
 - c. posledice po pojedince, timove i organizaciju opštine,

- d. posledice po finansijske i druge resurse,
- e. posledice po odnose opštine sa javnošću,
- f. posledice po interesne grupe.

5. Predstavite slijed događaja koristeći, na primjer, Gantogram ili metodu kritičkog puta.

Gantogram

Cilj:

	Mjesec 1	Mjesec 2	Mjesec 3	Mjesec 4
Zadatak 1	_____			
Zadatak 2		_____		
Zadatak 3			_____	

Taktika 5 Mobilisanje organizacije i resursa

Postoji mnogo različitih vrsta resursa. U nekim slučajevima finansije nijesu najznačajniji resurs. To može biti politički resurs, ili podrška interesnim grupama, ili prisustvo predvodnika promjene. Određene mogućnosti se mogu koristiti kao resurs. Podsticanje ljudi, grupa ili organizacija da rade zajedno stvara posebno vrijedan resurs.

Treba da uradite „inventar resursa“.

Uz finansijske resurse, treba da uradite budžet za projekat uvođenja promjene, pri čemu postavljate jasnu granicu između potrebe za operativnim i kapitalnim resursima i identifikujući potencijalne izvore finansiranja.

Koju „dodatnu vrijednost“ saradnja, kolaboracija, komunikacija, koordinacija, povjerenje, timski rad, ljubaznost i učenje na poslu daju rješavanju problema i upravljanju promjenom?

Da li će organizacija opštine pomoći ili ometati upravljanje promjenom?

Treba da izvršite analizu organizacije.

Struktura organizacije obično treba da prati svoje ciljeve. Ali, opštine mogu imati strukture koje su uspostavljene prije mnogo godina, kada se najveći značaj pridavao hijerarhiji i birokratiji, smjerovima od vrha ka dnu i pravilima postupaka bez rizika ili samo-obogaćivanja i nije učinjen nikakav napor da se ta pravila osavremene.

Forma treba da prati funkciju.

Počnite od organizacionog dijagrama:

- Koja se realnost nalazi u osnovi strukture?
- Gdje je protok moći i resursa, koji možda treba preusmjeriti?
- Gdje leži potencijal za saradnju?
- Da li struktura na najbolji način ostvaruje prioritete opštine?
- Ukoliko bi se u potpunosti definisali ciljevi, programi i izazovi opštine, da li bi se struktura promijenila?
- Da li za svako radno mjesto postoji dinamičan opis posla?

Šta je dinamičan opis posla?

- ***Ciljevi rada podržavaju šire prioritete opštine.***
- ***Potrebno iskustvo, stručno znanje i lični kvaliteti diktiraju proces zapošljavanja.***
- ***Ciljevi i zadaci se dogovaraju sa osobom koja je na datom radnom mjestu. Svaki cilj treba da bude vezan za set indikatora učinka tako da se može izvršiti evaluacija progressa i dostignuća.***
- ***Ako se rad osobe koja je na datom radnom mjestu promijeni, opis posla se revidira.***
- ***Opis posla je polazište za sastanak u cilju godišnje formalne ocjene rada između osobe koja je na datom radnom mjestu i rukovodioca. Utvrđuje se nagrada za uspjeh i aktivnosti u pravcu poboljšanja.***
- ***Opis posla se takođe koristi i za redovne neformalne diskusije u svrhu ocjene rada.***

U jednoj savremenoj organizaciji, važno je **delegiranje odgovornosti**. Službenici žele da pokažu da, ukoliko imaju ovlašćenje, mogu uspjeti i u ispunjavanju čak i većih odgovornosti.

Upravljanje promjenama svakako zahtijeva razumijevanje i kreativnost. Službenici ne žele da budu prepušteni turbulencijama koje ne mogu da kontrolišu.

Ključna pitanja o delegiranju odgovornosti:

- ***Da li su izabrani predstavnici i službenici sposobni da rade zajedno na konstruktivan način, uzajamno koristeći svoje jače strane?***
- ***Da li postoji zajedničko razumijevanje ekonomskog, socijalnog, kulturološkog i ekološkog konteksta?***
- ***Da li postoje bolji načini za usmjeravanje protoka resursa?***
- ***Da li se ovlaštenja mogu šire delegirati?***
- ***Da li su službenici osposobljeni da daju sve od sebe u obavljanju posla?***
- ***Da li dodjeljivanje uloga i odgovornosti poboljšava otvorenost, osjetljivost i odgovornost?***
- ***Da li se službenici mogu okupiti u timove u cilju rada na tako širokim izazovima kao što je nezaposlenost i siromaštvo?***
- ***Da li opština njeguje djelotvornu saradnju sa drugim organizacijama?***
- ***Da li ljudi vide svrhu u smjeru u kojem se promjena odvija?***

Lični izazov: posmatrajte stvari van okvira strukture. Promjena se može unijeti kroz lično liderstvo, a ne kroz formalni autoritet.

Veće delegiranje podstiče motivaciju, razumijevanje i kreativnost.

Taktika 6 Eksperiment, test, redizajniranje

Uvijek je dobro testirati odgovor na promjenu. To će vam pomoći u otklanjanju slabosti iz sistema, ispitivanju posvećenosti i prihvatanja, dobijanju korisnog mišljenja, obučavanju službenika i uvođenju promjene u svrhu poboljšanja efikasnosti i djelotvornosti. Promjene kod rutina se mogu uvesti postepeno kako bi se izbjeglo uznemiravanje. Monitoring će biti od kritičnog značaja.

Eksperiment je duša „organizacije koja uči“.

Upravo tu su važni podaci. Informacije o učinku treba da ukažu na to da li se projektom ili inicijativom za promjenama postiglo očekivano, da li su resursi i komunikacija dovoljni, da li su službenici i korisnici usluga pozitivno reagovali.

Za eksperiment je potreban predvodnik. Eksperiment omogućava učenje iz grešaka. Ali, da li službenici uče jedni od drugih? Da li identifikuju dobru praksu i uče iz nje. Da li organizacija širi dobru praksu na nivo cijele organizacije? Da li su oni koji preuzimaju rizik uvijek prvi koji snose krivicu za neuspjeh, ili njihova hrabrost i kreativnost nailaze na odobravanje?

Lično istraživanje: Koji su eksperimenti u skorije vrijeme funkcionisali? Šta je naučeno iz njih?

Taktika 7 Implementacija

Ukoliko vi usmjeravate promjenu, možda biste željeli da razmotrite sledeći pristup:

1. Razmišljajte strateški, uzimajući u obzir cjelokupan okvir, odnose, okruženje, interesne grupe ...
2. Ohrabrujte promjenu koja se može izvršiti brzo i lako. Rane pobjede donose pouzdanje i podršku.
3. Razmotrite resurse koje imate – finansije, službenici, odnosi... – i postarajte se da budu dovoljni.
4. Pobrinite se da ne postoje politike opštine koje predstavljaju prepreku promjeni.
5. Praktikuju strpljenje i istrajnost.

Dimenzija upravljanja ljudskim resursima i razvoj su od kritičnog značaja. Službenicima je potrebno:

- (i) **usmjeravanje** prilikom učenja ili započinjanja novih zadataka,
- (ii) **podrška** kod ličnih interakcija, učešća u donošenju odluka, obuka gdje god je to potrebno i
- (iii) **delegiranje** ukoliko se nastoji da im se omogući da na najbolji način iskoriste svoje znanje, vještine i posvećenost za preduzimanje odgovornih radnji.

Delegiranje podrazumijeva autoritet i odgovornost – autoritet koji daje pristup i omogućava kontrolu resursa, odgovornost za ostvarivanje ciljeva i standarda.

Kako implementacija bude napredovala, treba sebi da postavite sledeća pitanja:

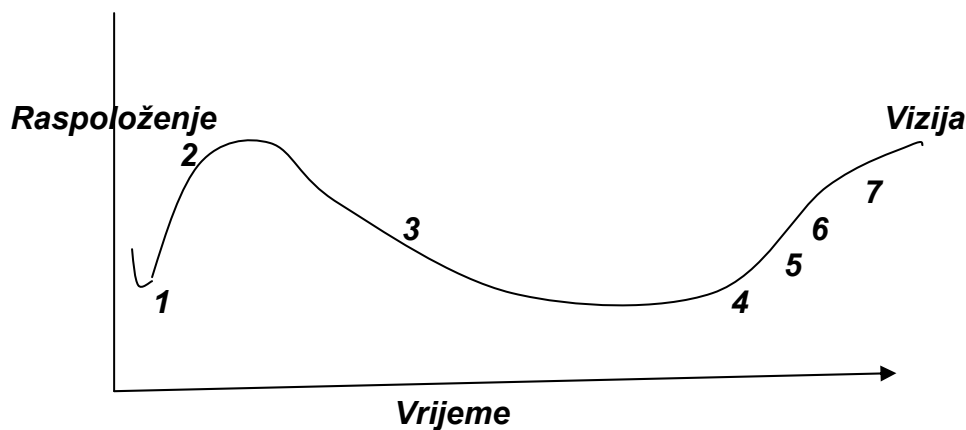
- Da li treba da uskladite kombinaciju resursa?
- Da li su vam potrebni dodatni resursi?
- Da li treba da nastavite sa sprovođenjem postojećeg plana ili da ga modifikujete ili nađete novi plan?
- Da li postoji dovoljno znanje i vještine?
- Šta se dešava kada se ostvare ciljevi?

Razmislite o **psihološkom procesu** koji promjena podrazumijeva. To može biti teško kod svake promjene. Iako promjena može biti eksterna za neku osobu, interno, on/ona mora izvršiti tranziciju. Nešto se gubi. Moraju se naučiti novi stavovi ili ponašanje i da se ustale. Tranzicija počinje odstupanjem od starih načina.

Dobra strategija za pružanje pomoći ličnoj tranziciji obuhvata:

1. utvrđivanje ko šta gubi šta,
2. prepoznavanje značaja gubitka otvoreno i sa razumijevanjem,
3. omogućavanje visokog nivoa informisanosti, tako da se jasno razumiju razlozi gubitka,
4. naglašavanje očekivanih rezultata,
5. tretiranje prošlosti sa poštovanjem.

Prelazak na nove načine zahtijeva vrijeme. Promjena dovodi do raspoloženja koje opada prije nego se podigne u pravcu nove vizije (vidi dolje). Mora se definisati nova „realnost“. Ishod mora biti jasan i poželjan. Treba utvrditi korake koje treba preduzeti ka ostvarivanju ishoda. Svako treba da ima svoju ulogu. Pomoći će u sagledavanju veze između promjene i drugih elemenata u datom kontekstu.



- | | |
|----------|--|
| 1 | <i>gubitak fokusa,</i> |
| 2 | <i>euforija,</i> |
| 3 | <i>osjećaj gubitka,</i> |
| 4 | <i>odstupanje,</i> |
| 5 | <i>testiranje nove realnosti,</i> |
| 6 | <i>traženje značenja,</i> |
| 7 | <i>integriranje.</i> |

Možda ćete htjeti da odredite tim koji će pratiti tranziciju i identifikovati sva pitanja koja treba riješiti.

Taktika 8 Evaluacija uticaja

Važno je pratiti uticaj svake promjene i izvršiti evaluaciju njenih rezultata. Evaluaciju uticaja treba da usmjerava niz principa:

1. treba da bude jednostavna i da ne predstavlja prijetnju,
2. treba da se zasniva na potrebama opštine, službenika, građana i partnerskih organizacija,
3. sve interesne grupe treba da budu uključene,
4. treba koristiti podatke o radu,
5. treba da razmatra (i) šta je urađeno, (ii) kako je urađeno (neuspjeh može biti posledica bilo kojeg od dva navedena),
6. treba da omogući razvoj službenicima i organizaciji,
7. treba da bude stalna,
8. treba da primjenjuje različite istraživačke pristupe,
9. treba da dovede do donošenja odluke i dalje aktivnosti.

Ključna pitanja za evaluaciju:

- **Koliko smo uspješni?**
- **Da li smo i dalje na pravom putu?**
- **Da li su potrebne ispravke?**
- **Da li postoji dobar timski rad?**
- **Da li se uspostavljaju nove veze i stvaraju nove prilike?**
- **Da li smo smanjili prepreke?**
- **Da li svi učestvuju?**
- **Da li možemo biti bolji?**

Postoje četiri glavna kriterijuma koje možda treba da primijenite u procjeni uticaja svake inicijative za promjenom:

1. **ADEKVATNOST** – Da li je bilo dovoljno riješiti prvobitni problem i ostvariti cilj sa dovoljno resursa?
2. **DJELOTVORNOST** – Da li su ciljevi ostvareni i Akcioni plan realizovan?
3. **EFIKASNOST** – Da li se promjena mogla uvesti uz manje troškove? Da li benefiti opdavdavaju troškove? Da li se na najbolji način iskorištavaju resursi?
4. **NEŽELJENI EFEKTI** – Koji su drugi benefiti ostvareni i koje su odgovornosti stvorene? Koje su neočekivane posledice?

Metode prikupljanja podataka

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>intervjui,</i> • <i>upitnici,</i> • <i>zapažanja,</i> • <i>rangiranja,</i> • <i>testovi,</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>evidencije,</i> • <i>izvještaji,</i> • <i>statistike,</i> • <i>dokumentovanje,</i> • <i>ispitivanje.</i> |
|---|---|

Prilikom ocjene uticaja, treba da razmotrite resurse, aktivnosti, politike, strategije, ciljeve i sve druge relevantne dimenzije organizacije opštine. **Indikatori učinka, koji su utvrđeni na početku će definisati standard u odnosu na koji treba izvršiti ocjenu.**

POGLAVLJE 4 MENADŽER KAO STRATEŠKI MISLILAC I AKTER

Gledanje naprijed i razmišljanje o budućnosti je važan zadatak svih rukovodilaca. Koja biste buduća poboljšanja željeli da uvedete? Koje buduće nadležnosti biste voljeli da određeni službenici preuzmu u budućnosti? Kako biste se trebali pripremiti za promjene koje se javljaju u širem okruženju i koje će uticati na vaš rad?

Treba da „razmišljate šire“ kako biste našli najbolja rješenja za promjenu. Postoje mogućnosti koje biste mogli da iskoristite. Postoji najbolja praksa na drugim mjestima koju biste mogli da potražite.

- ❖ **Upravo ovaj vid odlučnosti i pristup gledanja u budućnost će vama i vašim službenicima dati snažan osjećaj svrhe.**
- ❖ **Upravo ostvarivanje svrhe daje smisao vašem i njihovom radu.**
- ❖ **Upravo smisao stvara posvećenost i podstiče na ulaganje napore.**

Gledanje naprijed i rad na budućnosti zahtijeva određene vještine i stavove:

<ul style="list-style-type: none"> • <i>inicijativa i preuzimanje rizika,</i> • <i>upravljanje rizikom,</i> • <i>vizija,</i> • <i>kreativnost i inovativnost,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>preispitivanje statusa quo,</i> • <i>zagovaranje učešća,</i> • <i>prihvatanje različitosti,</i> • <i>strateško planiranje.</i>
---	--

Mnoge strateške odluke se u stvari donose van formalnog procesa planiranja, jer procesi planiranja često postaju birokratski i rigidni. Često guše inovaciju i promjenu.

Nemojte zaboraviti da se usko grlo uvijek nalazi na vrhu flaše.

Prava strategija proizilazi iz strateškog razmišljanja ključnih ljudi kada se eksterni događaji i interno razmišljanje spoje u procesu postizanja novog konsenzusa. U suštini je to politički proces. Kao menadžer koji gleda naprijed i praktikuje strateško razmišljanje, postići ćete sopstveni politički uticaj u okviru organizacije. Ali, kako pretvoriti strateško razmišljanje u planove?

Postoje 3 vrste planiranja:

1. **Obaveza planiranja** – budućnost je izvjesna i daje se kratkoročni osjećaj smjera.
2. Planiranje za **nepredviđene slučajeve** – budućnost je neizvjesna i želite da budete spremni za nešto što mislite da se može desiti.
3. Planiranje **odgovora** – šta god da se desi u budućnosti.

Na neki način, jedna organizacija treba da razvije pristup planiranju koji objedinjava sva 3 elementa.

Promjena sama po sebi je manji problem nego uključivanje ljudi u upravljanje promjenom.

Ključni princip je da rješenja za promjenu treba naći u okviru organizacije. Možda želite da napravite planove za budućnost preduzimanjem sledećih koraka u vidu niza grupnih sastanaka sa svojim službenicima:

1. Praktična vizija

Razmislite o tome kako bi budućnost mogla izgledati i kako bi se organizacija mogla razvijati u pravcu ostvarivanja takve budućnosti.

2. Osnovne protivrječnosti

Identifikujte prepreke na koje ćete najvjerovatnije naići u postizanju budućeg stanja koje ste zamislili.

3. Strateški predlozi

Tražite moguće odgovore na ove prepreke. Navedite predloge logičnim redosledom, naglasite povezanost predloga, tražite vezu među njima.

4. Taktike

Utvrdite prioritetne predloge, definišite potrebne aktivnosti, utvrdite ih u vidu sistematskih projekata.

5. Aktivnost

Organizujte timove koji će uraditi nacрте akcionih planova za svaki projekat (naziv, ciljevi, očekivane koristi, detaljne komponente implementacije, posledice nepreduzimanja radnji).

Možda treba da odaberete organizovanje sledećeg trodnevnog događaja za svoje službenike i interesne grupe (na korporativnom nivou ili na na nivou sektora), korišćenjem individualnih zadataka, grupnih vježbi i plenarnih diskusija:

Dan 1

- *Analizirajte sopstvena iskustva stečena do sada, bližu istoriju organizacije i odrednice u razvoju.*
- *Identifikujte relevantna kretanja (na tabli) i pozitivne / negativne efekte.*
- *Izdvojite najznačajnija kretanja.*

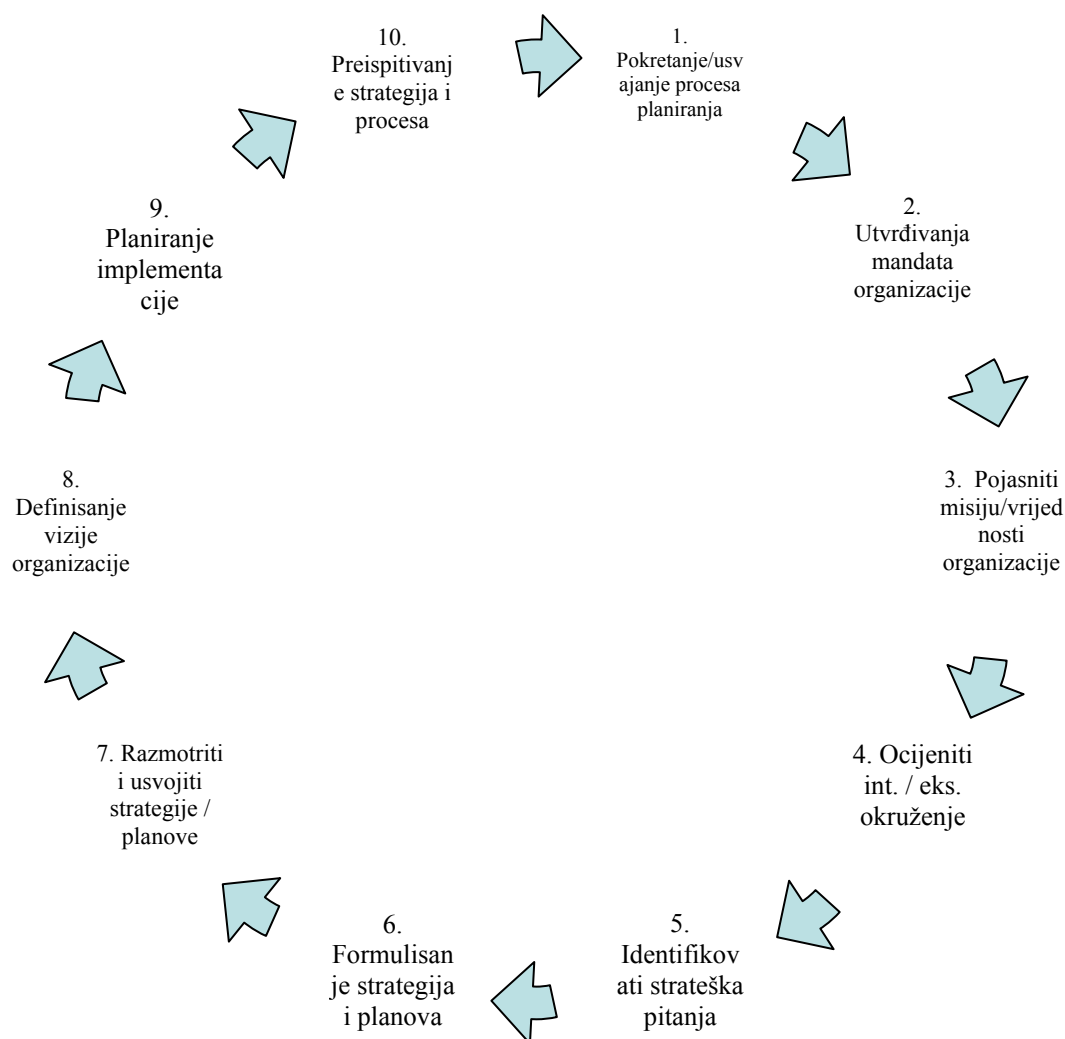
Dan 2

- *Tražite od različitih interesnih grupa da ispitaju kretanja koja oni smatraju najznačajnijim.*
- *Tražite od interesnih grupa da identifikuju šta (relevantno) oni rade što smatraju dobrim / neugodnim.*
- *Tražite od mješovitih grupa da pripreme izjave idealne budućnosti, pri čemu će pokazati šta se uradilo u pravcu postizanja takve budućnosti i koje barijere su se morale prevazići da bi se to ostvarilo.*
- *Utvrdite dogovorene teme.*
- *Tražite od mješovitih grupa da pripreme, za svaku temu, (i) izjavu o zajedničkoj budućnosti, (ii) potencijalne projekte i (iii) neriješene razlike.*

Dan 3

- *Reorganizujte teme u sličan format (vizija / vrijednosti, potencijalne aktivnosti, potencijalne prepreke).*
- *Uradite akcione planove (uključite odgovornosti i pomoć koja je potrebna, čija pomoć je potrebna i do kada).*

Jedan od modela planiranja izgleda ovako (Bryson):



Takav proces planiranja u 10 koraka ne mora da bude linearan.

Strateško planiranje nije lijek/rješenje. Ono nije zamjena za strateško djelovanje.

Možda je dobro, na osnovu postojećih podataka, planirati izradu izvještaja o statusu u vezi sa trenutnim stanjem. Treba da izgradite „koaliciju spremnih“ kako biste to postigli.

Interesne grupe moraju biti „vlasnici“ procesa i strategije. Oni moraju uvidjeti koristi koje donose rezultati. Morate se fokusirati na djelotvorne odluke i aktivnosti koje su potrebne da sprovedete svoje strateško razmišljanje u djelo i prevaziđete prepreke koje stoje na putu.

Svaki proces strateškog planiranja zahtijeva da predvodnik u tom procesu bude djelotvoran. Da li ste vi jedan od tih predvodnika?

Kritični faktori za uspjeh strateškog planiranja:

- *učešće i interakcija svih interesnih grupa,*
- *ispitivanje onoga što jeste i onoga što bi moglo biti,*
- *od vrha ka nižim nivoima i obratno,*
- *prepoznavanje kontinuirane interne i eksterne promjene,*
- *spremnost za rad kako na izazovima, tako i na mogućnostima.*

Treba da imate u vidu 5 ključnih pitanja dok radite na ovom procesu:

1. Koje su vaše jače strane?
2. Koje su vaše slabosti?
3. Koja su relevantna kretanja?
4. Koje su potencijalne prepreke?
5. Šta je još važno?

Kakva će opština biti za 5 godina:

- *ako ne dođe do promjene?*
- *ako se prepreke prevaziđu, mogućnosti iskoriste i realizuje naša vizija?*

POGLAVLJE 5

KADROVSKI RUKOVODILAC

Ako službenici treba da postanu najveće blago jedne opštine, onda vi, kao rukovodilac, ste prvi koji treba da to omogućiti. Svi rukovodioci su odgovorni za usavršavanje osoblja, počevši od gradonačelnika. Jedinica za ljudske resurse je tu da vam pomogne, a ne da preuzme vašu odgovornost.

Da biste bili djelotvoran rukovodilac, imate 2 široke odgovornosti:

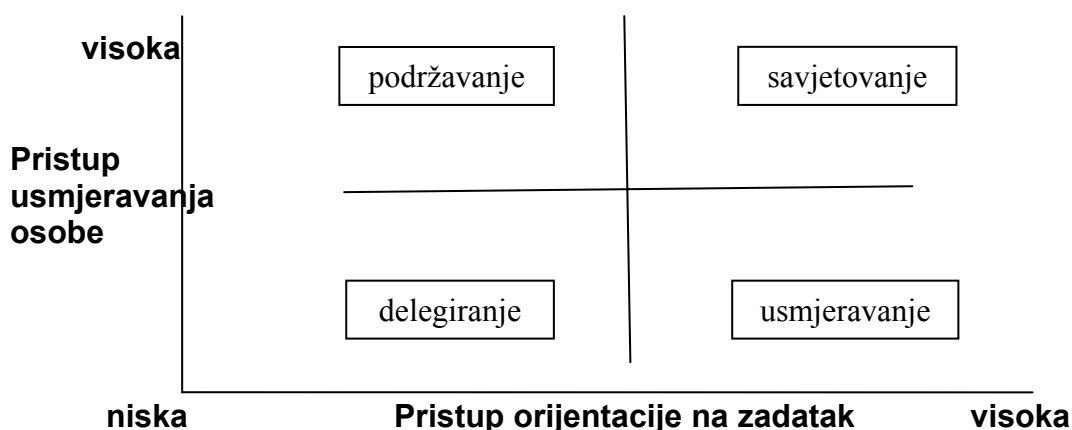
1. usmjeravanje rada i delegiranje odgovornosti (**orientacija na zadatak**),
2. kreiranje okruženja u kojem službenici mogu dati maksimalan doprinos ostvarivanju ciljeva opštine (**orientacija na osobu**).

Vi želite da vaši službenici nauče da rade posvećeno i kompetentno u svakoj situaciji u kojoj se nađu. U procesu usavršavanja službenika – od novog službenika do osposobljenog radnika – postoji 4 načina rukovođenja koje možete primijeniti.

Za službenike koji nemaju iskustva (ili u slučaju krize), treba da primijenite direktniji pristup, pri čemu je komunikacija jedan od suštinskih načina. Time će se razviti kompetencije i ojačati povjerenje bez izazivanja bespotrebnih rizika.

Kako službenici budu razvijali neophodno iskustvo, vi možete davati manje smjernica i podrške, savjeta, shodno potrebama, slušati i davati mišljenje. Kao rezultat toga treba da uvidite sve veću posvećenost.

Što više posvećenosti i kompetencija službenici pokažu, to im možete delegirati više odgovornosti. U suprotnom, potrebno je dalje usavršavanje. Nove vještine su posebno važne ukoliko službenici treba da se suoče sa novim okruženjem.



Ova šema predstavlja 4 načina rukovođenja. U procesu tipičnog usavršavanja službenika, vi, kao rukovodilac, ćete davati smjernice i savjete primjenjujući zreliji način delegiranja. Ali, takođe treba da primijenite neki od navedenih načina zavisno od date situacije.

Na primjer, ako je rok za izvršavanje zadatka kratak, treba da date više smjernica. Čak i kada ste delegirali ovlaštenje nekom službeniku, možda i dalje treba da pružite savjete kako bi se riješila složena situacija.

Morate takođe biti svjesni rizika koji povlači korišćenje pogrešnog načina u nekoj konkretnoj situaciji. Na primjer, ako insistirate na stilu davanja smjernica u radu sa kompetentnim službenicima, oni će brzo izgubiti predanost i rizikujete pasivnost ili pobunu. Ako delegirate previše prebrzo, rizikujete neuspjeh.

Ne želite da koristite način koji guši lični razvoj.

Ključni test za donošenje odluke o načinu rukovođenja se može odrediti odgovorima na pitanja u daljem tekstu. Da li je službenik:

1. sposoban da postavi visoke, ostvarljive ciljeve?
2. sposoban i spreman da preuzme odgovornost?
3. potkovan znanjem i ekspertizom da dobro uradi posao?

Što više možete delegirati, više možete postići, što više vremena imate da se fokusirate na druge prioritete, službenici će biti motivisaniji.

Učenje radom, učenje preuzimanjem odgovornosti – to je najbolji način učenja.

Nivo 1 Usmjeravanje

Ovo može biti teško, naročito ako ne želite da vas posmatraju kao autoritarnu osobu. Ovaj način podrazumijeva da vi razumijete posao datog službenika, uključujući i obrazloženje tog radnog mjesta. Ovaj način ne treba koristiti na bilo koji period jer ograničava lični razvoj službenika. U stvari, paralelno treba da organizujete lični razvoj. Službenik želi da zna šta treba da uradi, kada, kako, gdje i zašto.

Ako želite da praktikujete moć, možda nećete biti dobar kadrovski rukovodilac.

Pitanje „**zašto**“ koje se odnosi na posao pomaže službeniku da uvidi širi kontekst. To je važno; daje smisao svrsi i učešću, što je suštinski elemenat posvećenosti. Službenik mora naučiti ne samo da radi svoj posao, već i da ga radi dobro. Službenici moraju razumjeti standarde koje treba postići, instrumente koje treba koristiti. Kada nešto urade dobro, treba im to i reći.

Vi, kao rukovodilac, treba da pratite njihov napredak. Njihov razvoj je vaša odgovornost.

Nivo 2 Savjetovanje

Ovo postaje relativno važniji način jer autoritarno ponašanje je sve manje prihvatljivo. Ovaj način može osloboditi potencijal i pomaže službenicima da uče. Ovo je od suštinske važnosti za jednu savremenu opštinu koja radi u skladu sa visokim standardima i u javnom interesu.

Postoji nekoliko relevantnih principa:

- postaviti jasne ciljeve,
- pružiti tačnu povratnu informaciju,
- fokusirati se na ono što se mora postići, očekivati uspjeh,
- stvoriti podsticajno okruženje u kojem nema straha,
- budite strpljivi, pružite podsticaj, koristite humor,
- pohvalite dobar rad i identifikujte oblasti za dalji razvoj.

Vrijednost povratne informacije:

- ***smanjuje neizvjesnost,***
- ***pomaže u rješavanju problema,***
- ***jača povjerenje,***
- ***jača odnose,***
- ***poboljšava kvalitet rada,***
- ***povećava broj opcija.***

Nivo 3 Podržavanje

Najbolja podrška dolazi od timskog rada. **Podsticanje timskog rada je od kritičnog značaja.** Ali, to ponekada nije lako. Potrebna je otvorenost, povjerenje, sloboda za ispitivanje i poštovanje različitosti. Kod različitih službenika se može javiti oklijevanje i lično protivljenje. Ali, može biti najbolji način za ostvarivanje konkretnih ciljeva.

Povjerenje je krhko. Ophodite se prema njemu kao prema ruži.

Timovi se mogu iskoristiti za:

1. Rješavanje problema

Za ovo treba da postoji povjerenje, inteligencija, tendencija gledanja u budućnost, osjetljivost na druge, integritet. Parohijalizam će biti prepreka.

2. Stvorite opcije za rješavanje izazova

Za ovo je potrebna autonomija, sposobnost istraživanja mogućnosti, samopokretački mentalitet, samopouzdanje, istrajnost. Birokratija će gušiti kreativnost.

3. Izvršite zadatak na djelotvoran način

Za ovo su potrebni standardi, jasne uloge i odgovornosti, lojalnost, preciznost, posvećenost, orijentacija na aktivnosti, osjetljivost. Nedostatak jasnoće će poremetiti fokus.

Karakteristike djelotvornog tima	
<ul style="list-style-type: none"> • jasna svrha, • neformalnost, • učešće, • otvorena komunikacija, • zajedničko liderstvo, • odluke konsenzusom, 	<ul style="list-style-type: none"> • zrela neslaganja, • jasne uloge i nadležnosti, • raznolikost stilova, • konstruktivni eksterni odnosi, • samo-ocjena.

Timski rad se ne dešava spontano. Zahtijeva jačanje tima. Biće vam potrebno sledeće:

- da budete jasni u pogledu razloga zašto želite da primijenite timski pristup,
- pažljiv odabir članova,
- pružanje obuke za timske vještine,
- spremnost da razgovarate o povjerenju i saradnji,
- obezbjeđivanje učešća i autonomnosti članova tima.

Povjerenje zahtijeva iskrenost, otvorenost, doslednost i poštovanje.

Članovi tima moraju imati relevantno znanje, stavove i vještine. Moraju željeti da daju doprinos i da budu sposobni za saradnju.

Nivo 4 Delegiranje

Delegiranje je možda nasloženiji od navedena 4 načina. Ipak, najznačajniji je ukoliko opština želi da iskoristi svoje resurse na najbolji način.

Emotivne prepreke kod odustajanja od ranijeg načina

- **nemate dovoljno povjerenja u službenike,**
- **vi ćete snositi krivicu za greške,**
- **izgubićete kontrolu,**
- **smatrate da službenici nemaju potrebno iskustvo ili stručno znanje,**
- **nećete imati dovoljno posla,**
- **postaćete ranjivi.**

Vaša sposobnost delegiranja je kritična vještina rukovođenja. Možda bi trebalo da sebe ocijenite u odnosu na sledeću listu. Možda će vam biti teško da delegirate ukoliko:

- ste zatrpani poslom,
- smatrate da će vam više vremena trebati da posao objasnite nekom drugom, nego da ga sami uradite,
- smatrate da imate predugo radno vrijeme,
- vjerujete da neke stvari ne treba delegirati,
- vjerujete da većina službenika nije spremna da preuzme više odgovornosti,
- ne uspijete da ispoštujete rokove,
- često posao ostavite nedovršen,
- gubite službenike koji odlaze u druge sektore ili organizacije,
- smatrate da su greške podređenih preskupe.

Razumijevanje prirode moći

Moć organizacije ne dolazi samo sa vrha. Prije se može reći da se kreće u svim pravcima. Svako ima moć – potiče iz njihovog iskustva, njihove uloge, njihove sposobnosti da vrše opstrukciju, kao iz njihove ličnosti.

Zadatak lidera je da iskoriste svu tu moć za potrebe javnih usluga. Lideri to mogu uraditi pružanjem mogućnosti svim službenicima za lično usavršavanje, delegiranjem ovlašćenja onima koji su posvećeni i kompetentni, izgradnjom sistema planiranja i odgovornosti.

U isto vrijeme, službenici treba da budu sposobni da „rukovode ka višim nivoima“ ako im treba povjeriti autoritet, ako žele da imaju ovlašćenja. Treba da obavještavaju svoje rukovodioce i izvještavaju o progresu u kontekstu planova.

Delegiranje moći ne anulira odgovornost. Moraju se dati smjernice, moraju se pojasniti očekivanja i rezultati, moraju se postaviti granice. Mora se razviti radni odnos između rukovodioca i službenika, odnos koji se zasniva na povjerenju i poštovanju.

Takav odnos je dinamičan, zasnovan na partnerstvu, predmet je stalnih pregovora u skladu sa promjenom okolnosti.

Odsustvo moći može nanijeti više štete nego samo korišćenje moći. To stvara vakuum koji zatim dovodi do rizika od lošeg rada, neetičkog ponašanja, loše vrijednosti za novac. Delegiranjem se ispunjavaju vakuumi.

Podjela vlasti počinje kada rukovodioci krenu dalje od nivoa 1.

Delegiranje dovodi do dilema kod rukovodilaca, uključujući odustajanje od moći i bojazan da drugi mogu ostvariti neuspjeh u vaše ime. Rukovodioci mogu ignorisati

službenike kojima su delegirali ovlaštenje u pokušaju da izbjegnu krajnju odgovornost ili da bi izbjegli sprečavanje službenika u neuspjehu.

Kada su službenici predani i kompetentni, nespremnost rukovodioca da delegira može predstavljati prepreku.

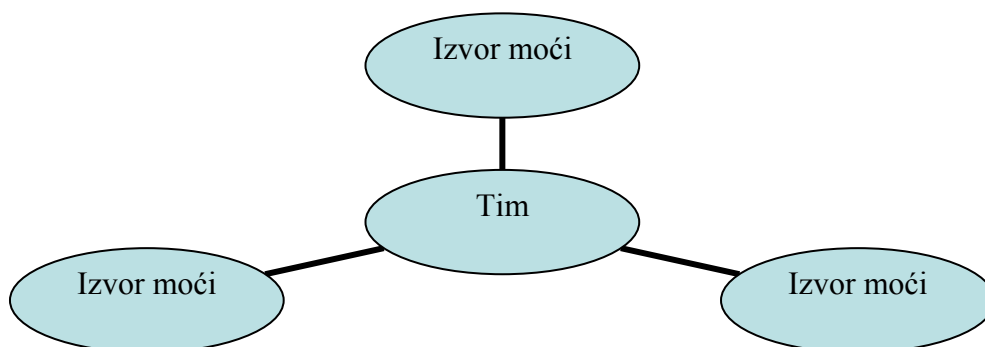
Delegiranje pretvara moć u osnaživanje. Jača vas i cijelu organizaciju.

Za delegiranje je potrebna vještina. Treba da:

- budete jasni u pogledu zadatka i ovlaštenja koje treba delegirati,
- utvrdite mjerljive i razumljive ishode i rezultate,
- uskladite službenike i uloge,
- postignete zajednički dogovor o odrednicama monitoringa i kvalitetu rada,
- izbjegavate mikro menadžment,
- prepoznate značaj podjele ovlaštenja i primjene demokratskih principa.

Timska vježba:

Zamislite da ste vi i vaš tim odgovorni za realizaciju inicijative za uvođenje promjene koju smatrate važnom. Utvrdite odnose moći u vidu dijagrama (vidi dolje), identifikujte izvore moći (pozicija, resursi ...) i navedite da li su pozitivni (+) ili negativni (-).



Budite odgovorni jedni drugima. To je suština timskog rada i partnerstva.

Vi, kao rukovodilac, treba da nastojite da razvijete odnos sa službenicima u kojem oni dobijaju sve više ovlaštenja. To možete uraditi:

- ✓ razvojem kredibiliteta i poštovanja,
- ✓ održavanjem kanala komunikacije otvorenim,
- ✓ fokusiranjem na ciljeve i odlučnošću,

- ✓ prepoznavanjem da prinuda i neadekvatno usmjeravanje poziva na otpor i osvetu,
- ✓ predstavljanjem modela ponašanja koje očekujete od svojih službenika,
- ✓ konsultovanjem o odlukama, osim ako takve odluke treba da donesete isključivo vi,
- ✓ budite brzi kod pohvala, a pažljivi kod kritika,
- ✓ pružanjem razvojnih mogućnosti službenicima,
- ✓ spremnošću da ocijenite način na koji ste osnažili službenike i naučite iz rezultata koje dobijete.

Delegiranje nije davanje ovlašćenja samo za nezgodne poslove. Ne odnosi se na nalaženje žrtvenog jarca kada stvari krenu naopako.

Jedna od posljedica davanja ovlašćenja je da službenik postane svjesniji šireg konteksta i prioriteta njegovog/njenog rukovodioca. Treba da budete spremni da razmatrate te prioritete, tako da službenici sve više učestvuju u radu opštine.

Upamtite: vaš šef želi da budete uspješni. Nastojite i da vaš šef bude uspješan.

Lično pitanje: Kako biste djelotvornije osnažiti svoje službenike?

Vježba samo-ocjene timskog rada

Ova vježba će vam pomoći da analizirate svoju djelotvornost i utvrdite oblasti u kojima želite da se poboljšate. Možda ćete htjeti da na ovome radite sa kolegom/koleginicom.

1. **Sposobnost da sasluša druge sa puno razumijevanja.**

1	2	3	4	5	6	7-
Nedovoljna						Velika
2. **Sposobnost uticanja na ostale u grupi.**

1	2	3	4	5	6	7
Nedovoljna						Velika
3. **Tendencija nadograđivanja ranijih ideja drugih članova grupe.**

1	2	3	4	5	6	7
Rijetko				Često		
4. **Povjerenje u druge.**

1	2	3	4	5	6	7
Mala vjerovatnoća						Izvjeshno
5. **Spremnost prihvatanja uticaja drugih.**

1	2	3	4	5	6	7
Nespremnost						Spremnost
6. **Moja reakcija na komentare o mom ponašanju u grupi.**

1	2	3	4	5	6	7
Odbijanje						Prihvatanje
7. **Nivo moje svijesti o osjećanjima drugih.**

1	2	3	4	5	6	7
Ne postoji						Visok nivo
8. **Stepen mog razumijevanja zašto radim to što radim.**

1	2	3	4	5	6	7
Nizak						Visok
9. **Reakcija na sukob ili neslaganje u grupi**

1	2	3	4	5	6	7
Nema reakcije						Velika reakcija
10. **Reakcija na mišljenja koja su drugačija od mojih.**

1	2	3	4	5	6	7
Niska tolerancija						Visoka tolerancija