



Praxis dokument br. 2

# U susret izazovima: procena ishoda izgradnje organizacionog kapaciteta

Džon Hejli, Rik Džejms i Rebeka Rigli

## Sadržaj

Sažetak .....	3
Uvod.....	4
1 Pregled izazova .....	6
1.1 Nejasan program i dizajn procesa	6
1.2 Moć, kontrola i vlasništvo: čije potrebe i problemi?	8
1.3 Merenje složene i neopipljive promene	9
1.4 Pokazivanje kauzaliteta i pripisivanje	10
1.5 Usklađivanje sa kontekstom i kulturom	11
1.6 Spremnost na cenu ulaganja	11
2. Savladavanje izazova: posledice po praksu .....	12
2.1 Uključenost učesnika i oderđivanje prioriteta	12
2.2 Samoprocena	14
2.3 Triangulacija	15
2.4 Ravnoteža različitih metoda i sredstava	16
2.5 Jednostavno i sistemsko	18
2.6 Prihvatite pogodnu asocijaciju a ne direktno pripisivanje	20
2.7 Prepoznajte nivoe ulaganja	21
2.8 Organizaciono učenje: povezivanje procene i akcije	22
3 Zaključne napomene.....	22
4 Naredni koraci .....	24
Literatura .....	25
Lista skraćenica.....	27

Ovaj dokument je preveden i štampan za potrebe konferencije "Sa trećeg mesta do trećeg sektora" uz sagasnost INTRAC-a.

# U susret izazovima: procena ishoda izgradnje organizacionog kapaciteta

Džon Hejli, Rik Džejms i Rebeka Rigli

**Ključne reči:** izgradnja organizacionog kapaciteta, procena ishoda, monitoring i evaluacija, organizaciono učenje

## Sažetak

Procena ishoda je komplikovan proces, naročito kada se radi o merenju ishoda tako složenog, neopipljivog i često loše definisanog procesa kao što je izgradnja organizacionog kapaciteta. Iako je došlo do velikog napretka, jasno je da je ovo oblast koja se ubrzano menja, a koja je opterećena problemima definisanja, metodološkim debatama, kontradiktornim kritikama i neizvesnošću vezanom za to šta je zapravo prvenstveni cilj samih procesa procenjivanja.

Ovaj Praxisov dokument nudi kratak pregled postojećih mišljenja i prakse vezanih za ishod procene u intervencijama koje se tiču procesa izgradnje organizacionih kapaciteta. Dokument izdvaja neke od konceptualnih, metodoloških i praktičnih izazova (probleme jasnoće, moći i kulture, između ostalog) i potom daje pregled nekih praktičnih pristupa koje su usvojile nevladine i organizacije civilnog društva kako bi se problemi prevazišli. Ovo je predlog za razmišljanje sačinjen tako da angažuje učesnike (naročito one iz zemalja u razvoju i u tranziciji) za učešće u plodnoj debati.

Ovaj dokument identifikuje ključne izazove u pravcu kojih bi Praxis program INTRAC-a najkorisnije mogao da usmeri buduće napore. To uključuje potrebu da se unapredi razumevanje posebnih odlika ishoda procene izgradnje organizacionih kapaciteta, kao i stvaranje i dokumentovanje inovativnih, prilagodljivih i dostupnih pristupa. Krajnji izazov jeste razmatranje kako podići značaj procene ishoda za one koji se bave izgradnjom organizacionih kapaciteta, tako da ona postane ključni pomoćni element u organizacionom učenju i da ne bude samo veliko opterećenje u vremenskom i troškovnom smislu.

## Uvod

Tokom protekle decenije došlo je do dramatičnog porasta u sektoru pomoći u razvoju, ali i do sve veće zabrinutosti o efikasnosti i uticaju samog sektora. Smanjivanje sredstava za pomoć navelo je mnoge velike donatore da postanu selektivniji u pogledu toga koga finansiraju; istovremeno, oni su postali rigorozniji u pogledu odgovornosti, izvođenja i rezultata projekata. Nevladine organizacije su takođe postale kritičnije svesne potrebe da procene vlastiti efekat rada.

Međutim, uprkos ovoj zabrinutosti, jedna studije OECD/DAC, urađena 1997.<sup>1</sup> godine, a koja se tiče ishoda projekata i razvojnih programa nevladinih organizacija zaključila je da nedostaju:

podaci i informacije iz kojih se mogu izvući pouzdani zaključci o ishodu, efikasnosti i uticaju, samodovoljnosti projekata; o njihovom uticaju na polove i čovekovu okolinu, kao i o njihovom doprinosu jačanju demokratskih snaga, institucija i organizacija u izgradnji civilnog društva. Još je manje konkretnih podataka pomoću kojih se može proceniti uticaj nevladinih organizacija u oblasti razvoja, osim u slučaju diskretnih projekata, a kamo li onih koji se tiču izgradnje i jačanja institucionalnih kapaciteta (Ridel i drugi, 1997).

Procena ishoda, kao mera koja govori o tome da li je došlo do dugotrajne i održive promene tokom razvojne intervencije, očigledno predstavlja složen proces. Složenost procene ishoda raste kada se pokuša izmeriti ishod tog po sebi neopipljivog, fluidnog ali i samoponavljajućeg procesa. Jedan od takvih procesa je izgradnja kapaciteta. Izgradnja kapaciteta je prioritet i donatora i nevladinih organizacija, koji shvataju da lokalne zajednice, lokalne nevladine organizacije i druge organizacije civilnog društva stoje u prvim redovima onih koji se bore protiv siromaštva i društvene nepravde. Stoga postoji vezani interes koji se tiče dinamike i efikasnosti raznih tipova intervencija usmerenih na izgradnju kapaciteta, kao i shvatanje potrebe da se pronađu načini da se proceni njihov dugotrajni uticaj. Na primer, Okvir za izgradnju kapaciteta Međunarodne Federacije Crvenog Krsta iz 2001. zahteva da se sve intervencije usmerene na izgradnju kapaciteta moraju izmeriti i dokumentovati, kako bi se obezbedio određeni stepen odgovornosti i olakšala razmena znanja među raznim organizacijama.

Izgradnja organizacionih kapaciteta može se smatrati svesnom i sveukupnom intervencijom koja ima za cilj da unapredi efikasnost i održivost jedne organizacije u odnosu na njenu misiju i kontekst<sup>2</sup>. Intervencije se usredsređuju na identifikovanje i razvoj elemenata kapaciteta jedne organizacije, kao što su veštine, sistemi, rukovodstvo, ali i izvođenje programa od strane jedne

---

<sup>1</sup> Kao jedan od najkompletnijih pregleda uticaja nevladinih organizacija, studija OECD/DAC (Ridel i drugi, 1997) obuhvatila je 60 različitih izveštaja o 240 projekata izvedenih u 26 zemalja u razvoju.

<sup>2</sup> zasnovano na definiciji Džejmsa, 2001.

organizacije i njeni odnosi sa javnošću. Intervencije se mogu odigrati na raznim nivoima kroz, na primer, održavanje kurseva obuke za pojedine zaposlene, unapređenje timskog rada, uspostavljanje mentorskog odnosa sa menadžerima na višem nivou i vizijom i strateškim planiranjem na organizacionom nivou. Ovakvo investiranje u organizaciono funkcionisanje i procese imalo bi za rezultat pravu promenu u izvođenju programa, a u krajnjoj liniji, promenu u životima najsiromašnijih i najzapostavljenijih grupa. To predstavlja poseban izazov za procenu ishoda, bez obzira na to da li je moguće dokazati kauzalnu vezu između intervencije određene organizacije i šireg procesa promene. Na primer, može li se naći veza između uspostavljanja procedure za ocenu rada osoblja i rezultirajućih promena u životima onih koji su najranjiviji?

Naglasak koji je stavljen na izvođenje projekta i rezultate načinio je proces procene ishoda izgradnje kapaciteta veoma rizičnim za uključene organizacije, pošto ih može, ukoliko se zanemari veza rezultata i utrošenih sredstava, staviti u potencijalno osetljivu poziciju. Dinamika moći stoga igra važnu ulogu u proceni efekata, bilo eksplicitno bilo implicitno, što je navelo mnoge organizacije da procenu ishoda shvate kao jedan spolja nametnut mehanizam kontrole i odgovornosti. Štaviše, mnogi pristupi proceni ishoda bili su po svojoj prirodi mehanički, linearni, standardizovani ili simbolični. I još dalje od toga, oni često nemaju nikakve veze sa pravim procesom donošenja odluke. Tamo gde je dostupno dovoljno podataka, oni često nisu analizirani na odgovarajući način niti su prosleđeni pravovremeno ili na način pogodan za dalje korišćenje. To je pružilo malo prilike da se temeljno razmisli o problemu ili da se saznanja primene u praksi kako bi se poboljšala efikasnost.

Nedavno, međutim, došlo je do napretka u proceni ishoda, naročito u oblasti razvoja i korišćenja preciznijih indikatora. Ti indikatori su ranije smatrani rigidnim i neelastičnim, ali je učinjen napor da se problem reši, na primer uz pomoć usvajanja procesa procene od strane učesnika, kako bi se razvili indikatori koji obuhvataju različite učesnike. To je pomoglo da se unapredi usvajanje i procesa procene ishoda, ali i rezultata.

U takvom kontekstu ovaj Praxis dokument ima za cilj da predstavi prikaz sadašnjih viđenja procene ishoda izgradnje organizacionih kapaciteta i da identifikuje jaz koji deli viđenja od primene u praksi. To nije definitivno ili sveobuhvatno istraživanje, već predlog za razmišljanje koji treba da stimuliše debatu, izazove reakcije i započne proces angažovanja ljudi u nalaženju rešenja koja su relevantna, odgovarajuća i dostupna onima koji se bave izgradnjom kapaciteta.

Odeljak 1 daje pregled konceptualnih, metodoloških i praktičnih izazova koji se javljaju kada se procenjuje ishod intervencija koje se tiču izgradnje organizacionih kapaciteta. Odeljak 2 zatim istražuje neke procese i praksu koje su usvojile nevladine i organizacije civilnog društva kako bi prevazišle izazov procene ishoda. U završnim napomenama ova studija ukazuje na šta dalji rad ka iznalaženju i dokumentovanju inovativnijih i dostupnijih pristupa može biti skoncentrisan, ali i unapređen unutar Praxis programa. Odeljak posvećen daljim

koracima daje prikaz o tome kako se angažovati na unapređenju izazova predstavljenih u studiji.

## **1 Pregled izazova**

Procena ishoda je komplikovan proces, koji je još teži kada se mere uticaji tako imanentno složenog, neopipljivog i često loše definisanog procesa kao što je izgradnja organizacionog kapaciteta. Svako ko radi u ovoj oblasti zna te teškoće.

U toku je debata o vrednosti i efikasnosti procene ishoda izgradnje organizacionog kapaciteta, ali se javlja i opšta zabrinutost da on može postaviti teške zahteve pred organizaciju koja se procenjuje, da je dugotrajan i preterano detaljan. Prečesto se ovakvi poduhvati preduzimaju da bi se izašlo u susret intitucionalnim zahtevima donatora ili da se olakša razumevanje posmatračima sa strane, a ne da bi se pomoglo razvijanju samoanalize ili veština lokalnih učesnika ili osoblja. Procena se isuviše dugo smatra aktivnošću nametnutom spolja, koja izvlači znanje, ali ne olakšava razmišljanje u lokalnu ili sticanje novih znanja.

Međutim, sve je veće razumevanje konceptualnih, metodoloških i praktičnih izazova koji se tiču merenja ishoda, a koji su istaknuti u daljem tekstu i potom istraženi detaljnije u narednim odeljcima. I dok su ovi izazovi relevantni za većinu razvojnih programa, jasno je da se mnogo manje zna o posebnim karakteristikama procesa izgradnje organizacionih kapaciteta:

1. nejasan program i dizajn procesa;
2. moć, kontrola i posedovanje: čije potrebe i problemi?
3. merenje složene i neopipljive promene;
4. demonstracija kauzalnosti i pripadnosti;
5. usklađivanje sa kontekstom i kulturom;
6. spremnost na cenu ulaganja.

### **1.1 Nejasan program i dizajn procesa**

Jedan od najznačajnijih problema koji utiču na efikasnost procesa procene ishoda jeste koliko je jasan cilj i programa i samog procesa. Često, kada se kreira program izgradnje organizacionog kapaciteta, nedovoljan naglasak biva stavljen na podizanje svesti o demistifikaciji problema kapaciteta i izgradnji konsensusa među učesnicima o tome kakvu promenu program treba da postigne. Ciljevi programa teže da budu "izrečeni na neodređen način kako bi se dobila osnova za konsensus", delimično zbog razlika u kulturnim, organizacijskim i društvenim percepcijama učesnika (Morgan, 1999).

S druge strane, i kada logičan okvir projekta pomaže u pojašnjavanju ciljeva,

strategija primene i kriterijuma monitoringa i evaluacije, ukoliko je previše rigidna u strukturi, može postati neodgovarajuća za ispitivanje fluidnog, samoponavljajućeg karaktera procesa izgradnje kapaciteta (ECDPM 2003).

Kada je konceptualni okvir programa nejasan, on komplikuje određivanje sistema za monitoring, evaluaciju i procenu njegovog ishoda - ako niste sigurni gde vam je polazna tačka ili gde idete, kako ćete znati da ste stigli? Ili, kako bi češirska mačka rekla u "Alisi u zemlji čuda", "Ako ne znate gde idete, bilo koji put će vas odvesti tamo". Okviri za procenu ishoda moraju definisati na kojem nivou se traži promena (na primer, promena unutrašnje organizacije, eksterna realizacija projekta ili promena u životima ljudi koja nastaje kao rezultat poboljšanog izvođenja projekta). Kao relativno nov izraz, procena ishoda često se meša sa monitoringom rezultata programa ili evaluacijom njegovih neposrednih ciljeva ili ishoda. Jedan od načina da se raščiste nedoumice između rezultata i ishoda opisan je u sledećoj tabeli (adaptirano na osnovu Faulera 1997):

Tačka merenja	Tip merenja	Šta se meri	Indikatori
Rezultati	Monitoring	Napori	Primena aktivnosti
	Evaluacija	Efikasnost	Korišćenje rezultata i stvaranje trajnih koristi
Ishod	Procena ishoda	Promena	Razlika u odnosu na početno stanje problema

Nevolja u određivanju jasnog procesa procene ishoda postaje veća kada nije jasna sama uloga koju taj proces treba da odigra. Na primer, neki različiti vidovi uloga su sledeći:

- uloga nasleđa: identifikacija, analiza i dokumentovanje promena koje su se odigrale kako bi se zabeležio njihov ishod;
- uloga komunikacije: prenošenje dostignuća i hvaljenje uspeha sa dugotrajnim efektom na način koji motiviše osoblje i učesnike (uključujući i donatore) i ohrabruje druge da usvoje slične procese ili pribegnu sličnoj investiciji;
- uloga upravljanja: obezbeđivanje određenog stepena odgovornosti uz pomoć monitoringa investicije u određene aktivnosti i rezultate i praćenje tih rezultata i ishoda na sistematski i transparentan način;
- uloga učenja: proizvodnja informacija i perspektiva za promene, njihova analiza i distribucija na takav način da svi učesnici mogu steći nova znanja na osnovu ustanovljenih odnosa i procesa, te shodno tome prilagoditi svoje ponašanje i intervencije;
- uloga politike: proizvodnja podataka i analiza koje se mogu iskoristiti za reformu politike, razvoj novih strategija, unapređenje prakse vlada ili donatora ili za jačanje kampanja za koje se organizacija zalaže.

Ovo komplikuje odluke o tome šta meriti, da li je potrebna bazna osnova

podataka, koji indikatori su odgovarajući; komplikuje se i odluka o količini, metodama i značaju sakupljanja podataka i analizi. Nejasnoće mogu voditi zbunjivanju učesnika, gubljenju fokusa i malodušnosti kada se ovi metodi primene u praksi, te ih dodatno navesti na pitanja o korisnosti kada se uključi i aspekt troškova. Zauzvrat, nedostatak razumevanja koliko je važna i korisna ovako proizvedena informacija može voditi njenom: 1) nekorišćenju (npr. skuplja prašinu na nečijoj polici); 2) zloupotrebi (npr. ona se isključuje iz realnog planiranja i sistema donošenja odluka), ili 3) preteranom korišćenju (dobijeni rezultati dominiraju do nivoa kada utemeljeno prosuđivanje i intuicija bivaju zapostavljeni) (Morgan, 1999).

## **1.2 Moć, kontrola i vlasništvo: čije potrebe i problemi?**

Različiti učesnici, korisnici i publika imaju različite potrebe i svrhu, ali i različite nivoe moći i kontrole procesa donošenja odluka. Donatori su u stanju da nametnu odgovornost i menadžersku kontrolu kako bi bile ispunjene njihove potrebe ili potrebe njihovih potpornih donatora, bilo da se radi o vladinim agencijama ili sedištima nevladinih organizacija. To je često vodilo centralizovanom vertikalnom pristupu koji odgovara konvencionalnim podsticajnim strukturama; u njemu međutim postoje unutrašnja tehnička ograničenja i takav pristup ima tendenciju da postane nametnut, spoljašnji i nesaradnički. Čak i kada donatori ohrabruju saradničke pristupe, ovi često služe donatorskim planovima odgovornosti.

Na drugoj strani, postoji sve veća spoznaja o potrebi da se u procesu istinski angažuju lokalni partneri, zajednice i korisnici, odnosno da se izgradi višestrani pristup. Ovde se radi o promociji lokalnog vlasništva i osposobljenosti na način koji gradi kapacitet za razmišljanje, shvatanje poboljšanja učinka i na kraju samoopredeljenosti. U ovom slučaju donator može igrati podrške i facilitacije. Alternativa ovako suprotstavljenim ekstremima je hibrid ta dva, naročito u slučajevima gde postoji složena struktura organizacionih aktera.

Pitanje o tome ko procenjuje ishod dovodi do novog bitnog izazova. Nedavna komparativna istraživanja od strane ECDPM iz Maastrichta (2003) pokazala su da postoji "rastuća svest da su evaluacije nametnute spolja često neodgovarajuće i kontraproduktivne" kada se radi o razvoju kapaciteta. One se zalažu za veću samokritičnost, ali često "precenjuju entuzijazam i potcejuju složenost" promocije ovako stečenog znanja (Morgan 1999). Unutrašnje evaluacije mogu, međutim, biti opterećene neobjektivnošću i nedostatkom kredibiliteta.

Uloga manipulacije i ljudske greške u podrivanju napora za samoprocenjivanjem takođe je naglašena (Paton, 2003).



Izazov je prepoznati i razumeti potrebe, motivacije i planove onih koji su uključeni ... da bi se mogao postići stvaran konsenzus

Ovo je posebno tačno kada zaposleni ili učesnici nemaju osećaj pravog vlasništva ili posvećenosti procesu. Oni mogu osećati pretnju u korišćenju nametnutih sistema ili indikatora, povezivati ih sa sankcijama ili ih videti kao mehanizme birokratske kontrole. Ovome ne pomaže ni činjenica da mnogi postupci evaluacije obavljani spolja nastoje da prenaplašeno govore o negativnostima, a premalo o pozitivnim stranama. To se delimično dešava jer

se u fazi predloga preценjuju pozitivni efekti projekta (ne slučajno, već zbog obezbeđivanja finansiranja), ali i zato jer će uticaj najšesće biti sasvim mali kada se imaju u vidu promene u širem kontekstu. Shodno tome, velika je verovatnoća da će ljude pratiti osećaj promašenosti te da mogu pristupiti manipulaciji podacima kako bi situaciju prikazali u što boljem svetlu. Oni takođe mogu biti veoma kritični kada su u pitanju vreme i resuri potrebni da se prikupe i analiziraju podaci, ali i u odnosu na pripremu dokumenata koji omogućavaju reviziju.

Stoga razumevanje potreba, motivacije i problema onih koji su uključeni (bilo skriveno ili ne) predstavlja izazov jer je potrebno dogovoriti pravi konsenzus o tome čemu služi process procene ishoda i kako će se on uklopiti u te različite potrebe. Ovo se može zakomplikovati zahtevima koji se mogu menjati u hodu tokom procesa, ali i adutima koji se namerno čuvaju kako bi uticali na proces i obezbedili ispunjenje vlastitih organizacionih potreba. Da bi konsenzus bio delotvoran, mora biti zasnovan na razumevanju odnosa moći. To uključuje preduslove i inicijative postavljene kao zahteve pred manje moćne učesnike kako bi zaista osetili da otvorenost i iskrenost neće biti kažnjeni ili u krajnjoj liniji vezani za odluke o finansiranju. Međutim, ukoliko je uspešan, konsenzus može obezbediti adekvatno vlasništvo od strane učesnika i obezbediti realnu situaciju u pogledu nivoa učešća onih koji su unutar ali i van samog procesa.

### **1.3 Merenje složene i neopipljive promene**

Potruga za vidljivim i merljivim rezultatima je razumljiva, naročito kada donatori iz pozadine zahtevaju potvrdu da je njihov novac dobro utrošen i da je načinio merljivu razliku. To je, međutim, dovelo do tendencije da se izazovi ishoda programa izgradnje kapaciteta mere veoma komplikovanim, složenim parametrima koji nastoje da odrede što veću meru i da uspostave isuviše indikatora kvantitativne vrste. Da bi paradoks bio veći, razvoj ovih novih sistema i parametara javlja se u vreme kada se sa strane zvaničnih agencija (uključujući i USAID) čuju sve češći pozivi za jednostravnijim, korisnicima bližim sistemima za procenu uspeha razvojnih intervencija. Ali takve smernice ne kažu nužno kako meriti neopipljive procese niti kažu da li postoji kauzalna veza između određenog imputa i šireg procesa promene. O ovome više reći u odeljku 1.4.

Postoji takođe mišljenje da "određivanje promena koje su najvažnije za razvojne praktičare ne znači da kvalitetne stvari treba svesti na količinske i spakovati ih u kutijice. Na kraju mi razmatramo samo deo onoga što je važno za

nas koji se može lako izmeriti" (Tejlor, 2003). Oslanjanje na brojeve i nabranje stvari lažnu sliku o preciznosti o onome što je samo po sebi nesiguran i evoluirajući proces. Preterano oslanjanje na kvantitativne podatke može značiti da se prava suština promena ne evidentira ili se ne razume. Kao što je Ajnštajn istakao "sve što se računa ne može se izbrojati". Čak i USAID, tradicionalno jedna od najdoslednijih organizacija koje se zalažu za sveobuhvatne, merljive indikatore, upozorava na opasnosti "lažne preciznosti" koji nastaju ovakvim merenjima. Oni ističu da "po svojoj prirodi, merenje institucionalnog kapaciteta jeste subjektivno. Ono se u velikoj meri oslanja na individualnu percepciju, prosuđivanje i interpretaciju". Posledica je da se radi o "relativnim a ne apsolutnim merenjima", čiji rezultat često može biti pogrešan (USAID 2000).

Da bi se uvela praksa procene tako složenih procesa, neophodno je pribeći integrisanom i višedimenzionalnom radnom okviru. U tom pravcu, neki su počeli da koriste sistemske ili sistemski bazirane metode, gde se odnos između kapaciteta i promene može "shvatiti kao promena u ponašanju, odnosima, aktivnostima ili akcijama ljudi" (ECDPM 2004). "Sistemske razmišljanje je potrebno za razumevanje i razvoj kapaciteta kako bi se uklopio u unutrašnje procese i ojačao položaj organizacije u sistemu u kojem funkcioniše" (ECDPM 2004). Ovakav pristup ispituje međudnose i uticaje unutar različitih elemenata i sredina, kako internih tako i eksternih, ali i razne dimenzije organizacionog života (njegovo unutrašnje funkcionisanje, program rada, odnose i evoluciju).

## 1.4 Pokazivanje kauzaliteta i pripisivanje

Problem kako povezati ili pripisati neku promenu u širem sistemu sa određenim inputom predstavlja veliki izazov i značajnu prepreku procesu procene ishoda izgradnje organizacionog kapaciteta. Međuzavisnost internih i eksternih faktora, kao i promenljive okolnosti, komplikuju zadatak uspostavljanja kauzalnog odnosa između intervencije i šire promene kao i određivanja odgovornosti (Paton, 2003; Engelhart i Linč, 2003). Na primer, može li se otkriti veza između nove ili prilagođene strategije u sedištu organizacije i promena koje se odigravaju na terenu?

Da li mi propuštamo poentu beskrajno tragajući za ishodom baziranim na razlogu i efektu odnosa koji može ali ne mora da postoji?

Da li program ili intervencija vodi dugotrajnoj promeni možda će morati da se proceni na dovoljno fleksibilan način tako da uključi često prividno nevezane promene u nešto širi kontekst. Ovo je naročito težak zadatak kada se radi o više aktera i složenim partnerstvima, što je obično slučaj, pa liči na pokušaj "hvatanja želea". Možda je realniji izazov da se pokaže kakav je doprinos određeni posmatrani program imao na proistekle promene nego da se pokušava iznaći definicija za "pripisivanje zasluga" (Mejn, 1999). U krajnjem

ishodu, ovo vodi do pitanja da li promašujemo temu ako neprestano tražimo ishod zasnovan na uzročno-posledičnom odnosu koji možda postoji, a možda i ne? Stav o tome da li je ostvarljivo i vredno povezati ta dva zasniva se na pretpostavci da zaista postoji direktna, linearna veza između njih; u stvarnosti,

međutim, prisutan je mnogo složeniji ali i sporadičniji set veza. Efekat određene intervencije ne mora biti automatski ili trenutni; on može biti uspavan tokom određenog vremenskog perioda, ali može i izazvati višestruke odgovore. Ono što je, stoga, potrebno jeste mnogo temeljnija debata o tome postoji li zaista argument razvoja koji bi uspostavio vezu između uzroka i posledice i da li je postojanje te veze samo posledica zahteva donatora.

## 1.5 Usklađivanje sa kontekstom i kulturom

Sve više i više, programi izgradnje organizacionog kapaciteta i procesi procene ishoda kroje se prema potrebama pojedinačnih organizacija tako da odraze specifični kulturni kontekst u kojem one funkcionišu. Na primer, postoje dokazi da će organizacije koje rade u kulturama sa izrazitom hijerarhijom ili onima sa visokim stepenom izbegavanja nesigurnosti radije prihvatiti ideju merenja učinka i dati više podataka o tome šta ta merenja predstavljaju. Takođe je prisutna i veća svest o potrebi postojanja bližih i kulturno primerenijih procesa. Različiti pristupi primereni su različitim kontekstima; na primer, tamo gde grupe i akteri imaju zajedničke i slične interese prihvatljiviji je participativni pristup, za razliku od situacija u kojima postoji malo zajedničkih ciljeva i gde je primereniji pristup proširene razmene informacija među učesnicima (Morgan 1999).

Ključ možda leži u odgovarajućoj primeni okvira za procenu ishoda koji se zasnivaju na nekoliko suštinskih principa primenljivih i značajnih za većinu situacija. Oni se potom mogu dodatno obogatiti fleksibilnijim elementima koji se mogu prilagoditi u skladu i prema potrebama određenog konteksta. Ovo se odnosi kako na interkulturnu kompetenciju pojedinaca koji rade procenu tako i

Možda će biti neophodno da se napravi kompromis između potrebe da se obezbede komparativne informacije kako bi se izvukla opšta pouka i razvili pristupi koji su fleksibilni i odgovarajući u odnosu na specifični kontekst.

na stepen adaptacije koji oni usvajaju kako bi ona bila moguća unutar lokalne kulture i u lokalnom kontekstu. Kulturne i kontekstualne razlike takođe mogu ograničiti našu sposobnost da poredimo učinak pojedinih istovetnih organizacija koje rade u drugačijim okruženjima. Stoga će možda biti neophodno da se napravi kompromis između potrebe da se obezbede komparativne informacije kako bi se izvukla opšta pouka i razvili pristupi koji su fleksibilni i odgovarajući u

odnosu na specifični kontekst.

## 1.6 Spremnost na cenu ulaganja

Provere procene ishoda mogu staviti ogromne zahteve pred organizaciju koja se procenjuje, a često su dugotrajne i skupe. Mogu biti ograničene raspoloživošću dovoljnog institucionalnog kapaciteta, kao i nedostatkom investiranog vremena, usavršenih veština i infrastrukture koji su potrebni da za efikasno prikupljanje i analizu podataka. Rastuća potreba za participacijom učesnika, prilagođeni radni okviri i mere koje odražavaju lokalnu kulturu i potrebe zajednica unutar specifičnog konteksta, skupi su za izradu a njihova efikasna primena zahteva još više ulaganja vremena i sredstava. Troškovi procena ishoda stoga su visoki, a

ako se želi njihova uspešna primena, donatori i menadžeri moraju da uzmu u obzir direktne i indirektne troškove menadžmenta i pripadajuće troškove poslovanja. Ukoliko se to ne učini, menadžment procesa će biti slab, obezbediće se malo informacija od operativne vrednosti, a dovešće do otpora, frustracije i opadanja morala. Štaviše, nalazi će biti veoma ograničenog kredibiliteta. Ukoliko organizacije i njihovi donatori nisu spremni da u potpunosti pokriju troškove efikasnih i odgovarajućih procesa merenja, moraju dovesti u pitanje njihovu valjanost.

## **2. Savladavanje izazova: posledice po praksu**

Prethodni odeljak opisao je niz međusobno povezanih promena sa kojima su organizacije civilnog društva suočene kada procenjuju ishod intervencija u oblasti izgradnje organizacionog kapaciteta. Ovaj odeljak identifikuje i detaljnije istražuje neke od pristupa koji su usvojeni kako bi se savladali izazovi i procena ishoda uvela u praksu. Što se tiče pregleda pristupa, a koji su navedeni u daljem tekstu i detaljnije opisani u narednim odeljcima, jasno je da je napredak postignut u proceni ishoda programa razvoja, ali da se manje zna o odnosu sa pojedinim karakteristikama intervencija u oblasti izgradnji organizacionog kapaciteta.

1. Uključenost učesnika i oderđivanje prioriteta
2. Samoprocena
3. Triangulacija
4. Ravnoteža različitih metoda i sredstava
5. Jednostavno i sistemski
6. Prihvatite pogodnu asocijaciju a ne direktno pripisivanje
7. Prepoznajte nivoe ulaganja
8. Organizaciono učenje: povezivanje procene i akcije

### **2.1 Uključenost učesnika i oderđivanje prioriteta**

Iskustvo kazuje da participativni proces obezbeđuje aktivnije angažovanje lokalnih učesnika, veći stepen lokalnog vlasništva i veću pouzdanost i garanciju kvaliteta. On takođe pomaže u prevazilaženju određenih etičkih rproblema koji prate takve procese, uključujući dogovor o nivou i obimu, o involviranim licima i onima koji imaju pristup informacijama. Direktnije učešće obebezbeđuje da ključni učesnici (bilo da su individualni korisnici, grupe i zajednice, organizacije civilnog društva ili donatori) budu angažovani u nastojanju da se identifikuju i reše ključni problemi. Oni uključuju sledeće:

- kome je sistem pre svega namenjen? (na primer, lista svih mogućih učesnika mora biti sačinjena po prioritetu)
- koje informacije su im potrebne? Zašto?
- ko poseduje te informacije, kada i kako se one mogu prikupiti?

- ko će analizirati informacije?
- kako i kome će one biti predstavljene?
- kako će te informacije biti korišćene?
- šta iz ovoga možemo naučiti?
- kako ovo može pomoći buduće inicijative za izgradnju kapaciteta?
- koje informacije su potrebne različitim učesnicima?

Odgovori na ova pitanja mogu u velikoj meri zavisiti od različite percepcije izgradnje kapaciteta i njene svrhe od strane različitih akteri. Različite kulture i konteksti učesnika mogu imati značajan uticaj na te percepcije, koje, sa svoje strane, mogu uticati na konceptualno razumevanje toga kako će se postići izgradnja kapaciteta. Razni učesnici (pa čak i ljudi unutar grupa učesnika) imaju vlastite teorije o tome kako do promena dolazi. Te teorije često ostaju na nivou podsvesnog i zapravo znače da različiti učesnici mogu imati veoma različitu ideju o izgradnji kapaciteta, iako u opisivanju procesa koriste iste izraze. Da bi se efikasno procenio ishod inicijativa za izgradnju kapaciteta, neophodno je na samom početku postići izvesnu saglasnost o širem procesu i cilju izgradnje kapaciteta i o načinima kako se do toga dolazi.

Da bi se efikasno procenio ishod inicijativa za izgradnju kapaciteta, neophodno je na samom početku postići izvesnu saglasnost o širem procesu i cilju izgradnje kapaciteta i o načinima kako se do toga dolazi.

Iskustvo takođe sugeriše da postoji potreba da se raščisti dilema oko toga zašto je potrebna praksa procene ishoda. Isuviše često ti poduhvati pate od zamućenih ciljeva i kontradiktornih ishoda jer uloga i terminologija nisu razjašnjeni (vidi odeljak 1.1). Dokazi sa terena potvrđuju da oni koji rade na kreiranju procesa procene ishoda moraju da razlikuju te različite uloge ako ni zbog čega drugog a ono da bi prikupili dokaze, analizirali ih i dalje distribuirali na način koji odgovara svrsi same procene.

Konačno, u fazi planiranja, neophodno je da u proces budu uključeni razni akteri kako bi učestvovali u odlučivanju šta će biti mereno i kada. Isuviše često javlja se konfuzija oko toga šta su aktivnosti na projektu, efekti, kratkoročni rezultati i dugotrajne posledice<sup>3</sup>. Stoga je važno da se objasni kome je sistem namenjen, koje informacije su potrebne, kako će biti prikupljene i do kada. Jednostavno objašnjenje da se to čini zbog dobrobiti svih učesnika često je značilo da su sistemi bili nametnuti od donatora spolja i da svi partneri ne koriste prikupljene informacije. To je često značilo da su potrebe donatora dominirale i vodile dominaciji neefikasnih, birokratskih sistema koji miniraju sam kvalitet razvojne delatnosti koju donator pokušava da podrži. Svaki učesnik morao bi da preuzme odgovornost za vlastite informacione potrebe, prihvatiti teret te potrebe, a ne da ga jednostavno "delegira" na zavisne partnere i obaveže ih na ispunjenje. Ukoliko ovakve razlike ne budu uočene i u radu primenjene, nije izvesno da će bilo koji pokušaj procene ishoda biti uspešan.

<sup>3</sup> vidi matricu u odeljku 1.1 radi razjašnjenja razlike među ovim terminima.

## 2.2 Samoprocena

Samoprocena u izgradnji kapaciteta važna je ukoliko proces evaluacije treba da doprinese a ne da podrije krajnji cilj izgradnje kapaciteta. Vlasništvo nad procesom se uveliko vidi kao *sine qua non* izgradnje kapaciteta (Džejms, 2002) i stoga mora biti prioritet. Postoji sve veće saznanje da nalazi bilo kojeg sistema procene ishoda neće biti vrednovani niti validni ukoliko u njima ne postoji neka forma procesa samoprocenjivanja. To može čak podrazumevati i partnerovu procenu podrške pružene od strane donatora. Kao što je ECDPM (2003) zaključio: "samoprocenjivanje je preporučeno za razvoj kapaciteta... Korišćenje metoda samoprocenjivanja od strane učesnika, a koji uključuju članice organizacija i spoljne učesnike od ključnog je značaja. Najbolji mogući način da evaluacija dovede do korisnih rezultata jeste uključivanje potencijalnih korisnika u proces evaluacije".

Proces procene ishoda treba da bude vlasništvo onih na koje utiče i koji se u njega mogu uključiti na najbolji način

Na sličan način kanadska agencija ICRC je primetila da "organizacije korisnice stiču veoma ograničena iskustva i koristi kada su u pitanju procene nametnute od donatora... Velika praznina deli preporuke i promenu učinka... To zahteva aktivno angažovanje onih koji su uključeni ali i pogođeni... Ne radi se samo o problemu učešća organizacija u dijagnozama o vlastitom radu. To se suštinski odnosi i na vlasništvo određene organizacije nad procesom". Sada postoji sve veće saznanje da, ukoliko nema elemenata učešća u samoproceni, proces zapravo neće uspeti.

Postoje različite vrste sredstava i metodologija za procenu organizacionog kapaciteta koji, kroz kontrolisan proces, omogućavaju organizacijama da razmisle nad svojim učinkom, izaberu sredstva i planiraju strategije koje su im potrebne za izgradnju kapaciteta i širenje uticaja<sup>4</sup>. Oni uključuju metod Pact Organizational Capacity Assessment<sup>5</sup>, Organizacijsku samoprocenu kroz diskusiju<sup>6</sup>, ali i lokalna i kontekstualno relevantna sredstva kao što je jedno koje je u Malaviju razvio CADECO, gde se koriste afričke poslovice kako bi se poboljšala komunikacija. Ovo sredstvo i lekcije naučene u njegovoj primeni objašnjeni su u PraxisNote 6 – Upotreba afričkih poslovice u izgradnji organizacionog kapaciteta, Čiku Malunga<sup>7</sup>. Međutim, sredstva za organizacionu samoprocenu sačinjena su kao sistematski proces uz čiju pomoć se identifikuju tekući nivoi kapaciteta određene organizacije; oni nisu nužno odgovarajući za procenjivanje ishoda.

Iskustvo INTRAC-a u centralnoj Aziji i Africi podržava mišljenja da proces procene ishoda treba da postane vlasništvo onih kojih se tiče i koji se oko njega najbolje mogu angažovati. Porast učešća zajednica, grupa, osoblja i volontera i drugih lokalnih učesnika vodi do određenog stepena posedovanja procesa i

<sup>4</sup> dalje informacije o organizacionoj proceni mogu se naći na web adresi:

[http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=7442\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC)

<sup>5</sup> za više informacija pogledati na: [http://www.pactworld.org/services/oca/index\\_oca.htm](http://www.pactworld.org/services/oca/index_oca.htm)

<sup>6</sup> za više informacija pogledati na: <http://www.edc.org/GLG/CapDev/dosafile/>

<sup>7</sup> ovaj PraxisNote može se besplatno skinuti sa veb sajta INTRAC-a: [www.intrac.org](http://www.intrac.org)

interpretacije rezultata. To takođe obezbeđuje da se sistem prilagodi lokalnoj sredini i omogućava stepen fleksibilnosti uz čiju pomoć se procenjuju i negativne i neočekivane posledice. Međutim, prvo i pre svega, on omogućava koncentrisanje na probleme koji su ključni za potrebe i u realnosti koja okružuje lokalne učesnike kako danas, tako i u budućnosti.

Iako koristi od povećane participacije i samprocenjivanja uključuju i veću mogućnost stvaranja baze osnovnih podataka i realnih nalaza, poboljšano saznanje i bolje korišćenje resursa, postoje i neke očigledne manjkavosti. One uključuju i zabrinutost da ne postoji spoljni referentni oslonac pa time proces biva otvoren za subjektivne kritike i predrasude. Štaviše, uvek će postojati strahovi koji se tiču potencijalnog samozavaravanja ili aktivne manipulacije podacima. Shodno tome, bilo koji proces samprocenjivanja mora biti trianguliran uz pomoć drugih podataka kako bi se onemogućile i sprečile tendencije zavaravanja. Da bi bilo koji istraživački proces imao kredibilitet, mora postojati stepen ne samo strogosti, već i sigurnosti kvaliteta zasnovan na transparentnosti i triangulaciji.

## 2.3 Triangulacija

Važan princip obezbeđivanja najverodostojnije moguće slike uz prikupljanje minimalnih potrebnih podataka jeste triangulacija. Triangulacija se može nositi sa problemima pouzdanosti i validnosti jer koristi mešavinu više različitih izvora, metoda i perspektiva (npr. rad u timovima i upotreba višestrukih izvora podataka). Ona na taj način predupređuje probleme koji postoje unutar mnogih drugih metoda.

Kada se posmatra upotreba drugih i različitih metoda, to ne znači da su one nasumično odabrane pa uklopljene; radi se o odabiru koji ima za cilj da spreči pretnje validnosti identifikovane u svakoj od njih. Ovde je ključ u sistemskoj primeni kvalitativnih metoda:

Tačnost metoda proističe iz njegove sistematske primene, ali retko nepreciznost jednog pristupa podacima nadopunjuje tačnost drugog (Filding i Filding, 1986).

Kako bi se obezbedila dimenzija perspektive, jedan od pristupa je da se koristi tim u koji su uključeni facilitatori spolja, koji unose sveže viđenje; tu su i članovi iz organizacije, uključeni u proces. Upotreba timskog pristupa takođe može doprineti povećanju kredibiliteta i validnosti, naročito kada se uključe lokalni učesnici. Međutim, potrebni su i vreme i napor kako bi se obezbedilo da različiti članovi tima učestvuju i budu ocenjivači, a ne samo skupljači podataka, ili, još gore, samo ukrasni posmatrači. Da bi se razna viđenja najbolje iskoristila, važno je odvojiti vreme na početku procesa procene ishoda i posvetiti ga određivanju referentnih tačaka, indikatora, objašnjavanju uloga, pročišćavanju plana za prikupljanje podataka i određivanju specifičnih odgovornosti (u zavisnosti od veština i iskustva).

## 2.4 Ravnoteža različitih metoda i sredstava

Kako bi se pomoglo u triangulaciji, potrebna je ravnoteža metoda i sredstava kako bi se izašlo u susret različitim potrebama učesnika. Postoji čitav niz prilično jednostavnih načina da se do toga dođe. Na primer, tokom rada u Africi, INTRAC je koristio sisteme retrospektivnog skoringa kapaciteta kako bi omogućio klijentima da kvantifikovano iskažu obim promena kapaciteta u određenom vremenskom periodu. Ovo se oslanja na prethodno obezbeđenu pouzdanu i kredibilnu bazu prikupljenih podataka, koja prikazuje sliku situacije na samom početku procesa. To je moguće postići tradicionalnim upitnicima, beleženjem narativnih svedočenja, ili pitanjima koja ukazuju na stepen saglasnosti sa određenom tvrdnjom. Na taj način moguće je meriti promenu, ali iskustvo govori da će uvek postojati problem relevantnosti ili tačnosti takve metodologije.

Kao što je već ranije rečeno, postoji zabrinutost oko preteranog oslanjanja na kvantitativna merenja i indikatore. Kao posledica toga, sve je prihvaćenije mišljenje da je potrebno primeniti mešavinu metoda i sredstava kako bi se došlo do podataka koji su dovoljni, odgovarajući i verodostojni. Takođe je prihvaćeno da kvantitativna merenja imaju ograničenja u oblasti procene ishoda, jer ona ne mogu da:

- objasne zašto se nešto dogodilo;
- obuhvate odnos između različitih komponenata, što je često važnije od samih komponenata;
- identifikuju promene u moći i odnose između ljudi u organizaciji i u odnosu na spoljne institucije;
- odrede nijanse u promenama; međutim, takva sredstava za procenu organizacije su redukcionistička i naginju zamagljenom, gde stvari koje se ne mogu lako prebrojati bivaju zanemarene;
- izmere promene u odnosu na veoma uticajne kontekstualne promene.

U svetlu ovih ograničenja, sve je prisutnije shvatanje da svaki kredibilan pokušaj da se proceni uticaj inicijativa za izgradnju kapaciteta treba da uključi i čitav niz kvalitativnih pristupa – uključujući osmišljene komentare, studije slučaja, podelu uloga, karakterizaciju ili sliku i priču. Na primer, organizacija za jačanje kapaciteta u Južnoj Africi, Asocijacija za razvoj resursa u zajednicama (CDRA), založila se za upotrebu priča, kako bi se u potpunosti istražila dubina i složenost promena u ljudima. Te priče su najjednostavnije sredstvo uz čiju pomoć se mogu opisati i najsloženije situacije. Negujući našu sposobnost da pričamo priče možemo i preneti i zaštititi suštinu onoga što se traži i što je postignuto. Priče su takođe veoma važne za lakše organizaciono učenje jer pomažu osoblju i volonterima da se angažuju oko novih ideja i inovativne prakse (CDRA, 2001; Tejlor, 2003).



Svaki kredibilan pokušaj procene ishoda inicijative za izgradnju kapaciteta trebalo bi da obuhvati spektar kvalitativnih pristupa – uključujući promišljene komentare, kejs studije, skečeve, karakterizaciju ili crteže i priče.

CDRA je mišljenja da razvijanje pripovedanja jeste umetnost koja treba da bude negovana među razvojnim praktičarima. Regularna praksa je opservacija, utkana u žive i intrigantne priče, a zatim pretvorena u niz predavanja i formulaciju raznih koncepata, što je od neprocenjive vrednosti. Praktičari moraju biti u mogućnosti da prate organizacione promene, ali i da poseduju samorazumevanje kako bi videli sebe kao deo bilo kog procesa. Oni moraju posedovati sposobnost

rasuđivanje, čak i kada su u velikom poslu i prisutni. Drugim rečima, praktičari razvoja su deo same priče. Međutim, oni takođe shvataju da kredibilitet takve narativne procene među donatorima zavisi od toga kako se upravlja i osvetljava zabrinutost donatora. Kada donatori budu uvereni da je njihov novac potrošen na ono za šta je bio planiran (npr na tradicionalnije okvire ili merenje učinka), oni će se opustiti i saslušati priče koje opisuju promene koje su se odigrale u ljudima i odnosima (Tejlor, 2003).

Čitav niz eksperimentata je takođe sproveden a tiče se odstupanja od upotrebe predodređenih indikatora. Važan primer u ovom smislu je eksperiment u participativnom monitoringu koji je sprovedla Hrišćanska komisija za razvoj u Bangladešu, zajedno sa Rikom Dejvisom (Dejvis, 1998). Eksperiment se sastojao u prikupljanju informacija i priča od učesnika, a zasnovanih na njihovom viđenju "najvažnijih promena" koje su se odigrale tokom projekta. Ovaj metod pomaže u identifikovanju i evaluiranju nenamernih ili neočekivanih promena koje su, međutim, imale značajan uticaj na učesnike projekta.

Korišćenje ovako promišljenih i učesničkih pristupa otvara pitanje uticaja lokalne kulture na njihovu primenu.

Ovo promenjeno ponašanje kada je u pitanju označavanje kvalitativnih promena veoma se dobro vidi u pristupu koji je EkšnEjd Uganda imala u pregledu ishoda svojih organizacionih promena. Pregled se sastojao od komentara sa grupnih diskusija, intervju a i lične priče jednog od konsultanata koji je preispitivao osećanja o procesu promene čiji je deo bio (Valas i Kaplan 2003). Uloga priče sve se više priznaje i među agencijama donatorima. Na primer, USAID u Malaviju je čak zaposlio jednu osobu da piše takve priče.

Dokazi govore da postoji sve veći stepen prihvaćenosti činjenice da je potrebna mešavina pristupa, kako bi se evaluirala izgradnja kapaciteta i procenio ishod (Roš, 1999, Tejlor 2003). Međutim, veća upotreba misaonih i participativnih pristupa dovodi do pitanja o tome koliki je uticaj lokalne kulture na način njihove primene i pitanja do koje mere su zapravo procesi procene ishoda kulturno ograničeni, te stoga ne mogu biti standardizovani primenom univerzalnih indikatora.

Praktičari sve više shvataju da koristi od upotrebe više različitih pristupa nadmašuju troškove. Vrednost i verodostojnost takvih sistema procene, međutim, zavise od toga koliko se oni mogu prilagoditi lokalnim okolnostima a istovremeno ostati međunarodno priznati i mogući za poređenje. Da bi se to

postiglo, mora se voditi računa o sledećem:

- ravnoteži između uobičajenih smernica i specifičnih mera vezanih za kontekst;
- ceni korišćenja kvalitativnih ili narativnih procesa u smislu truda i resursa koji su potrebni za kreiranje, prikupljanje i analizu;
- inherentnoj subjektivnosti informacija prikupljenih na ovakav način;
- izazovu koji postoji u razvoju metoda za analizu i konsolidaciju informacija iz različitih izvora koji uključuju izvestan stepen konzistencije i uporedivosti.

## 2.5 Jednostavno i sistemsko

Stalna briga o troškovima i primenljivosti ovakvih sistema istakla je potrebu da bilo koji sistem procene ishoda bude što je moguće jednostavniji i praktičniji. I dok takav sistem treba da omogući uvid u ishod bilo kojeg pokušaja da se izgradi kapacitet, on istovremeno mora biti dovoljno jednostavan da prikaže samu suštinu promena do kojih je došlo.

Zahtevi lokalnog razvojnog osoblja da se uspostave laki i jednostavni sistemi procene podržani su, začuđujuće, od strane USAID-a (barem u principu, mada možda ne i u praksi), agencije koju prati reputacija da primenjuje rigorozne procese evaluacije. USAID je priznala ograničenja i složenost procene uticaja i tvrdi da su:

najbolji sistemi merenja sačinjeni tako da budu što jednostavniji, da ne oduzimaju mnogo vremena i da nisu nerazumno skupi, ali i da mogu da obezbede menadžerima dobre informacije, dovoljno često da bi se zadovoljile njihove menadžerske potrebe (USAID 2000:6)

To obično zahteva prilično utvrđivanje prioriteta – na primer, zahtev može biti da se izaberu samo tri indikatora o tome šta čini efikasno liderstvo i to sa liste od više od 20. Iako se priznaje da takvi sistemi ne treba da zavise od milijardu složenih indikatora, takođe se smatra da ti sistemi moraju biti dovoljno fleksibilni da se razvijaju tokom vremena i da verno odražavaju promene koje su se odigrale.

Drugi pristup je istraživanje uticaja ishoda izgradnje kapaciteta iz sistemske perspektive. Tradicionalno, ljudi prilaze procenama iz redukovane perspektive koja se usredsređuje samo na merenje promena na nivou individualnih komponenti ili aktivnosti. Primeri za to su efekti određenih programa obuke ili strukturalnih reorganizacija. Trenutno je moda da se postave ciljevi performanse i da se uticaj meri razlikom između planiranih i ostvarenih ciljeva.

Sistemske zasnovane pristupe zahtevaju duže posmatranje i ispituju vezu između različitih elemenata kapaciteta kao posebnog sistema, ali i dela drugih sistema.

Korišćenje sistemski zasnovane perspektive zahteva duže posmatranje i ispituje vezu između različitih elemenata kapaciteta kao posebnog sistema, ali i dela drugih sistema. Ovime se postiže jednostavnost, a kroz otpor iskušenju da se inicijativa za izgradnju kapaciteta razbije na manje delove, od kojih bi svaki imao vlastite indikatore. Kapacitet i uticaj se tako vide kao najavljeni

rezultati koji izrastaju iz kompleksne međurelacije unutrašnjih komponenti i unutrašnjih aktivnosti sistema i spoljnog okruženja. Ukratko, akcentat je na različitim tipovima prisutne dinamike, koji mogu dovesti u pitanje mnoge sadašnje pristupe. Sistemska perspektiva smatra da proces procene, zasnovan na planiranju, kontroli i predviljivosti ima brojnih mana i nedostataka. Kompleksni organizacijski sistemi se ne mogu kontrolisati. Oni se samo mogu poremetiti i destabilizovati. Nenamerne posledice koje se javljaju u svim aspektima razvoja kapaciteta zanemaruju se zarad očekivanih rezultata. Na kraju, ono što možda najviše uznemirava, usredsređenost na ciljani učinak može podrivati same ciljeve koje ljudi žele da postignu. Drugim rečima, ukoliko se razumeju kompletan sistem i odnosi među elementima, učinak će postati očigledan.

Jedan analitički okvir koji koristi ECDPM upotrebljava se da bi se razumelo kako se kapacitet javlja tokom vremena, kako namerne intervencije mogu pomoći njegov nastanak i kako to može doprineti boljem učinku. On koristi sledeće komponente:

### **Kapacitet, promena i učinak**

**Kapacitet:** koji oblik kapacitet dobija u datom kontekstu i u okviru datog sistema?

**Promena i prilagođavanje:** kako se odigravaju procesi promene usmereni na izgradnju kapaciteta unutar organizacije ili sistema?

**Učinak:** kakav je vremenski međuodnos između kapaciteta i učinka?

**Spoljašnji kontekst:** kako je spoljašni kontekst – istorijsko, kulturno, političko i institucionalno okruženje i kako su ograničenja i mogućnosti kroz njih kreirani – uticali na kapacitet i učinak organizacije ili sistema?

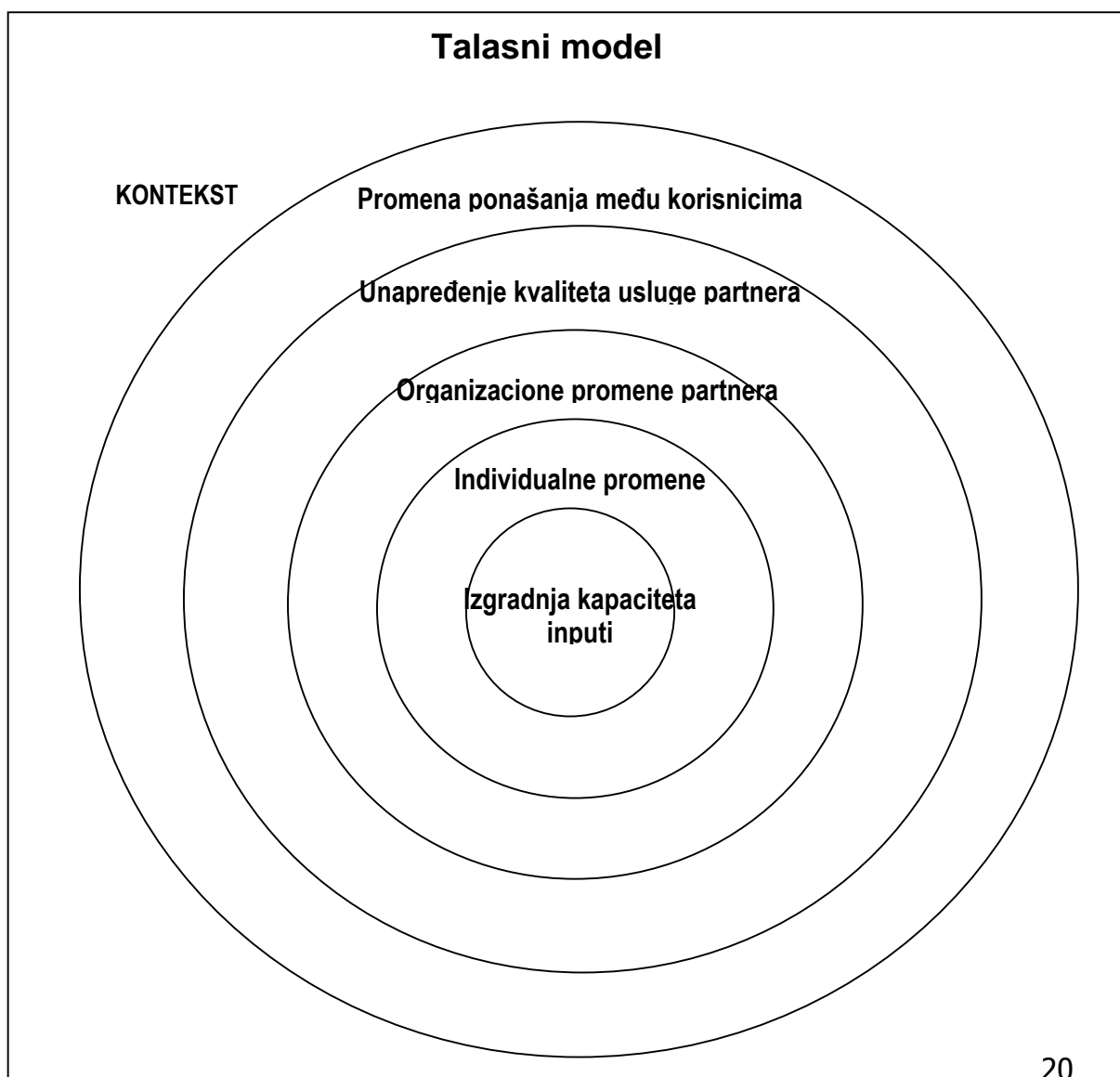
**Sistemi u okruženju:** kakav je međuodnos između intervencije u izgradnji kapaciteta i sistema u okruženju, naročito organizacionih i institucionalnih, a čiji je on deo?

**Spoljne intervencije:** kako su spoljni faktori uticali na proces promene?

## 2.6 Prihvatite pogodnu asocijaciju a ne direktno pripisivanje

Jedan od najvećih izazova za one koji se bave kreiranjem i primenom sistema za procenu ishoda jeste kako rešiti problem zasluge. U svakom složenom, polivalentnom programu, gde postoji niz intervencija na različitim nivoima i mestima tokom godina teško je identifikovati direktne kauzalne odnose. Uzrok tome je delimično to što se odigrava niz intervencija i promena, a delimično i to što dolazi do promene osoblja (naročito na rukovodećem ili upravnom nivou), ali delimično i zato što promene u spoljnoj političkoj i ekonomskoj klimi imaju mnoge nepredviđene posledice. Kao i u bilo kojem drugom slučaju pokušaja utvrđivanja specifičnih kauzalnih veza, javiće se mnogo interpretacija i objašnjenja o tome kako je došlo do promena, pa tako posao pripisivanja promene bilo kojem pojedinačnom faktoru ili intervenciji postaje besmislen i jalov.

Možemo obuzdati želju za pravljenjem kauzalnih veza dozvoljavanjem prihvatljive asocijacije. Jedan od načina koji se koriste za takvo opisivanje, a koji se koristi i u intervencijama obuke o izgradnji kapaciteta, jeste Talasni model (Džejms, 2002):



U ovom modelu, intervencija izgradnje kapaciteta je kao kap kiše ili kamičak koji pada u vodu – talasi se šire ka spolja kako bi izazvali promene na individualnom nivou. Na primer, moguće je da će kurs podučavanja dovesti do poboljšanja znanja, novih veština i ponašanja. Ukoliko polaznici kursa mogu da primene svoja saznanja u vlastitim organizacijama, moguće je da će se promene takođe osetiti i na širem organizacionom nivou. Te unapređene tehničke veštine osoblja i bolje funkcionisanje organizacije na unutrašnjem nivou trebalo bi takođe da poboljšaju kvalitet usluga koje se partnerski pružaju zajednicama. Na kraju, to bi trebalo da rezultira promenama u životima krajnjih korisnika. Veličina i pravac dejstva talasa stoga je pod uticjem (ali i utiče na) konteksta u kojem se kreće.

Unutar ovog modela, intervencija u izgradnji kapaciteta je samo jedna od mnogih koje izazivaju promenu. Međutim, upotrebom koncepta moguće povezanosti može se utvrditi da li promena na jednom nivou zaista zatalasa dovoljno da bi izazvala promene i na širim nivoima. INTRAC je, na primer, koristio polu-strukturirane intervju sa otvorenim odgovorima na pitanje šta se promenilo i zašto, kako bi došao do podataka o mogućoj povezanosti. Takođe je koristio vremenske tabele vezane za najvažnije događaje u životu jedne organizacije da bi ustanovio da li su pojedine intervencije u izgradnji kapaciteta bile primećene kao značajne.

Ovaj model ne bi trebalo da ostavi utisak da su promene od individualnog ka organizacionom nivou linearne. Postoje situacije gde promena na oba nivoa može biti uzajamno potporna, ali ima i situacija gde postoji organizaciona promena bez individualne promene ponašanja i obrnuto. Takođe, gde god postoji uticaj na život korisnika u lokalnim zajednicama, to može uticati na individualne i/ili organizacione promene, na primer kroz procese učešća.

## **2.7 Prepoznajte nivoe ulaganja**

Jedan od osnovnih razloga zašto procena ishoda i drugi sistemi merenja učinka propadaju jeste nesposobnost ili možda nedostatak volje da se ulože dovoljna finansijska sredstva i vreme u njihovo kreiranje, razvoj i primenu. Postoje i direktni i indirektni troškovi vezani za uvođenje i primenu tako kompleksnih sistema. Oni su skupi kada se imaju u vidu angažman osoblja i konsultantsko vreme, kao i vreme lokalnih ljudi i lokalnih institucija. Postoje i direktni troškovi vezani za prikupljanje podataka, analizu i njihovo prenošenje na odgovarajući i angažovan način. Postoje i troškovi vezani za razvoj veština i razumevanja u ovim oblastima. Indirektni troškovi uključuju uticaj na unutrašnje sisteme, odvratanje pažnje sa hitnijih potreba, kao i cenu koju plaća sama organizacija u smislu ličnih frustracija, otpora i niskog morala.

U mnogim nevladinim organizacijama takve aktivnosti finansiraju se iz tekućih a ne iz programskih sredstava. Stoga je od ključne važnosti da donatori počnu da odvajaju dovoljno sredstava da bi se pokrili i direktni i indirektni troškovi vezani za ove sisteme. Jedan jasan zaključak jeste da su ceo proces procene ishoda –

prikupljanje podataka, analiza i distribucija – kao i njegova šira primena jedan veoma skup proces. On se treba shvatiti kao svrsishodna investicija, a ne samo kao dodatni institucionalni trošak.

## 2.8 Organizaciono učenje: povezivanje procene i akcije

I dok se veliki naglasak stavlja na upotrebu procene ishoda radi ocenjivanja odgovornosti, jednako je važno da se njen rezultat aktivno koristi za uticaj na planiranje, prilagođavanje i unapređenje buduće prakse i razvoj novih inicijativa. Stoga nije dovoljno samo proizvoditi podatke i informacije ukoliko se oni potom ne analiziraju i distribuiraju na efikasan, pristupačan i odgovarajući način. Da bi se to dogodilo, veoma je važno investirati u odgovarajuću infrastrukturu koja prikuplja podatke i/ili narativna opažanja, ali i razvijati analitičke veštine<sup>8</sup> i sposobnost uvida među onima koji ih interpretiraju. Takva analiza trebalo bi, zauzvrat, da vodi unapređenoj akciji ili praksi kroz bolje razumevanje izmenjenog konteksta i u skladu sa njim.

Kao razvojni proces koji integriše razmišljanje i akciju, povezivanje ishoda i unapređene akcije predstavlja proces učenja. Bez organizacione kulture koja podržava nova saznanja teško je efikasno uspostaviti ovu vezu. Kako bi podržale i obezbedile kulturu učenja, organizacije bi trebalo da pokažu<sup>9</sup>:

- Učenje je legitimna aktivnost; npr, učenje se shvata kao sastavni deo radnih odgovornosti svakog pojedinca, a ne nešto čime se on bavi u slobodno vreme.
- Učenje se ohrabruje i podržava, odnosno, menadžeri prihvataju kao deo svoje odgovornosti zadatak da omoguće svojim kolegama da dobiju lično ohrabrenje kako bi ovi doprineli razvoju prakse i principa organizacije.
- Učenje prate odgovarajući resursi; npr priznaje se da je za učenje potrebno vreme, a moguće je i korišćenje drugih resursa, uključujući finansijske.
- Učenje se nagrađuje; npr pojedinci koji daju doprinos evoluciji organizacije dobijaju priznanje za svoj trud i dobijaju priliku da predstave dostignuća organizacije i drugima.
- Interne barijere učenju mogu biti savladane; na primer, razvijaju se strategije za rešavanje unutrašnjih prepreka učenju, zasnovane na sistematskoj analizi; one se objašnjavaju svim članovima organizacije.

## 3 Zaključne napomene

Cilj INTRAC-ovog Programa Praxis je da pruži još veću podršku organizacijama civilnog društva u što boljem ispunjavanju njihove misije kroz: 1) povećan učinak 2) pristup i 3) razmenu inovativnih i kontekstualno odgovarajućih

---

<sup>8</sup> vidi sledeći Praxis-ov rad o analitičkim veštinama i kapacitetima adaptacije

<sup>9</sup> iz narednog Praxis-ovog rada o organizacionom učenju, Brus Briton

metoda i istraživanja u oblasti izgradnje organizacionog kapaciteta. Kao što je opisano u ovoj studiji Praxis-a, jedan od najvećih izazova u izgradnji organizacionog kapaciteta jeste efikasno proceniti da li je određena intervencija dovela do neke dugotrajne, održive promene. Kako be se nastavilo sa ovakvom praksom i obogatio rad drugih, ovaj rad će se zaključiti identifikacijom specifičnih problema na koje Program Praxis ubuduće najkorisnije treba da usmeri svoje napore.

Kao prvo, postoji potreba da se jasnije razumeju posebne karakteristike izgradnje organizacionog kapaciteta i da li, zbog efikasnosti, to stvara potrebu za različitim pristupima u proceni ishoda jednog programa ili projekta i intervencijama za izgradnju organizacionih kapaciteta. To podrazumeva dalje istraživanje u pravcu ispitivanja da li je moguće ili čak poželjno napraviti direktnu vezu između uzroka i posledice (na primer između efikasnih organizacija i razvojnih promena). Iako je do napretka u ovoj oblasti došlo, i dalje postoji potreba da se stvore i dokumentuju novi, odgovarajući i pristupačni pristupi za procenu ishoda koji:

- izlaze u susret ovom izazovu, mereći ono što je važno a ne samo ono što je jednostavno;
- shvataju i procenjuju sistemsku, višedimenzionalnu i dinamičnu prirodu organizacionih promena, na jednostavan, jasan i fleksibilan način;
- upotrebljavaju niz različitih kvantitativnih i kvalitativnih procesa;
- uključuju širi stepen participacije lokalnih zajednica i uključuju njihove priče i iskustva;
- uravnotežavaju suštinske principe, kao što su poverenje, jednakost, pripadnost, pouzdanost, verodostojnost i legitimnost, i to sa sposobnošću da se prilagode različitim kontekstima;
- Shvataju i izlaze u susret potrebama i problemima različitih učesnika;
- Koriste metode da analiziraju i konsoliduju informacija iz različitih izvora koje dostižu izvesni nivo konzistencije i uporedivosti.

Drugo, procene ishoda čine se efikasnijim tamo gde se povezuju sa unapređenom praksom unutar organizacione sredine u kojoj su prioriteti učenje i eksperimentisanje. Samo tada informacije mogu biti prikupljene i znanje podeljeno na konstruktivan način, radi kritičkog razmišljanja i unapređenja prakse. Međutim, trenutno postoji malo inicijativa za učenje i otvorenost. Bez eksplicitnog priznanja da postoji neravnoteža moći, mnoge organizacije–učesnice osećaju nesigurnost kada treba da se progovori o ograničenjima i omaškama, pošto to može biti vezano i za problem daljeg finansiranja. Nedavno premeštanje naglaska sa kontrole i odgovornosti na učenje ostavlja prostor za optimizam, ali više može biti učinjeno u vezi ovog ograničenja.

Treće, od vitalnog je značaja obezbediti potrebno investiranje vremena i resursa, kako ljudskih tako i finansijskih. Svi dokazi ukazuju na to da uspešna procena ishoda zavisi od značajnog investiranja sredstava. Ovo moraju shvatiti i organizacije–učesnice i njihovi donatori jer će u protivnom takvi procesi biti

jedva primenjeni, daće malo informacija ili operativnih saznanja i patiće od ograničene verodostojnosti. Procena ishoda, stoga, mora biti shvaćena kao investicija koja može dati dodatnu vrednost spremnosti za nova saznanja jedne organizacije, a ne kao dodatni trošak.

## 4 Naredni koraci

Kako bi što bolje prevazišao izazove postavljene u ovom radu, Program Praxis ima za cilj da se poveže sa širokim krugom istraživača i drugih aktera koji podržavaju civilno društvo kako bi obezbedio prostor za uzajamno učenje kroz razmenu iskustava. Praxis naročito veruje da lokalni praktičari u zemljama u razvoju i u tranziciji treba da odigraju ključnu ulogu u stvaranju novih ideja i pristupa. Ovaj papir ima za cilj da "otvori" taj proces stimulišući debatu i pozivajući na reakcije. Sledeći koraci biće potom:

- osnivanje grupa za izučavanje sastavljenih od ljudi zainteresovanih za aktivno angažovanje u isticanju ovog problema – uglavnom uz pomoć virtuelne komunikacije;
- podrška lokalnim istraživačima i praktičarima u zemljama u razvoju i tranziciji<sup>10</sup> da stave svoja iskustva na papir i proslede vlastita iskustva i naučene lekcije kao PraxisNotes;
- predstavljanje priloženih studija slučaja i daljih istraživanja u saradnji sa lokalnim istraživačima i organizacijama;
- stvaranje interaktivne grupe za razmenu saznanja i informacija i publikacija kroz sekciju Praxis-a na veb sajtu INTRAC-a;<sup>11</sup>
- održavanje radionica i studijskih seminara koji će unaprediti razmišljanje i analizu.

Ukoliko bi ste želeli da budete angažovani u ovom procesu ili imate bilo kakva dalja pitanja, molimo vas posetite INTRAC-ov veb sajt ili nas kontaktirajte e-mailom ili putem dole navedene adrese. Takođe vas molimo da ovaj rad prosledite svojim mrežama, a naročito onima koji nemaju olakšan pristup ovakvim informacijama ili Internetu.

E-mail: [infopraxis@intrac.org](mailto:infopraxis@intrac.org)  
Praxis Programme, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ United Kingdom  
Tel: +44 (0) 1865 201851 Fax: +44 (0) 1865 201852  
[www.intrac.org](http://www.intrac.org)

<sup>10</sup> ova podrška uključuje pristup savetniku koji može dati smernice i uredničku pomoć putem e-maila, telefona ili lično, i mali honorar koji pokriva vreme potrebno za pisanje.

<sup>11</sup> novi veb sajt INTRAC-a se priprema i biće dostupan od marta 2005.



## Literatura

Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, Oxford: INTRAC.

CDRA (2001) *Measuring Development – Holding Infinity*, Annual Report, Cape Town: CDRA.

Cracknell, B. (2002) *Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions*, London: Sage.

Davies, R. J. (1998) 'An evolutionary approach to facilitating organisational learning: an experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh', *Impact Assessment and Project Appraisal* 1 (1).

ECDPM (2003) 'Evaluating Capacity Development', *ECDPM Newsletter*.

Engelhardt, A. and Lynch, R. (2003) 'Moving upstream – new challenges for monitoring & evaluation', *SPARCS Newsletter Autumn 2003*, Birmingham: The Parc.

Fielding, N. and Fielding, J. (1986) *Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*, London: Sage.

Fowler, A. (1997) *Striking a Balance: A Guide to Making NGOs Effective in International Development*, London: Earthscan/INTRAC.

James, R. (2001) *Power and Partnership: Experiences of NGO Capacity Building*, Oxford: INTRAC.

James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC.

James, R. (2002) 'Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building', *Occasional Paper No. 36*, Oxford: INTRAC.

Lewis, D. (2001) *Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction*, London: Routledge.

Mayne, J. (1999) 'Assessing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly', discussion paper from the office of the Auditor General of Canada.

Morgan, P. (1999) *An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: What are we Learning?* Quebec: CIDA.

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement – Theory and Practice*.

Cambridge: Cambridge University Press.

Oakley, P. (2001) *Evaluating Empowerment – Reviewing the Concept and Practice*, Oxford: INTRAC.

Oakley, P., Pratt, B. and Clayton, A. (1998) *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, Oxford: INTRAC.

O'Neill, O. (2002) 'Reith Lectures: Trust & Society', London: BBC.

Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, London: Sage.

Riddell, R.C., Kruse, S-E., Kyollen, T., Ojanpera, S. and Vielajus, J-L. (1997) 'Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study', report produced for the OECD/DAC Expert Group on Evaluation, Helsinki: Department for International Cooperation, Ministry of Foreign Affairs.

Roche, C. (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxford: Oxfam.

Smillie, I. and Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in South Asian NGOs*, London: Earthscan.

Taylor, J. (2003) *Using Measurement Developmentally*, Cape Town: CDRA.

USAID (2000) 'Measuring institutional capacity: recent practices in monitoring and evaluation', TIPS 15, Washington: USAID.

Wallace, T. and Kaplan, A. (2003) 'The taking of the horizon: lessons from ActionAid Uganda's experience of change in development practice', working paper, London: ActionAid.

## **Lista skraćenica**

BBC – Britanska radiodifuzna korporacija

CADECO – Konsultacije za razvoj kapaciteta

CDRA - Asocijacija za resurse razvoja zajednica

CIDA - Kanadska agencija za međunarodni razvoj

CSO - organizacija civilnog društva

DAC - Komitet za pomoć u razvoju

ECDPM – Evropski centar za politiku razvoja i menadžment

IDRC - Međunarodni centar za istraživanje razvoja

INTRAC – Međunarodni centar za obuku i istraživanje nevladinih organizacija

NGO - nevladina organizacija

OECD - Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

USAID - Američka agencija za međunarodni razvoj

## Praxis dokument br. 2

# U susret izazovima: procena ishoda izgradnje organizacionog kapaciteta

Džon Hejli, Rik Džejms i Rebeka Rigli

Ovaj Praxisov dokument nudi kratak pregled postojećih mišljenja i prakse vezanih za ishod procene u intervencijama koje se tiču procesa izgradnje organizacionih kapaciteta. Rad izdvaja neke od konceptualnih, metodoloških i praktičnih izazova (probleme jasnoće, moći i kulture, između ostalog) i potom daje pregled nekih praktičnih pristupa koje su usvojile nevladine i organizacije civilnog društva kako bi se problemi prevazišli. Ovo je predlog za razmišljanje sačinjen tako da angažuje učesnike (naročito one iz zemalja u razvoju i u tranziciji) za učešće u plodnoj debati.

Ovaj dokument identifikuje potrebu da se unapredi razumevanje posebnih odlika procene ishoda izgradnje organizacionih kapaciteta, kao i stvaranje i dokumentovanje inovativnih, prilagodljivih i dostupnih pristupa. Krajnji izazov jeste razmatranje kako podići značaj procene ishoda za one koji se bave izgradnjom organizacionih kapaciteta, tako da se ona sagleda kao vitalno sredstvo pomoći organizacionom učenju, a ne samo kao vremensko i tročkovno opterećenje.

ISBN 1-897748-91-4

# INTRAC

Postal address: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Registered and visiting address: 65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852

Email: [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org) Website: <http://www.intrac.org>

INTRAC is a company limited by guarantee No. 2663769

Registered in England A Registered Charity Charity No. 1016676