STRATÉGIAI TERVEZÉS
KÉZIKÖNYV ÖNSZERVEZŐDŐ
CSOPORTOKNAK

„NAGY SZABADSÁG TUDNI, MIÉRT DOLGOZUNK"

STRATÉGIAI TERVEZÉS
KÉZIKÖNYV ÖNSZERVEZŐDŐ
CSOPORTOKNAK

„NAGY SZABADSÁG TUDNI, MIÉRT DOLGOZUNK"

Szerkesztő
FERNENGEL ÁGI
JAGODITS ESZTER

Interjúkészítés és -feldolgozás
LÁSZLÓ LOREN
JAGODITS ESZTER

Szakmai lektor
UDVARHELYI TESSZA

Nyelvi lektor
DÁNIEL ANNA
LÁSZLÓ LOREN

Grafikai tervezés
THURY LILI

A kézikönyv elkészítéséhez szakértői interjút készítettünk a Közélet Iskolájában a stratégiai tervezést meghonosító és kifejlesztő Udvarhelyi Tesszával és Iványi Borbálával. Négy olyan szervezet képviselőit is kérdeztük a stratégiai működéssel kapcsolatos tapasztalataikról, amelyeknek korábban vagy jelenleg is a Közélet Iskolája segítette a stratégiai tervezését: Bende Anna, Utcáról Lakásba Egyesület; Fernengel András, Kerekdomb Egyesület; Kapronczay Stefánia, Társaság a Szabadságjogokért; Schőn Edina, Partizán. Ezúton is nagyon köszönjük, hogy megosztották a tapasztalataikat és hozzájárultak a kézikönyv elkészítéséhez!

www.kozeletiskolaja.hu

A Közélet Iskolája kiadása
Budapest, 2021.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS 6

MI AZ A STRATÉGIA? 10

HOGYAN ÉPÜL FEL A STRATÉGIA? 18

MIT JELENT A STRATÉGIAI TERVEZÉS A GYAKORLATBAN? 32

GYAKORI KÉRDÉSEK ÉS VÁLASZOK 46

GYAKORLATOK STRATÉGIAI TERVEZÉSHEZ 50

ELSŐ LÉPÉSEK A STRATÉGIAI MŰKÖDÉS FELÉ 70

BEVEZETÉS

Hogyan haladjon hatékonyan a saját társadalmi céljai felé egy csoport? Hogyan működjön kiszámíthatóan, kiegyensúlyozottan, demokratikusan egy szervezet? Honnan tudjuk, hogy milyen jövőért dolgozunk és nem csak azt, hogy milyen problémára adunk választ a jelenben?

Ezekre válasz a **stratégiai működés**, vagyis amikor egy szervezet életének szerves része a rendszeres tervezés és értékelés, ami a jelenlegi munkák tervezésekor a hosszú távú társadalmi vízióból és jövőbeli célokból indul ki. Ennek az eszközeit mutatjuk be ebben a kézikönyvben.

A Közélet Iskolája 2014 óta több mint 30 szervezetet támogatott stratégiai tervezéssel a hatékonyabb, fenntarthatóbb, rendszerezettebb működés kialakításában. Az évek során kidolgozott **módszereinket és tapasztalatainkat adjuk most közre**. Udvarhelyi Tessza az Artemisszió Alapítványban vett részt Makádi Zsófia által vezetett stratégiai tervezésen, ebből inspirálódva kezdett el a Közélet Iskoláján belül majd más szervezetekkel is stratégiai tervezéseket facilitálni Kopiás Attila Steve-vel, Iványi Borbálával, később pedig Fernengel Ágival. Azóta többek között dolgoztunk az Utcáról Lakásba! Egyesülettel, a Társaság a Szabadságjogokért (TASZ) csapatával, a Partizánnal és a Kerekdomb Egyesülettel is. A velük készített interjúkból is szerepelnek részletek a következő fejezetekben.

A **kézikönyvben** bemutatjuk, hogy mit értünk stratégiai működés alatt, írunk a stratégiai terv részeiről, konkrét gyakorlatokat mutatunk meg a közösségi stratégiaalkotáshoz, és szempontokat adunk a stratégiai tervezés gyakorlati megszervezéséhez.

A kézikönyv elsősorban **alulról szerveződő csoportoknak, civil szervezeteknek, mozgalmi szerveződéseknek szól**, akik egy igazságosabb világért dolgoznak. Mi a közösségi stratégiaalkotásban hiszünk, amiben nem csak a vezetők vagy szakértők határozzák meg a hosszú távú célokat, hanem azok az emberek, akik a stratégia megvalósításában részt vesznek. Ez a forma segít abban, hogy minél több tudást bevonjunk a stratégiaalkotásba és hogy közös kép lebegjen előttünk arról, milyen célokért dolgozunk.

A Közélet Iskolájában a stratégiai tervezés alatt egy **közös folyamatot** értünk, amiben a csoport tagjai együtt rajzolják fel a szervezet útját a távoli vágyott jövőből (vízióból) kiindulva egészen addig, amit ezen a héten konkrétan meg kell tenni ehhez. A tervezés végén általában születik egy hasznos stratégiai dokumentum, viszont a szervezetépítés szempontjából maga a folyamat az, ami igazán fontos. Abban hiszünk, hogy a stratégiaalkotás lényege a közös gondolkodás és a demokratikus döntéshozatal. Ez járul hozzá a szervezet fejlődéséhez, ettől tud a csoport minden tagja ugyanazokért a célokért dolgozni és ezért érzik a tagok magukénak a szervezetet és annak stratégiáját.

„Külső szemmel, magasabb szintről ránézve jobban leírhatók a működési és strukturális állapotok, problémák, ki lehet jelölni az utat, hogy merre tovább."

Fernengel András

KEREKDOMB EGYESÜLET

Azok a szervezetek tudják tervezetté tenni a munkájukat és alakítani ezzel a belső működésüket is, amelyek nemcsak egyszer stratégiáznak, hanem **stratégiai működést** vezetnek be a csoportjukban. Ez azt jelenti, hogy rendszeresek a stratégiai találkozók, és kiszámíthatóan visszatérnek a közös értékelő és tervező alkalmak is. Ilyenkor számíthat rá a közösség, hogy együtt újra tudják majd gondolni a hosszú távú céljaikat, szervezeti működésüket.

A Közélet Iskolájában abban hiszünk, hogy a stratégiai működés tud biztos alapot adni a mozgalmi és civil szervezeteknek ahhoz, hogy hatékonyan és motiváltan tudjanak tenni a sokszor csak hosszú távon elérhető céljaikért. A rendszeres értékelés és újratervezés segít megtalálni a megfelelő eszközöket az aktuális helyzethez, és lemondani a kiüresedett tevékenységekről. A kiszámítható működés pedig megerősíti a csoportokat és tágabb közegüket is. A stratégiai működés így segíti a szervezeteket abban, hogy valódi társadalmi változást érjenek el, és ezzel a kézikönyvvel mi is az ilyen csoportok működését szeretnénk támogatni.

MI A KÖZÉLET ISKOLÁJA?

Azért dolgozunk, hogy a demokráciát valódi tartalommal töltsük fel. 2014 óta tanítunk önszerveződést, érdekvédelmet, és segítünk szervezeteknek demokratikusan és hatékonyan működni. Nézd meg az aktuális programjainkat itt: **www.kozeletiskolaja.hu**

01

MI AZ A STRATÉGIA?

A stratégia egy **szervezeti útvonaltérkép**, amit magunknak rajzolunk fel hosszú távú céljainkról, és ezekből a célokból időben visszafelé gondolkozva jelöljük ki, hogy mit kell tennünk a jelenben. A stratégia biztosítja azt, hogy lássuk, milyen hosszútávú célok érdekében végezzük a napi feladatainkat. Ez a hosszú távú keret motiváló, mert megmutatja, mi az értelme a napi munkánknak, és szem előtt tudjuk tartani azt, hogy hogyan járulnak hozzá a mi feladataink ahhoz a társadalmi hatáshoz, amiért a szervezetünk dolgozik.

„A legtöbb szervezetnek olyan célja van, amit közép- vagy hosszú távon van remény elérni. Rengeteg frusztrációtól, és szervezeten belüli konfliktustól megkíméli magát az a szervezet, amelyik rászánja az energiát [a stratégiaalkotásra]. Biztos, hogy sokkal okosabban és hatékonyabban lehet így dolgozni."

Bende Anna

UTCÁRÓL LAKÁSBA EGYESÜLET

A stratégiaalkotás nehéz folyamat, aminek része a viták felvállalása és a nehéz döntések meghozása. Ez a **küzdelmes folyamat** segít, hogy a mindennapokban egyértelmű keretek között dolgozhasson a csoport. A rendszeres stratégiai tervezés teret ad a felmerülő szakmai vitáknak, így ezek nem a napi közös munkát terhelik.

A stratégia általában egy **stratégiai dokumentum**ban testesül meg, amit magunknak készítünk, és bármikor újraírhatjuk. Ez először csak belső használatra készül, de később érdemes a stratégia tartalmát megosztható formába önteni és kommunikálni, ez segíti az átlátható és önazonos működést. A valódi cél azonban nem az, hogy egyetlen alkalommal leírjuk a céljainak, hanem az, hogy a szervezetben bevezessük a stratégiai működést.

„Mi egy maratoni távfutást csinálunk. A mi munkánk hatása jó, ha évtizedeken belül látszódik. Ha le tudjuk bontani ezt a munkát kisebb részekre, akkor az a kiégés ellen nagyon sokat segít, mert egyszerűen látod azt, hogy ezek a kisebb lépések és akár kisebb sikerek hogyan vezetnek valami [nagyobb cél] felé."

Kapronczay Stefánia

TASZ

A **stratégiai működés** fontos eleme a fókuszált tervezés, ami ideális esetben elvonulás keretében valósul meg. Ezen az eseményen a csoport több napig zavartalan körülmények között csak stratégiai tervének kidolgozásával, később pedig ennek értékelésével, pontosításával, újratervezésével foglalkozik. A stratégiai működés több mint az elvonulások megtartása: azt a folyamatos, tudatos szervezetépítést jelenti, amikor a rendszeres stratégiai tervezésen megbeszélteket átültetjük a napi munkába. Ennek

a ciklikus folyamatnak a része, hogy két elvonulás között is elővesszük a stratégiát, ahhoz igazítjuk a mindennapi munkát, illetve beépítjük ezeket a heti megbeszélések téma- vagy feladatlistájába. A rendszeresség és tervezhetőség nagy biztonságot ad a szervezeti működésben, mivel a tagok tudják, hogy megvan a terepe az értékelésnek, a nagyobb témák kibeszélésének, és hogy közösen átbeszélt irányok határozzák meg a munkájukat.

„Nekünk [a stratégiai elvonulások] nagyjából mindig ugyanúgy zajlanak. Ez egy megnyugtató dolog is, hogy ha van valami kérdés vagy bármi, ami év közben felmerül és nem tudunk vele foglalkozni, akkor mindig tudjuk mondani, hogy jó, akkor ez egy elvonulás-téma és akkor ott meg fogjuk tudni beszélni."

Bende Anna

UTCÁRÓL LAKÁSBA EGYESÜLET

Mi határozza meg egy szervezet működését, ha nem a stratégia? A '**stratégia ellenségei**nek' hívjuk a ***szokást, a pénzt és a kedvet***. Ha azért csinálunk valamit, mert *így szoktuk*, mert ezt várják tőlünk, akkor azt nem a hosszú távú célok határozzák meg. Ugyanígy, ha csak azt csináljuk, *amihez kedvünk van*, akkor nem azt mérlegeljük, hogy ez hosszú távon hova vezet. Gyakori, hogy szervezetek a pályázati kiírásokhoz igazítják a tevékenységüket. Ennek a *pályázati kényszernek* lehet az eredménye, hogy túl-

súlyba kerülnek azok a tevékenységek, amiket külső követelmények miatt csinálunk, szemben azzal, ami az eredeti missziónk. Fontos, hogy ne a pénz határozza meg, hogy mit teszünk, hanem legyen egy stratégiai tervünk, és aztán a terv megvalósítására gyűjtsünk pénzt, vagyis ezt írjuk bele pályázatokba, ne pedig fordítva. A 'stratégia ellenségeire' érdemes figyelni, hogy ne uralják a működést. Persze fontos, hogy legyen kedvünk ahhoz, amit csinálunk, hogy legyen elég pénz a munkánkra, de ha ezek a fő mozgatói a szervezetnek, akkor nem teljesíti a feladatát, ami miatt létrejött, csak önmagát tartja fenn.

„Nem lehet stratégiázás nélkül [szervezetet működtetni]. Nem az az érdekes, hogy miért érdemes stratégiázni, ez nem választás kérdése. Aki nem csinálja, az vagy rettentően szerencsés, vagy el fog bukni."

Schön Edina

PARTIZÁN

Mi határozza meg a szervezet tevékenységét, ha stratégiai módon működik? A **stratégiaalkotás fő kérdése** az, hogy mire van szükség, hogy elérjük a céljainkat? Mit kell tenni ahhoz, hogy elérjük a társadalmi víziónkat? Ehhez kétfajta gondolkodás szükséges, amik ellentétesnek tűnhetnek, a stratégiaalkotásban mégis jól kiegészítik egymást. Az egyik a **képzeleti munka**, amikor közösen elrugaszkodunk a mostani

problémáktól, elképzeljük, hogy másmilyen is lehet a világ, és közösen megfogalmazzuk, milyennek is kéne lennie az igazságosabb társadalomnak. Ez legerősebben a stratégia vízió részében jelenik meg. A másik fontos gondolkodási mód, amit **kényszerítő logikának** hívunk. Ez azt jelenti, hogy ha megállapodtunk, hogy milyen világért dolgozunk (vízió), és mi a mi feladatunk ennek az elérésében (misszió), akkor innentől minden következő lépésnek ezekhez kell kapcsolódnia. A hosszú távú célok a misszióból következnek, a rövid távú célok a hosszú távúból, és ez a logika vezet a mostani tevékenységünk kialakításáig. Tehát a stratégiaalkotás egyszerre igényli a képzeleti munka kreativitását és a kényszerítő logika fegyelmezettségét.

„Én nagyon sokszor szoktam visszautalni arra, hogy mit döntöttünk [a stratégiaalkotásnál], és ehhez képest lehet változtatni, csak legyünk tudatában, hogy miért tesszük."

Schön Edina

PARTIZÁN

A **stratégiának több típusa** van, ezeket érdemes szétválasztani a tervezéskor:

SZAKMAI STRATÉGIA

A munkánk tartalmáról szól, minimum 3-5 évre. Fő kérdései, hogy mit csinálunk és miért.

MŰKÖDÉSI STRATÉGIA

A szervezeti működésről szól. Fő kérdése, hogy hogyan lesz fenntartható a szervezet és alkalmas a szakmai céljai elérésére. Ide tartozik, hogy hogyan lesz elég tag vagy munkatárs, hogyan lesz elég forrás a terveinkre és milyen munkahely szeretnénk lenni, ha munkavállalóink is vannak.

KAMPÁNYSTRATÉGIA

Viszonylag rövid távú stratégia, akár érdekvédelmi vagy kommunikációs kampányról szólhat.

ÉVES TERV

A stratégia egy része, minden évben fontos elkészíteni. Ez önmagában még nem stratégia, hiszen az ennél hosszabb távra szól.

„AKUPUNKTÚRA”

A stratégiai működés elkezdésekor vagy már nagyon gyakorlottan tervező szervezeteknek ajánljuk. Ilyenkor nem az átfogó képre koncentrálunk, hanem egy-egy témával (fájó ponttal) foglalkozunk mélyebben. Ilyen lehet például egy új szakmai program elindítása vagy csoportműködéssel kapcsolatos dilemmák.

„Szoktunk olyan részeket is tartani az elvonuláson, amikor nem annyira a konkrét feladatainkkal foglalkozunk, hanem valami olyan kérdéssel, ami a szervezetet foglalkoztatja.”

Bende Anna

UTCÁRÓL LAKÁSBA EGYESÜLET

02

HOGYAN ÉPÜL FEL A STRATÉGIA?

Ebben a részben a stratégia elemeiről lesz szó, és hogy ezek mit jelentenek, mire jók. Dőlt betűvel jelöljük azokat az elemeket, amik nem feltétlenül részei a stratégiának, de hasznos kiegészítések lehetnek, segíthetik a közös gondolkodást.

Mintaként bemutatjuk a **PÉLDA Lakhatási Szervezet** (**PLSZ**) nagyon tömör stratégiáját. Inspirációnak használtuk ehhez A Város Mindenkié és testvérszervezeteinek korábbi stratégiáit. Az áthúzott és megmagyarázott példákkal a gyakori félreértésekre is választ adunk. A stratégia elemeit példákkal mutatjuk be az érthetőség kedvéért, azonban fontos tudni, hogy minden stratégia terjedelme és nyelvhasználata az adott szervezet világát tükrözi, vagyis egyáltalán nem kell az itt használt nyelvet használni a saját stratégiátok kidolgozásakor.

STRATÉGIA = útvonal terv
VÍZIÓ
Problématérkép
MISSZIÓ
CÉLOK
Változáselmélet
TEVÉKENYSÉGEK
CSOPORT

PROBLÉMATÉRKÉP

Fő kérdés: Melyek a meghatározó társadalmi problémák most? Mi akadályozza azt, hogy a világ olyan legyen, amilyennek látni szeretnénk?

Közösen ábrázoljuk a problémákat, amik a mi nézőpontunkból a legfontosabbak. A problématérkép segít, hogy lássuk az aktuális helyzetet, amiben dolgozunk, és hogy később a vízió megalkotásánál a problémákból kiindulva már a pozitív állításokra koncentráljunk. A problématérkép a csoport meglátásait tartalmazza, nem kell tudományos kutatást végezni hozzá. Vagyis elég, ha a problématérkép elkészítésekor saját tudásunkból indulunk ki, de az sem baj, ha mélyebben utánanézünk annak a társadalmi, politikai és gazdasági környezetnek, amiben dolgozunk.

Melyek a legnagyobb problémák ma Magyarországon?

- Növekvő társadalmi egyenlőtlenségek (anyagi, elismerés, ...)
- Kevés és csökkenő számú önkormányzati tulajdonú lakás
- Lakáspiac igazságtalan működése, felhajtott lakásárak (lakásmaffia, airbnb, ...)
- Az állami lakáspolitika nem kínál megoldást a szegényeknek (CSOK, lakástámogatások rendszere, ...)

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

PROBLÉMATÉRKÉP

VÍZIÓ

Fő kérdés: Milyen világért/településért/jövőért dolgozunk?

A vízió lényege a képzeleti munka. Akkor lehet megváltoztatni a világot, ha el tudjuk képzelni, milyen lenne másképp, vagyis hogy mi milyennek szeretnénk látni. A vízió az eszköze annak, hogy lássuk, miért dolgozunk, nem csak azt, hogy mi ellen lépünk fel. A vízióban még nincs szó a szervezet munkájáról. Arról szól, hogy a számunkra értelmezhető szinten – legyen az egy település, egy ország vagy a világ – milyennek kellene lennie a társadalomnak, a rendszerszintű viszonyainknak. A jó vízió nagyívű, de elég megfogható ahhoz, hogy ráismerjünk belőle a szervezet értékeire, és motiváló legyen a tagoknak.

Mi milyen országért dolgozunk?

- A **PLSZ** egy olyan országért dolgozik, ahol mindenkinek van biztonságos és megfizethető otthona. A biztonságot, a részvételt és a lakhatást az erős jóléti állam biztosítja mindenkinek. Ahol az emberek számára fontosa társadalmi igazságosság és a szolidaritás, az emberek tudnak és hajlandóak kiállni a saját érdekeikért és egymásért is.
- ~~Egy olyan világot szeretnénk, ahol megszűnik a hajléktalanok elleni diszkrimináció.~~

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

VÍZIÓ

A víziós mondatok mindig pozitív kijelentések, azt írják le, hogy milyen legyen a világ, amiért dolgozunk, nem pedig azt, hogy milyen ne legyen. Vagyis itt azt írjuk le inkább, hogy milyen lesz a világ, ha nem lesz diszkrimináció.

TIPP

A stratégiaalkotás kezdődhet a problématérkép vagy a vízió elkészítésével is, a sorrend mindegy, kezdjük azzal, amelyik a szervezet gondolkodásához közelebb áll. Ha a vízióval kezdjük, akkor a problématérkép a vízió megvalósítása előtt álló akadályokat mutatja be.

SEGÍTŐ KÉRDÉSEK

- *Mi a vízió szintje?*
- *Egy olyan világért/országért/jövőért/településért dolgozunk...*
- *Mik az értékeink?*
- *Milyen kép motivál minket?*

MISSZIÓ

Fő kérdés: Mi a szervezetünk feladata abban, hogy elérjük a víziót? Mit vállalunk mi?

Sok szervezet dolgozik hasonló vízióért, ezért fontos, hogy pontosan lássuk, mi is a mi szerepünk ebben a rendszerben. A misszió meghatározásánál érdemes a tágabb közegben gondolkozni, és mások szerepét is figyelembe venni a saját feladatunk kijelölésénél. Mit csinálnak mások? Mi olyan szerepet látunk el, amit mások még nem? Ha túl sokat vállal egy csoport, akkor szétaprózódik, így a konkrét misszió fontos igazodási pont, hogy mi az, amit vállalunk és mi az, amit nem nekünk kell csinálni. Azzal járul hozzá egy szervezet legjobban a változáshoz, ha a saját vállalt szeletén dolgozik, és azt igazán jól csinálja.

Mi mit vállalunk a vízió megvalósítása érdekében?

- A **PLSZ**-ben lakhatási érdekvédelmi csoportként azért dolgozunk, hogy az államot rákényszerítsük, hogy a lakhatáshoz való jogot érvényesítse és minél több embernek biztosítson biztonságos és megfizethető lakhatást. Ezért a PLSZ-ben érdekvédelmi kampányokat szervezünk, lobbizunk és hálózatot építünk lakhatási szervezetekből, hogy ezeket kikényszerítsük a döntéshozóktól.

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

MISSZIÓ

- ~~Plakátkampányokat, rendszeres heti gyűléseket tartunk.~~

  Ezek eszközök vagy tevékenységek, a misszióban beavatkozási módokat határozunk meg, nem konkrét tevékenységeket. A szervezet fenntartása önmagában nem missziós cél. Ha a társadalmi változás része, hogy a szervezet milyen, pl. szövetkezetként működik vagy elnyomott embereket von be a munkájába, az természetesen lehet a misszió része.

VÁLTOZÁSELMÉLET

Fő kérdés: Kinek és hogyan kell megváltoznia ahhoz, hogy elérjük a víziót?

A változáselméletet akkor szoktuk kibontani, ha nagyon eltérő missziókat rajzolnak fel egy csoport tagjai. Sokszor a változáselmélet segít megmagyarázni a különbséget ezek között, és ennek a tisztázása segít később a célok és tevékenységek kiválasztásában is. Például: azt gondoljuk, hogy attól lesz befogadóbb a társadalom, ha az egyes emberek befogadóbbak lesznek, vagy attól, ha a rendőrök, tanárok, ügyintézők lesznek kevésbé előítéletesek, esetleg akkor, ha az állam törvényekkel támogatja a társadalmi befogadást? Ezekből a változáselméletekből különböző misszió és eltérő tevékenységek következnek. Különböző szervezetek, amik ugyanazért vagy nagyon hasonló vízióért dolgoznak, más módon képzelik el a változást, amelyek akár ki is egészíthetik egymást.

HOSSZÚ, KÖZÉP ÉS RÖVID TÁVÚ CÉLOK

Fő kérdés: **Hova kell eljutnunk 5-3-1 év múlva, hogy közelebb kerüljünk a misszionk teljesítéséhez?**

A célok a vízióhoz vezető konkrétumokat tartalmazzák. A jó cél megszámlálható, teljesíthető és kisebb lépésekre bontható. Fontos, hogy működjön a kényszerítő logika, vagyis a célok a vízióból és a misszióból következzenek. Nem baj, ha nem kapcsolódik cél a misszió minden részéhez, lehet, hogy egyes feladatainkon később dolgozunk majd. Azonban fontos, hogy ne csak a misszió egy részéhez kapcsolódjon az összes célunk, vagyis ha a misszionk több tevékenységi területet jelöl ki, akkor ez a céljainkban is jelenjen meg. Érdemes figyelni rá, hogy tartalmi célokat tűzzünk ki, ne működési célokat (pl. ne itt szerepeljen, hogy hogyan veszünk fel új munkatársat).

TEVÉKENYSÉGEK

Fő kérdés: **Mit fogunk csinálni idén azért, hogy elérjük az egy évre szóló célokat?**

A tevékenységek az éves terv lebontását jelentik, konkrét feladatok, amik aztán bekerülhetnek a rendszeres találkozók napirendjébe vagy témalistájába.

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

5 ÉVES CÉLOK

1. Gyerekes családok elhelyezés nélküli kilakoltatása elleni törvény elfogadtatása
2. 10 szociális bérlakást újítsanak fel a XVI. kerületben

3 ÉVES CÉLOK

1. Törvénytervezet benyújtása az Országgyűlésnek, Országos szövetséges háló legalább 30 tagszervezettel
2. 4 szociális bérlakást újítsanak fel a XVI. kerületben

1 ÉVES CÉLOK

1. 1 tematizáló érdekvédelmi kampány, amely az országos sajtót is eléri
2. Önkormányzati partnerség megkötése és keretek fixálása

TEVÉKENYSÉGEK

1. Kampánytervezés, partnerek keresése, ...
2. Tárgyalás induljon meg az önkormányzattal, kampánytervezés, ...

ELVETETT CÉLOK

3. ~~Legyen 2 fizetett munkatársunk és 15 önkéntesünk.~~
   Ez a működési stratégia része, külön tervezzétek meg a szakmai stratégia alapján.
4. ~~3 érzékenyítő képzés középiskolásoknak.~~
   Ez a változáselméletünk alapján nem az, ahogy mi képzeljük a változást, nem visz közelebb a célunkhoz.

A stratégiai tervezés azért is nehéz folyamat, mert a tervezés, ütemezés és fejlesztés mellett ugyanolyan fontos része a **priorizálás** (vagyis a fontossági sorrend megállapítása) és az elengedés. Ez azért fontos, mert mindig számtalan új jó ötlet és fejlesztés jut eszébe a tagoknak, de ha mindet megpróbálnák megvalósítani, akkor szétforgácsolódnának a széttartó célok között. Az priorizálásban segít, ha végig szem előtt tartjátok a víziót, a missziót és a hosszú távú célokat, és ezek alapján döntötök a felmerülő ötletek közül: melyik az, amelyik az átfogó képet nézve igazán elengedhetetlen? A tervezés végén nézzetek rá egyben az éves terveitekre is, hogy tényleg megvalósítható, reális-e a terv, és ha már kezdetben nem tűnik annak, húzzátok ki belőle azt, ami nem tartozik a legfontosabb tevékenységek közé!

Az **elengedés** érzelmileg nehéz folyamat lehet, de később meghálálja magát, amikor kiderül, hogy sikerült-e reális célokat kitűzni, és megelőzni a túlterhelődést. Ha valamilyen nektek nagyon kedves tevékenységet engedtek el, érdemes közösen átbeszélni az érveket emellett, és azt, milyen lesz nélküle a szervezet. Ne sajnáljátok az időt erre az érzelmi munkára! Ha rendszeresen terveztek hosszú távra, akkor elő is készíthetitek a változásokat. Ha például az egyik elvonuláson beszéltek egy szerep vagy program elengedéséről, és ezzel lelkileg felkészítitek magatokat a változásra, majd a következő elvonuláson véglegesítitek ezt, akkor több időtök lesz feldolgozni érzelmileg az átalakulást. Ha egy szervezet stratégiai módon működik, vagyis érthető, hogy mit miért csináltok és bíztok a közös tervezési folyamatban, akkor maga ez a kiszámítható, előretekintő keret is megnyugtató. Valamint láthatóvá válik, hogy milyen más célok elérésére fordíthatjátok majd az elengedéssel felszabaduló energiát.

„Évről évre rendszeresen megnézed azt, hogy működik-e, amit csinálsz. A stratégiázás egy lehetőség arra, hogy szégyentelenül azt lehessen mondani, hogy ez nem működik, úgyhogy ne csináljuk tovább. És nagyon hasznos, hogy tudunk váltani.”

Kapronczay Stefánia
TASZ

A stratégiát egyben megalkotni nagy feladat egy szervezet számára. A kézikönyv utolsó fejezetében tippeket találtok arra, hogyan álljatok neki kisebb lépésekben a stratégiai működésnek.

03

MIT JELENT A STRATÉGIAI TERVEZÉS A GYAKORLATBAN?

A stratégiai működés egy hosszú távú, ciklikus folyamat, ami kifejezetten a stratégiaalkotással foglalkozó alkalmakból és a stratégiai terv mindennapokba történő beillesztéséből áll. A következő fejezetben gyakorlati szempontokat adunk a stratégiai megbeszélések vagy elvonulás megszervezéséhez. Mi az utóbbit tartjuk ideálisnak, ezért gyakran az elvonulást emeljük ki példaként. Arról is írunk, milyen a stratégiai működés teljes rendszere a hétköznapokban.

MIKOR ÁLL KÉSZEN EGY SZERVEZET A STRATÉGIAI TERVEZÉSRE?

A rendszeres tervezést már a szervezet alapításakor fontos elkezdeni, azonban a kézikönyvben leírt teljes stratégia megalkotása több közös tapasztalatot igényel. Azoknak a szervezeteknek ajánljuk ezt, akik már működnek pár éve, felmerültek a gyakorlatban közös dilemmáik és ismerik a saját területüket és célcsoportjukat. A kézikönyv végén írunk arról, hogy a stratégiai működés hogyan indítható el fiatalabb szervezeteknél.

KIK VEGYENEK RÉSZT A STRATÉGIAALKOTÁSBAN?

Önmagában egy stratégiai-döntés, hogy kik vesznek részt a stratégiai megbeszéléseken vagy elvonuláson. A hatékony stratégiaalkotáshoz elengedhetetlen, hogy mindenki, aki a terv végrehajtásáért felelős, részt vegyen, és hogy a vezetők is elkötelezettek legyenek a folyamatban. Fontos, hogy az ott megszületett tervekkel és döntésekkel a csoport tagjai azonosulni tudjanak, és lássák a szerepüket a szervezetben.
A Közélet Iskolájában abban hiszünk, hogy minél szélesebb kört be kell vonni a stratégiaalkotásba és jót tesz a csoportműködésnek, ha mindenki részt vesz az elvonuláson.
15-20 fő fölött ez már egyre nehezebb, ilyenkor kell átgondolni, hogy mi az, amit kiscsoportban kell előkészíteni vagy helyben megbeszélni.

„Mindig mondják a kollégáim, hogy nekik iszonyú felszabadító dolog, hogy ők benne vannak minden döntésben arról, mit kell csinálniuk. A TASZ-ban ki szokták emelni [a munkatársak], hogy gyakorlatilag nincs olyan, hogy nem értem, hogy ezt miért kell csinálnom, hanem mindenről tudom, hogy mi a célja vele a szervezetnek, hol a helye annak, amit én csinálok.”

Kapronczay Stefánia

TASZ

AZ ELVONULÁS MEGTERVEZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA →

AZ IDEÁLIS HELYSZÍN

Az elvonulás helyszínének kiválasztásakor a következő szempontokat vegyük figyelembe:

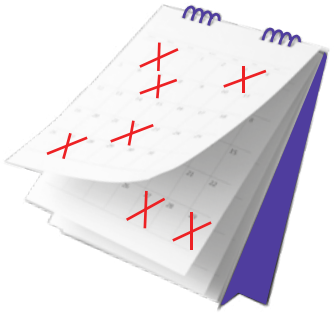
- eltér a hétköznapi munkakörnyezettől
- kényelmesen elfér a csoport
- lehet több kiscsoportban is dolgozni egymástól függetlenül
- van megfelelő felület a vetítéshez, szemléltetéshez
- lehet ott, vagy a közelben aludni
- könnyen megközelíthető

ESZKÖZLISTA

- tábla és csomagolópapír
- filctoll
- post-it
- bluetack vagy papírragasztó
- tollak
- jegyzetpapír
- laptop
- projektor

IDŐPONT

Az stratégiaalkotás általában egy két- vagy háromnapos intenzív csapatmunka, aminek **időpontj**a illeszkedik a szervezet éves ritmusához. Nagyobb szervezeteknél hosszabb folyamat is lehet a stratégiaalkotás, akár egy hónapig is eltarthat, kisebb szervezeteknél már pár délutáni közös tervezés is jó lépés lehet a stratégiai működés elindításához – tehát a stratégiaalkotás időtartamát és formáját is magára szabja minden szervezet. A találkozók vagy elvonulás dátumát minél hamarabb érdemes fixálni, hogy mindenki jelen tudjon lenni.



MI A CÉL?

A koordinátorok vagy vezetők döntsék el előre, hogy **mi a stratégiai megbeszélések célja**, hova kell mindenképp eljutni a végére. Ez kevés, egyértelmű és reálisan teljesíthető cél legyen, aminek az elérését szem előtt tartják majd a moderátorok. Ilyen cél lehet pl. a szervezet víziójának és missziójának megírása, egy új szakmai programelem közös kitalálása, egyes dilemmák átbeszélése vagy a hosszú távú célok újragondolása.

DÖNTÉSHOZATAL

A csoport egyezzen meg előre, hogy hogyan születnek **döntések** a stratégiaalkotás során. Ezt fontos tudnia a résztvevőknek és a moderátoroknak is. Például többségi szavazással döntötök vagy konszenzussal? Van-e valakinek vétójoga? Esetleg mindenki elmondhatja a véleményét, de a végén a vezetők döntenek? Minden kérdésben ugyanúgy döntötök, vagy vannak kivételek? Sokféle döntéshozatali forma lehet demokratikus, a lényeg, hogy előre megbeszéljétek a döntés menetét, és ez mindenkinek egyértelmű legyen. Itt olvashattok röviden különböző döntéshozatali formákról: **www.tinyurl.com/wsrkc9wh**

A PROGRAM

Az elvonulás előkészítésének része a program összeállítása, vagyis hogy milyen témákkal foglalkozzunk, milyen formában és módszerrel, milyen eszközökre van szükségünk, mennyi időt igényel egy-egy gyakorlat, és ki vezeti.
A program összeállítását, és a felkészülést segíti az **igényfelmérés a résztvevők között** arról, hogy számukra milyen témák fontosak vagy mikor éreznék sikeresnek az elvonulást, például egy előre kiküldött kérdőív formájában. A stratégiai megbeszéléseken a **rendszeres szakmai értékelés és tervezés** a legfontosabb, ez minden elvonulás programjának az alapja. Emellett érdemes a hosszú távú tervezést és a szervezet működésével kapcsolatos témákat is elővenni. A hatékonyság miatt ajánlott korábban elkészíteni és elküldeni a csapatnak a beszámolókat/értékeléseket és az előre elolvasható anyagokat, így több idő marad a kérdések megvitatására és a beszélgetésre.

> ***„Nyáron megalkotjuk a következő nyárig tartó terveinket. Munkacsoportokban dolgozunk és úgy megyünk [az elvonulásokra], hogy addigra minden munkacsoport megcsinálja az előző év értékelését, meg összeszedi a következő évre a terveit, illetve csinálunk egy szervezeti értékelést is, és ez alapján csináljuk meg a végső stratégiai dokumentumot. A legeslegvégén minden munkacsoportnak egy to-do-listje lesz, hogy mit kell az évben csinálni.”***

Bende Anna

UTCÁRÓL LAKÁSBA EGYESÜLET

A stratégiai tervezés sok figyelmet igénylő, intenzív munkafolyamat és emellett nagyon jó alkalom az ismerkedésre és a **csapatépítés**re is. Fontos, hogy elég szünetet tervezzünk, és legyen idő közösségi programokra is. Ilyen lehet például az ebéd utáni közös séta, kirándulás, vagy a nap végén közös játék.

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

STRATÉGIAI ELVONULÁS – MENETREND

PÉNTEK	SZOMBAT	VASÁRNAP
Délelőtt előző (fél)év szakmai értékelése	**Délelőtt** egy vagy két működési téma/ egy vagy két tartalmi dilemma	**Délelőtt** éves szakmai terv elkészítése
Délután vízió, misszió ellenőrzése és frissítése	**Délután** *közösségi program*	**Délután** hogyan tovább a stratégiai működéssel?

A stratégiai elvonulás tervezésénél fontos a **rugalmasság**, mert biztos, hogy a programot át kell majd alakítanotok menet közben. Helyben derül ki, hogy melyik témánál van szükség több időre, és mindig több dologról szeretnénk beszélni az elvonulás pár napja alatt, mint amennyi lehetséges. A csúszás nem baj, ha úgy látjátok, hogy szükség van a témák mélyebb átbeszélésére. Érdemes a tervezésnél átgondolni, hogy melyik témákat fogjátok mindenképp megbeszélni az elvonuláson, és mi az, ami halasztható, ha csúszás van.

A MODERÁTOROK SZEREPE, SZEMÉLYE ÉS FELADATA

A moderátor egy olyan „kritikus barát”, aki vezeti a beszélgetést, összegzi és visszatükrözi az elmondottakat. A nehezen felszínre kerülő témáknál, megosztó kérdéseknél véleménynyilvánításra sarkall, és a megoldás felé hajtja a csoportot. (Részletes moderátori tanácsokat az ingyenesen letölthető ***Hogyan beszélgessünk jól az online térben?*** című kiadványunkban olvashattok).

A szervezeten **belülről választott moderátor** előnye, hogy ismeri a résztvevőket, a belső folyamatokat, valamint könnyebb felé a bizalmat kialakítani. A csoporton belül többen is válthatják egymást a moderátor szerepben a stratégiaalkotás során. A **külső moderátor** előnye, hogy kívülről tud ránézni csoportra, könnyebben észreveszi az elakadásokat és felhozza a kimondatlan kérdéseket. A moderátor részt vesz az előkészítésben és segít a témák fontossági sorrendjének megállapításában.

Akár külső személyt, akár belső tagot bízunk meg a feladattal, legalább két ember végezze a moderálást. A két moderátor így tud felváltva jegyzetet készíteni és vezetni a beszélgetést, támogatni egymást, ha elakadnak, és a szünetben egyeztetni a program újratervezését. Belső moderátornál figyeljünk arra, hogy mindenki olyan részt vezessen, amiben kevésbé érintett, és nincs a témával kapcsolatban erős véleménye. Így a moderátor jobban meg tudja tartani a beszélgetést vezető szerepét.

„Része a [stratégiaalkotásnak] az elemzés, visszagondolás, mit kellene máshogy csinálni, de belülről nem biztos, hogy látunk mindent, messzebbről egy kicsit könnyebb látni.”

Fernengel András

KEREKDOMB EGYESÜLET

A MODERÁTOROK FELADATAI

- Egyeztetik a csoporttal vagy a vezetőkkel a beszélgetés kereteit és betartatják ezt;
- napirenden tartják a meghatározott témákat és célokat, figyelnek arra, hogy a csoport elérje a stratégiai megbeszélés vagy elvonulás előre egyeztetett céljait;
- biztosítják a csoport minden tagja számára a valódi részvétel lehetőségét;
- összefoglalják a hallottakat és felhívják a figyelmet az ellentmondásokra;
- demokratikus döntések felé vezetik a csoportot, figyelnek a döntéshozatal módjára;
- észreveszik és kezelik a feszültségeket;
- a moderátorok rendszeresen váltják egymás között a jegyzetelő és a beszélgetést vezető szerepet, hogy megfelelően tudjanak koncentrálni;
- az elvonulás után a moderátorok letisztázzák a jegyzetet, és elküldik a csoportnak.

MILYEN MODERÁTORI ESZKÖZÖK SEGÍTHETNEK A NEHÉZSÉGEK KEZELÉSÉBEN?

- Nagy létszámú csoport esetében dolgozzunk gyakran kiscsoportokban.
- Ha fontos, hogy mindenki válaszoljon egy kérdésre, akkor körkérdésként tegyük fel.
- „Lépj előre, lépj hátra!”: kérjük meg előzetesen a résztvevőket, hogy ha úgy ismerik magukat, akik szívesen hozzászólnak egy témához, és hajlamosak sokat beszélni, lépjenek egyet hátra, és hagyjanak teret másoknak is. Akinek nehezen megy a véleménynyilvánítás, biztassa magát a megszólalásra és lépjen egyet előre.
- Súlyozott moderáció: A felszólítás során vegyük előre a ritkábban megszólaló vagy hátrányból induló résztvevőket (pl. alacsonyabb végzettségű, nő, új tag).
- A hozzászólások kiegyenlítésére vezessünk be időkorlátot, ahol szükségesnek látjuk.
- Ha a moderátor maga is tagja a csoportnak, de hozzászólna, akkor jelezze, hogy résztvevőként szól hozzá, és ő is tartsa be a kereteket (jelentkezés, időkorlát). Ebben a társmoderátor is tud segíteni.

AZ ELVONULÁS ÁLTALÁNOS SZABÁLYAI

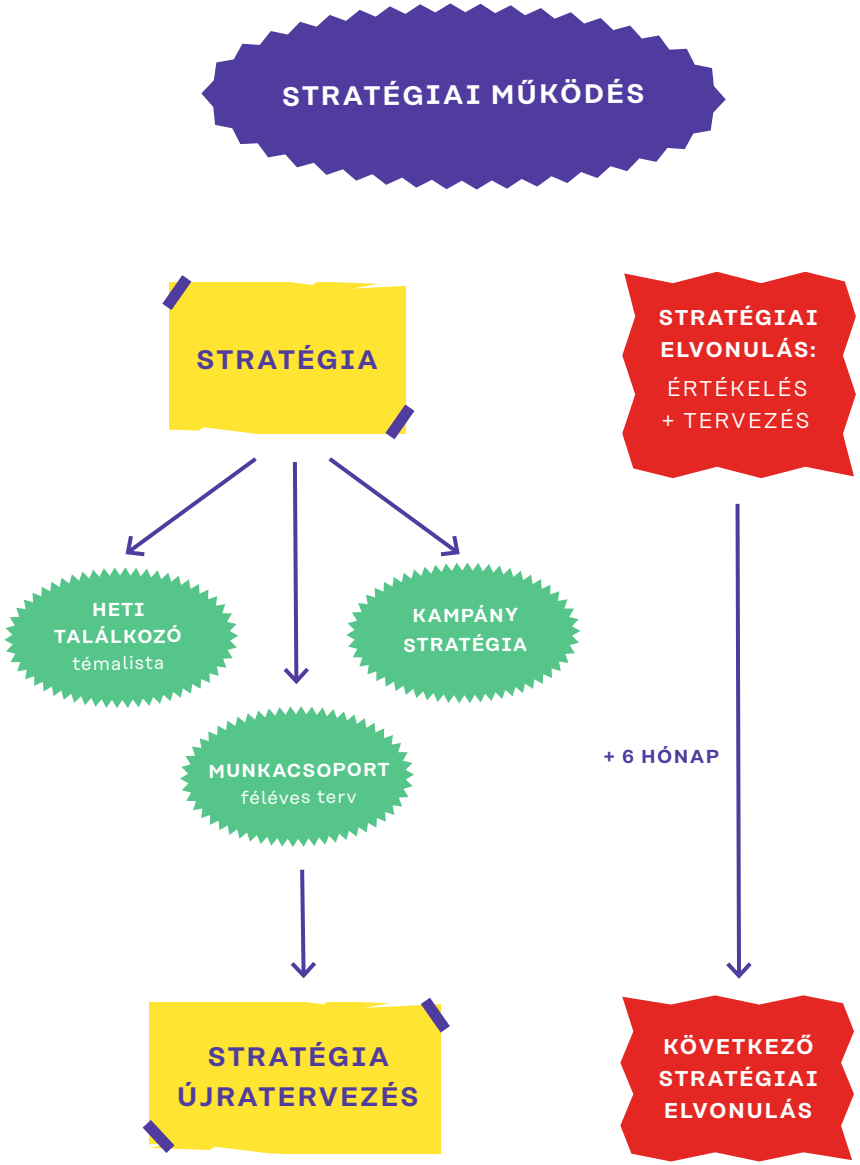
- csak a szünetben használjuk a telefonunkat,
- jelentkezzünk, ha szeretnénk hozzászólni a témához,
- hallgassuk meg egymást,
- tartsuk tiszteletben egymás véleményét,
- *egészítsétek ki közösen*!

A STRATÉGIAI MŰKÖDÉS RENDSZERE

A stratégiai működés a stratégiai tervezés és a folyamatos stratégia alapú működés rendszere. Ez azt jelenti, hogy a (fél) éves **stratégiai elvonulások**on fókuszálunk a megelőző időszak értékelésére és a következő időszak tervezésére, valamint a szervezeti működés tudatos fejlesztésére. Az elvonulások között a szervezet munkáját a stratégiai céljai határozzák meg, amit azzal biztosít, hogy a **heti találkozók** témalistájába vagy napirendjébe bekerülnek a stratégiai célok. A célokhoz vagy az elvonulás során rendelünk már tevékenységeket, vagy a munkacsoportok, kisebb szervezeti egységek feladata kidolgozni, hogyan fogják elérni ezeket a célokat. A heti találkozókon ezeknek a haladását lehet követni.

A stratégiaalkotás végén megszülető éves terv része kell hogy legyen az arra az évre tervezett tevékenységek, és a **felelősök** személye is, akik vállalják az egyes területek vagy programok koordinálását. Ők vállalják azt, hogy a saját területüket a stratégiát követve vezetik, és a hozzájuk kapcsolódó stratégiai célokat megvalósítják, részletesebben megtervezik, majd koordinálják a közös munkát.

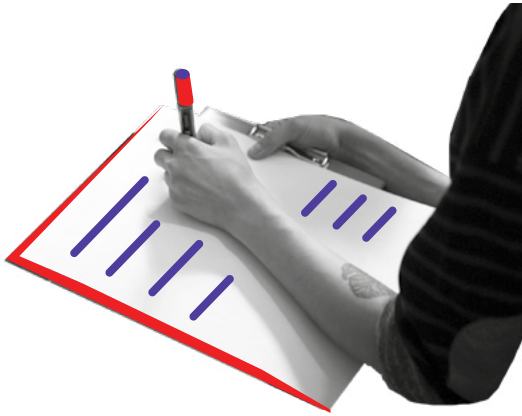
A stratégiai működés része az is, hogy a **tevékenységek** (pl. kampányok, projektek) is a felelős csapat közös tervezésével indulnak és értékeléssel zárulnak. Ehhez a kiindulópontot a stratégiai célok és a misszió határozza meg, hiszen ezek alapján tudja a csoport megmondani, mi a tevékenység célja, és értékelni, hogy elérte-e ezeket.



ELVONULÁSBÓL STRATÉGIAI MŰKÖDÉS

Az elvonulás programjába tervezzetek be egy olyan részt, aminek során megbeszélitek, hogy mik lesznek a stratégiai működés következő lépései. Ehhez a következők lehetnek hasznosak:

- Egyeztessétek a féléves értékelő alkalom és a következő elvonulás időpontját.
- Az éves terveket vezessétek át a heti találkozók napirendjébe, témalistájába. Így a feladatlistátok része lesz, amiket közösen megbeszéltetek, és folyamatosan tudjátok követni, hogy mit kell megcsinálnotok a következő elvonulásig a céljaitok eléréséhez.
- A munkacsoportok a stratégiával összhangban jelöljék ki éves céljaikat.
- Legyen egy stratégiai felelőse az évnek, aki a döntéseknél felteszi a kérdést: ez a döntés segíti a hosszú távú céljaink elérését? Jó, ha ő átlátja a szervezet működését (pl. a heti találkozók moderátora).
- A rendszeres tervező és értékelő szemléletet kisebb feladatoknál is alkalmazzátok!



04

GYAKORI KÉRDÉSEK ÉS VÁLASZOK

MIKOR LESZ A STRATÉGIAI MŰKÖDÉSNEK LÁTHATÓ EREDMÉNYE?

Általában két év után beáll a mindennapi stratégiai működés és elvonulások rendszere. Számítanak a tagok az elvonulásokra, megtalálják a szervezet életében a funkcióját a közös tervezésnek és ekkorra már reális célokat tud kitűzni a csoport. Két év után látni fogjátok, hogy hatékonyabb a munka, kiszámíthatóbb a szervezeti működés és a közösen kijelölt, előremutató céljaitok köré szervezitek a tevékenységeteket.

NAGY VITÁK VANNAK A SZERVEZETEN BELÜL, ILYENKOR IS LEHET STRATÉGIÁZNI?

A stratégiai tervezés a hosszú távú, kiegyensúlyozott működés kialakításában lehet jó eszköz. Megelőzi az emberi viszonyokat elmérgesítő működést, viszont nem alkalmas a csoportműködési válságok kezelésére. A stratégiaalkotás során vállalnia kell a moderátoroknak, hogy kezelik a helyben megjelenő feszültségeket. Viszont ha egy szervezetben elmérgesedett viszonyok jellemzőek, akkor érdemes szervezetfejlesztő vagy coach segítségét kérni.

EGÉSZ ÉVBEN NEM VETTÜK ELŐ A STRATÉGIÁNKAT. ÉRDEMES FOLYTATNI?

Igen! Sose késő elkezdeni vagy újrakezdeni a stratégiai működést. Ha volt egy éves tervetek, azt érdemes értékelni, illetve megtervezni, hogy hogyan használjátok majd a stratégiát a következő évben, és ki lesz ennek a felelőse.

A VÍZIÓ, MISSZIÓ OLYAN TÁVOLINAK TŰNIK, ÉS NAGYON SOK KÉRDÉSÜNK VAN A JELENRŐL IS. MIÉRT NEM AZZAL FOGLALKOZUNK?

A vízió és a misszió olyan átfogó képet ad a szervezet munkájáról, ami segít a mindennapi dilemmák eldöntésében. A vízió megmutatja, milyen jövő eléréséhez tesztek hozzá a munkátokkal egy szeletet. A misszió kézzelfogható alapot ad arra, hogy eldöntsétek, mibe vágtok bele, és mi nem a ti feladatotok. A Közélet Iskolájában az a tapasztalatunk, hogy ha kimaradnak ezek a lépések, akkor a jelenről szóló vitákban nagyon hiányzik ez a közös alap. Ezért érdemes rászánni erre az időt – a jelen problémáinak megoldása érdekében is.

A TAVALY ELKÉSZÍTETT MISSZIÓNKAT MÁR NEM ÉREZZÜK A MAGUNKÉNAK. ÚJRA LEHET ÍRNI?

Igen! A missziót is újra lehet írni, pontosítani, kiegészíteni. Viszont ha azt veszitek észre, hogy rendszeresen átírjátok a missziót, akkor érdemes őszintén megnézni, miért változik ilyen gyakran, ahogyan magatokat és a szerepeteket látjátok.

EZER ÉVE UGYANÚGY MŰKÖDIK A SZERVEZETEM, TÉNYLEG TUDUNK MI IS STRATÉGIA SZERINT MŰKÖDNI?

A régi működés megváltoztatása hosszabb időt, több türelmet igényel, és fontos, hogy a vezetők is elköteleződjenek a változás mellett. Tűzzetek ki kisebb lépéseket magatoknak! Így biztonságot ad a fokozatos haladás és lesz elég figyelmetek végigvinni a változást egy-egy területre fókuszálva.

MÁR TÖBB ÉVE MŰKÖDIK A SZERVEZETÜNK, ÉS AZ ÚJ STRATÉGIA NEM FEDI LE A MOSTANI TEVÉKENYSÉGEINKET. MIT TEGYÜNK?

Ha bíztok a közösen létrehozott stratégiában, akkor ez lehet az elengedés pillanata, vagyis amikor lemondtok a kilógó tevékenységekről. Ha mégis megtartjátok ezeket, akkor legyetek magatokkal őszinték, hogy ezeket a szokás vagy a kedv miatt csináljátok, de nem visznek közelebb a céljaitokhoz. Ez rendben van, csak ne vegyék át ezek a feladatok a főszerepet.

05

GYAKORLATOK STRATÉGIAI TERVEZÉSHEZ

Ebben a részben példákat mutatunk arra, hogy milyen gyakorlatokat használhattok a közös stratégiaalkotáshoz, és ezeket hogyan lehet levezetni. Ezeket az elemeket mozaikszerűen használhatjátok, magatokra szabhatjátok és szabadon kiegészíthetitek. Illesszetek be a programba játékokat is! Sok játékgyűjteményt találtok az interneten, erre nem hozunk itt példákat.

Ameddig az egyik moderátor a gyakorlatokat vezeti, addig a másik moderátor mindig készítsen jegyzetet, és ahol lehet szemléltessétek csomagolópapíron vagy kivetítéssel a közös gondolkodást. A nagy papírokat a falon hagyhatjátok az elvonulás alatt emlékeztetőként és a közös munkátok nyomaként.

Időtartam: 45 perc
Eszközök: csomagolópapír, filctoll
Gyakorlat célja: Ismerkedés, a szervezetről való nosztalgiázás, az összetartozás érzése.

KÖZÖS TÖRTÉNELEM

- Üljetek le időrendi sorba, ahogy a szervezethez érkeztetek. A moderátor ismertesse a gyakorlat célját, vagyis hogy a szervezet történetének az állomásait fogjátok közösen összegyűjteni.
- A moderátor kérdezze meg, hogy van-e, aki szívesen lerajzolná, amit a résztvevők megosztanak! Ő végig vezeti a csomagolópapíron a szervezet történetét, amit később kirakhattok az irodátokban.
- A legrégebbi tagtól kezdve mondjátok el, hogy mikor csatlakoztatok a csapathoz és hogy milyen volt akkora szervezet. (hányan voltak, kik dolgoztak itt, milyen meghatározó események történtek akkoriban stb)!
- Ha készült közben rajz, a végén nézzetek rá egyben a szervezeti történelmetekre!

TIPP
Ez a gyakorlat jó alapot ad a közös vízióalkotásra.

Időtartam: 40 perc
Eszközök: csomagolópapír, post-it, filctollak
Gyakorlat célja: Összegyűjteni azokat a társadalmi problémákat, amik miatt a vízió nem valósul meg, és amik hatással vannak a célcsoportra.

PROBLÉMATÉRKÉP FELRAJZOLÁSA

- A moderátor ismertesse a problématérkép szerepét a stratégiában, majd mutassa meg a kézikönyvben található példát (*22.o.*).
- Írjátok fel egy csomagolópapírra, hogy „Problématérkép”, és írjatok post-itekre olyan társadalmi problémákat, amik kapcsolódnak a szervezet által képviselt ügyhöz.
- Mondjátok el sorban a problémákat és ragasszátok fel a csomagolópapírra. Rendszerezzétek az összegyűjtött problémákat: alkossatok halmazokat az összekapcsolódó post-itekből és nevezzétek el a nagyobb kategóriákat. Nyilakkal jelölhetitek a oksági összefüggéseket is.

TIPP
Ha más formát kerestek a problématérképre, nézzetek utána a problémafa vagy a rendszertérképezés (systems mapping) módszereknek is!

Időtartam: 120-240 perc
Eszközök: A4-es papír, toll, laptop, projektor
Gyakorlat célja: A szervezet víziójának vagy missziójának megalkotása.
Fő kérdés:
VÍZIÓ – Milyen világért/országért dolgozunk?
MISSZIÓ – Mit vállalunk szervezetként a vízió megvalósítása érdekében?

VÍZIÓALKOTÁS VAGY MISSZIÓÍRÁS

- Ez a gyakorlat vízió- és missziórásra is használható.
  A moderátor ismertesse a csoporttal a vízió/misszió-alkotás célját és hogy mi a vízió/misszió, majd mutassa meg a kézikönyvben található példát. *(23-26. o.)*
- A moderátor vezetésével írjátok meg egyénileg a szervezet vízióját/missziót a saját szavaitokkal. Ehhez használjátok a következő kérdéseket sorvezetőként. (10 perc)
- Rendeződjetek párba, és így folytassátok a munkát: a két egyéni vízióból/misszióból alkossatok egy közöset (15 perc), majd a páros munka után négyes csoportokban írjátok meg a közös víziótokat/missziótokat (25 perc). A gyakorlat zárásaként a négyes csoportok olvassák fel a közös víziót/missziót a teljes csoportnak (15 perc).
- A felolvasás során az egyik moderátor írja fel a válaszokat. Majd tartsatok egy rövid szünetet! Ezalatt a moderátorok egyesítsék a víziókat/missziókat: foglalják össze a közös pontokat és emeljék ki a különbségeket úgy, hogy közben igyekezzenek egy szöveggé formálni a különböző változatokat. A szünet után beszéljétek meg a vitás pontokat, az eredményt rögzítsétek a közös vízióban/misszióban is! Tartsatok szünetet, ha szükséges. Fontos, hogy minden kérdéses pontban megoldásra jusson a csoport, ne hagyjatok semmit megbeszélés nélkül!
- A gyakorlatot a teljes vízió/misszió felolvasásával zárjátok, amit ideálisan már mindenki a magáénak érez.

SEGÍTŐ KÉRDÉSEK A VÍZIÓHOZ

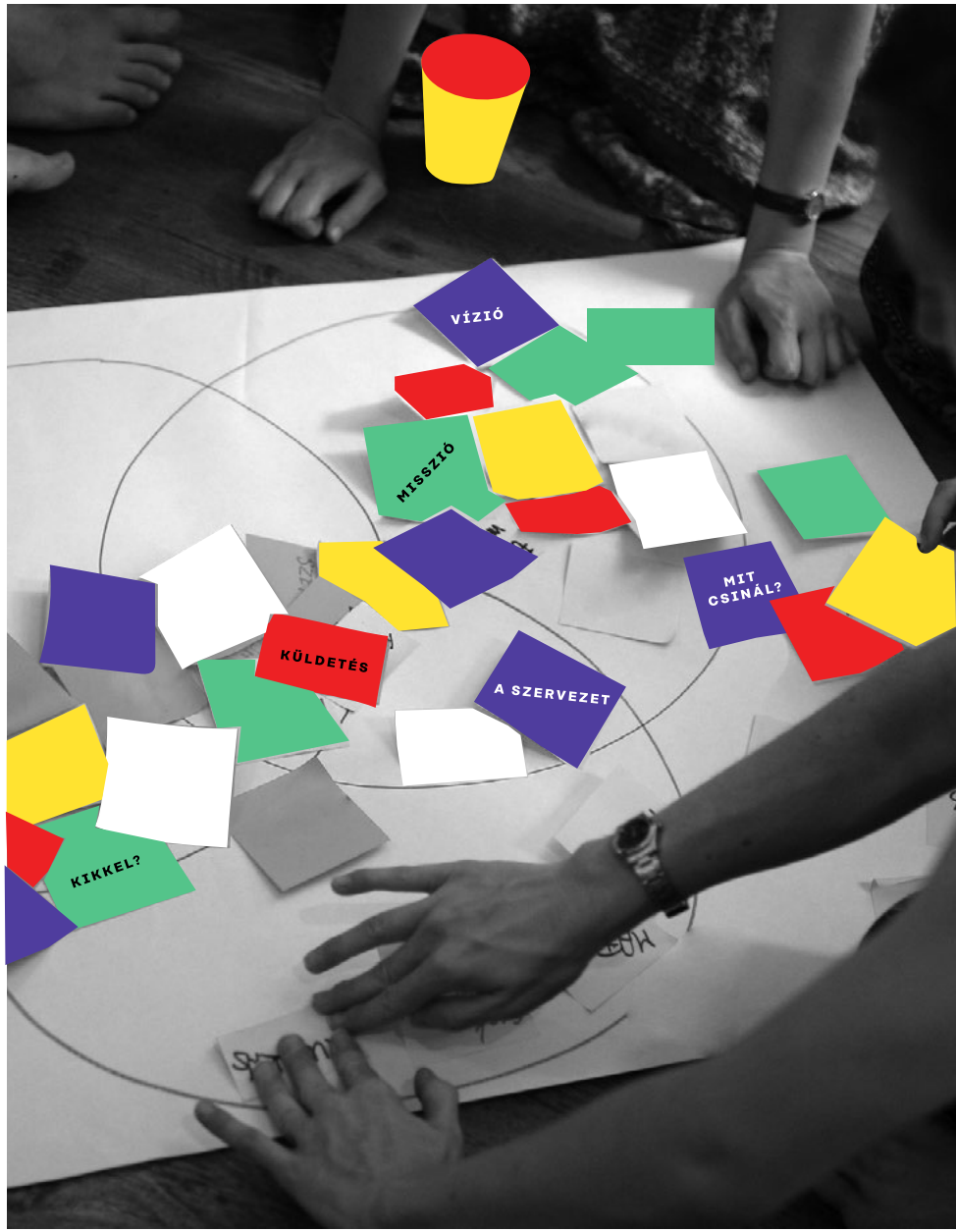
- **Fő kérdés:** Mi az a nagy kép, aminek az eléréséért a szervezet dolgozik?

  Mi a vízió szintje? Pl. A szervezetünkben egy olyan világért/Magyarországért/városért/jövőért dolgozunk...
- Pozitív állításokkal fogalmazzátok meg, a tagadásokat fordítsátok át abba, hogy mi legyen helyette!

- Ebben még nem szerepel a szervezetünk, az, hogy mi mit csinálunk.

SEGÍTŐ KÉRDÉSEK A MISSZIÓHOZ

- **Fő kérdés:** Mi a küldetésünk? Mit vállal a szervezet a vízió megvalósítása érdekében?
- Mi ez a szervezet? Pl. érdekvédelmi csoport, környezetvédelmi hálózat, oktatási civil szervezet
- Kikkel dolgozik?
- Mit csinál? Általánosabb kategóriát érdemes megadni, nem konkrét tevékenységet, hogy legyen szabadságunk a konkrét tevékenységek vagyis eszközök megválasztására az aktuális helyzetben. Pl. azt érdemes a misszióban megfogalmazni, hogy a szervezet érdekvédelmi vagy oktatási munkát végez, nem pedig azt, hogy élőláncokat vagy olvasóköröket szervez.
- Minek érdekében dolgozik? Milyen változást szeretne elérni?



Időtartam: 90 perc
Eszközök: csomagolópapír, filctollak, opcionálisan A4-es papír és tollak
Gyakorlat célja: A vízió megalkotása, képzeleti munka beindítása.
Fő kérdés: Milyen világért/országért dolgozunk?

„TÍZ ÉV MÚLVA..." SZÍNHÁZ

- A moderátor vezesse fel a gyakorlatot: csoportokban fogjátok elképzelni és eljátszani, hogy milyen lesz a szervezet tíz év múlva.
- Alkossatok max. 6 fős csoportokat! Minden csoport kaphat jegyzetpapírt és tollakat.
- Hunyjátok le a szemeteket, és képzeljétek el a szervezet egy napját tíz év múlva. Ebben segít a moderátor a következő kérdésekkel:
  - Elindulsz a csoporttalálkozóra, sétálsz az utcán, majd elérkezel a találkozó helyszínére. Mit látsz? Kikkel találkozol? Milyen témák merülnek fel?
  - Ahogy belépsz az irodába, mi van előtted? Mi van a falon? Min fogsz most dolgozni?
  - Mit értetek el addigra? Mibe vágtok éppen bele?

- Ezután a csoportok váljanak külön, kb. 15 percetek van, hogy megosszátok egymással, milyennek láttátok a szervezet jövőjét, és hogy összeállítsatok egy rövid jelenetet ezekből.
- Nézzétek meg együtt a csoportok jeleneteit! Majd a moderátor vezetésével beszélgessetek egymás jeleneteiről, térjetek ki a közös pontokra és a különbségekre! Ezeket jegyezzétek fel csomagolópapírra! Ez kiindulópontot adhat később a misszió vagy a hosszú távú célok megfogalmazásához.

TIPP
A jelenetekben keveredni fognak a működési és szakmai elemek, ezeknek a szétválasztására figyeljetek majd, amikor beépítitek a stratégiába.

Időtartam: 60 perc
Eszközök: csomagolópapír, színes filctollak
Gyakorlat célja: Hosszú távú célok megfogalmazása és fontossági sorrend felállítása.

HOSSZÚ TÁVÚ CÉLOK ÉS PRIORIZÁLÁS

- A moderátor ismertesse a hosszú távú célok szerepét a stratégiában, majd mutassa meg a kézikönyvben található példát. (*28-29. o.*)
- Körben ülve mondjatok ötleteket arra, mik lehetnek hosszú távú céljaitok, amiket 3-5 év múlva szeretnétek elérni. Írjátok fel az összes ötletet egy csomagolópapírra.
- A moderátor mondja el, hogy a felírt célok között fontossági sorrendet fogtok meghatározni azért, hogy ez a napi munkában segítse a szervezet tagjait. Arra a kérdésre keresitek a választ, hogy ha nem jut idő mindenre, mi az, amire biztosan kell, hogy idő és energia jusson.
- A moderátor olvassa fel, mik szerepelnek a listán, majd jelöljétek három tetszőleges színnel a célokat:
  - 1. szín: A cél teljesítése nélkül a missziónk nem valósul meg.
  - 2. szín: A cél fontos, de nem elengedhetetlen a misszió megvalósulásához.
  - 3. szín: Jó, ha megcsináljuk, de elhagyható, ha túl vagyunk terhelve.
- Érveljetek, hogy melyik célokat lenne érdemes kitűzni. Figyeljetek rá, hogy a választásnál háromból két cél az első színhez tartozzon, vagyis közvetlenül hozzájáruljon a misszió megvalósulásához.
- Ha a csoportban nagyon széttartó vélemények jelennek meg, vagy nagy a csoport, akkor szavazhattok is. Mindenki húzzon strigulát a szerinte legfontosabb három cél mellé, és így a legtöbb szavazatot kapott célokról tudtok tovább vitázni.
- A vita után válasszatok a korábban meghatározott döntési formának megfelelően (pl. konszenzus, szavazás)!

TIPP 1
A gyakorlat végére kb. 3 hosszú távú, szakmai célt érdemes kitűzni. Ezek legyenek kézzelfoghatóak, hogy meg tudjátok mondani, sikerült-e elérni őket!

TIPP 2
Ezeket a célokat tudjátok majd lebontani éves célokra és tevékenységekre, amik az éves célok eléréséhez szükséges lépések.

Időtartam: 40 perc
Eszközök: csomagolópapír, filctoll, post-it
Gyakorlat célja: A szervezet elmúlt (fél)évének általános értékelése, a sikerek kiemelése és a problémák, nehézségek megfogalmazása.

SZAKMAI ÉS MŰKÖDÉSI ÉRTÉKELÉS

- A moderátor rajzolja fel a következő táblázatot egy csomagolópapírra, és beszéljétek meg, hogy mit jelentenek az egyes kategóriák:
  - Szakmai munka: ide tartozik a munkátok tartalma, ami elősegíti a misszió és a stratégiai célok elérését.
  - Szervezeti működés: ide tartozik minden olyan elem, ami a csoport irányításához, a szervezet fenntartásához tartozik (pl. heti találkozók rendje, túlterheltség, új tagok bevonása, pénzügyi keretek).

TIPP
Gyakorlott csoport esetén előre kitölthetik a résztvevők online a táblázatot, így az elvonuláson az összesítés alapján lehet beszélni az évről.

PÉLDA
Lakhatási Szervezet

	POZITÍV	*NEGATÍV*
SZAKMAI MUNKA	4 sikeres kilakoltatás elleni akció, az őszi érdekvédelmi kampány 10.000 embert mozgósított	önkormányzati szövetségesek keresése nem sikerült
SZERVEZETI MŰKÖDÉS	belső kommunikáció jól működik	nem sikerült jól az adománygyűjtő kampány

- Mondjon mindenki egy-egy dolgot, ami a kategóriákba illik, először a szakmai munkára vonatkozóan, majd a szervezeti működéshez. Írjátok fel a csomagolópapírra! Figyeljetek, hogy minden területről essen szó!
- Ha nagy a csoport, akkor post-itekre is írhattok, amiket majd a moderátor elrendez a csomagolópapíron és felolvassa, amiket írtatok.
- Ha feltöltöttétek tartalommal a táblázatot, a moderátor tegye fel az alábbi kérdéseket:
  - Kiegészítenétek-e még valamivel?
  - Reális képet mutat-e az ábra az elmúlt (fél)évről?
  - Az összegzés alapján milyen két szóval jellemeznétek az elmúlt évet?
- Az értékelést vegyétek alapul az éves tervek elkészítéséhez, mivel itt láthatóvá válik, hogy mi az, ami nem ment jól, mit kéne fejleszteni.

Időtartam: 60-90 perc
Eszközök: post-it, filctoll, csomagolópapír
Gyakorlat célja: A hasonló területen dolgozó szervezetek felmérése, lehetséges szövetségesek feltérképezése, mozgalomtérkép felállítása.

SZÖVETSÉGÉPÍTÉS ÉS MOZGALMI KÖZEG

- Terítsetek le a kör közepére egy csomagolópapírt, amire a moderátor a térképet rajzolja.
- A moderátor vezetésével mondjatok példákat olyan szervezetekre, kezdeményezésekre, amik a ti területeteken dolgoznak, akiknek a munkája kap csolódik hozzátok, akár befolyásolja a tevékenységeteket. Pl. akik szintén korrupcióval és átlátható sággal foglalkoznak, vagy szintén fogvatartottak életminőségével foglalkoznak. Írjátok fel post-itekre a felsorolt szervezeteket!
- Amikor minden fontos szereplőt felsoroltatok, helyezzétek el őket csoportokba:
  - Ki lenne fontos, hogy a szövetségesetek legyen? Ők azok, akikkel közös valamiben a víziótok, vagy segíthetnek elérni a céljaitokat.
  - Kik azok, akik ugyanazon a területen dolgoznak, de hátráltatják a munkátokat?

- Miután minden szereplő helyet talált a csomagolópapíron, a moderátor vezessen le egy beszélgetést a következő kérdések segítségével:
  - Hogyan tudtok a szövetségesekkel közelebbi kapcsolatot ápolni? Kell-e?
  - Mit tudtok kezdeni azokkal, akik hátráltatják a munkátokat?
  - Milyen szereplőkre lenne szükség, akik nincsenek a térképen? Ők azok, akik a missziójukkal egy hiányzó szeletet tehetnének hozzá a közös vízió eléréséhez.

Időtartam: 120 perc
Eszközök: csomagolópapír, filctoll
Gyakorlat célja: A szervezeti problémák építő jellegű megoldása.

SZERVEZETI PROBLÉMÁK FELOLDÁSA

- Írjátok fel egy csomagolópapírra, hogy „Szervezeti problémák", erre jegyzeteljetek! Majd mindenki mondjon olyan szervezeti működésbeli problémákat, amikkel fontos lenne szerinte foglalkozni.
- Ha minden lényeges téma elhangzott, a moderátor kérésére mindenki válasszon kettőt, amit leginkább meg szeretne oldalni. Gondoljátok át, hogy melyik probléma a legégetőbb vagy melyiket lehetne könnyen és látványosan megoldani, hogy ez megerősítse a csoportot abban, hogy képesek vagytok változtatni a szervezeti működésen. Menjetek oda a papírhoz, és strigulákat húzva szavazzatok a két témátokra a csomagolópapíron. Majd a moderátor húzza alá a legtöbb voksot kapott max. három problémát.
- A probléma közös értelmezése következik, hogy mind ugyanazt értsétek alatta. A moderátor a következő irányító kérdésekkel vezesse a beszélgetést:
  - Szerintetek mit jelent ez a probléma?
  - Mindenki egyetért-e ezzel az értelmezéssel?
  - Kiegészítenétek még valamivel a probléma-értelmezést?
- Ha az egész csoport ugyanazt érti a probléma alatt, akkor alkossatok annyi csoportot, ahány problémát választottatok, és 30 perc alatt írjátok össze az összes eszetekbe jutó megoldást, illetve válasszatok valakit a csoportban, aki majd ismerteti ezeket!
- Ha lejárt az idő, üljetek vissza a nagy körbe és csoportonként mutassátok be a lehetséges megoldásokat! Ha egy csoport bemutatta, válasszatok problémánként max. kettő olyan megoldást, ami mellett elköteleződtök.
- Amikor mindenki egyetért, hogy melyik megoldásokat valósítsátok meg, válasszatok felelőst, aki koordinálja, hogy a csoport véghezvigye majd ezeket!

TIPP 1
Érdemes 2-3 lehetséges megoldást kiválasztani. Ha ezekkel elindítjátok a változást és sikerélményt szereztek, az motivál majd titeket a következő lépésekre.

TIPP 2
Ha van tapasztalatotok drámajátékok vezetésében, akkor ezt a módszert is használhatjátok.

Időtartam: 90 perc
Eszközök: csomagolópapír, filctoll, A4-es papírok
Gyakorlat célja: A szervezeti felépítés átlátása, felülbírálása, értékelése.

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS FELRAJZOLÁSA ÉS FEJLESZTÉSE

- A moderátor vezetésével beszéljétek át, milyen szerepek vannak a szervezetben, és rajzoljátok fel a szervezeti ábrát!

SEGÍTŐ KÉRDÉSEK

- Milyen szerepek vannak a szervezetben?
- Milyen kisebb egységek, munkacsoportok vannak a szervezetben?
- Milyen kapcsolatban vannak a szerepek, belső egységek egymással?
- Ha még nincsenek munkacsoportok: milyen tevékenységeket végeztek, ezekből mik kapcsolódnak össze?

- Amikor kész van, álljatok fel az ábrának megfelelően a térben, így látszódni fog a szervezet felépítése. Miután mindenki megtalálta a helyét, nézzetek rá erre a térbeli ábrára, és még állva a moderátor tegyen fel tisztázó kérdéseket:
  - Mindenki tartozik-e valamelyik csoporthoz? Aki nem, miért nem, hova kapcsolódik ő?
  - Mindenki érti-e, miért az adott csoporthoz került?
  - Az egyes csoportoknak ki a vezetője, koordinátora?
  - Van-e, akinek valamiért máshol kellene elhelyezkednie?
  - Hiányoznak-e szerepek vagy viszonyok? Ahol hiányzik valami, tegyetek le egy A4-es papírt, amire ráírjátok a hiányzó szerepet, és később beszéljétek meg, hogyan töltitek majd be ezeket!
- Ha új belső csoport alakul a beszélgetés alapján, beszéljétek meg, hogy miért felelős az új csoport, hogyan kapcsolódik a többi csoport munkájához, és ki lesz az új csoport koordinátora?
- A végén a moderátor rajzolja fel az új szervezeti ábrát!

06

ELSŐ LÉPÉSEK A STRATÉGIAI MŰKÖDÉS FELÉ

A stratégiai működés elindításához a legfontosabb alap, hogy a csoport a kezdetektől bízzon a folyamatban és saját magában. Érdemes ezért kisebb lépésekkel is elkezdeni, mert a teljes stratégiát első nekifutásra megalkotni hosszú (és esetenként elbátortalanító) folyamat lehet.

Ezeket a kezdő lépéseket (vagy ezek közül bármelyiket) frissen alakult szervezeteknek is ajánljuk:

- Készítsetek először egy éves tervet, ezt vegyétek elő év közben is, és kövessétek az előrehaladásotokat. Majd értékeljétek az év végén, mit tudtatok megvalósítani és miben kell még fejlődnötök!
- Első lépésként alkossátok meg csak a víziótokat!
- Kampányok, projektek esetén vezessétek be a közös tervezést és rendszeres értékelést!
- Készítsetek térképet a kapcsolódó szervezetekről, gondoljátok át, hogy viszonyul a ti munkátok a többiekéhez!
- Legyen felelőse a stratégiai működésnek!
- Gyűjtsétek egy közös dokumentumba a stratégiai dilemmákat, térjetek vissza ezekre egy kijelölt alkalommal!
- Ha nem tudtok több napra egy szállásra elvonulni, akkor szánjatok a közös tervezésre (fél)évente egy-egy napot, akár egy parkban vagy egy másik szervezet kölcsönkért irodájában!

Vágjatok bele a kezdő lépésekbe bátran, és legyetek türelmesek magatokkal a folyamat során! Ezzel megteszitek az első lépést, hogy a szervezetetek fenntarthatóan működjön, hatékonyan érje el a céljait, a hosszú távú tervezés pedig biztos kereteket és erős motivációt nyújt majd a tagjaitoknak a közös munkában.

Kérjetek segítséget, ha elakadnátok! Forduljatok bizalommal a szövetséges szervezeteitekhez, vegyétek fel másokkal is a kapcsolatot, osszátok meg egymással tapasztalataitokat! Keressétek bátran a Közélet Iskoláját is stratégiai tervezéssel kapcsolatos kérdéseitekkel! Elérhetőek vagyunk a **kozeletiskolaja@gmail.com** email címen és a **06209571610** (**Fernengel Ági**) telefonszámon.

Bővebben olvashattok a Közélet Iskolája munkájáról a **www.kozeletiskolaja.hu** oldalon.

VÁGJATOK BELE!

A TUDÁS ERŐT AD!
KÖZÉLET
ISKOLÁJA