

## 01



# MI AZ A STRATÉGIA?

A stratégia egy **szervezeti útvonalterkép**, 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 dokumentumban** 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 átbeszélte 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 ellenségeinek’** 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 gyűjtünk 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 víziókat? Ehhez két-fajta gondolkodás szükséges, amik ellentétesnek tűnhetnek, a stratégiaalkotásban mégis jól kiegészítik egymást. Az egyik a **képzleti 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 képzleti munka kreativitását és a kényszerítő logika fegyelmezetttségét.



*„Én nagyon sokszor szoktam visszatalni 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 koncentrálnunk, 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.







## 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 problématerkép segít, hogy lássuk az aktuális helyzetet, amiben dolgozunk, és hogy később a vízió megalkotásánál a problémákból kiindulva már a pozitív állításokra koncentráljunk. A problématerkép a csoport meglátásait tartalmazza, nem kell tudományos kutatást végezni hozzá. Vagyis elég, ha a problématerkép elkészítésekor saját tudásunkból indulunk ki, de az sem baj, ha mélyebben utánanézzünk 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 lakáspolitikai nem kínál megoldást a szegényeknek (CSOK, lakástámogatások rendszere, ...)

**PÉLDA**  
Lakhatási  
Szervezet

PROBLÉMATÉRKÉP

## VÍZIÓ

**Fő kérdés: Milyen világot/települést/jövőt 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 országot dolgozunk?

- ▶ A **PLSZ** egy olyan országot 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 fontos a 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 problématerkép vagy a vízió elkészítésével is, a sorrend mindegy, kezdjük azzal, amelyik a szervezet gondolkodásához közelebb áll. Ha a vízióval kezdjük, akkor a problématerkép 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 gondolkodni, 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 szeptén 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 missziónk 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 missziókn 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 napi-rendjébe vagy témalistájába.



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 prioritizálásban 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, előretekinthető keret is megnyugtató. Valamint láthatóvá válik, hogy milyen más célok elérésére fordíthatjátok majd az elengedéssel felszabaduló energiát.

Kapronczay  
Stefánia  
—  
TASZ

**„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.”**

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

