

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Iránytű a fiatalokkal
közös kialakított
szervezeti stratégiához



Az Európai Unió
támogatásával

Lépésről lépésre

Iránytű a fiatalokkal közösen kialakított
szervezeti stratégiához

Szerzők: Bálint Andrea, Szalai Zita

Közreműködtek észrevételeikkel és hozzászólásaikkal:

Botka Réka, Hulló Zsófia, Kós Anna, Kovács Anna, Mundrusz Virág, Plavšić Anikó

Kiadó: GYIÖT

6800 Hódmezővásárhely, Serháztér utca 9.

www.gyiot.hu

Felelős kiadó: Bálint Andrea, elnök

A kiadvány megjelenését a GYIÖT **Határtalan inklúzió** című projektje tette lehetővé, amely az Európai Unió Erasmus+ programjának támogatásával valósult meg. A kiadvány tartalma a szervezők véleményét tükrözi, a támogató nem felelős az ott szereplő információk semminemű felhasználásáért.

A projekt a Iuventus Ventus Egyesület és a Jövőbarát Egyesület együttműködésével valósult meg.

Budapest
2025



Az Európai Unió
támogatásával

TARTALOM

4-5

Előszó

6-12

Fiatalok bevonása a stratégiaalkotási folyamatba

13-16

Mi a stratégia?

17-70

Módszerek és eszközök a stratégia elkészítéséhez

20 Helyzetelemzés

31 Probléma feltárása és a célok meghatározása

38 Misszió megalkotása

42 Vízió megalkotása

45 Prioritások felállítása

52 Cselekvési terv megalkotása

60 A végrehajtáshoz szükséges és azt segítő eszközök

71-72

A stratégia illesztése szakpolitikai irányelvekhez és pályázati forrásokhoz

73

A Határtalan Inklúzió projektről

Szervezetet működtetni egy kicsit olyan, mintha különböző embereket egy közös utazásra hívnánk. Mindannyian máshonnan érkezünk, más elképzeléssel arról, hová tartunk, és mit szeretnénk ebbe az útba beletenni. Vannak, akik aktívan segítik a haladást, mások akkor kapcsolódnak be, amikor számukra ismerős vagy fontos témák kerülnek elő. A közös bennük mégis az, hogy mindannyian formálják a közösséget és a szervezet mindennapi működését.

Egy ilyen utazás sokszor kiszámíthatatlan: új kihívások jelennek meg, változnak a körülmények, időnként új utasok szállnak fel, mások pedig leszállnak, kik csak egy időre, kik végleg. Éppen ezért értékes az a ritka pillanat, amikor megállunk, körbenézünk, és közösen tesszük fel a kérdést: Merre tartunk? Miért oda tartunk? És hogyan fogunk együtt eljutni oda?

A stratégiaalkotás erre ad lehetőséget. Tisztázni, hogy mi fontos a szervezetnek, milyen értékek mentén dolgozik, milyen célokat tűz ki maga elé, és hogyan képes ezek felé haladni. Ugyanakkor a stratégiaalkotás nem csak egy dokumentum létrehozása – sokkal inkább egy folyamat, amelyben a résztvevők megértik egymást, közös nyelvet alakítanak ki, és jobban rálátnak arra, hogyan működik a szervezetük.

A Határtalan inklúzió című projektben a három partnerszervezet – a GYIÖT, a Jövőbarát Egyesület és az Iuventus Ventus Egyesület – közösen indult el ezen az úton. A folyamat célja nem csupán a szervezetfejlesztés volt. A projekt egy olyan tanulási környezetet hozott létre, ahol a szervezetek vezetői, munkatársai, tagjai és fiatal önkéntesei együtt gondolkozhattak a jövőről.

A közös munka során világossá vált: a fiatalok nemcsak szereplői, hanem alakítói is a szervezetek életének. Jelzik, amikor valami nem működik jól, új ötletekkel gazdagítják a folyamatokat, és visszajelzéseikkel segítenek abban, hogy a szervezet valóban az ő igényeikre reagáljon.

Ez a kiadvány ennek a folyamatnak a tapasztalataira épül. Célunk, hogy olyan módszertani eszközöket adjunk az ifjúsági szakemberek és fiatalok közösségei kezébe, amelyek segítséget nyújtanak a stratégiaalkotásban, és amelyek bármely szervezetben rugalmasan alkalmazhatóak.

A bemutatott módszerek nem újak, de úgy mutatjuk be őket, hogy könnyen érthetőek legyenek a stratégiai tervezésben kevésbé gyakorlottak számára. A hangsúlyt pedig kifejezetten arra helyezzük, hogy a bemutatott módszereket hogyan érdemes fiatalok bevonásával alkalmazni.

A kiadványt úgy érdemes használni, mint egy eszköztárat: egy-egy fejezetet önállóan is lehet alkalmazni, vagy akár végig lehet vinni a teljes folyamatot a helyzetelemzéstől a cselekvési tervig. Az eszközök mellett tippeket is adunk arra, hogyan érdemes bevonni a fiatalokat, mire figyeljünk, és milyen hibákat érdemes elkerülni.

Kívánjuk, hogy ez a kiadvány támogassa a szervezeteket abban, hogy közösen gondolkodjanak, közösen tervezzenek, és olyan stratégiát alakítsanak ki, amely valóban a fiatalok igényeire épül.

Mert a közös út akkor a legeredményesebb, ha mindenki magáénak érzi az irányt — és részese lehet annak, ahogyan oda eljutunk.

FIATALOK BEVONÁSA A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATBA

Kezdjük az alapoknál: ha fiatalokról van szó és stratégiáról, akkor az első kérdés mindig az, hogy ők ebben most tényleg fontos, élő, bevont szereplők — vagy csak statiszták, akikkel megvalósítottunk egy folyamatot? Mert nem mindegy, hogy valaki ott ül egy megbeszélésen, de igazából senki nem kíváncsi rá, vagy tényleg számít, amit mond. Egy ifjúsági szervezetben elkerülhetetlen része a stratégia-alkotásnak a fiatalok aktív bevonása a folyamatokba - hiszen ők kell, hogy formálják a tevékenységet, a programokat, a jövőt! Ez nem csupán növeli a stratégiák elfogadottságát a fiatalok körében, hanem elősegíti a fenntartható és hosszú távú hatásokat is.

De mit is jelent az, hogy bevonás vagy részvétel? Ezt Roger Hart (1992, A gyermekek részvétele: a színleges részvételtől az állampolgárságig) Ifjúsági Részvételi Létráján (Sherry Arnstein, 1996 alapján) keresztül ismerhetjük meg a legkönnyebben. A részvételi létra megmutatja, hogy milyen szinteken lehet (vagy épp nem lehet) bevonni a fiatalokat egy közös tervezésbe, például stratégiaalkotásba is.

Íme, így néz ki ez a létra, egy-két gyakorlati példával is bemutatva.

Az alja – Na így ne csináljuk!

Az első három fok a "na, ezt kerüljük el mindenáron" kategória. Itt igazából nincs valódi részvétel, csak annak tűnik, vagy igazából még az sem.

1. Manipuláció — Ez az, amikor a fiatalokat csak díszletnek hívják be. Például megkérik őket, hogy olvassanak fel valamit egy eseményen, de közülük nincs hozzá, nem értik, hogy miért, csak csinálják, mert megkérték őket. Ez kb. olyan, mintha azt mondanánk nekik: "jó arcok vagytok, mutassatok szépen a fotókon."

2. Dekoráció — Ez is hasonló: a fiatalok ott vannak, de csak a látvány kedvéért. Mondjuk egy stratégiaalkotó workshopon ott ül pár fiatal, de igazából senki nem kérdezi meg tőlük, hogy ők mit gondolnak — csak jól mutat, hogy "ők is ott voltak".

3. Tokenizmus — A látszat-részvétel csúcsa. Lehet, hogy megkérdezik a véleményed, de aztán teljesen figyelmen kívül hagyják. Inkább marketingfogás, mint valós bevonás. Ez az, amitől a fiatalok a leggyorsabban elfordulnak.

A középmezőny – Már alakul, de van hova fejlődni

A középmezőny két fokán már van valós részvétel, de azért még nem az igazi. Amikor ez megvalósul, még nem kapunk vállveregetést, de már elmondhatjuk, hogy jó úton járunk.

4. Kijelölt és tájékoztatott részvétel — Ez már egy fokkal jobb. Itt van konkrét szereped, amit előre tisztáznak veled. Például ha részt veszel egy stratégiaalkotó folyamatban, akkor tudod, hogy mit várnak tőled, mi a feladatod, miért fontos, amit csinálsz. Nem te döntesz, de átlátod a folyamatot.

5. Konzultált és tájékoztatott részvétel — Ez megint egy szinttel feljebb van. Itt már tényleg megkérdezik a véleményed — mondjuk arról, hogy milyen problémák vannak a fiatalok életében — és aztán azt figyelembe is veszik a döntéseknél. Nem csak meghallgatnak, hanem reagálnak is arra, amit mondasz.

A felső szintek – Ez már az érdemi részvétel

Itt már valóban elismerés jár a részvételért! Igazán büszke lehetsz, ha a stratégiaalkotásod folyamatát is ezeken a szinteken tudod (meg persze akarod is) megvalósítani.

6. Felnőttek által kezdeményezett, de közös döntéshozatal — Ebben a verzióban a felnőttek indítják el a folyamatot (mert mondjuk ők a stratégiaalkotók), de onnantól kezdve minden fontos döntés közösen történik. Itt a fiatalokat valós partnerként kezelik. Például közösen döntünk arról, hogy milyen témák kerüljenek be a stratégiába, hogyan dolgozzuk fel őket, milyen formában mutassuk be, stb.

7. Fiatalok által kezdeményezett és irányított részvétel — Ez már az igazi nagybetűs részvétel. A fiatalok maguk indítanak projekteket, felvetnek témákat és meg is szervezik azt, amit kitaláltak. A felnőttek itt csak támogatóként vannak jelen, segítenek, ha kell, de nem irányítanak.

FIATALOK BEVONÁSA A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATBA

8. Fiatalok által kezdeményezett és közös döntéshozatal — Ez a létra csúcsa. Itt a fiatalok nem csak elindítják a kezdeményezéseket, projekteket, hanem a felnőttekkel teljesen egyenrangúan döntenek minden lépésről. Ez a legideálisabb forma például egy ifjúsági stratégia kidolgozásánál, mert így biztos, hogy minden szereplő érdekei, tudása, tapasztalata belekerül.

És mi ebből a tanulság?

Az, hogy a részvétel nem fekete-fehér. Nem arról szól, hogy bevonjuk-e a fiatalokat vagy sem — hanem arról, hogy hogyan. A cél persze mindig az, hogy minél magasabb szintre jussunk a létrán — de ez nem megy egyik napról a másikra. Ehhez bizalom kell, közös tanulás, és az, hogy a döntéshozók is merjenek hátralépni és lehetőséget adni.

A fiatalok akkor maradnak benne szívesen egy stratégiaalkotási folyamatban, ha érzik, hogy nem csak meghallgatják őket, hanem hatással is lehetnek a dolgokra. Ha azt látják, hogy amit mondanak, az bekerül a végső anyagba, ha látják a kézzel fogható eredményét annak, amit csinálnak. És persze ha közben élmény is — hiszen senki sem szeret unalmas megbeszéléseken ücsörögni.

A legnagyobb hiba, amit el lehet követni, hogy "meghívjuk" őket a stratégiaalkotásra, de igazából nem adunk nekik valódi teret. Ezt a fiatalok hamar észreveszik, ezért ne lepődjünk meg, ha legközelebb nem is csatlakoznak. Szóval az Ifjúsági Részvételi Létra igazából nem más, mint egy jó modell ahhoz, hogyan érdemes lépésről lépésre bevonni a fiatalokat úgy, hogy ne csak ott legyenek, hanem tényleg aktívan részt vegyenek — fejben, szívben, ötletekben. Ha ez sikerül, akkor lesz igazán ütős és életképes a stratégia és akcióterv. És persze közben a folyamat sem lesz unalmas.

Mit tehetünk ennek érdekében? Milyen módszereket használjunk?

Amennyiben tényleg azt akarjuk, hogy egy stratégia ne csak papíron létezzen, hanem élő és működő folyamat/terv legyen – akkor elengedhetetlen a fiatalok bevonása. De nem csak úgy "dísznek" vagy alibiként, hanem valódi, érdemi szereplőként.

Ehhez nagyon fontos, hogy már a legelején egyértelmű legyen mindenki számára: mi a közös cél, és a fiataloknak milyen területeken van beleszólása, döntése, felelőssége. A legnagyobb csapda, amikor a stratégiaalkotás egy nagyon hivatalos, távolságtartó folyamat lesz, tele olyan kifejezésekkel, amit senki nem használ a mindennapokban. Ettől persze a legtöbb fiatal már az első kör után elveszti az érdeklődését, vagy csupán passzívan vesz részt, miközben gondolatai máshol járnak – és ez teljesen érthető. Éppen ezért érdemes már a folyamat elejétől olyan nyelvezetet, teret és légkört teremteni, amely azt üzeni: "ez most rólunk szól, itt tényleg számítasz". Például, ha stratégiát készítünk egy szervezetnek, városnak vagy ifjúsági programnak, akkor már a tervezésnél is azt kell kérdezni a fiataloktól: Ti mit láttok? Ti mit tartotok fontosnak? Miben vagytok benne nap, mint nap? És nem csak úgy általában – hanem konkrétan. Milyen helyeken vagytok jelen? Mik a problémák? Mik a jó dolgok? Hol érzitek magatokat otthon?

Persze az is fontos, hogy ne dobjunk rájuk rögtön egy halom Excel-táblát meg SWOT-elemzést, hanem inkább adjunk nekik interaktív eszközöket, amivel ki tudják fejezni a gondolataikat. Ez lehet vizuális, kreatív módszer, videó, storytelling, de akár játék vagy szimuláció is. Ami számukra természetes közeg.

Emellett elengedhetetlen időt fordítani arra, hogy valóban értsék, mivel foglalkoznak. Sokszor nem azért nem kapcsolódnak be a fiatalok, mert nem akarnak, hanem mert nem világos számukra, hogy miről szól ez az egész stratégia-dolog. Ha ezt nem ismertetjük érthetően, akkor ne várjuk, hogy majd komolyan fognak benne részt venni. Ezért érdemes úgy indítani, hogy közösen értelmezzük: mi az a stratégia? Mire jó? Hogyan lehet hatással a hétköznapi életünkre? Miben tudunk közösen változást elérni?

És nagyon nem mindegy, hogy a folyamat mennyire rugalmas. A fiatalok nem formálisan, táblázatokban, gondolkodnak, nem határidőkben élnek, hanem sokkal inkább élményben, kapcsolódásban, értelmes közös ügyekben, lehetőségekben. Ha megengedjük, hogy közösen alakítsuk a folyamatot – akár új formákat kitalálva, új témákat behozva – akkor sokkal jobban tudnak kapcsolódni. Nem kell mindig ragaszkodni a klasszikus munkacsoport-meeting-formátumhoz – lehet az egy workshop egy parkban, egy közös főzés vagy egy pop-up esemény is.

FIATALOK BEVONÁSA A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATBA

A motiváció fenntartásánál pedig fontos, hogy ne csak a végeredmény számítson, hanem maga az út is. Legyen sok visszajelzés, elismerés. Látszódjon, hogy amit mondanak, az beépül a stratégiába. Ne az legyen, hogy a végén meglepjük őket egy kész anyaggal, hanem végig kísérhessék az egész folyamatot: hogyan formálódik az ő ötleteikből, javaslataikból valami közös.

És végül: ne féljünk attól, hogy a fiatalok máshogy gondolkodnak, mint mi. Ez nem probléma, hiszen épp ezért fontos, hogy ők is ott legyenek. Ha hagyjuk, hogy a saját nyelvükön, saját eszközeikkel dolgozzanak, ha partnerként tekintünk rájuk, és nem "oktatjuk" őket, hanem együtt tanulunk, akkor lesz igazán hatásos az eredmény.

Szóval a fiatalokra/fiatalokat nem kell ráerőltetni/noszogatni – ha tényleg teret adunk nekik és nem csak a látszat kedvéért vonjuk be őket, akkor a legtöbbjük jönni fog, kapcsolódni, érdeklődni fog magától. Csak azt kell figyelni, hogy értelme legyen a részvételüknek. Ne díszletek legyenek, hanem alkotótársak. És akkor egy stratégia nem csak egy dokumentum lesz valahol egy fiókban, hanem valami, amiben ott van az ő kezük munkája is – és így már tényleg az övék is lesz.

Milyen lépéseket tegyünk, hogy a legjobban bevonhassuk a fiatalokat?

1. Célok és elvárások tisztázása

Fontos, hogy a fiatalok tisztában legyenek a folyamat céljaival, saját szerepükkel és a tőlük elvárt hozzájárulással. Ez növeli az elköteleződésüket és felelősségérzetüket.

2. Kapacitásépítés, fiatalok képessé tétele

Biztosítsunk a fiatalok számára megfelelő képzéseket és erőforrásokat, hogy hatékonyan tudjanak részt venni a folyamatban. Ez magában foglalhatja az értékelési módszerek, kommunikációs készségek és projektmenedzsment ismeretek átadását.

FIATALOK BEVONÁSA A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATBA

3. Rugalmas és fiatalbarát megközelítés

Alkalmazzunk olyan módszereket és eszközöket, amelyek igazodnak a fiatalok érdeklődéséhez és preferenciáihoz. Például interaktív workshopok, színházi módszerek, csapatfeladatok, szimulációk, kreatív ötletelés.

4. Folyamatos visszacsatolás és elismerés

Rendszeresen adjunk visszajelzést a fiatalok hozzájárulásáról, és ismerjük el munkájukat. Ez erősíti a motivációjukat és azt az érzést, hogy értékes tagjai a csapatnak.

5. Biztonságos légkör kialakítása

Teremtsünk olyan légkört, ahol a fiatalok bátran kifejezhetik véleményüket, és biztosak lehetnek abban, hogy azt komolyan veszik.

6. Releváns és érdekes feladatok kijelölése

Olyan tevékenységeket kínáljunk, amelyek kapcsolódnak a fiatalok érdeklődési köréhez és készségeihez. Ez növeli az elköteleződésüket és a projekt iránti lelkesedésüket.

7. Kreatív és élményszerű módszerek

Egy stratégiaalkotás nem kell, hogy unalmas, szövegek felett görnyedős folyamat legyen. Használjunk játékos, vizuális, élményalapú eszközöket — közös gondolattérkép-készítés, vizuális elemek, plakátkészítés, online szavazások, kreatív brainstormingok, szerepjátékok — ezek segítenek abban, hogy a fiatalok könnyebben tudják kifejezni a gondolataikat és közben még jól is érzik magukat.

FIATALOK BEVONÁSA A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATBA

8. Rugalmasság és alkalmazkodóképesség

Legyünk nyitottak arra, hogy a folyamat közben is alakulhatnak a dolgok. A fiatalok élete sokszor gyorsan változik — iskola, vizsgák, munka, magánélet — ezért fontos, hogy a részvételi folyamat is tudjon igazodni ehhez. Ne ragaszkodjunk merev keretekhez, hanem alakítsuk a találkozók ritmusát, a feladatok jellegét úgy, hogy az számukra is élhető legyen.

Ebben a kiadványban a szervezeti stratégiát olyan iránytűként értelmezzük, amely segít abban, hogy a szervezet hosszú távon is átgondoltan, tudatosan és a célcsoport igényeire reagálva működjön. A stratégia egyszerre dokumentum és folyamat: összefoglalja, hogy mit szeretnénk elérni, és segít végiggondolni, hogyan juthatunk el oda.

A stratégia lényege, hogy a szervezet **értékeire és alapvető céljaira** épít. Meghatározza a szervezet **vízióját** (hova szeretnénk eljutni), misszióját (miért dolgozunk), valamint **a célokat**, amelyek felé haladunk. A stratégia elemzi a célok eléréséhez szükséges **külső és belső tényezőket**, és kijelöli azokat a **lépéseket és mérföldköveket**, amelyek a hosszú távú fejlődést támogatják.

Ugyanakkor mindezt nem önmagában dokumentumként kezeljük. A stratégiaalkotás sokkal több, mint egy szöveg előállítása: egy olyan közös folyamat, amelyben a szervezet szereplői – a vezetők, munkatársak, önkéntesek, fiatalok és partnerek – az érintettségüknek megfelelő mértékben **beleszólhatnak, javaslatokat tehetnek**, és **közösen alakíthatják** a szervezet jövőjét. Egy jól vezetett tervezési folyamat képes arra, hogy a különböző nézőpontokat összegyűjtse, összevesse, és segítse a közös nevező kialakítását.

A civil, ifjúsági szervezetek és fiatalokból álló közösségek esetében a stratégia különösen fontos, mert ezek a szervezetek gyakran változó környezetben működnek. A fiatalok igényei gyorsan alakulnak, az elérhető erőforrások sokszor korlátozottak, és a működés nagy része önkéntes energiákból épül. A stratégia itt azt jelenti, hogy **nem csak reagálunk**, hanem **tudatosan tervezünk**: figyelembe vesszük a körülményeket, a fiatalok visszajelzéseit, a szervezet erősségeit és nehézségeit is.

A stratégiaalkotás abban is támogat, hogy a szervezetek hosszabb távon fenntarthatóbbá váljanak. Segít tisztábban látni, hogy milyen irányba érdemes fejlődni, milyen döntések szolgálgják a szervezet céljait, és hogyan lehet bevonni a fiatalokat abba, hogy őket is érintő folyamatokat alakítsanak. A stratégia segítségével átláthatóbbak lesznek a felelősségek, a feladatok és a prioritások, így a mindennapi működés is kiszámíthatóbbá válik.

MI A STRATÉGIA?

A stratégiai gondolkodás tehát egyrészt **szakmai keret**, másrészt **tanulási folyamat**, amelyben a szervezet megérti önmagát. Nem kell bonyolultnak lennie. Az a fontos, hogy a szervezet olyan eszközöket használjon, amelyek számára érthetőek, alkalmazhatóak és a saját működésére szabhatóak. Az alábbiakban a következő fejezetben gyakran használt kifejezések megértését segítjük elő.

Helyzetelemzés: a helyzetelemzés során a szervezet feltérképezi, jelenleg hol tart: milyen erősségei vannak, miben kell fejlődnie, milyen külső tényezők befolyásolják a működését, és milyen lehetőségekre támaszkodhat. Ez a lépés segít megérteni, mi támogatja és mi akadályozza a szervezet céljainak elérését. A jó helyzetelemzés tükröt tart a szervezetnek: megmutatja a valós helyzetet, nem csak azt, amit gondolunk róla.

Problémafeltárás: annak a folyamata, amikor a szervezet megvizsgálja, milyen nehézségek, kihívások vagy visszatérő elakadások akadályozzák a fejlődést vagy a célok elérését. Ez nem hibakeresés, hanem lehetőség arra, hogy jobban megértsük a problémák okait és következményeit. A jó problémafeltárás segít tisztázni, hogy pontosan miben kell változtatni vagy fejleszteni.

Vízió: a szervezet jövőképe. Annak leírása, hová szeretne eljutni néhány éven belül, milyen hatást szeretne elérni, hogyan szeretné látni saját magát és a közösségét. A vízió inspiráló, motiváló és hosszú távú irányt mutat. Segít abban, hogy mindenki ugyanazt a célt lássa maga előtt, és érezze, hogy érdemes együtt dolgozni érte.

“3 év múlva a Jövőbarát Egyesület egy elismert, önfenntartó szervezet lesz, amely biztonságos, befogadó közösségi teret tart fenn a fiatalok számára a KRÉM állandó nyitvatartásával.”

Misszió: a szervezet alapvető küldetése, vagyis az a cél, amiért a szervezet létezik. Leírja, hogyan járul hozzá a közösséghez, milyen tevékenységeket végez, és miért van szükség ezekre. A misszió segít abban, hogy a szervezet a mindennapi működésben is következetes maradjon, és mindig emlékezzen arra, miért dolgozik.

“Vajdaságban minden fiatal mentális egészségesen élhessen, fiatalok mentálhigiéniai támogatása, játékos, közösségi programokon keresztül fejlesztése egy befogadó és elfogadó közösségben.”

Stratégiai célok: azok a konkrét eredmények vagy változások, amelyeket a szervezet meg szeretne valósítani egy adott időszakban. A jó célok világosak, elérhetőek, mérhetőek és összhangban vannak a szervezet víziójával és missziójával. A célok adják a stratégia “lépcsőfokait”: segítenek abban, hogy a nagy jövőkép gyakorlati lépésekre bontható legyen.

Cselekvési terv vagy akcióterv: az a részletes leírás, amely meghatározza, hogy a kitűzött célok elérése érdekében ki, mit, mikor és hogyan valósít meg. Ez teszi a stratégiát valódi, megvalósítható folyamattá. A jó akcióterv átlátható, segít a feladatok megosztásában, és támogatja a mindennapi működést is — olyan, mint egy útvonal, amely mutatja a következő lépéseket.

Kompetenciaterkép: azt mutatja meg, milyen készségekkel, erősségekkel és fejlesztendő területekkel rendelkezik egy szervezet csapata vagy egy közösség tagjai. Segít abban, hogy láthatóvá váljon, ki miben erős, és hol van szükség tanulásra, támogatásra vagy új szereplők bevonására. Egy jól felépített kompetenciaterkép hozzájárul a csapat tudatos fejlesztéséhez és a feladatok reális elosztásához.

Kockázat: olyan esemény vagy körülmény lehetősége, amely akadályozhatja a célok elérését vagy lassíthatja a folyamatot. A kockázat nem feltétlenül negatív, hanem inkább egy jelzés arról, hogy mire érdemes előre felkészülni. A kockázatok tudatos feltárása és kezelése segít abban, hogy a szervezet rugalmasabb legyen, és ne ériék váratlanul a kihívások.

Érintettek: azok a személyek vagy csoportok, akiket a szervezet működése, döntései vagy programjai valamilyen módon közvetlenül érintenek. Ide tartoznak például a fiatalok, önkéntesek, munkatársak, támogatók, szülők vagy akár helyi intézmények is. Az érintettek szerepe azért fontos, mert visszajelzéseik, tapasztalataik és igényeik segítenek abban, hogy a szervezet valóban azokra reagáljon, akiket a munkája érint — vagy érinteni szeretne.

Stakeholderek: olyan érintettek, akik valamilyen módon befolyásolják a szervezet működését, vagy akiket a szervezet működése jelentősen érint — akár közvetlenül, akár közvetve. Ide tartozhatnak a döntéshozók, támogatók, partnerek, helyi intézmények, szakmai szereplők, finanszírozók vagy olyan csoportok, amelyek hatással vannak a szervezet céljaira. A stakeholder-szemlélet lényege, hogy a szervezet felismeri: a működését sokféle szereplő befolyásolja, és érdemes velük tudatos, kölcsönös kapcsolatot kialakítani.

A fenti fogalmak képezik a stratégiaalkotás alapját, és segítenek abban, hogy a következő fejezetekben bemutatott módszereket könnyebben megértsük és a gyakorlatban is alkalmazni tudjuk. A fenti fogalmakat a Határtalan inklúzió című projektben alkalmazott módon írtuk le.

A következő fejezetekben olyan eszközöket és módszereket mutatunk be, amelyek támogatják a szervezetet abban, hogy a stratégiai gondolkodás ne csak papíron, hanem a mindennapi működésben is megjelenjen. A módszerek célja, hogy segítsék a közös tervezést, a fiatalok bevonását, és olyan keretrendszert adjanak, amelyben egy szervezet hosszú távon is képes fejlődni.

Akkor most kicsit mélyebbre megyünk: nézzük meg részletesen, hogyan néz ki egy stratégiaalkotási folyamat lépésről lépésre, ha valóban szeretnénk, hogy a fiatalok ne csak jelen legyenek, hanem alakítói is legyenek a folyamatnak.

És igen: nemcsak az a kérdés, hogy „mit” csinálunk, hanem az is, hogy „hogyan” tesszük ezt együtt. Az egész stratégiaalkotási folyamat egy lehetőség a fiataloknak arra, hogy megtapasztalják: a véleményük, tapasztalatuk, kreativitásuk számít, és valódi hatása van a közös jövőre.

A stratégiaalkotás egy folyamat. De nem olyan, mint amikor egy szervezet „megírja a nagy dokumentumot”, amit aztán egy polcra tesz. Sokkal inkább olyan, mint egy közös túra: együtt indulunk el, együtt fedezzük fel a terepet, közösen döntjük el, merre érdemes továbbmenni, és mindenki hoz magával valamit, ami nélkül nem lenne teljes az út. A fiatalok ebben nem kísérők: ők is térképkészítők, döntéshozók, útvonaltervezők.

Ahhoz, hogy valóban közösen gondolkodjunk a jövőről, fontos, hogy a stratégiaalkotás folyamata **átlátható, érthető és megélhető** legyen. Nem bonyolult chartokból indulunk, hanem kérdésekből:

- Hol tart most a szervezet?
- Mit tapasztalnak a fiatalok?
- Milyen helyzetek nyomasztóak, és melyek inspirálóak?
- Melyek azok az ötletek, amelyek tényleg közelebb visznek ahhoz, amit együtt szeretnénk?

A folyamat elején ezért mindig megállunk egy pillanatra, és körbenézünk: Hol állunk most? Ez a **helyzetértékelés szakasza**, ahol a fiatalokkal együtt próbáljuk megérteni, hogyan működik jelenleg a szervezet. Itt kerül elő például az **empátia térkép**, amelyben azt próbáljuk megmutatni: hogyan látják a fiatalok a szervezetet belülről? Mit éreznek, gondolnak, mitől érzik magukat otthon, és mi az, ami eltávolítja őket? Az empátia térkép sokszor egészen új nézőpontokat hoz felszínre, különösen, ha a felnőtt csapat és a fiatalok együtt töltik ki. Ugyanitt készítjük el az **erőforrás-térképet** is, azt, ami megmutatja, miből építkezik a szervezet: milyen emberek, tudások, kapcsolatok, terek és motivációk állnak rendelkezésre.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

A helyzetértékelés része a **SWOT elemzés** készítése is, mely az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek közös átgondolása. Fontos, hogy itt nem csupán a szervezet munkatársai beszélnek: a fiatalok tapasztalatai nélkül a SWOT legfontosabb része hiányozna. Ők azok, akik a saját élményeikkel életre keltik a kategóriákat: az „erősségek” nem csak szakmai eredmények, hanem például az az élmény, hogy „ide jó belépni”, a „gyengeségek” pedig sokszor olyan, aprónak tűnő dolgok, amelyeket csak a fiatalok vesznek észre.

A helyzetértékelést követi a **problémafeltárás**, amely már közelebb visz minket a valódi stratégiai gondolkodáshoz. Itt jelenik meg a **problémafa**, ami segít rendszerezni a kihívásokat: mi a gyökérprobléma, mik a következményei, és hogyan függnek össze egymással? A fiatalok ebben a szakaszban általában nagyon erősen kapcsolódnak, mert végre kimondhatják azt, amit sokszor csak éreznek. A problémafa párja a **célfa**: ugyanezt a logikát fordítjuk meg „pozitívrá”, és megnézzük, hogy ha megoldanánk a problémát, milyen célok teljesülnének. A „Miért?” módszer (többszöri rákérdezés arra, hogy „de miért fontos ez?”) ebben a részben különösen hatékony, segít megtalálni azokat a mélyebb összefüggéseket, amelyekből valódi, hosszú távon is értelmes célok nőnek ki.

Ha a problémákat és lehetőségeket megértettük, akkor tudunk igazán nekifogni a **stratégia alakításának**. Ez az a szakasz, ahol a „mi lesz?” kérdés kerül a középpontba: merre szeretnénk menni közösen? Milyen szervezetet, milyen közösséget képzelünk el pár év múlva? Itt születik meg a **vízió**, amely nem más, mint egy idealizált, de mégis elérhető kép arról, milyen jövőt építünk. A vízió mellett megfogalmazzuk a **missziót** is: mi a szervezet lényege, miért van, mit szeretne elérni a fiatalok életében? Ezeket a fiatalokkal együtt alkotni nemcsak demokratikus gesztus, hanem módszertanilag is indokolt: a fiatalok bevonásával jóval életszerűbb és hitelesebb víziók formálódnak, mintha a folyamat kizárólag a szakmai szereplők kezében maradna.

A vízió után következnek a **prioritási pontok**, azok a fókuszterületek, amelyek mentén a stratégia működésbe lép. A fiatalok ebben a szakaszban már magabiztosan vesznek részt: átlátják a problémákat, a célokat, és képesek meghatározni, mit tartanak igazán fontosnak. A közös priorizálás megerősíti őket abban az élményben, hogy a véleményük a szervezet irányát formálja.

Ha meghatároztuk a prioritásokat, akkor következik a stratégia leggyakorlatiasabb, talán legizgalmasabb része: a **cselekvési terv**. Itt nézzük meg, hogy az elképzelt célok hogyan alakíthatók át konkrét feladatokká. A cselekvési tervnek része a **kompetenciaterkép**, amelyben végiggondoljuk: milyen feladatok várnak ránk, és ezekhez milyen tudásokra, készségekre van szükség. Fontos kérdés, hogy ki miben jó, ki miben fejlődne szívesen, és hogyan osztjuk el úgy a feladatokat, hogy legyen benne kihívás és elérhetőség is.

A cselekvési terv része az **erőforrás-térkép** is, hiszen az elképzeléseink megvalósításához tisztában kell lennünk a rendelkezésre álló eszközökkel és forrásokkal: pénz, emberi kapacitás, idő, kapcsolatok. Ezek mind befolyásolják, hogy a stratégia ne csak papír maradjon. Ezzel párhuzamosan készül el a **kockázatelemzés**, amely a lehetséges buktatókat térképezi fel: mi az, ami veszélyeztetheti a terveinket, és mit tehetünk megelőzésként?

A stratégiaalkotási folyamat végén pedig visszanézünk: honnan indultunk, és hova jutottunk? A stratégia ugyanis soha nem lezárt dokumentum, hanem egy élő rendszer. Ezért épül be a folyamatba a **monitoring és hatásmérés**, amely segít észrevenni, hogy a megvalósítás során mik működnek jól, hol kell újragondolni a lépéseket, és hogyan térül vissza mindaz az energia, amit a fiatalok és a munkatársak befektettek. A monitoring nem ellenőrzés, sokkal inkább tanulási lehetőség: egy közös visszapillantás, amelyből megértjük, hogyan fejlődünk együtt.

A stratégiaalkotás így nem egy lineáris, „kipipálós” folyamat, hanem egy közös gondolkodási tér. A fiatalok ebben a térben nemcsak véleményt nyilvánítanak, hanem ők formálói, alkotótársai a szervezet jövőjének. És talán éppen ez a legfontosabb eredménye a folyamatnak: hogy egy olyan közösség épül, amely képes közösen dönteni, közösen cselekedni, és közösen felelősséget vállalni azért a jövőért, amelyet együtt képzelt el.

A stratégiaalkotás első nagy állomása a **helyzetelemzés**. Ez az a szakasz, amikor megpróbáljuk megérteni, hogy hol tart most a szervezet, milyen erősségekre építhetünk, hol vannak elakadások, és milyen környezetben működünk. A helyzetelemzés tulajdonképpen a közös valóság-ellenőrzés: mielőtt bármit terveznénk, fontos tudni, honnan indulunk.

A helyzetelemzés nem száraz adatgyűjtés, hanem egy közös, felfedező beszélgetés a szervezet működéséről. Ebben a fiatalok kulcsfontosságú szereplők, hiszen ők azok, akik a mindennapi élményeikkel, tapasztalataikkal életet adnak a helyzetképnek. Az ő nézőpontjuk nélkül a helyzetelemzés könnyen féloldalas lenne.

A helyzetelemzés tipikusan több elemre épül: a célcsoportok megértésére (pl. empátia térkép), az erőforrások átlátására és a problémák feltárására. Ezek együtt teszik lehetővé, hogy ne csak sejtéseink legyenek, hanem közösen kidolgozott, átlátható képünk arról, milyen szervezetet építünk tovább.

SWOT-analízis

A SWOT az egyik legismertebb módszer a helyzetértékelésben, mert egyszerű, átlátható és könnyű bevonni a résztvevőket.

A SWOT-analízis azért kulcsfontosságú a stratégiaalkotásban, mert **rendet tesz** abban, amit a szervezet és a fiatalok a mindennapokban érzékelnek, de eddig talán nem neveztük nevén. Láthatóvá teszi, hogy miben vagyunk erősek, hol vannak valódi elakadásaink, milyen lehetőségek nyílnak körülöttünk, és milyen veszélyekre kell felkészülni.

Arra is választ ad, miért érdemes pont most stratégiai irányokat meghatározni: mert egy jól összerakott SWOT megmutatja, hogy a szervezet mely pontokon tud építkezni, hol van szükség fejlesztésre, és mely területekre érdemes fókuszálni a következő években.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

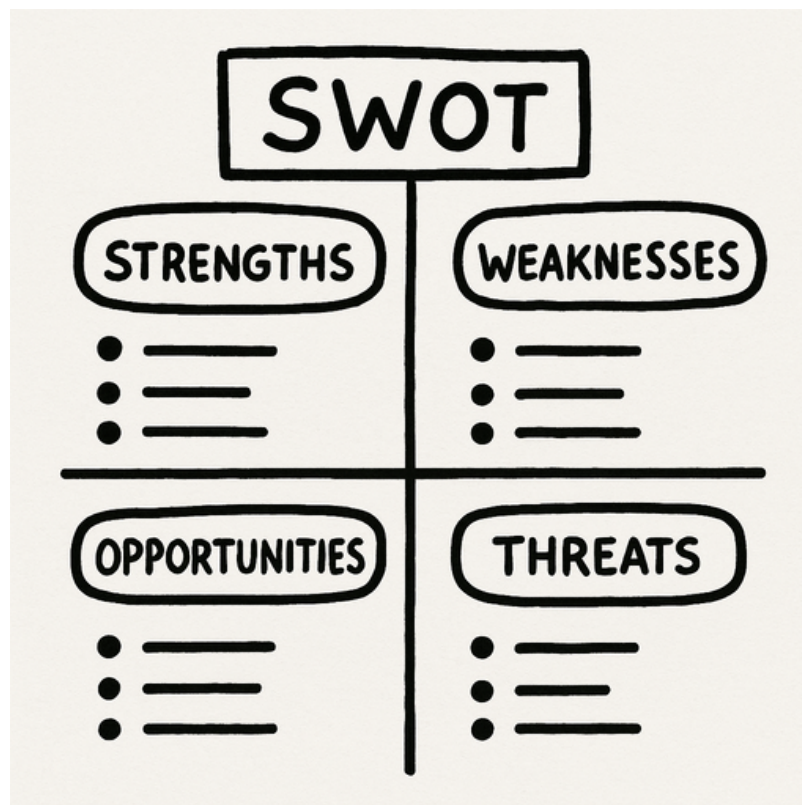
SWOT elem	Mit vizsgál?	Mit jelent a gyakorlatban?
Erősségek (Strengths)	Miben jó a szervezet? Mely értékekre, kompetenciákra és működési elemekre építhetünk?	Szakmai tudás, stabil közösség, jó hangulat, ismertség, sikeres projektek, vagy olyan személyes és meghatározó élmények, amelyeket főként a fiatalok érzékelnek: pl. „itt tényleg meghallgatnak”.
Gyengeségek (Weaknesses)	Mi az, amiben fejlődünk kell? Milyen pontokon érzi a közösség, különösen a fiatalok, hogy valami nem működik jól?	Fájdalompontok a működésben, amelyek reális önreflexióra készítenek. Fontos a biztonságos tér, ahol a fiatalok őszintén megfogalmazhatják ezeket.
Lehetőségek (Opportunities)	Milyen külső tényezők segíthetik a szervezet fejlődését?	Új trendek (pl. digitális terek), együttműködések, pályázatok, helyi események és társadalmi mozgások, amelyek új tereket vagy növekedési irányokat nyitnak meg a fiatalok számára.
Veszélyek (Threats)	Milyen külső kockázatok akadályozhatják a működést?	Pénzügyi bizonytalanságok, tévesztés, jogszabályi változások, kedvezőtlen közösségi dinamikák. A fiatalok gyakran érzik először ezeket a külső nyomásokat vagy változásokat.

Amikor fiatalokkal közösen készítünk SWOT-ot, nagyon gyakran kiderül, hogy másképp látják az erősségeket („számunkra a biztonságos tér fontosabb, mint a programok”), és teljesen más gyengeségeket emelnek ki („nem az a gond, hogy nincs idő – inkább az, hogy nincs elég visszajelzés”). Ezek az eltérések nem problémák: éppen ezek viszik előre a stratégiai gondolkodást.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

A SWOT:

- segít elkerülni, hogy a stratégia vágyakra vagy megszokásokra épüljön, és helyette valós működési tapasztalatokra támaszkodjon;
- láthatóvá teszi, milyen erősségekre épít a szervezet, sokszor olyanokra, amelyeket a fiatalok vesznek észre először;
- kimondhatóvá teszi a gyengeségeket anélkül, hogy hibást keresnénk, így teremt fejlődési irányokat;
- feltárja a környezetben rejlő új lehetőségeket, amelyeket a fiatalok impulzusai alapján sokkal gyorsabban észreveszünk;
- rámutat a veszélyekre és kockázatokra, amelyek tudatosítása nélkül a stratégia könnyen sérülékennyé válik.



Íme néhány módszer, hogy a fiatalok számára is érthető és izgalmas legyen a SWOT-analízis elkészítése:

„SWOT-terepjáték”: Állomásokkal és mozgással

Ahelyett, hogy egy teremben ülve beszélgetnétek, alakítsátok át a SWOT-ot egy mini „terepjátékká”.

- A négy SWOT-mezőt helyezzétek el külön-külön állomásokként a térben: plakátok, tárgyak, színek vagy szimbólumok jelezzék őket.
- A fiatalok kiscsoportokban mozognak az állomások között, és mindenhol egy rövid, kreatív feladattal találkoznak (pl. „rajzolj egy metaforát egy erősségre”, „írj egy rövid sztorit egy gyengeségről”).
- A mozgás segít megtörni a statikus beszélgetéseket, és sokkal energikusabbá teszi a folyamatot.

„Fiatalok sztorijai”: Történetmesélés a SWOT alapjaként

A fiatalok sokszor könnyebben beszélnek élményeken keresztül, mint absztrakt fogalmakról.

Kérdésindítók:

- „Meséld el, mikor érezted azt, hogy ez a hely nagyon jól működik.” → Erősség
- „Volt olyan helyzet, amikor nem érezted magad komfortosan?” → Gyengeség
- „Milyen lehetőséget látsz a környezetekben, amit más szervezetek jól kihasználnak?” → Lehetőség
- „Mi az, amitől tartasz a jövőben?” → Veszélyek

A történeteket aztán együtt gyűjtitek és rendszerezitek a SWOT mezőkbe. Így minden elem mögött valódi élmény áll.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

„SWOT emoji-fallal”: Vizuális és játékos megközelítés

Hozzatok létre egy nagy falat vagy digitális táblát, ahol emoji-matricákkal lehet szavazni, véleményt jelezni vagy kategorizálni.

- Erősségek: 💪 ☀️ 🧠
- Gyengeségek: 😬 ? 🕒
- Lehetőségek: 🚀 🌱 ✨
- Veszélyek: ⚠️ 🚫 ⌚

A résztvevők emoji-matricákkal jelölik, melyik állítás igaz rájuk vagy a szervezetre.

Ez játékos, gyors, és vizuálisan is nagyon világos eredményeket ad: egyből látszik, mely mezők telítődnek. A fiatalabb résztvevők különösen jól reagálnak erre a megoldásra.

Empátia térkép

Az **empátia térkép** a helyzetelemzés egyik legizgalmasabb és legélményszerűbb eszköze, különösen akkor, ha fiatalokkal dolgozunk. Ez a módszer nem csupán információkat gyűjt a célcsoportról, hanem segít belehelyezkedni a fiatalok világába: abba, hogyan érzik magukat, min mennek keresztül, mi motiválja őket és milyen akadályokba ütköznek. Az empátia térkép tulajdonképpen egy közös ráhangolódás a fiatalok valóságára, arra a nézőpontra, amely nélkül nem lehet érvényes stratégiát alkotni.

Az empátia térkép egy **vizuális eszköz**, amely segít rendszerezni egy célcsoport élményeit, érzéseit, tapasztalatait. Általában hat (néha négy) mezőre oszlik, amelyek mind azt kutatják, hogyan látja a világot az adott fiatal vagy fiatal csoport.

A klasszikus mezők:

Mit lát?

Milyen környezet veszi körül? Milyen programok, emberek, helyzetek vannak előtte nap mint nap?

Mit hall?

Mit mondanak neki a barátai, tanárai, szülei, ifjúsági munkások? Milyen hangok, elvárások, nyomások érik?

Mit gondol és érez?

Mi foglalkoztatja belül? Mitől fél, mire vágyik? Milyen érzések mozgatják?

Mit mond és tesz?

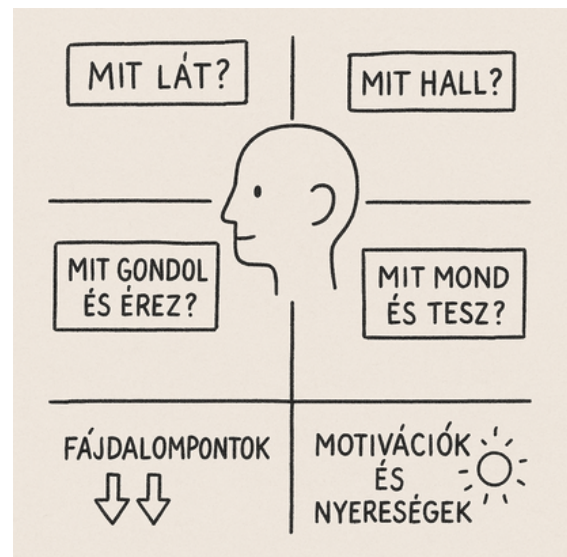
Hogyan viselkedik kívülről? Mit kommunikál? Miben aktív, miben bizonytalan?

Fájdalmpontok (Pains)

Milyen akadályokkal küzd? Mik a frusztrációi?

Motivációk és nyereségek (Gains)

Mi lelkesíti? Mitől érzi jól magát? Mi mozgatja előre?



MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Ezeket a kérdéseket közösen, interaktív módon töltjük ki, így a térkép egy olyan „élő dokumentummá” válik, amelyben fiatalok véleménye, tapasztalata, hangja jelenik meg.

Az empátia térkép valójában egy mélyreható célcsoport-elemzés. A stratégiaalkotásnak csak akkor lesz értelme, ha a szervezet céljai és akciói valóban összhangban vannak a célcsoport igényeivel, élethelyzeteivel, motivációival.

Az empátia térkép:

- segít megelőzni, hogy csak feltételezésekre építsünk;
- tisztábban mutatja meg, mi foglalkoztatja a fiatalokat jelenleg;
- felfedi a rejtett szükségleteket – sokszor ilyenek viszik előre a stratégiai irányokat;
- közös nyelvet ad a fiatalok és felnőttek között;
- a részvételt már a stratégia első lépésében valóságossá teszi.

Amikor a fiatalokkal közösen készítünk empátia térképet, gyakran derül ki, hogy amit a felnőttek problémának látnak, az valójában mellékes, és fordítva: a fiatalok néha egy teljesen más helyzetet élnek meg kihívásként. A stratégiaalkotásnak pont ezért szüksége van erre a módszerre.

Íme néhány módszer, hogyan használható sikeresen az empátia térkép fiatalokkal:

„Moodboard Empátia Térkép”: érzelmi kollázsokból közös megértés

- Ez a módszer arra épít, hogy a fiatalok sokszor vizuálisan, hangulatokon és atmoszférán keresztül fejezik ki a tapasztalataikat. Ahelyett, hogy csak beszéljünk arról, mit lát, hall, érez vagy gondol egy fiatal, készítünk egy életérzés-kollázst minden mezőhöz.
- Készítsetek 6 „hangulatállomást” (a mezők szerint: Mit lát? Mit hall? Mit érez? Mit gondol? Mit mond/tesz? Fájdalompontok & Motivációk). Ezek egyszerű A3-as lapok vagy nagy poszterek is lehetnek.

- Adj a fiataloknak nagyon sok magazint.
- Mindenki válasszon a készletből képeket, formákat, színeket, szavakat, amelyek szerinte illenek egy-egy empátia mezőhöz. Nem kell magyarázni először, csak intuícióból cselekedjenek!
- A fiatalok egymás mellé ragasztják a választott elemeket a megfelelő mezőben, így a csoport érzelmi és vizuális mintázatai kezdenek láthatóvá válni.
- Miután elkészült a „moodboard empátia térkép”, együtt értelmezik: „Miért pont ez a kép?” „Mit mond el ez a hangulat a célcsoportról?” „Milyen érzések vagy kihívások jelennek meg benne?” „Mi lepett meg benneteket a kollázson?”

„Én vagyok a célcsoport”: Rövid szerepjátékos ráhangolódás

Kérj meg minden résztvevőt, hogy egy pillanatra lépjen bele egy „tipikus résztvevő” szerepébe:

- Hogyan érzi magát, amikor belép a közösségi térbe?
- Mi jár a fejében?
- Mi az, amit kimond, és mi az, amit inkább elhallgat?

Ezután ebben a szerepben töltsék ki a mezőket, vagy meséljenek történeteket.

A szerepjátékos ráhangolódás mélyebb empátiát hoz létre, és különösen hatékony, ha a célcsoport sokszínű.

Hangok a térképen”: Audio vagy videós inputok használata

Az eszköz kimondottan effektív lehet, ha a módszer multimédiává válik.

Mutassatok be:

- rövid videórészleteket, ahol fiatalok beszélnek élményeikről;
- hangjegyzeteket, amelyeket a fiatalok egymásnak készítettek;
- rövid idézeteket chatből vagy kérdőívekből.

A feladat ezután az, hogy a hallott vagy látott elemeket közösen helyezték el az empátia térképen. Ez a módszer azért működik jól, mert a fiatalok valós tapasztalatai kerülnek be a térbe, nem csak feltételezések vagy felnőtt perspektívák.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Erőforrás térkép



Az erőforrás-térkép a helyzetelemzés egyik legfontosabb eszköze: segít átlátni, mink van most, amire a szervezet építhet. Az erőforrások azonban nem csak pénzt és eszközöket jelentenek. Sőt, a fiatalok szemszögéből sokszor egészen máshol vannak a szervezet igazi erői. Ide tartozhat minden: emberek, készségek, tudások, kapcsolatok, terek, online jelenlét,

közösségi energia, jó gyakorlatok, lelkesedés, kreativitás, technikai felszerelések, önkéntesek, partnerek. A cél az, hogy lássuk: nem a hiányainkból indulunk, hanem abból, amit már most érdemes tovább erősíteni.

Három módszertani javaslat fiatalokkal közös erőforrás-térkép készítéséhez:

„Látható és láthatatlan kincsek”: kincsvadászos erőforrás-felderítés

Ebben a módszerben az erőforrásokra úgy tekintünk, mint „kincsekre” a szervezetben és a közösségben.

Hogyan működik?

- A fiatalok kétféle lapot kapnak: „látható kincsek” és „láthatatlan kincsek”.
- A „látható kincsek” közé kerülnek a kézzel fogható dolgok (pl. eszközök, helyiségek, technika).

A „láthatatlan kincsek” közé a nehezen megfogható, de sokszor sokkal fontosabb dolgok (pl. jó kapcsolatok, támogató mentorszerep, közösségi élmények, nyitottság, humor, belső motivációk).

- A fiatalok kiscsoportokban „kincsvadászatra” indulnak: körbejárhatják a szervezet tereit, beszélgethetnek egymással, megfigyelhetik, mi történik egy átlagos nap során. Játékos, mozgásos és képzeletgazdag és a fiatalok így könnyebben fedezik fel a szervezet erősségeit.

„Erőforrás-portré”: amikor a szervezetet egy személynek rajzoljuk meg

Ebben a vizuális módszerben a szervezetet úgy képzeljük el, mint egy embert, akinek vannak készségei, személyisége, eszközei és kapcsolatai.

Hogyan működik?

- A csapat kap egy nagy papírt egy ember körvonalával (sziluettel).
- A fiatalok különböző részekre írhatnak vagy rajzolhatnak:

fej → tudás, ötletek, tapasztalat

szív → értékek, közösségi erők, motivációk

kezek → cselekvőképesség, tevékenységek, programok

lábak → stabilitás, fenntarthatóság, „mi tart minket talpon?”

hátizsák → meglévő eszközök, felszerelések, támogatók

körülötte → partnerségek, kapcsolati háló

A fiatalok így könnyen vizualizálják az erőforrásokat, és ez a metafora segít érzelmileg is kapcsolódni a szervezethez.

„Erőforrás-piac”: közösségi cserebere térkép

Az erőforrások sokszor akkor kelnek életre, amikor azt látjuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Az „erőforrás-piac” módszer ezt teszi átláthatóvá.

Hogyan működik?

- A teremben kialakítotok egy „piacot”: külön standok jelölik az erőforrás-kategóriákat (pl. emberi, tárgyi, tudás, kapcsolati, kreatív, digitális).
- A fiatalok kártyákat kapnak, amelyre felírhatják az általuk fontosnak tartott erőforrásokat.
- Odamennek ahhoz a standhoz, amelyikhez szerintük tartozik a kártyájuk.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

- A facilitátor időnként megkérdezi:

„Van olyan kártya, ami több standra is illene?”

„Melyik asztal telt meg a legjobban? Melyik a legüresebb?”

„Mi lenne, ha ezeket össze is kötnénk – hogyan segítik egymást ezek az erőforrások?”

A PROBLÉMA FELTÁRÁSA ÉS A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

A stratégiaalkotás következő állomása a problémafeltárás. Ez az a pont, ahol a szervezet felszíni áttekintésén túl mélyebb elemzésbe kezdünk: megpróbáljuk megérteni, mi az, ami valójában akadályoz bennünket abban, hogy úgy működjünk, ahogyan szeretnénk. Ez a lépés nem a hibák kereséséről szól, hanem arról, hogy közösen kimondjuk és átláthatóvá tegyük azokat a helyzeteket, amelyekkel a fiatalok és a szervezet nap, mint nap találkozhatnak.

A problémák feltárását szervesen követi a célok megfogalmazása. Amint tisztán látjuk, milyen akadályok nehezítik a dolgunkat és milyen összefüggések alakítják a jelenlegi helyzetet, megkezdhetjük a jövő átgondolását: hogyan szeretnénk, hogy működjön a szervezet, a közösség és a fiatalok élete? A célkitűzés nem pusztán pozitív állítások megfogalmazása. Sokkal inkább közös jövőkép alkotás, amelyben minden érintett, különösen a fiatalok elmondhatják, számukra mit jelent a jól működő szervezet.

A célok kialakítása során az a célunk, hogy azok egyértelműek legyenek (lehessen tudni, mit kell tenni elérésükhöz), megvalósíthatók, mégis ösztönzőek, kapcsolódjanak a feltárt problémákhoz és harmóniában legyenek a szervezet értékeivel, valamint a fiatalok valós igényeivel. Így válnak a problémákból célok: ahol korábban hiányt vagy akadályt láttunk, ott most lehetőséget látunk a fejlődésre. A problémák negatív nyelvezetét pozitív formára fordítjuk, és megfogalmazzuk, milyen állapotot szeretnénk elérni a jövőben.

A célkitűzés tehát nem csupán egy adminisztratív lépés, hanem a stratégiaalkotás egyik leginspirálóbb része: együtt, a fiatalokkal megfogalmazzuk, milyen közösséget szeretnénk építeni, és ezzel már el is indultunk a megvalósítás útján.

A következő részekben olyan eszközöket (például a problémafát, célfat és a „Miért?” módszert) veszünk sorra, amelyek segítenek rendszerezni a kihívásokat, és kijelölni azokat az irányokat, amelyekből később valódi stratégiai célok születhetnek. Ez az a szakasz, ahol a szervezet és a fiatalok együtt mondják ki: „Itt vagyunk és innen szeretnénk továbbmenni.”

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Problémafa

A stratégiaalkotás során az egyik legfontosabb kérdés mindig az, hogy valójában min szeretnénk változtatni: mi jelent számunkra valódi kihívást, és melyek azok a célok, amelyeket kitűzve tényleges hatást tudunk elérni. A problémák gyakran csak a felszínen jelennek meg, miközben mögöttük bonyolult ok-okozati összefüggések húzódnak meg. Ebben segít a problémafa és célfa módszer: feltárja a helyzet mélyebb rétegeit, így nem csupán a tüneteket kezeljük, hanem a gyökerekhez is eljutunk.

A problémafa egy vizuális és gondolati eszköz, amely segít rendszerszinten megérteni egy adott probléma természetét, szerkezetét és az ahhoz kapcsolódó ok-okozati összefüggéseket. A módszer három, egymásra épülő szinten keresztül vezet végig a gondolkodási folyamatot, hasonlóan egy fa szerkezetéhez, ahol a gyökerek az okokat, a törzs a központi problémát, az ágak pedig a következményeket jelképezik.



Az **első szint** a következményeké, amelyek a probléma látható, érzékelhető hatásait jelentik – ezekkel találkozunk először a fiatalok a saját életükben vagy egy szervezet működése során. Ilyenek lehetnek például a motiváció csökkenése, az érdeklődés hiánya, a közösségből való lemorzsolódás, belső konfliktusok kialakulása vagy a bizalom megingása a közösségi folyamatokban. Ezek a jelek azonban csupán a jéghegy csúcsa, amely mögött mélyebb, kevésbé látható tényezők húzódnak meg.

A problémafa **második szintjén**, a törzsnél található a központi probléma, amely egy tömör, mindenki által elfogadható megfogalmazása annak, mi a helyzet lényege. Fontos, hogy ez nem egy célkitűzés vagy megoldási javaslat, hanem egy pontosan megfogalmazott negatív állítás, amely a probléma mélyebb természetét tükrözi. A központi probléma megértése lehetővé teszi, hogy a figyelmünket ne pusztán a tünetek kezelésére, hanem az azokhoz vezető okok feltárására összpontosítsuk.

A **harmadik, legmélyebb szint** a probléma gyökereit -azaz okait- tárja fel. Ezek azok a háttértényezők, amelyek közvetve vagy közvetlenül hozzájárulnak a probléma kialakulásához. A fiatalokkal való közös munkában gyakran előkerülnek olyan okok, mint az információhiány, a szervezeti túlterheltség, a nem egyértelmű szerepek miatti konfliktusok, vagy éppen a kevés lehetőség a részvételre és beleszólásra. Ezek az okok táplálják a probléma törzsét, és ennek következtében alakulnak ki a már említett következmények is.

Amikor fiatalokkal közösen készítünk problémafát és célfát, az a módszer azonnal életre kel:

- megtanítja őket rendszerszinten gondolkodni;
- ráébreszti őket, hogy a problémák nem egyetlen személy hibái;
- új nézőpontokat hoz felszínre: sokszor kiderül, hogy egyéni nehézségnek tűnő dolgok valójában szervezeti, közösségi vagy környezeti okokra vezethetők vissza.

A következőkben három javaslatot mutatunk be, hogyan használhatjuk a problémafa módszert fiatalokkal közösen:

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Történetlánc-módszer: amikor a probléma mögé sztorit építünk

A fiatalok egy tipikus helyzetből indulnak („X nem vesz részt a programokon”).

Ezután láncszerűen kérdezzük:

- Mi történt előtte?
- Miért?
- És annak mi volt az oka?

A válaszokból gyorsan kialakulnak a gyökök, majd a lánc másik végén a következmények. Ez a módszer nagyon erős, amikor a fiatalok személyes tapasztalataikat hozzák be, a történetek segítenek a probléma mélyére látni.

Kártyarendszerezés: vizuális rendezettség, gyors eredmények

A facilitátor sok-sok problémaötletet ír külön kártyákra (vagy a fiatalok írják fel őket).

A feladat:

- csoportosítani a kártyákat „ok”, „központi probléma”, „következmény” kategóriákba;
- majd összekötni őket logikai nyilakkal.

A fiatalok fizikai mozgása a térben segít abban, hogy a rendszer láthatóvá váljon, szinte kirakják a fát maguk elé.

Érzelemhőmérő + Problémafa: érzésekből vezetjük le a rendszerszintet

A résztvevők először az érzéseiket fogalmazzák meg a vizsgált helyzettel kapcsolatban: pl. „frusztrált vagyok”, „nem érzem magam fontosnak”, „bizonytalan vagyok”.

Az érzésekhez hozzákapcsoljuk a kérdést:

- „Mi okozza ezt az érzést?” → okok
- „Mit eredményez ez az érzés a csoportban / szervezetben?” → következmények

Az érzelmekből rendkívül őszinte problémafa épül, amely gyakran olyan mélységeket is megmutat, amelyek más módszerekkel rejtve maradnának.

A célfa

A problémafa logikus folytatása a célfa, amely a problémák pozitív irányú újragondolását teszi lehetővé. A célfa nem más, mint a problémafa tükörképe, amelyben a negatív elemek helyét pozitív megfogalmazású célkitűzések veszik át. A gyökereknél található okokból beavatkozási célok születnek, például: „javul az információáramlás”. A központi probléma helyére egy jövőorientált fő cél kerül, mint például: „erősödik a részvétel”. Végül, a negatív következmények helyét a kívánt hatások veszik át, mint például: „növekszik az elköteleződés” vagy „csökken a lemorzsolódás”.

A célfa tehát nem csupán egy pozitív jövőkép megrajzolására szolgál, hanem a stratégiai beavatkozások logikai keretét is biztosítja: megmutatja, honnan indulunk, milyen változásokra van szükség, és hova szeretnénk eljutni.

Szintén három javaslat a célfa létrehozásához kapcsolódóan is:

Fordítsuk meg! a problémafa pozitív átírása

Ez a legegyszerűbb és egyben a legátláthatóbb módszer.

A fiatalok elé tesszük a már elkészült problémafát és közösen megfordítjuk:

- a következményekből → milyen pozitív hatásokat szeretnénk?
- a központi problémából → milyen fő célt fogalmazunk meg?
- az okokból → milyen fejlesztési irányok vagy beavatkozási célok következnek?

A módszer ereje, hogy a fiatalok látják: minden nehézségnek megvan a pozitív párja, ami felé dolgozni lehet. Egyszerű, gyorsan érthető és nagyon motiváló.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Jövőkép-kártyák: a vágyott állapotból indulunk

A résztvevők kapnak egy-egy üres kártyát, amire azt írják fel: „Hogyan nézne ki ez a helyzet, ha minden jól működne?” Lehet egy szó, egy mondat, rajz vagy szimbólum.

A kártyákat ezután felhelyezzük egy nagy lapra, és közösen rendezzük:

- melyik tartozik a fő célhoz?
- melyek konkrét, elérhető rész-célok?
- melyek a pozitív hatások?

Ez a módszer különösen jó fiatalokkal, mert nem a problémából indul, hanem a képzeletükből és a célfa így sokkal előbb, inspirálóbb lesz.

Változás-spirál: apró lépésekből építjük fel a célstruktúrát

A fiatalok egy spirált rajzolnak (külső kör → belső központ).

A központba kerül a fő cél, majd kifelé haladva a következő kérdésekre válaszolnak:

- Milyen kisebb változások vezetnek ehhez?
- Mely viselkedések, működési elemek jeleznék, hogy jó úton járunk?
- Mit tapasztalnánk a közösségben, ha ezek megvalósulnának?

A spirál rétegei így alakulnak át a célfa szintjeivé:

- gyökerek helyett beavatkozási pontok,
- törzs helyett fő cél,
- ágak helyett várt pozitív következmények.

A módszer különösen hasznos olyan csoportoknál, ahol a fiatalok szívesebben gondolkodnak folyamatokban, mint hierarchiákban.

A „MIÉRT?” módszer

A „Miért?” módszer első ránézésre rendkívül egyszerűnek tűnik, mégis az egyik leghatékonyabb eszköz arra, hogy egy adott probléma mögé nézzünk, és feltárjuk annak valódi, mélyebb okait. A technika lényege, hogy egy adott helyzetre, eseményre vagy nehézségre újra és újra felteszünk egyetlen, alapvető kérdést: „Miért történik ez?”

Ez az egyszerű kérdés egy olyan gondolkodási láncot indít el, amely segít leválni a problémák felszínes tüneteiről, és egyre mélyebbre ásni a kiváltó okok irányába. A folyamat során minden válasz után újra rákérdezzük: „És ez miért van így?” Ezt addig folytatjuk, amíg a csoport vagy az egyén el nem jut egy olyan válaszig, amely már nem bontható tovább, ez lesz az úgynevezett gyökérok.

A módszer különösen jól működik fiatalokkal való közös munkában, mivel:

- támogatja a kritikai és reflektív gondolkodás fejlődését;
- ösztönzi a párbeszédet és a természetes, nyitott beszélgetést;
- segít megfogalmazni azokat a mögöttes tényezőket, amelyek elsőre rejtve maradnak;
- és lehetőséget ad arra, hogy ne hibásokat keressünk, hanem rendszerszintű összefüggéseket lássunk meg.

Ez a technika segít abban is, hogy a fiatalok megtanulják: a legtöbb probléma nem egyetlen személy vagy esemény következménye, hanem sokszor egymásra épülő, többretegű háttérok eredménye. Egy kezdeti nehézség mögött ott lehet például az információhiány, a rosszul működő kommunikáció, egy szervezeti hiányosság vagy akár az érzelmi biztonság hiánya. Ezek felismerése nemcsak megértést, hanem együttérzést is épít.

A „Miért?” módszer tehát nem csupán egy logikai gyakorlat, hanem egy kapu a mélyebb megértés felé. Rávetet arra, hogy a felszín alatt húzódó okok feltérképezése elengedhetetlen ahhoz, hogy valóban hatékony és hosszú távon fenntartható megoldásokat találjunk, akár egyéni, akár közösségi vagy szervezeti szinten gondolkodunk. Amikor a fiatalok saját tapasztalataikból kiindulva fedezik fel ezeket az összefüggéseket, valódi változások alapjai születhetnek meg.

A MISSZIÓ MEGALKOTÁSA

A misszió megfogalmazása egy szervezet számára nem pusztán stratégiai formalitás, hanem a legmélyebb önmeghatározás. A misszió választ ad arra az alapvető kérdésre, hogy miért létezünk, kikért dolgozunk, és milyen értelmet látunk a mindennapi működésünkben. Ez a kijelentés nem csak a szervezet célját mutatja meg, hanem a szándékát, hitét és azt az irányt is, amely mentén haladni kíván. Egy jól megfogalmazott misszió képes összefogni az embereket, világosan kijelölni a közös célt, és inspirációt adni a napi döntésekhez és hosszú távú stratégiákhoz egyaránt.

A misszió több, mint egy szöveg: ez a szervezet szíve. Megmutatja, milyen változást szeretnénk elérni a világban, hogyan járulunk hozzá a fiatalok életének jobbra tételéhez, és mit képviselünk értékként minden tevékenységünk mögött. Ha egy szervezet fiatalokkal foglalkozik, különösen fontos, hogy ez a mondat egyszerre legyen világos, érzelmileg elérhető és őszinte. Olyan nyelvezetet kell használnia, amelyet a fiatalok is megértenek és magukénak tudnak érezni. Ezért a misszió megfogalmazása nem lehet elvont vagy általános, nem lehet túlbonyolított vagy kizárólag a vezetők fejéből származó szándék. Akkor működik igazán, ha közös gondolkodás eredménye, ahol minden érintett, különösen a fiatalok, elmondhatják, szerintük mi a szervezet legfontosabb küldetése, és miben rejlik annak valódi értelme.

A missziót áthatják azok az alapértékek, amelyek a szervezet működését irányítják. Ezek lehetnek olyan elvek, mint a részvételiség, az elfogadás, a biztonságos tér, az esélyegyenlőség, az aktív állampolgárság vagy az önkifejezés szabadsága. Ezek az értékek nemcsak a működés háttérében vannak jelen, hanem a misszió szövegében is meg kell, hogy jelenjenek, akár közvetetten, akár egyértelműen. Ez a mondat akkor lesz igazán erős, ha nemcsak megfogalmazza, mit teszünk, hanem azt is, hogy hogyan tesszük, milyen szemléletmóddal, milyen értékekkel, milyen közösségi szándékkal.

Fontos, hogy a misszió egyértelmű és könnyen érthető legyen. Nem kell hosszúnak lennie, gyakran egy vagy két tömör mondat elég, de az esszenciáját pontosan kell közvetítenie. Az is lényeges, hogy a mondat cselekvésre utaljon: ne csak azt mondja el, hogy „kik vagyunk”, hanem azt is, hogy mit teszünk, milyen változást akarunk elérni. Ez a cselekvésorientáltság teszi a missziót élővé, használhatóvá és inspirálóvá a szervezet tagjai, támogatói és a fiatalok számára is.

Amikor elkészül a misszió első változata, érdemes megosztani azt a fiatalokkal, hogy visszajelzéseikkel finomíthassátok. Ha ők nem tudnak azonosulni vele, ha számukra idegen vagy távoli, akkor a misszió nem fogja betölteni a szerepét. Akkor válik valóban hitelessé, ha azok is magukénak érzik, akikért a szervezet létezik.

A hatékony misszió:

- Rövid: de nem felszínes 1-2 mondat; mögöttes világos gondolat áll.
- Érthető: nem használ belső szakkifejezéseket, bonyolult fogalmakat.
- Cselekvésre utal: nem csak „vagyunk”, hanem „teszünk”.
- Inspiráló: mozgósít, lelkesít, képet ad arról, miért érdemes csatlakozni vagy támogatni.
- Hiteles: valóban tükrözi, amit csináltok, nem csak „jól hangzik”.

Kérdéssor és sablon a misszió közös megfogalmazásához:

A misszió megalkotása arról szól, hogy együtt válaszoljátok meg: miért létezünk, kikért dolgozunk, és mit akarunk elérni a mindennapi működésünkkel. Ez a mondat nemcsak arról szól, mit csináltok, hanem arról is, hogyan és miért teszitek azt, amit tesztek.

Ezekkel a kérdésekkel elindíthatjátok a közös gondolkodást:

„1. Mi a szervezetünk lényege?

Miért jöttünk létre? Miért fontos, hogy ez a közösség létezik?

Mi volt az a hiány, helyzet vagy cél, amire válaszként megszülettünk?

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

2. Kikkel dolgozunk, és miért pont velük?

Kik azok az emberek (pl. fiatalok, csoportok, közösségek), akiket el akarunk érni?

Milyen nehézségeikre, vágyaikra, kérdéseikre szeretnénk választ adni?

3. Milyen változást szeretnénk elérni?

Miben szeretnénk, hogy más legyen a világ, ha mi jól végezzük a munkánkat?

Mi az, amitől a munkánknak értelme van?

„4. Mi irányít bennünket?

Milyen értékek mentén szeretnénk működni? (pl. elfogadás, részvételiség, nyitottság, biztonság, egyenlőség)

Milyen elveket tartunk fontosnak a döntéseinkben és a programjainkban?

Missziómondat összeállítása lépésről lépésre:

Miután megbeszéltétek a fenti kérdéseket, próbáljátok meg közösen összegyűjteni a kulcsszavakat:

Kik vagytok? Kikkel dolgoztok? Miben hisztek? Mit szeretnétek elérni?

Ezután készítsetek 1-2 mondatból álló missziót, amely világosan és egyszerűen fogalmaz. Használhattok ehhez sablont is:

- „Azért vagyunk, hogy... [kikkel dolgoztok] életét támogassuk... [milyen módon, milyen értékek mentén].”
- „Küldetésünk, hogy olyan... [tér, program, élmény] hozzunk létre, ahol... [mit élhetnek át a fiatalok].”
- „Egy olyan közösség vagyunk, amely... [értékeket képvisel], és... [cél, változás].”

Példák lehetnek:

- „Közösségi élményeken keresztül segítjük a fiatalokat abban, hogy megtalálják saját hangjukat és szerepüket a társadalomban.”
- „Biztonságos és elfogadó teret hozunk létre, ahol minden fiatal megélheti a fejlődés, kapcsolódás és részvétel élményét.”
- „Azért dolgozunk, hogy a fiatalok ne csak hallassák a hangjukat, hanem alakíthassák is a jövőt, amelyben élnek.”
-

Összességében tehát a misszió nem egy kényszerű stratégiai elem, hanem a szervezet szellemiségének sűrített, cselekvő megfogalmazása. Megmutatja, honnan indulunk, kikkel tartunk, mit képviselünk, és milyen jövőt szeretnénk alakítani. Egy jól megfogalmazott misszió nemcsak elindít, hanem vissza is vezet: újra és újra emlékeztet arra, miért érdemes ezt az utat járni.

A VÍZIÓ MEGALKOTÁSA

A vízió nem más, mint a szervezet által elképzelt jövő képe: az a vágyott állapot, amely felé tartunk, ha jól végezzük a munkánkat. A vízió segít megfogalmazni, milyen közösséget, milyen fiatalokat és milyen környezetet szeretnénk látni magunk körül néhány év múlva. Ez a kép nemcsak a célok és tervek iránytűje, hanem lelkesítő, közös álmom is, amely összeköti a szervezet tagjait és résztvevőit.

Egy jól megfogalmazott vízió pozitív hangvételű, jövőbe mutató és motiváló. Nem a jelen problémáira koncentrál, hanem arra, hogy milyenné válhat a világ egy kis szelete, ha együtt dolgozunk érte. A vízióknak képesnek kell lennie arra, hogy lelkesítse azokat, akik vele dolgoznak, hogy emlékeztessen bennünket arra, miért kezdtük el, és mit szeretnénk elérni. Fontos, hogy könnyen megjegyezhető és érthető legyen, különösen a fiatalok számára, akik így azonosulni tudnak vele, és saját céljaikat is bele tudják látni.

A vízió megalkotása közös gondolkodással kezdődik. Érdekes olyan kérdésekkel indítani a beszélgetést, amelyek megnyitják a képzeletet, és segítenek felszínre hozni a vágyott jövő elemeit. Ilyen kérdés lehet például: „Milyen lenne a közösségünk, ha minden igazán jól működne?” vagy „Milyen élményt szeretnénk adni a fiataloknak, amikor velünk találkoznak?” De akár azt is megkérdezhetjük: „Mit szeretnénk, ha öt év múlva mások mondanának rólunk?”

Amikor ezekre a kérdésekre érkeznek a válaszok, a facilitátor vagy a csapat összegyűjti azokat, majd próbálja megkeresni az ismétlődő elemeket, visszatérő témákat. Lehet, hogy sokan a közösség erősségét emelik ki, mások a biztonságos tér fontosságát, megint mások a részvétel lehetőségét vagy a személyes fejlődést. Ezek a tartalmak lassan kirajzolják azt a nyelvet, amelyen a jövőről beszélni tudunk.

Ezekből a válaszokból, kulcsszavakból, gondolatokból áll össze végül egy olyan víziómondat, amely tömören, mégis gazdagon fejezi ki a szervezet hosszú távú törekvéseit.

A mondatnak képet kell festenie olyat, amely biztató, reményt ad, és megmutatja, miért érdemes tenni minden nap. Olyan mondatot érdemes alkotni, amely mögé a csapat szívesen odaáll, és amely megmozdít valamit azokban is, akik először találkoznak a szervezettel.

A végső, talán legfontosabb lépés, hogy visszacsatoljuk a víziót azokhoz, akiknek a jövőjéről szól: a fiatalokhoz. Meg kell kérdeznünk tőlük, mit gondolnak róla, mit éreznek, amikor meghallják. Érzik-e, hogy róluk szól? Hisznek-e benne? El tudják-e képzelni, hogy ez az a jövő, amelyért szívesen dolgoznának? Ha a válasz igen, akkor a vízió nemcsak egy mondat marad, hanem valódi, közös irány lesz.

Kérdések a közös vízióalkotáshoz:

Ezeket a kérdéseket beszélgetésindítóként, csoportmunkához vagy egyéni reflexióhoz is használhatjátok. Segítenek abban, hogy a fiatalok saját tapasztalataikból és vágyaikból építsék fel a jövő képét.

- Alap kérdések a jövőről
 - Ha minden úgy működne, ahogy szeretnénk, milyen lenne a közösségünk egy év múlva? És öt év múlva?
 - Hogyan nézne ki egy olyan tér vagy program, ahol a fiatalok tényleg jól érzik magukat, fejlődhetnek és önmaguk lehetnek?
 - Milyen emberek lennének itt? Milyen lenne a hangulat? Milyen érzés lenne itt lenni?
 - Ha egy kívülről megfigyelné a szervezet működését, mit látna, ami különlegessé tesz minket?
 - Ha egy fiatal visszaemlékezik arra, hogy részese volt ennek a közösségnek, mit mondana róla? Milyen nyomot hagytunk benne?
- Érzelmek, értékek, élmények mentén
 - Milyen érzéseket szeretnél, hogy keltsen a szervezet a fiatalokban? (pl. biztonság, inspiráció, felszabadultság)

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

- Milyen értékeket látnál szívesen érvényesülni minden nap? (pl. elfogadás, részvétel, tisztelet)
- Mik azok a szavak vagy képek, amik eszedbe jutnak, amikor elképzeled az ideális jövőt?

Segítség a víziómondat megfogalmazásához:

Miután a válaszokat összegyűjtöttétek, érdemes közösen megkeresni a visszatérő motívumokat: milyen kulcsszavak, vágyak és képek ismétlődnek?

Ezután próbáljatok meg ezekből egy közös víziómondatot alkotni. Itt van néhány sablon, amely megkönnyítheti a megfogalmazást:

- „Olyan közösséget építünk, ahol... [kulcsgondolat]”
- „Abban hiszünk, hogy a fiatalok... [jövőbeni lehetőség, erősség]”
- „Egy olyan teret hozunk létre, ahol mindenki... [pozitív élmény vagy állapot]”
- „A jövő, amit együtt formálunk, egy olyan hely, ahol... [cselekvés és érték találkozik]”

Példák lehetnek:

- „Olyan közösséget álmodunk, ahol a fiatalok bátran kifejezhetik magukat, és együtt teremtenek változást.”
- „Célunk, hogy olyan inspiráló teret biztosítsunk, ahol minden fiatal megtapasztalhatja a meghallgatás, a részvétel és a fejlődés élményét.”
- „Egy olyan jövőt képzelünk el, ahol a fiatalok nemcsak hallatják a hangjukat, hanem formálják is a körülöttük lévő világot.”

TIPP: Vizualizáljátok!

Készítsetek közösen plakátot vagy „misszió-falat”, ahol szerepel a mondat, a kulcsszavak, képek, színek, amelyek érzékeltetik a küldetésüket. Így a misszió nemcsak szöveg lesz, hanem megjelenik a térben is, ahol mindenki láthatja, emlékezhet rá és büszke lehet rá.

PRIORITÁSOK FELÁLLÍTÁSA

Amikor egy szervezet már tisztázta a küldetését, megfogalmazta a vízióját, és feltárta azokat a társadalmi problémákat, amelyekre megoldást keres, elérkezik a következő meghatározó lépéshez: a prioritások és célok kijelöléséhez. Ez az a pont, ahol a szervezet eldönti, mire kívánja összpontosítani figyelmét és erőforrásait, és pontosan milyen eredményeket szeretne elérni.

A stratégiai gondolkodás nem azt jelenti, hogy minden problémát egyszerre próbálunk megoldani. A stratégia lényege éppen az, hogy tudatosan kiválasztjuk, mi az, ami a legfontosabb és a legnagyobb hatással bír. Egy jól átgondolt fókusz irányt ad a szervezet működésének, segíti az erőforrások hatékony felhasználását, és világosan megmutatja, milyen konkrét változást szeretnénk elérni a társadalomban.

A prioritások meghatározása mindig elemzésen és tudatos mérlegelésen alapul. Első lépésként érdemes áttekinteni a korábban feltárt problémákat és azok okait. A problémafa módszere segíthet abban, hogy láthatóvá váljon, mely területek igényelnek beavatkozást, és hol érhető el valódi hatás. Ezt követően hasznos összevetni a szervezet jelenlegi helyzetét a megfogalmazott vízióval. Hol van a legnagyobb különbség a valóság és a kívánt jövőkép között? Hol tudunk először lépéseket tenni, hogy közelebb kerüljünk ahhoz az állapothoz, amit el szeretnénk érni?

A prioritások kijelölésekor a **megvalósíthatóság** szempontját sem szabad figyelmen kívül hagyni. Fontos felmérni, hogy milyen erőforrások – emberi, anyagi, szakmai és partnerségi – állnak rendelkezésre, és ezek milyen mértékben teszik lehetővé a változás megvalósítását. A jó prioritás nemcsak fontos, hanem reálisan megvalósítható is: azaz ott érdemes kezdeni, ahol a szervezet valóban képes hatást gyakorolni.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

A folyamat szerves része, hogy a fiatalok aktívan részt vegyenek a prioritások és célok alakításában. Ez történhet közös beszélgetések, ötletbörzék, szavazások vagy vizuális módszerek, például célpiramis-építés formájában. Ilyenkor nemcsak a döntések születnek közösen, hanem a fiatalok sajátjuknak is érzik a folyamatot és a célokat. Egy demokratikus, átlátható döntéshozatal növeli a motivációt, a felelősségérzetet és a közösségi elköteleződést.

Hogyan határozhatja meg egy szervezet a prioritásait?

A prioritások azok a fő területek, amelyekre a szervezet összpontosít, mert ott látja a legnagyobb esélyt a változásra. Ezek kijelölése tudatos döntés, amely egyszerre támaszkodik elemzésre, visszajelzésekre és stratégiai megfontolásokra.

1. Problémaelemzés elvégzése

- Kiindulópontként érdemes felhasználni a korábban készített problémafát vagy helyzetelemzést.
- Azonosítsuk, mely problémák állnak a legmélyebben a rendszerben.
- Nézzük meg, melyek azok az ok-okozati láncok, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a célcsoportra.
- Válasszuk ki azokat a pontokat, ahol beavatkozásunk valóban változást hozhat.

2. A misszió és a vízió tükrében történő értékelés

- A szervezetnek érdemes összevetni jelenlegi tevékenységeit azzal, amit hosszú távon el szeretne érni.
- Hol van a legnagyobb távolság a mostani helyzet és a vízió között?
- Mely területeken tudunk a legközelebb kerülni a küldetésünk megvalósításához?
- Ez az elemzés segít megérteni, hogy mely beavatkozási területek illeszkednek leginkább a szervezet identitásához.

3. Adat- és visszajelzésalapú döntéshozatal

- A prioritások meghatározásakor érdemes a fiatalok, partnerek, és érintettek véleményét is figyelembe venni.

- Kérjünk visszajelzést: mely problémákat érzékelik a legsürgetőbbnek?
- Szervezzünk fókuszcsoportokat, kérdőíves felméréseket vagy online konzultációkat.
- Értékeljük, hogy a fiatalok szerint mely területeken van a legnagyobb igény a változásra.

4. Erőforrások és kapacitások elemzése

- Egy prioritás akkor válik valóban reálissá, ha a szervezet rendelkezik az ehhez szükséges tudással, emberi kapacitással, partnerségi hálóval és anyagi forrásokkal.
- Mérjük fel, milyen erőforrásaink állnak rendelkezésre rövid és hosszú távon.
- Gondoljuk végig, hogy az adott beavatkozás fenntartható-e a jövőben is.
- Határozzuk meg, mely területek nyújtanak gyors, látható eredményt, és melyek igényelnek hosszabb távú elköteleződést.

5. Hatás-megvalósíthatóság mátrix készítése

- Egy egyszerű, de hatékony eszköz, amely segít priorizálni:
 - A „magas hatás-magas megvalósíthatóság” kategóriába tartozó területek kapjanak elsőbbséget.
 - A „magas hatás-alacsony megvalósíthatóság” területeket érdemes későbbre ütemezni, vagy partnerségekkel megerősíteni.

A stratégiai célok meghatározásának lépései és eszközei

Amikor a fő fókuszterületek világossá válnak, a következő lépés a stratégiai célok meghatározása. A célok kijelölése adja meg a szervezetnek azt a konkrét irányt, amely mentén a következő időszakban dolgozni fog. Egy jól megfogalmazott cél egyértelmű, a küldetéssel összhangban áll, elérhető, mérhető és időben behatárolt. Ez a fiatalok számára is könnyen érthető, egyszerűsített SMART szemlélet lényege: specifikus, mérhető, alapozott, reális és időzített.

A célok segítségével a mindennapi munka összekapcsolódik a hosszú távú vízióval. Nem elszigetelt tevékenységek sorozatáról van tehát szó, hanem tudatosan megtervezett útról, amelynek minden lépése hozzájárul a nagyobb társadalmi hatás eléréséhez. Ez a megközelítés a jól ismert SMART (Specifikus – Mérhető – Alapozott – Reális – Időzített) elvet követi. A célok segítenek abban, hogy a szervezet napi működése ne elszigetelt tevékenységekből álljon, hanem egy tudatos, hosszú távú hatás felé tartó útként értelmeződjön.

A SMART módszer: hogyan tűzzünk ki valóban megvalósítható célokat?

A szervezeti tervezés egyik legfontosabb lépése a célok pontos meghatározása. Sokszor előfordul, hogy a célok túlságosan általánosak, homályosak, vagy éppen túl nagyok ahhoz, hogy valóban megvalósíthatók legyenek. A SMART módszer abban segít, hogy a célok konkrétak, reálisak és mérhetőek legyenek, így a szervezet és a fiatalok is pontosan tudják, merre tartanak, és mikor mondhatják azt: „ezt elértük”.

A SMART rövidítés az angol Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound szavakból áll, amelyek egy-egy alapelvet jelölnek. Ezek biztosítják, hogy a célok világosak, logikusak és nyomon követhetők legyenek.

S – Specific (Specifikus, azaz konkrét)

A cél akkor jó, ha egyértelműen megfogalmazható, és mindenki számára világos, mit jelent. Kerüljük az általános, homályos kijelentéseket („szeretnénk javítani a fiatalok helyzetét”), helyettük pontosan határozzuk meg, mit akarunk elérni, kivel, hol és hogyan. Például: „A következő tanévben három helyi középiskolában ifjúsági fórumokat szervezünk, ahol a fiatalok megoszthatják véleményüket a környezetvédelemről.”

M – Measurable (Mérhető)

A célhoz mindig kapcsolódjon valamilyen mérőszám vagy mutató, amely segít nyomon követni a haladást. Ez lehet szám, arány, százalék vagy bármilyen más konkrét adat. A mérhetőség azért kulcsfontosságú, mert ez teszi lehetővé, hogy a szervezet értékelni tudja saját eredményeit, és szükség esetén módosíthassa a stratégiát.

Például: „Legalább 150 fiatal vesz részt a fórumokon, és közülük legalább 60% pozitív visszajelzést ad a programról.”

A - Achievable (Elérhető, megvalósítható)

Egy cél akkor hiteles, ha valós lehetőségekhez mérten tűzzük ki. A túl nagy vagy irreális célok könnyen csalódáshoz és motivációvesztéshez vezetnek. Érdemes figyelembe venni a rendelkezésre álló erőforrásokat, időt, partnereket és kompetenciákat. Az elérhetőség nem azt jelenti, hogy kicsiben kell gondolkodni, hanem azt, hogy a cél kihívást jelent, de nem lehetetlen.

Például: „Egy év alatt minden magyar fiatal bevonása” helyett realisabb cél lehet: „Egy év alatt három városban 200 fiatal bevonása a programba.”

R - Relevant (Releváns, azaz a küldetéssel összhangban álló)

A cél akkor értékes, ha kapcsolódik a szervezet küldetéséhez, víziójához és alapértékeihez. A releváns cél mindig válaszol arra a kérdésre: „Miért fontos ez számunkra?” Ha a cél nincs összhangban a szervezet irányával, akkor még a sikeres megvalósítás sem visz közelebb a valódi társadalmi hatáshoz.

Például: ha a szervezet küldetése a fiatalok közösségi részvételének erősítése, akkor egy releváns cél lehet: „A fiatalok bevonása helyi döntéshozatali folyamatokba.”

T - Time-bound (Időhöz kötött)

Minden célnak kell, hogy legyen határideje. Az időkeret motivációt ad, és segít a tervezésben, a feladatok ütemezésében. Ha egy célhoz nincs határidő rendelve, könnyen elhalványul vagy háttérbe szorul. Az időbeli keret nemcsak a fegyelmezettséget segíti, hanem lehetőséget ad arra is, hogy a szervezet értékelje a fejlődést és a tapasztalatok alapján újratervezzon.

Például: „A programot 2025 júniusáig szeretnénk megvalósítani, a hatásmérést pedig szeptemberig elvégezni.”

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Egy SMART cél így hangozhat:

„2025 júniusáig három városban legalább 200 fiatal szeretnénk bevonni egy környezettudatosságot fejlesztő programsorozatba, amelynek hatására a résztvevők 70%-a vállalja, hogy saját iskolájában is elindít egy fenntarthatósági kezdeményezést.”

Ez a cél konkrét (három város, 200 fiatal), mérhető (résztvevők száma, százalékos eredmény), elérhető (megfelelő erőforrások mellett reális), releváns (illeszkedik a szervezet küldetéséhez), és időhöz kötött (2025 júniusáig megvalósul).

A prioritások és célok kijelölése tehát nem csupán adminisztratív feladat, hanem egy közösségformáló és irányt adó folyamat. Amikor egy szervezet képes világosan meghatározni, mi a legfontosabb számára, és ezt a fiatalokkal együtt teszi meg, akkor nemcsak hatékonyabbá válik, hanem olyan közös jövőt épít, amelyben mindenki résztvevőként és alakítóként érezheti magát.

Jöjjön pár módszer, amivel könnyen be tudjuk vonni a fiatalokat is ebbe a folyamatba:

Fontosság/hatás: mátrix szavazással

Ez a módszer a közös gondolkodásra és a tudatos mérlegelésre épít. A folyamat elején a fiatalok kiscsoportokban összegyűjtik azokat a témákat, problémákat vagy fejlesztési ötleteket, amelyeket szerintük érdemes a szervezetnek megvizsgálni. Minden téma külön kártyára kerül, majd a csoport egy nagy táblán vagy poszteren két tengely mentén helyezi el őket: az egyik tengelyen azt értékelik, mennyire fontos a téma, a másikon pedig azt, mekkora hatása lenne a megvalósításának.

Az így létrejövő mátrix négy negyedre mutat: a legfelső sarokban azok a témák jelennek meg, amelyek egyszerre fontosak és nagy hatással bírnak, ezekből lesznek a fő prioritások. Az alacsony hatású vagy kevésbé sürgős területek pedig alacsonyabb besorolást kapnak.

A közös elhelyezés és vita során a fiatalok megtanulják, hogyan kell érveket megfogalmazni, konszenzusra jutni és stratégiai szemlélettel gondolkodni. A végén a csoport szavazással is megerősítheti, mely területekre szeretne először fókuszálni.

Célpiramis építése: kreatívan és vizuálisan a célokért

A célpiramis egy kreatív, vizuális eszköz, amely segíti a fiatalokat abban, hogy összefüggéseiben lássák a problémát és a lehetséges megoldásokat. A gyakorlat során egy nagy papíron vagy kartonlapokon közösen felépítenek egy piramist, amely három szintből áll.

Az alsó szinten azok a problémák vagy szükségletek szerepelnek, amelyeket a fiatalok a legfontosabbnak tartanak. Ezek megfogalmazása segít tisztázni, hogy mi az, amit valóban meg szeretnének változtatni. A középső szinten az szerepel, miért fontos ez, vagyis mi a probléma társadalmi, gazdasági vagy közösségi jelentősége. Itt lehet beszélni az okokról, következményekről, és arról is, milyen értékeket képvisel a célterület.

A piramis tetejére kerül a konkrét cél, amely választ ad az alsó két szintre. A fiatalok közösen fogalmazzák meg, milyen kézzelfogható eredményt szeretnének elérni, és hogyan illeszkedik ez a szervezet küldetéséhez.

Szavazófal módszer: a demokratikus döntéshozatal folyamata

A módszer során a szervezet összegyűjti a korábbi beszélgetésekben, csoportmunkákban felmerült prioritásokat és célokat, majd ezeket jól látható módon, például egy falra vagy táblára kihelyezi.

A fiatalok ezután matricákkal, jelölőpontokkal vagy színes gombostűkkel szavazhatnak azokra a témákra, amelyeket szerintük a legfontosabbnak tartanak. Mindenki meghatározott számú szavazatot kap, így mérlegelnie kell, mit tart valóban lényegesnek. A szavazás lehet nyílt vagy anonim, attól függően, hogy milyen hangulatot szeretnénk teremteni.

A módszer különlegessége, hogy az eredmény azonnal látható. A falon vizuálisan kirajzolódik, mely témák kapták a legtöbb támogatást, és így a közösség közösen dönthet arról, mely területekre érdemes fókuszálni a továbbiakban.

CSELEKVÉSI TERV MEGALKOTÁSA

A stratégiaalkotás legizgalmasabb, egyben legéletrevalóbb szakasza a cselekvési terv megalkotása. Ez az a pont, amikor a korábban megfogalmazott vízió, a feltárt problémák, a kijelölt prioritások és a fiatalok által megosztott ötletek kézzelfogható tettekké alakulnak. A cselekvési terv az a híd, amely a gondolatokat és szándékokat valódi megvalósítássá formálja, konkrét feladatokkal, felelősökkel, határidőkkel és mérhető eredményekkel.

A jól kidolgozott cselekvési terv abban segít, hogy a stratégia ne csak egy dokumentum maradjon, hanem valódi iránytű legyen a mindennapi működéshez. Minél több fiatal vonunk be a tervezésbe, annál elkötelezettebbek lesznek a megvalósításban is, hiszen a saját ötleteik, javaslataik, felelősségeik is megjelennek benne.

1. A célok lebontása konkrét feladatokra

Amikor a stratégiai célok világosak, a következő lépés annak átgondolása, hogyan jutunk el odáig. Ez azt jelenti, hogy a nagy célokat kisebb, végrehajtható lépésekre bontjuk. Fontos, hogy ezek a lépések logikusan épüljenek egymásra, és mindenki számára érthetőek legyenek.

A tervezés során érdemes olyan kérdéseket feltenni, mint például:

- Mi legyen az első konkrét teendő?
- Milyen előfeltételei vannak?
- Kiknek kell ebben részt venniük?
- Hol lehet elakadni a folyamatban, és hogyan tudjuk ezt megelőzni?

2. Felelősök kijelölése, a valódi szerepvállalással

Egy terv csak akkor él, ha vannak, akik valóban gondját viselik a feladatoknak. A felelősség kijelölése tehát nem arról szól, hogy „valaki neve felkerül a listára”, hanem arról, hogy valódi felhatalmazást kapjon a cselekvésre.

A kijelölt felelősnek rendelkeznie kell a szükséges eszközökkel, tudással és támogatással, és éreznie kell, hogy a közösség megbízik benne. Ha fiatalok is szerepet vállalnak, fontos, hogy feladataik egyértelműek legyenek, és kapjanak segítséget, visszajelzést, mentorálást.

A kis, jól körülhatárolt felelősségek biztonságos terepet jelentenek számukra a fejlődéshez: megtapasztalhatják, milyen érzés, amikor valami valóban az ő kezük munkája nyomán valósul meg.

3. Időtervezés és mérföldkövek kijelölése

Egy cselekvési terv időkeretek nélkül olyan, mint egy térkép határidők nélkül: nehéz látni, hol tartunk. Az időzítés és a mérföldkövek segítenek abban, hogy a folyamat követhető, értékelhető és motiváló legyen.

Érdemes megfogalmazni, mikorra szeretnénk elérni a célt, és mi lesz az első fontos állomás, ami jelzi, hogy jó úton haladunk. A mérföldkövek nemcsak adminisztratív pontok, ezek adják a lendületet, visszajelzést és sikerélményt is.

A fiatalok számára különösen inspiráló lehet, ha a folyamat olyan, mint egy játék, ahol szinteket kell elérni és minden elért mérföldkő új lendületet ad.

4. Az erőforrások tervezése

A jó tervek megvalósítása erőforrásokat igényel, nemcsak pénzt, hanem időt, tudást, kapcsolatokat, eszközöket és embereket. Ide tartozhatnak az önkéntesek, szakmai partnerek, helyszínek, digitális platformok, kommunikációs csatornák vagy akár képzési lehetőségek.

A tervezés során fontos végig gondolni, mire lesz szükség a megvalósításhoz, és honnan szerezhetők be ezek az erőforrások. Melyek azok, amelyekkel már most rendelkezünk és milyen mértékben (lásd a helyzetelemzés során készített erőforrástérképet), és melyek azok, amelyeket pótolnunk kell?

A fiatalokat érdemes aktívan bevonni ebbe a részbe is, hiszen sokszor olyan lehetőségeket látnak, amelyeket a szervezet nem, például helyi kapcsolatok, közösségi terek, online eszközök, vagy akár saját kreatív megoldásaik révén.

5. Eredmény- és hatásmutatók meghatározása

A cselekvési terv csak akkor teljes, ha tudjuk, mit fogunk eredményként értékelni. Az eredmény lehet számszerű adat, például hány fiatalot értünk el, de az ifjúsági munka jellegéből adódóan gyakran a minőségi változások a legfontosabbak: javuló együttműködés, nagyobb önállóság, növekvő részvétel, csökkenő konfliktusok, vagy éppen erősödő közösségi érzés.

A fiatalokat érdemes bevonni annak meghatározásába, hogy számukra mit jelent a siker. Ez nemcsak motiválja őket, hanem segít abban is, hogy a célok valóban az ő tapasztalataikhoz és értékrendjükhöz igazodjanak.

6. A terv vizualizálása, hogy mindenki értse és kövesse

Egy cselekvési terv akkor élő, ha látható és követhető. A vizuális megjelenítés, például időszalag, kanban-tábla, projektfa vagy ikonokkal jelölt feladattérkép formájában segíti, hogy mindenki értse, hol tart a folyamat, mi a következő lépés, és hogyan kapcsolódnak egymáshoz a feladatok.

A fiatalokkal való munka során a vizualitás különösen fontos. A szemléletes eszközök segítenek átlátni az összefüggéseket, fenntartani az érdeklődést és erősíteni a közös felelősségérzetet.

A cselekvési terv tehát a stratégia „életre keltése”. Ez az a szakasz, ahol a jövőkép konkrét lépésekké, a célok kézzelfogható tettekké, a tervek pedig közös cselekvéssé válnak. Ha a fiatalok mindvégig részt vesznek ebben a folyamatban, ötletgazdaként, szervezőként, felelősként vagy értékelőként, a stratégia nemcsak megvalósul, hanem közösségi élménnyé és tanulási folyamattá is válik.

A következő oldalakon egy sablon mintát adunk meg a cselekvési terv elkészítéséhez. Használat előtt és/vagy közben a minta testre szabását javasoljuk, azaz a saját igényeiteknek megfelelően adjatok hozzá további tartalmakat (sorokat, oszlopokat, kérdéseket).

CSELEKVÉSI TERV (minta)

1. Stratégiai célok

Melyik nagyobb célokhoz kapcsolódik ez a cselekvési terv?

2. Konkrét feladatok / lépések

Mit kell tenni a cél eléréséhez? Egyszerű, érthető, kis lépésekben.

Feladat / Lépés	Miért fontos?	Kapcsolódó cél	Megjegyzés

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

3. Felelősök

Ki vállalja? Van-e társa? Milyen támogatás kell neki?

Feladat	Felelős	Támogatók	Szükséges eszközök

4. Időzítés és mérföldkövek

Mikor kezdjük, mikorra készül el, és hogyan követjük a haladást?

Mérföldkő	Határidő	Mi jelzi, hogy elértük?

5. Erőforrások

Milyen tudásra, kapcsolatra, eszközre, helyszínrre, anyagi forrásra van szükség?

6. Várható eredmények és hatások

Mit fogunk másképp érzékelni? Mi változik a fiatalok, a közösség vagy a szervezet életében?

7. Értékelés módja

Hogyan követjük nyomon, hogy sikeres volt-e? (Pl.: rövid visszajelző körök, fiatalok értékelő kérdőíve, közös reflexiós beszélgetések, vizuális kanban-tábla állapota, stb.)

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Néhány módszer, hogy a tervezési folyamatot izgalmasabbá lehessen tenni a fiatalok számára is:

Közösségi projekttervező vászon (Youth Action Canvas)

A „Youth Action Canvas” a projektpedagógia elveire épülő, fiatalok számára egyszerűsített tervezési eszköz. Egy nagy vizuális táblán vagy poszteren a fiatalok együtt töltik ki a projekttervezés fő kérdéseit:

- Mi a célunk?
- Kik az érintettek vagy partnerek?
- Milyen lépések vezetnek az eredményhez?
- Mi lesz a kézzelfogható hatás?
- Milyen erőforrásokkal rendelkezünk, és mire lesz még szükségünk?

A vászon (canvas) azért hatékony, mert egyszerre logikus és vizuális: a fiatalok könnyen átlátják a folyamatot, látják a kapcsolatokat, és közben közösen építik fel a projektet.

A módszer játékos, interaktív és fejlesztő hatású: nemcsak a stratégia megértését segíti, hanem megtanítja a fiatalokat tervezni, felelősséget vállalni és együttműködni. Egy jól elkészített Youth Action Canvas akár a szervezet hivatalos cselekvési tervének melléklete is lehet, a fiatalok által készített, fiatalokra épülő változata annak, amit a szervezet közösen képvisel.

Projektlabor, a mini-hackathon

A „projektlabor” egy rövid, intenzív műhelymunka, ahol a fiatalok kis csoportokban dolgoznak a stratégiai célokhoz kapcsolódó konkrét feladatokon vagy kezdeményezéseken. A folyamat hasonlít egy mini-hackathonhoz: minden csoport kiválaszt egy célt vagy témát, majd közösen javaslatokat dolgoznak ki a megvalósítás módjára.

A fiatalok meghatározzák, milyen lépéseket látnak szükségesnek, mennyi időre van szükségük, milyen szerepeket vállalnak a megvalósításban, és végül bemutatják tervüket a többi csoportnak.

A projektlabor végén minden csoport ötleteit közösen értékelik, és a legjobbakat akár be is lehet építeni a szervezet hivatalos cselekvési tervébe.

Résztvételi kanban-tábla

A kanban-tábla egy vizuális eszköz, amely segít nyomon követni a feladatok állapotát. A tábla három (vagy több) oszlopból áll: általában „Teendő”, „Folyamatban” és „Kész”, és minden feladat külön kártyán szerepel.

A fiatalok maguk helyezik el és mozgatják ezeket a kártyákat, amikor egy-egy feladat előrehalad. Ez történhet fizikai formában (pl. egy nagy fali táblán post-it-ekkel) vagy digitálisan (pl. Trello, Miro, Asana vagy Notion felületen).

A módszer lényege, hogy a fiatalok láthatóvá teszik a munkát: mindenki tudja, hol tart a közösség, mely feladatok várnak elvégzésre, és ki mivel foglalkozik éppen. A vizualitás motiváló, a folyamat pedig átláthatóbbá és közösségibbé válik.

3×3 döntési mátrix

A döntési mátrix egy strukturált értékelő eszköz, amely segíti a fiatalokat a prioritások meghatározásában. A csoport a feladat- vagy projektötleteket három kulcskérdés mentén értékeli:

- Mennyire fontos a téma?
- Mennyire megvalósítható a rendelkezésre álló erőforrásokkal?
- Milyen mértékben járul hozzá a kitűzött célhoz?

A válaszok alapján az ötletek egy 3×3-as rácsba kerülnek. A mátrix vizuálisan is megmutatja, mely javaslatok esnek a „nagy hatás – magas megvalósíthatóság” zónába, vagyis melyek érdemesek arra, hogy a cselekvési terv részei legyenek.

Első lépés kör

Az „első lépés” kör egyszerű, de mély hatású gyakorlat. A résztvevők körbe ülnek, és egyenként kimondják: „Mi az az egy apró, konkrét lépés, amit én magam meg tudok tenni a cél eléréséért?”

Ez a módszer a felelősségvállalás személyes szintjét erősíti. A stratégia ilyenkor nem egy távoli dokumentum marad, hanem személyes cselekvési ígéretté válik. Minden kimondott vállalás egy-egy új láncszem a közös folyamatban.

A gyakorlat különösen jól működik csoportzáró alkalmakon, workshopok végén vagy új szakasz indításakor. A kimondott szavaknak ereje van, a fiatalok megtapasztalják, hogy a változás kicsiben, az egyéni cselekvésből indul el.

A VÉGREHAJTÁSHOZ SZÜKSÉGES ÉS AZT SEGÍTŐ ESZKÖZÖK

A stratégiaalkotás folyamata nem ér véget azzal, hogy elkészült egy átgondolt, szép dokumentum. Valójában itt kezdődik az igazi kihívás: hogyan tudjuk biztosítani, hogy a megfogalmazott célok, elképzelések és víziók ne csak elméleti szinten létezzenek, hanem a mindennapi működés részévé váljanak. Ehhez olyan gyakorlati eszközökre van szükség, amelyek támogatják a megvalósítást, segítik a következetes haladást, és lehetővé teszik a visszacsatolást.

A végrehajtást segítő eszközök abban nyújtanak támogatást, hogy átlássuk, milyen kompetenciákra, emberi és anyagi erőforrásokra van szükség a célok eléréséhez. Segítenek abban is, hogy már a folyamat elején számba vegyünk a lehetséges akadályokat, kihívásokat, és előre kidolgozzunk olyan megoldási javaslatokat, amelyekkel kezelni tudjuk ezeket.

Kiemelten fontos, hogy legyenek olyan eszközeink, amelyek lehetővé teszik a rendszeres nyomon követést és értékelést. Ez nemcsak azt mutatja meg, hogy sikerült-e megvalósítani az adott célokat, hanem azt is, hogy megfelelő irányba haladunk-e, és a tevékenységeink valóban a kívánt hatás felé visznek-e bennünket. A jól működő monitoring- és értékelési eszközök segítenek időben felismerni, ha változtatásra van szükség, és támogatják a tanulást, fejlődést a szervezet minden szintjén.

A stratégia végrehajtásának tervezése és követése során a fiatalok aktív részvétele kulcsfontosságú. Ez az a szakasz, ahol a bevonásuk már nem csak véleménynyilvánítást vagy ötletelést jelent, hanem valódi felelősségvállalást. Itt tapasztalják meg igazán, hogy nemcsak elmondhatták a gondolataikat, hanem szerepet kaptak abban is, hogyan válik mindez valóra. A végrehajtásba történő bevonás segíti a kompetenciák fejlődését, erősíti a kötődést a közösséghez, és lehetőséget ad arra, hogy a fiatalok saját tapasztalataikból tanuljanak, miközben valós hatással bírnak a közös jövő alakulására.

Ahhoz, hogy ez sikeres legyen, a szervezetnek biztosítani kell azokat az eszközöket és struktúrákat, amelyek támogatják a fiatalokat ebben a szerepben: világos feladat kiosztásra, rendszeres visszajelzésre, közösen kialakított mérőpontokra és döntési lehetőségekre van szükség. A cél az, hogy a stratégia ne csupán a vezetők ügye legyen, hanem egy közösen megélt, közösen működtetett folyamat, amelyben minden résztvevő – kortól függetlenül – szerepet vállalhat.

Kompetenciaterkép: a megvalósítás emberi erőforrásainak feltérképezése

A stratégia nemcsak célokról és tervekről szól, hanem arról is, hogy kik és milyen tudással, készségekkel tudják ezeket valóra váltani. Ehhez nyújt segítséget a kompetenciaterkép, amely átfogó képet ad arról, hogy a szervezet tagjai – különösen a fiatalok – milyen erőforrásokat, tudást, tapasztalatot és készségeket hoznak magukkal, és ezek hogyan kapcsolódnak a megvalósítandó feladatokhoz.

A kompetenciaterkép egyik legnagyobb értéke, hogy láthatóvá és elismerhetővé teszi a meglévő tudásokat, és segít felismerni azokat a területeket is, ahol még fejlődésre van szükség. Nemcsak a stratégiai végrehajtás erőforrásigényét támogatja, hanem hozzájárul a fiatalok megerősítéséhez is: azt üzeni számukra, hogy amit tudnak, az értékes, és valódi hozzájárulást jelent a közös munkában.

A kompetenciaterkép alkalmat ad arra is, hogy tudatosítsuk a szerepeket és felelősségeket a csapaton belül. Ki miben erős? Ki milyen feladatban érezné magát otthonosan? Hol tud fejlődni? Ezek a kérdések nemcsak a szervezet működését segítik, hanem az egyéni önismeretet és fejlődést is támogatják.

Fiatalokkal dolgozva különösen fontos, hogy a kompetenciák feltérképezése ne egy száraz lista legyen, hanem egy élményszerű, bevonó folyamat, amely játékosan és őszintén mutatja meg, kiben mi rejlik. Ehhez számos kreatív módszer áll rendelkezésre, amelyek segítik a nyitott gondolkodást és a közös tanulást.

A kompetenciatérkép létrehozásának folyamata

A kompetenciatérkép elkészítése nemcsak egy technikai gyakorlat, hanem egy közösségi tanulási és megerősítési folyamat is. Célja, hogy feltérképezze, milyen tudások, készségek és szerepek állnak már rendelkezésre a közösségben, illetve hol vannak fejlesztendő területek. Íme a folyamat lépései:

1. A stratégiai célok és feladatok áttekintése

Mielőtt elkezdjük a kompetenciák feltérképezését, fontos, hogy közösen megértsük, milyen konkrét célokat és feladatokat tartalmaz a stratégia. Ez a lépés segít abban, hogy világos képet kapjunk arról, milyen típusú tevékenységekhez milyen tudásra lesz szükség. A cél itt nem a részletek teljes kidolgozása, hanem annak feltérképezése, hogy milyen „tudásterületek” kapcsolódnak a megvalósításhoz, például kommunikáció, szervezés, kreatív tervezés, technikai kivitelezés, kapcsolattartás vagy adminisztráció.

2. A jelenlegi kompetenciák összegyűjtése

Ezután következik a legfontosabb rész: a fiatalokkal és más résztvevőkkel közösen összegyűjtjük, milyen készségek, tapasztalatok, tudások találhatók már meg a csoporton belül. Ehhez használhatók kreatív, játékos módszerek (például „készségpiac”, szerepkártyák, páros interjúk), amelyek lehetővé teszik, hogy a résztvevők magabiztosan és őszintén mutassák meg, miben érzik erősnek magukat.

Fontos, hogy ezek a kompetenciák széles értelemben kerüljenek értelmezésre, nemcsak formális tudásokat (pl. „jó vagyok prezentációban”), hanem személyes erősségeket is érdemes gyűjteni (pl. „könnyen teremtek kapcsolatot”, „összetartom a csoportot”, „jól szervezek programokat”).

3. A kompetenciák rendszerezése és csoportosítása

A következő lépésben a begyűjtött tudásokat tematikusan rendezzük, és összekapcsoljuk a stratégiai célokhoz tartozó feladatkörökkel. Ezáltal válik láthatóvá, hogy mely területeken van már megfelelő kompetencia a csapaton belül, és hol jelentkeznek hiányosságok.

A rendszerezés történhet vizuálisan is, például egy nagy papíron vagy digitális táblán, ahol egyes kompetenciaterületekhez neveket, példákat vagy szerepeket társítunk. Ez az átláthatóság nemcsak a tervezésben segít, hanem megerősíti a fiatalokat abban, hogy ők is fontos és kompetens szereplői a folyamatnak.

4. Hiányterületek és fejlesztési igények azonosítása

A rendszerezés után könnyen felismerhetjük, hol van szükség új kompetenciák bevonására vagy fejlesztésére. Ez lehetőséget ad arra, hogy célzottan tervezzünk tréningeket, mentorálást vagy külső támogatást, illetve hogy új tagokat vonjunk be, ha egy-egy területen nem áll rendelkezésre megfelelő tudás.

Ez a lépés fontos része annak, hogy a stratégia megvalósítása reális és fenntartható legyen, nem azt várjuk, hogy „mindenki mindenhez értsen”, hanem tudatosan építjük a közös erőforrásainkat.

5. A kompetenciaterkép véglegesítése és használata

A végső lépés a kompetenciaterkép rögzítése és közös elfogadása. Ez lehet egy vizuális poszter, egy digitális táblázat, egy belső használatú dokumentum – a lényeg, hogy élő eszközként tekintsünk rá, amelyhez bármikor visszatérhetünk.

A térképet időről időre érdemes frissíteni, például új tagok érkezésekor, vagy amikor valaki új szerepbe kerül. Ezzel biztosítható, hogy a megvalósítás során mindig tudatosan és hatékonyan osszuk el a feladatokat, és hogy mindenki lássa: van helye, van értéke, van hozzájárulása.

A kompetenciaterkép tehát nemcsak egy eszköz, hanem egy lehetőség is arra, hogy a fiatalok megerősítést, elismerést és valódi szerepet kapjanak a stratégia életre keltésében. Ha jól használjuk, olyan folyamat indul el általa, amely növeli az önbizalmat, elmélyíti az együttműködést, és hosszú távon is építi a közösség működését.

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

Hogyan vonjuk be a fiatalokat? – íme három módszer, ami izgalmasabbá teszi a folyamatot.

„Készségpiac” módszer

A résztvevők képzeletbeli piacra viszik „készségeiket”. Mindenki felírja, miben jó, mihez adná a tudását a stratégia megvalósításában. A többiek „vásárolhatnak” ezekből – így áll össze a közös kompetenciaterkép.

Szerepkártyák

Előre elkészített szerepkártyákat adunk (pl. kommunikátor, projektfelelős, közösségsszervező, kreatív tervező, technikai segítő), és a fiatalok párosítják a szerepeket saját erősségeikkel.

Rejtett “tudások” feltérképezése

Páros interjúkban a fiatalok egymást kérdezik ki: milyen tapasztalatod van, amit még nem használtál a szervezetben? Ez sokszor olyan pluszkompetenciákat hoz felszínre, amelyek nagyban segítik a végrehajtást.

Kockázatelemzés, vagyis készülünk fel a váratlanra

A stratégiai tervezés során a célok, erőforrások és cselekvési irányok meghatározása mellett legalább ilyen fontos feladat annak átgondolása is, hogy milyen akadályokkal találkozhatunk útközben, és hogyan tudunk ezekre tudatosan reagálni. A kockázatelemzés célja éppen ez: segít előre látni azokat a tényezőket, amelyek veszélyeztethetik a megvalósítást, és lehetőséget ad arra, hogy még időben felkészüljünk rájuk.

Ez a lépés nem félelemkeltésről vagy negatív forgatókönyvek gyártásáról szól. Épp ellenkezőleg: a tudatos kockázatelemzés erőt ad és stabilitást nyújt, mert segít megelőzni a meglepetésszerű kudarokat, és rugalmassá teszi a megvalósítási folyamatot. Minél pontosabban látjuk a lehetséges nehézségeket, annál inkább képesek leszünk jól reagálni rájuk, és tovább haladni a kitűzött cél felé.

Különösen értékes ez a folyamat a fiatalok számára, mert erősíti a tervezői és rendszerszintű gondolkodást, és megmutatja, hogyan lehet felelősségteljesen, előrelátóan dolgozni. Ahelyett, hogy a nehézségek bénítólag hatnának, itt megtapasztalják: a problémákra lehet és kell is készülni – és nem baj, ha nem minden megy elsőre simán.

Miért érdemes kockázatelemzést végezni?

- Segít realisabbá és földközelibbé tenni a stratégiát.
- Csökkenti annak esélyét, hogy egy probléma teljesen megakasztja a folyamatot.
- Lehetőséget ad a B-tervek kidolgozására, így a szervezet rugalmasabban reagálhat.
- Támogatja a tanulási folyamatot: a fiatalok megtanulják, hogy a jó tervezés nemcsak az álmokról, hanem a kihívások tudatos kezeléséről is szól.

A kockázatelemzés lépései

1. Célok és tevékenységek áttekintése

Először tekintsük át újra a stratégia főbb céljait és az azokhoz kapcsolódó cselekvéseket. Milyen eseményeket, programokat, fejlesztéseket tervezünk? Ez a kiindulási alap segít abban, hogy konkrétan lássuk, milyen területeken merülhetnek fel kockázatok.

2. Lehetséges kockázatok összegyűjtése

Ezután közösen gondolkodjunk azon, milyen tényezők akadályozhatják a megvalósítást. Ezek lehetnek:

- belső kockázatok: pl. időhiány, motivációcsökkenés, túl sok feladat kevés emberre, tudáshiány;
- külső kockázatok: pl. technikai problémák, partneri együttműködések nehézségei, jogi vagy pénzügyi akadályok, társadalmi változások;
- szervezeti kockázatok: kommunikációs zavarok, felelősségi körök elmosódása, alacsony részvétel.

Érdemes ezt a részt kreatívan, interaktívan csinálni – például egy nagy plakáton „veszélykártyákat” írni, vagy kis csoportokban ötletelni.

3. A kockázatok súlyozása és priorizálása

Miután összeállt a lista, fontos eldönteni: mely kockázatok a legsúlyosabbak, és melyek a legvalószínűbbek. Használhatunk egyszerű mátrixot, ahol két tengelyen szerepel:

- valószínűség (mennyire esélyes, hogy bekövetkezik?)
- hatás (mekkora kárt okozhat?)

Ezek alapján priorizáljuk a figyelmet igénylő területeket.

4. Megelőző és reagáló intézkedések kidolgozása

A súlyozás után jöhet a következő lépés: milyen lépéseket tehetünk a kockázat elkerülésére, illetve ha mégis bekövetkezik, hogyan reagálunk?

Ez lehet:

megelőző lépés: pl. plusz tartalékidő tervezése, csapatmegerősítés, mentor bevonása;

- válaszlépés (B-terv): pl. ha elmarad egy esemény, legyen alternatíva; ha kiesik egy kulcsembert, legyen helyettesítési lehetőség.

Mindezt érdemes leírni egy áttekinthető kockázatkezelési tervbe.

5. A fiatalok bevonása és szerepvállalása

Fontos, hogy a fiatalok ne csak passzív megfigyelői, hanem aktív résztvevői legyenek a kockázatelemzésnek. Egyrészt mert sokszor ők érzékelik elsőként a szervezet rezdüléseit, másrészt mert így saját tapasztalataikon keresztül tanulhatják meg, hogyan lehet felelősségteljesen előre gondolkodni. Ez a szakasz lehetőséget ad arra is, hogy megbeszéljük: kinek mi a szerepe, ha gond adódik? Kinek a feladata a reagálás, ki hoz döntést, ki kommunikál?

6. A kockázatelemzés beépítése a tervezésbe

A folyamat végén a kockázatelemzés eredményeit érdemes összekötni a stratégia megvalósítási tervével. Ha tudjuk, mely tevékenységeknél van magasabb kockázat, ott több erőforrást, rugalmasságot vagy támogatást tervezhetünk. Ez nemcsak a biztonságérzetet növeli, hanem azt is biztosítja, hogy a stratégia nem esik szét az első nehézségnél, hanem képes tanulni, alkalmazkodni, új utat találni.

A valószínűség-hatás mátrix

A valószínűség-hatás mátrix egy egyszerű, de nagyon hasznos vizuális eszköz, amely segít átláthatóvá tenni, mely kockázatokkal kell kiemelten foglalkoznunk egy stratégiai folyamat során. A kockázat egy olyan esemény vagy tényező, ami akadályozhatja a kitűzött célok megvalósulását. Ezek lehetnek belső (pl. csapaton belüli problémák) vagy külső (pl. technikai hibák, külső környezet változásai) tényezők.

A mátrix két fő kérdés alapján rangsorolja ezeket a kockázatokat:

A valószínűség-hatás mátrix

A valószínűség-hatás mátrix egy egyszerű, de nagyon hasznos vizuális eszköz, amely segít átláthatóvá tenni, mely kockázatokkal kell kiemelten foglalkoznunk egy stratégiai folyamat során. A kockázat egy olyan esemény vagy tényező, ami akadályozhatja a kitűzött célok megvalósulását. Ezek lehetnek belső (pl. csapaton belüli problémák) vagy külső (pl. technikai hibák, külső környezet változásai) tényezők.

A mátrix két fő kérdés alapján rangsorolja ezeket a kockázatokat:

1. Mennyire valószínű, hogy a kockázat bekövetkezik?

- Ez azt méri, hogy az adott probléma mennyire reális veszély:
- Alacsony valószínűség: ritkán fordul elő, inkább kivételes eset (pl. áramszünet, betegséghullám).
- Közepes valószínűség: előfordulhat, de nem törvényszerű (pl. egy-egy csapattag kifáradása, kommunikációs zavar).
- Magas valószínűség: nagyon valószínű, hogy megtörténik, talán már korábban is előfordult (pl. határidők csúszása, alacsony részvétel).

2. Mekkora hatással lenne ránk, ha tényleg megtörténne?

- Ez azt vizsgálja, milyen súlyos következményekkel járna az adott kockázat:
- Alacsony hatás: kis fennakadás, gyorsan orvosolható (pl. elromlik a nyomtató).
- Közepes hatás: kellemetlenséget okoz, időt és energiát igényel a megoldás (pl. csúszik egy program vagy módosítani kell).
- Magas hatás: komoly veszélye van annak, hogy megghiúsul egy fontos cél, leáll egy folyamat, elveszítünk egy lehetőséget (pl. kulcsembert kiesik, nincs finanszírozás).

Ha csak a kockázatok listáját látjuk, nehéz eldönteni, melyik a fontos, és melyik kevésbé. A valószínűség-hatás mátrix abban segít, hogy ne mindenre reagáljunk egyformán, hanem tudatosan döntsünk arról, mire fordítsunk figyelmet, időt, energiát.

Így könnyebben felismerhetjük:

- mely kockázatok igényelnek azonnali beavatkozást (pl. magas hatás + magas valószínűség),
 - melyeket kell figyelni és előkészülni rájuk (pl. közepes hatás + magas valószínűség),
- és melyek azok, amelyek alacsony prioritásúak, de nem szabad teljesen elfelejteni őket.

Képzeld el, hogy egy ifjúsági szervezet egy eseményt szervez.

Lehetséges kockázatok:

- Az önkéntesek közül többen lemondják a részvételt → valószínűség: közepes, hatás: magas
- Esik az eső a szabadtéri program napján → valószínűség: magas, hatás: közepes
- Nem készül el időben a grafikai anyag → valószínűség: alacsony, hatás: alacsony

Ezek alapján könnyen megtervezhető:

- hol kell alternatívát kidolgozni előre,
- hol érdemes figyelni és rugalmasnak maradni,
- és hol elegendő csak egy gyors B-terv a háttérben.

A valószínűség-hatás mátrix tehát nem bonyolult, de nagyon hatékony eszköz arra, hogy a kockázatokkal tudatosan foglalkozzunk és ne csak akkor, amikor már baj van. Fiatalokkal használva különösen értékes, mert egyszerre tanít előrelátásra, közös felelősségvállalásra és stratégiai gondolkodásra.

A mátrix felépítése:

Képzeld el egy egyszerű 3x3 vagy 5x5-ös négyzetet, ahol:

- Az X-tengely a valószínűséget mutatja (pl. kicsi – közepes – nagy),
- Az Y-tengely pedig a hatást (pl. gyenge – közepes – súlyos).

Így a mátrix mezői a következőképpen alakulnak:

	Alacsony hatás	Közepes hatás	Magas hatás
Magas valószínűség	Figyeljünk rá	Mérsékeljük	Azonnali beavatkozás
Közepes valószínűség	Elfogadható	Figyeljünk rá	Mérsékeljük
Alacsony valószínűség	Elfogadható	Elfogadható	Figyeljünk rá

MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK A STRATÉGIA ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

A kockázatokat ide helyezzük be, egyesével megítélve őket a két szempont alapján. Ez lehet egyszerű „post-it” módszerrel is egy flipchartra, de készíthető digitális verzió is.

A mátrix alapján döntések el:

- Mely kockázatokkal kell **azonnal foglalkozni**, és milyen lépéseket lehet tenni megelőzésre vagy válaszádsra.
- Melyek azok, amiket **figyelemmel kell kísérni**, de nem feltétlenül igényelnek most beavatkozást.

És melyek azok, amelyeket **alacsony prioritással kezelhetünk**, de nem szabad elfelejteni.

A STRATÉGIA ILLESZTÉSE SZAKPOLITIKAI IRÁNYELVEKHEZ ÉS PÁLYÁZATI FELHÍVÁSOKHOZ

Az ifjúsági és ifjúsági munkát végző szervezetek többsége olyan környezetben működik, ahol a rendelkezésre álló **erőforrások korlátozottak**, és a pénzügyi források jelentős része **pályázati úton** szerezhető meg. Emiatt sok szervezet természetes módon próbál igazodni a nemzeti vagy európai szintű irányelvekhez, programokhoz, elvárásokhoz – például az Európai Ifjúsági Stratégiához vagy az Erasmus+ program prioritásaihoz. Ezek a dokumentumok és elvárások meghatározzák az európai ifjúsági munka fő irányait, és segítenek megérteni, hogy milyen értékek és célok mentén gondolkodik a szakma és a szakpolitika európai szinten.

Ugyanakkor könnyű abba a hibába esni, hogy egy szervezet a saját helyi valósága helyett elsősorban pályázati elvárások alapján próbálja megfogalmazni a céljait. **A stratégiaalkotási folyamat azonban akkor lesz hiteles, ha a szervezet először önmagából indul ki:** a fiatalok valós szükségleteiből, a helyi környezetből, a saját erősségeiből és kihívásaiból. A nagyobb szintű dokumentumok – akár nemzeti vagy nemzetközi – akkor tudják gazdagítani a munkát, ha már létezik egy stabil, helyi valóságra épülő saját stratégia, amelyhez később lehet **kapcsolódási pontokat** keresni.

Ez a fejezet azért kapott helyet a kiadványban, mert szeretnénk segíteni a szervezeteket abban, hogy magabiztosan navigáljanak a helyi és európai dimenzió között. Nem az a cél, hogy egy szervezet a saját stratégiáját „alárendelje” az európai dokumentumoknak, hanem az, hogy felismerje: a saját, hitelesen megfogalmazott céljaihoz utólag jól illeszthetők lehetnek ezek a keretrendszerek. Így nemcsak pályázati szempontból tudnak meggyőzően kapcsolódni az európai célkitűzésekhez, hanem hosszú távon is fenntarthatóbb és a fiatalok igényeire épülő működést alakíthatnak ki.

Az európai és nemzeti szintű ifjúságpolitikai dokumentumok szélesebb perspektívát nyitnak a szervezetek számára. Rámutatnak azokra a trendekre, amelyek egész Európában meghatározóak, például: a fiatalok demokratikus részvételének támogatása, az inklúzió és esélyegyenlőség előmozdítása, a digitális készségek fejlesztése, a fenntarthatóságra nevelés, a fiatalok mentális egészségének védelme.

A STRATÉGIA ILLESZTÉSE SZAKPOLITIKAI IRÁNYELVEKHEZ ÉS PÁLYÁZATI FELHÍVÁSOKHOZ

Ezek a dokumentumok segítenek megérteni, milyen társadalmi változásokat szeretnének előmozdítani európai szinten, és hogyan illeszkedhet ebbe az ifjúsági munka. Inspirációt is adhatnak a szervezetek számára: új programötleteket, módszereket vagy olyan szemléleti kereteket, amelyek gazdagíthatják a saját munkájukat.

Bár a nagyobb szintű dokumentumok hasznos támpontot adnak, a szervezeti stratégia nem ezek mechanikus átvétele. Ha egy szervezet kizárólag pályázati célokból vagy elvárásoknak való megfelelés miatt próbálja meghatározni a saját irányait, akkor: könnyen elveszítheti a saját identitását, a célok eltávolodhatnak a fiatalok valós igényeitől, a stratégia nehezen lesz fenntartható, a mindennapi működés bizonytalanná és reaktívvá válhat.

Gyakorlati tanácsok pályázatíráshoz:

- Ne a pályázati felhívás alapján találjátok ki a stratégiát – hanem fordítva: a saját stratégiát használjátok a pályázatokhoz.
- A kapcsolódási pontokat nem kitalálni, hanem felfedezni kell.
- A dokumentumok segíthetnek abban, hogy a stratégia megfogalmazása átláthatóbb és szakmailag megalapozottabb legyen.
- Mindig hangsúlyozzátok, hogy a szervezet saját valósága az elsődleges — minden más ezt egészíti ki.

A stratégia hitelessége abból fakad, hogy a szervezet saját magát érti meg először: saját helyzetelemzését, saját kihívásait, saját közösségét. Ebből a valóságból tud olyan célokat megfogalmazni, amelyek hosszú távon is működőképesek. A helyi valóság és az európai irányelvek erősíthetik egymást, ha jó sorrendben és megfelelő módon találkoznak.

A szervezet saját stratégiája adja az alapot. A nagyobb szintű dokumentumok pedig abban segítenek, hogy ez az alap stabil, megalapozott és jól kommunikálható legyen — akár pályázatokban, akár szakmai együttműködésekben vagy az általános külső kommunikációban.

A HATÁRTALAN INKLÚZIÓ PROJEKTRŐL

A Határtalan inklúzió című Erasmus+ projekt célja az volt, hogy két fiatalokkal foglalkozó szervezet – a vajdasági (Szerbia) **Iuventus Ventus Egyesület** és a magyarországi **Jövőbarát Egyesület** – támogatást kapjon ahhoz, hogy tudatosabb, hosszabb távon is fenntartható szervezetként működjön. A projektet a GYIÖT koordinálta, amely szakmai támogatást, facilitációt és mentorálást biztosított a szervezeteknek a teljes folyamat során.

A projekt egyik legfontosabb értéke az volt, hogy a folyamat minden szakaszában bevontuk a fiatalokat. Ők nemcsak résztvevők, hanem – mint a két szervezet célcsoportjába tartozó fiatalok – formáló szereplők voltak a stratégiaalkotásnak: visszajelzéseik, ötleteik és tapasztalataik alapvetően befolyásolták a stratégiai irányok kialakítását.

A folyamat eredményeként mindkét szervezet elkészítette saját stratégiai dokumentumát, amely tartalmazza a helyzetelemzést, a célcsoport meghatározását, a víziót, a missziót, a hosszú távú prioritásokat valamint a rövid távú cselekvési tervet. A szervezetek tudatosabban, átláthatóbb módon működnek, és stabilabb alapokra építik a mindennapi tevékenységeiket.

A projekt másik kézzelfogható eredménye e kiadvány, amelyet a partnerség tapasztalataira építve készítettünk el. A cél az volt, hogy minden olyan szervezet számára segítséget adjunk, amely szeretné bevonni a fiatalokat a stratégiai döntésekbe, de nem feltétlenül rendelkezik ehhez rutinnal vagy erőforrásokkal.

A közel két éves projekt hatása túlmutat a három partnerszervezeten. A tréningek és a közös munka megerősítette a kapcsolatokat a résztvevő szervezetek, szakemberek és fiatalok között, inspirációt adott és hozzájárult a közösségi terekben folyó ifjúsági munka minőségének fejlődéséhez. A kiadvány pedig lehetőséget ad arra, hogy ezek a tapasztalatok más szervezetekhez is eljussanak.

A Határtalan inklúzió projekt megmutatta, hogy a fiatalok bevonásával végzett stratégiaalkotás nemcsak lehetséges, hanem értékes, inspiráló és hosszú távon megtérülő folyamat.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Iránytű a fiatalokkal közös kialakított szervezeti stratégiához

Ez a kiadvány gyakorlati útmutatót ad ifjúsági szervezeteknek és közösségeknek ahhoz, hogyan alakítsanak ki átgondolt, a fiatalok valós igényeire épülő szervezeti stratégiát. A folyamatot egyszerűen érthető módszerek, könnyen alkalmazható eszközök és a partnerség tapasztalatai teszik kézzelfoghatóvá. A kiadvány célja, hogy segítsen eligazodni a stratégiaalkotás lépéseiben – a helyzetelemzéstől a vízió és célok meghatározásán át egészen a cselekvési tervig és kockázatelemzésig. Külön figyelmet fordítottunk arra, hogy hogyan lehetséges és érdemes bevonni a fiatalokat úgy, hogy valódi alakítói legyenek a szervezet fejlődésének. A kiadvány azokat a szakembereket, önkénteseket és fiatalokat hivatott támogatni, akik szeretnék tudatosabb, stabilabb és hosszú távon fenntartható szervezetet építeni.

A kiadvány a GYIÖT Határtalan Inklúzió című projektjének keretében jött létre, az Erasmus+ program támogatásával. A projekt együttműködő partnerei az Iuventus Ventus Egyesület és a Jövőbarát Egyesület.

2025



**Az Európai Unió
támogatásával**