

# KÖRNYEZET- ÉS ÁLLAPOTELEMZÉS

## SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



Minden civil szervezet vagy kezdeményezés valamilyen specifikus kontextusban születik, és munkája során mindig közeli interakcióban áll a környezetével. Sőt, **sikeres munkájának és hatásának kulcsa:**

- ▶ ha érzékeli a mindenkori környezetét,
- ▶ a környezet változásait,
- ▶ és ezekhez a változásokhoz tud adaptálódni is.

Környezetünk **bizonyos elemei** akár **rövid időn belül** is jelentősen változhatnak (pl. a munkánkat érintő törvényi vagy jogszabályi változások), más elemei (pl. társadalmi attitűdök) csak nagyon lassan, **hosszú idő alatt** változnak.

Akárcsak a külső környezetünket, a szervezet „belső” állapotát is számtalan tényező befolyásolja, legyen szó emberekről, tudásról, eszközökről, forrásokról stb.

**A szűkebb és tágabb környezetünk**, valamint a **szervezetünk állapotának** valóságghű, őszinte és mély **megértése elengedhetetlen:**

- ▶ a sikeres stratégiai tervezéshez,
- ▶ a stratégiai gondolkodás elsajátításához és alkalmazásához,
- ▶ a stratégiáink követéséhez és a stratégiai menedzsmenthez.

Ezekon kívül pedig **fontos alakítója lehet:**

- ▶ a tevékenységeinknek és azok módszertanának,
- ▶ a külső és belső kommunikációnknak,
- ▶ a szervezetünk működésének és működtetésének, ideértve valamennyi külső és belső folyamatot.

Ideális esetben minden stratégiai tervezési folyamat, a **probléma definiálás és elemzés után**, környezetelemzéssel és a szervezet állapotának felmérésével folytatódik.

Mind a külső környezet, mind a belső állapot elemzéséhez **tágabb csapatra van szükségünk** – minél többen vesznek részt egy ilyen folyamatban, annál átfogóbb eredmény fog születni. Ebben a segédletben külön-külön foglalkozunk a környezetelemzéssel és a szervezeti állapotelemzéssel: hogy miért fontosak ezek, hogyan érdemes nekifognunk, és kiket érdemes bevonnunk a folyamatba.

# A KÜLSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSE

A szervezet külső környezetének vagy környezeteinek elemzéséhez érdemes számba vennünk minden olyan területet, amely befolyásolja a munkánkat és hatással lehet ránk. Minderre használhatunk saját keretrendszert, de akár segítségül hívhatjuk a PESTEL-analízist is.



## A PESTEL-ANALÍZIS

A PESTEL egy betűszó, melyben az egyes betűk az elemzés szempontjait jelölik:

- **P(olitical)** – politikai
- **E(conomical)** – gazdasági
- **S(ocial)** – társadalmi
- **T(echnological)** – technológiai
- **E(nvironmental)** – ökológiai
- **L(egal)** – jogi

PESTEL-analízis készítésekor minden szempont esetében érdemes leírni a szervezetünk számára releváns tendenciákat, történéseket. A ránk nézve kedvezőtlen vagy kockázatos fejleményeket fontos akár a tervezés, akár a cselekvési tervek készítésekor szem előtt tartani, a ránk nézve kedvező fejleményekre pedig érdemes tudatosan építeni.

A PESTEL-analízis az üzleti szektorból érkező eszköz, emiatt fontos, hogy használatát civil szervezeti kontextusunkra szabjuk. Ha **bizonyos aspektusokat** kevésbé gondolunk relevánsnak vagy jelentősnek, ezeket természetesen **elhagyhatjuk**.

E fenti 6 szempont mellett javasoljuk, hogy **a környezetelemzésnek legyenek részei még az alábbi elemek is:**

- ▶ célközönség(eink) elemzése és a hozzájuk kapcsolódó:
  - kihívások,
  - lehetőségek,
  - változások, tendenciák,
  - igények;
- ▶ Az a terület, vagy annak egy specifikus, a tevékenységeink szempontjából releváns szelete, amelyen a szervezetünk aktív;
- ▶ A hasonló munkát végző vagy azonos területen dolgozó szervezetek feltérképezése és rövid leírása.

## HOGYAN?



Egy valóság-hű és jól használható környezetelemzéshez **adatokra, számokra és információra** lesz szükségünk. Elsősorban ezekre és nem benyomásokra vagy megérzésekre érdemes építenünk.

Az adatok lehetnek saját gyűjtéseink vagy (megbízható forrásból érkező) cikkek, kutatások adatai is.

Az **anekdotikus információk** is fontosak lehetnek, viszont ezek **szintetizálásához** próbáljunk meg minél több embert bevonni. Például:

- a célközönségeinket,
- a munkatársakat,
- a képviselői vezetőket,
- a szakértőket,
- az önkénteseket,
- (egyesület esetében) a tagokat;

vagyis szinte minden stakeholder (érintett) csoport tagjait.

## MIKOR?



A környezet folyamatos „monitorozása”, elemzése és alapos értéke a sikeres társadalmi változást célzó munka egyik előfeltétele. Éppen ezért elengedhetetlen **a stratégiai tervezés kezdő lépéseként**. Meglévő környezetelemzésünket pedig érdemes rendszeresen **frissíteni**, kiemelten pedig:

- a nagyobb tervezési folyamatok előkészítésekor,
- új projektek, programok indítása előtt.

## SZERVEZETI ÁLLAPOTELEMZÉS - SWOT-ANALÍZIS

A környezet megértése mellett hasonlóan esszenciális, hogy tisztában legyünk a szervezetünk állapotával. Erre az egyik legegyszerűbb és leggyakrabban használt eszköz a SWOT-analízis.

A SWOT szintén egy mozaikszó:

- ▶ **S(trength),**
- ▶ **W(eaknesses),**
- ▶ **O(pportunities),**
- ▶ **T(hreats),**

vagyis erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek. A SWOT-analízis segítségével ebből a 4 aspektusból tudjuk vizsgálni a szervezetünket.

## MIRE FIGYELJÜNK?



- ▶ Az erősségek és a gyengeségek a szervezet **belső** kapacitására, működésére, dinamikájára vonatkoznak, a lehetőségek és veszélyek a **külső** környezetből erednek.
- ▶ Ne érzéseket vagy megérzéseket rögzítsünk, próbáljunk meg mindent **tényekkel, számokkal** alátámasztani!
- ▶ Ne általánosan, hanem **minél konkrétabban és érthetőbben** fogalmazzunk!
- ▶ Minden mezőbe annyi tételt írjunk, amennyit ténylegesen tudunk!
- ▶ A SWOT-analízis készítésekor kulcsfontosságú, hogy **őszinték** legyünk.

## KIKKEL?



Elsősorban azok részvételével, **akik a stratégiai döntéseket hozzák** és/vagy a szervezetet vezetik. Ha van lehetőségünk, hasznos lehet **minél szélesebb körben** készíteni SWOT-analízist, bevonva a szervezet alkalmazottait, a kuratóriumi vagy elnökségi tagokat, önkénteseket, tagokat stb. Ez kézenfekvő útja lehet a szervezeten belüli közös nyelv megalkotására is, hiszen, ha lehetőségünk van szélesebb körben együtt gondolkodni a szervezetről, könnyebben fogjuk tudni elkerülni a belső feszültségeket és megelőzhetjük azt is, hogy eltérő irányvonalak alakuljanak ki a legfontosabb kérdésekben.

## A KITÖLTÉS UTÁN



Miután kitöltöttük, próbáljuk meg közösen **értelmezni** a leírtakat, és **oldjuk fel a lehetséges ellentmondásokat**, diszkrpanciákat!

Az elkészült SWOT-analízis **akkor a legértékesebb** szervezetünk számára, ha ténylegesen figyelembe vesszük a végeredményt az éppen aktuális tervezési folyamatban.

1. Próbáljunk **reagálni** a gyengeségekre, építve az erősségekre és a lehetőségekre!
2. Próbáljuk meg **kezeln**i a kezelhető veszélyeket az erősségekre és lehetőségekre építve!
3. A SWOT-analízis tanulságait, a fejlesztendő vagy kezelendő területeket és fontos ügyeket érdemes konkrét **cselekvési tervvé** konvertálni.

## MIKOR?



Akárcsak a környezetelemzést, SWOT-analízist is a stratégiai tervezés korai lépéseként érdemes készíteni. Frissíteni és módosítani pedig legalább évente egyszer, illetve nagyobb szervezeti mérföldkövek vagy változások körül.



ERŐSSÉGEK		GYENGESÉGEK		
<p><b>Mi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai, pénzügyi, emberi erőforrás</li> <li>• Kapacitásaink</li> <li>• Hatékony működési módok</li> <li>• Tudásunk</li> <li>• Képességeink</li> <li>• Szakmai tapasztalatunk</li> <li>• Pozitív attitűdök és dinamikák a szervezetben</li> </ul> <p><b>Például</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biztos szakmai tudás x területen</li> <li>• Elhivatottság</li> <li>• Növekvő tagság</li> </ul>		<p><b>Mi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai, pénzügyi, emberi erőforrás-kapacitásbeli hiányosságok</li> <li>• Nem hatékony működési módok</li> <li>• Tudás hiányosságok</li> <li>• Képesség hiányosságok</li> <li>• Nem elegendő vagy hiányos szakmai tapasztalat</li> <li>• Negatív attitűdök és dinamikák a szervezetben</li> </ul> <p><b>Például</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forrásteremtési kapacitáshiány</li> <li>• Menedzsmenttel kapcsolatos tudáshiány</li> <li>• Eltérő célok a tagságon belül, szétartás</li> </ul>		BELSŐ
<p><b>LEHETŐSÉGEK</b></p> <p><b>Mi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitív fejlemények és tendenciák a politikai, gazdasági, társadalmi környezetben</li> <li>• A szervezet ismertségével és elismertségével kapcsolatos pozitívumok</li> <li>• A célközönségünkkel kapcsolatos pozitív attitűdök</li> <li>• Előremutató tendenciák, fejlemények, lehetőségek abban a közösségben vagy szakmai közegben, melyben szervezetünk működik</li> <li>• Partnerségi vagy együttműködési lehetőségek más szervezetekkel</li> </ul> <p><b>Például</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikai szabályozás</li> <li>• Üzleti szereplők nyitottsága CSR-ra</li> <li>• Médiaérdeklődés XY projektünkre</li> <li>• Együttműködési lehetőségek XY tevékenységünk kapcsán Z szervezettel</li> </ul>		<p><b>VESZÉLYEK</b></p> <p><b>Mi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatív fejlemények és tendenciák a politikai, gazdasági, társadalmi környezetben</li> <li>• A célközönségünkkel kapcsolatos negatív attitűdök</li> <li>• Negatív tendenciák, kockázatok abban a közösségben vagy szakmai közegben, melyben szervezetünk működik</li> <li>• Hasonló területen dolgozó szervezetekkel kapcsolatos negatív fejlemények, kockázatok</li> </ul> <p><b>Például</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Civil szervezetekkel szembeni ellenséges hangulat</li> <li>• Korábbi rendszeres támogatónk kivonul</li> <li>• Célközönségünk egy része inkább XY másik szervezethez fordul</li> </ul>		KÜLSŐ