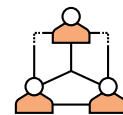


# STAKEHOLDER TÉRKÉP

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



## KIK A SZERVEZETÜNK STAKEHOLDEREI?

A stakeholderek, vagyis **érintettek** azok az egyének, csoportok, szervezetek, intézmények vagy egyéb szervek, akikre hatással van a szervezetünk munkája, és fordítva is, akik hatással vannak a szervezetünkre. Ezek lehetnek **külső vagy belső** érintettek: a célközönségeink tagjai, a szervezetünk valamely egysége vagy hozzá tartozó csoportja, politikai döntéshozók, partnerszervezetek stb. A stakeholder-szemlélet elsősorban a tudatos kapcsolat kialakításában és azok javításában segít.

## A STAKEHOLDER-SZEMLÉLET A STRATÉGIAI- ÉS HOSSZÚ TÁVÚ GONDOLKODÁS FONTOS ELEME



- A stakeholder-szemlélet annak felismerése, hogy **szervezetünk nem csupán a közvetlen célközönségünkre van hatással**, és hogy a különböző érintett csoportok egymásra és a szervezetünkre is hatással lehetnek.
- A stakeholder-szemlélet hozzájárulhat ahhoz, hogy szervezetünk **nagyobb hatást** érjen el.
- A stakeholderek alaposabb ismerete által **jobban megismerhetjük a környezetet**, amelyben szervezetünk működik.
- A stakeholder-szemlélet lehetőséget teremt a **célközönségeink hatékonyabb bevonására**.
- A stakeholdereinkkel fenntartott állandó kapcsolat segíthet abban, hogy **jobban megértsük** azt a **problémát, igényt, szükségletet**, melyre szervezeti szinten szeretnénk választ adni.
- Ha stakeholderekben és nem csupán célközönségben gondolkodunk, hatékonyabb és **eredményesebb belső és külső kommunikációt** tudunk folytatni.
- Új stakeholderek elérésével és bevonásával pedig hozzájárulhatunk a szervezet **kapacitásépítési** törekvéseihez és ezáltal a szervezet fenntarthatóságához is.

## A STAKEHOLDER TÉRKÉP

A stakeholder-szemlélet érvényes lehet mind szervezeti, mind pedig projekt kontextusban. Az alábbiakban az ún. **stakeholder térképet**, valamint egy **erre épülő elemzési eszközt** fogunk bemutatni. E két eszköz segítségével hatékonyan tudjuk felmérni a stakeholdereinket, és eredményesebben fogjuk tudni tervezni és megvalósítani a velük való kommunikációt és a bevonás módját.

## STAKEHOLDER TÉRKÉP – MINTA

	Név	Kapcsolat (képviselő)	Hatás 1.	Hatás 2.	Mi fontos neki?	Hogyan tud hozzájárulni?	Hogyan tud hátráltatni?	Bevonás, kapcsolat
<b>CSOPORT</b>		<i>Telefon, E-mail, Web</i>	<i>Milyen hatással van rá a szervezetünk?</i>	<i>Milyen hatással van a szervezetünkre?</i>	<i>Mi motiválja, vagy mi az érdeke?</i>			<i>Hogyan? Ki felelős érte?</i>
<b>Iránytű*</b>								
<b>Pedál*</b>								
<b>Elsődleges</b>								
<b>Támogató</b>								
<b>Szakértő</b>								
<b>Ellenző</b>								
<b>Egyéb</b>								

\* Az iránytű és pedál stakeholderek bizonyos esetekben akár egy nagyobb csoportot is alkothatnak. Ezt a csoportot nevezhetjük a szervezet motor stakeholdereinek. A stakeholderek csoportosítására és stakeholder-térkép készítésére számtalan egyéb módszer és rendszer létezik.

## HOGYAN KÉSZÍTSÜNK STAKEHOLDER TÉRKÉPET?

1

GYŰJTŚÜK ÖSSZE KÖZÖSEN A SZERVEZET VALAMENNYI STAKEHOLDERÉT AZ ALÁBBI CSOPORTOK SZERINT:

- ▶ **Iránytű:** a stratégiai döntéshozásban részt vevők (lehetnek kuratóriumi vagy elnökségi tagok, szakmai vezetők, önkéntesek, tagok stb.)
- ▶ **Pedál:** kulcsfontosságú egyének, akik a szervezet, projekt működtetői és előmozdítói
- ▶ **Elsődleges:** célközönségeink tagjai
- ▶ **Támogató:** pénzügyi támogatók, szakmai támogatók, partnerek
- ▶ **Szakértő:** alaptevékenységünkkel, működési területünkkel, célközönségeinkkel kapcsolatos szakemberek
- ▶ **Ellenző:** tevékenységünkkel, missziókkal érdekellentétben álló szervezetek, csoportok, döntéshozók stb.
- ▶ **Egyéb:** a szervezetünk működése jellegéből adódó vagy más specifikus stakeholder csoport

A nagyobb csoportokban mindig **több szereplő vagy több kisebb csoport** is megjelenik. Fontos, hogy ezeket a szereplőket minél konkrétabban meghatározzuk és rögzítsük. Például: pedál stakeholder lehet a szakmai vezetés (fizetett alkalmazottak), az önkéntesek vagy a tagság stb. Ezek mind-mind különálló stakeholder csoportok, akikre más hatással van a szervezetünk, és ez fordítva is érvényes, ők is más hatással vannak a szervezetre.

Az elsődleges csoportosítás leginkább a stakeholderek felismerését és tudatosítását segíti, és nem egy kategorizálás. Értsd: **az egyes csoportok között** (szervezeti kultúrától függően) **dinamikus kapcsolat és átjárhatóság van**. A hangsúly nem az adott pillanatban betöltött statikus szerepen van, hiszen sok esetben éppen ezt szeretnénk megváltoztatni, befolyásolni.

2

MIUTÁN ÖSSZEGYŰJTÖTTÜK AZ EGYES ÉRINTETTEKET, PRÓBÁLJUNK MEG VÁLASZOLNI A TÁBLÁZATBAN TALÁLHATÓ KÉRDÉSEKRE.

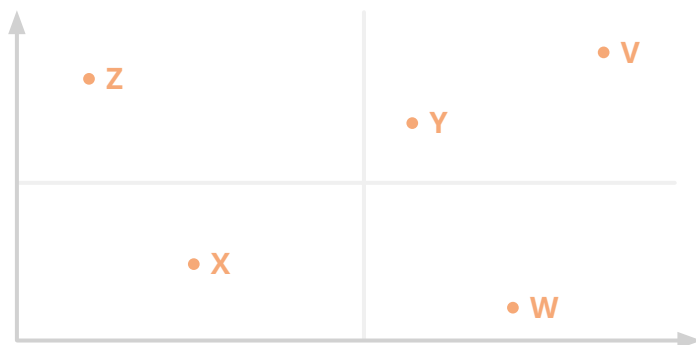
Fontos odafigyelnünk, hogy **a térkép bizonyos információi kényesek és/vagy bizalmasak lehetnek**. Érdemes tehát a kitöltött stakeholder-térképet korlátozott hozzáférésű, belső anyagként kezelni. Ugyanakkor pozitív indikátora lehet a szervezeti kultúránknak, ha olyan kérdésekről is nyíltan tudunk beszélni, mint pl. a hátráltatás kérdése.

## HOGYAN ELEMEZZÜK A STAKEHOLDEREKET?

3

HA MINDEN STAKEHOLDER CSOPORTUNKAT ÖSSZEGYŰJTÖTTÜK, TOVÁBBI 2 KRITÉRIUM ALAPJÁN FOLYTASSUK AZ ELEMZÉSÜNKET:

Próbáljuk meg elhelyezni őket két skálán, ahol az egyik tengely a befolyás, a másik pedig a fontosság. Az alábbi mintán 5 különböző stakeholder csoportot (v-z) jelöltünk be.



**Befolyás:** Az adott stakeholder befolyása a szervezet tervezési folyamataira / a konkrét projekt tervezésére vagy megvalósítására.

**Fontosság:** Az adott stakeholder igényeinek kielégítésére tett erőfeszítés fontossága. (Vagyis: mennyire élvez prioritást, hogy az adott stakeholder igényeit kielégítsük?)

- A jobb felső sarokba kerülő stakeholderek (y, v) a szervezet vagy projekt szempontjából kulcsfontosságú közreműködők, partnerek, egyének és csoportok. A velük folytatott párbeszéd és együttműködés kiemelten fontos, emiatt a legszorosabb kapcsolatot érdemes velük kialakítani és fenntartani.

Kulcsszavak: **folyamatos konzultálás, bevonás, informálás**

- A bal felső sarokba kerülő stakeholderek (z) motivációját és érdekét érdemes szem előtt tartani a tervezés folyamán.

Kulcsszavak: **konzultálás, informálás**

- Az alsó sarkokba kerülők esetében a kulcsszavak: **informálás és bizonyos esetekben konzultálás**

Akárcsak a térkép, az analízis is egy pillanatnyi helyzetet rögzít. Ugyanakkor fontos tudatosítanunk, hogy ez nem egy statikus állapot, e két eszközt éppen azért érdemes használnunk, hogy segítsük a bevonást, és javítsuk a stakeholderekkel való kapcsolatunkat.

Hogy a stakeholder-térképünk és stakeholder-analízisünk valóban hozzájáruljon a stakeholdereinkkel fenntartott kapcsolataink ápolásához és javításához, az egyes stakeholder csoportok esetében fogalmazzunk meg **konkrét lépéseket a kapcsolat felvételére vagy fenntartására, a bevonás új vagy más módjaira**. Ezek alapján pedig akár ki is egészíthetjük a stakeholder térképünk utolsó oszlopát.