

STAKEHOLDER-TÉRKÉP ÉS STAKEHOLDER-ANALÍZIS 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 kapcsolatok 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-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

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

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

HOGYAN készítsünk stakeholder térképet?

1. Gyűjtsük 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, misszióinkkal 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 változtatni, befolyásolni.

2. Miután összegyűjtöttük az egyes érintetteket, próbáljunk meg válaszolni a táblázatban található kérdésekre.



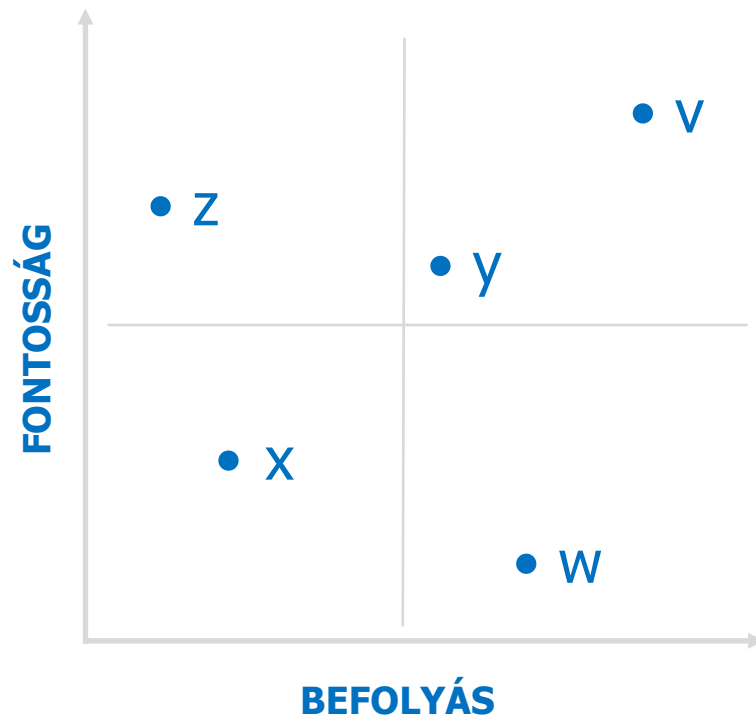
Fontos odafigyelnünk, hogy a térkép bizonyos információi kényesek és/vagy bizalmasak lehetnek. Érdemes tehát a kitöltött stakeholder-térképet korlátozott hozzáférésű, belső anyagként kezelni. Ugyanakkor pozitív indikátora lehet a szervezeti kultúránknak, ha olyan kérdésekről is nyíltan tudunk beszélni,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

HOGYAN ELEMEZZÜK A STAKEHOLDEREKET?

3. Ha minden stakeholder csoportunkat összegyűjtöttük további 2 kritérium alapján folytassuk az elemzésükkel! 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. A kulcsszavak: **folyamatos konzultálás, bevonás, informálás**
- A bal felső sarokba kerülő stakeholderek (z) motivációját és érdekét érdemes szem előtt tartani a tervezés folyamán. A kulcsszavak: **konzultálás, informálás**
- Az alsó sarkokba kerülők esetében: **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.