

TREJNADO PRI STRATEGIA PLANADO

PLANU VIAN VENKON!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



IJK 2016, Vroclavo

Michael Boris Mandirola
Enric Baltasar

ENHAVTABELO

- [1. Strategio](#)
- [2. Vizio](#)
- [3. Misio](#)
- [4. Valoroj](#)
- [5. FLOM-analizo](#)
- [6. Fokuskampo](#)
- [7. Strategia prioritato](#)
- [8. SMART-celoj](#)
- [9. ĈSF](#)
- [10. KPI](#)

1. Strategio

Kio estas strategio?

Estas multaj difinoj.

La vorto havis origine militan signifon:

“Arto prepari planon de milito kaj plej bone kombini la movojn de armeo por konduki ĝin al renkonto kun la malamiko”.

Pli ĝenerale strategio difineblas kiel:

“Arto lerte kombini rimedojn por trafi iun celon”.

Kial strategiplani?

- Estas la plej uzata mastrumadilo
- Manko de direkto rezultas problemojn pro perspektivomanko
- Por fari eksterordinarajn aferojn el ordinaraj homoj

Ekzistas komunaj **problemoj** pri strategiumado, ekzemple:

- Malbona planado de strategia plenumado.
- Manko de partopreno pro malmulte da motiviĝo.
- Misdifino de plenumendaj eroj por atingi celon (mislokigo de celeroj).
- Mankanta kontrolado.

2. Vizio

Vizio estas la optimuma dezirata onta stato kiun la organizo volas atingi (la ŝanĝo kiun ni revas en la socio), kiu gvidas komprenigante nian fokusigan celon kaj inspiras nin en la ĉiutaga strebado.

Ekzemplo de vizio, proponita al UEA, estas:

Per sia agado, UEA strebas konstrui tutmondan komunumon de paco kaj solidareco, bazitan sur justa, inkluziva komunikado por daŭripova multlingva mondo.

3. Misio

La misio estas la maniero kiel ni komprenas ke ni povas en la praktiko proksimiĝi al la plenumo de la vizio. Ni respondas al la demando pri kiel ni volas atingi nian vizon.

Proponita misio por UEA estas:

UEA universale kunligas, reprezentas kaj subtenas Esperanto-parolantojn kaj organizojn, kaj disvastigas la konon kaj uzadon de Esperanto tutmonde.

4. Valoroj

Valoroj estas kelkaj malmultaj vortoj kiuj konceptas daŭrajn, pasiajn kaj distingajn kernajn aferojn kiujn oni konsideras morale gravaj en nia organizo. Ili helpas kompreni la personecon de la organizo, kion ĝi celas kaj eventuale integriĝi.

5. FLOM-analizo

FLOM estas matrico kiu permesas al ni pli profunde analizi kaj igi nin konsciaj pri pozitivaĵoj kaj negativaĵoj kiujn ni kaj la konkurenculo havas, de interna kaj ekstera vido.

Ĝi konsistas el 4 eroj:

- **Fortoj** (internaj pozitivaĵoj): propraĵoj de la projekto, aŭ de la teamo, donante avantaĝojn super aliaj.
- **Lamaĵoj** (internaj negativaĵoj): propraĵoj, kiuj malfortigas la projekton.
- **Oportunoj** (eksteraj pozitivaĵoj): malkaŝaj faktoroj, kiuj proponas kromajn ŝancojn por atingi la celon.
- **Minacoj** (eksteraj negativaĵoj): probablaj faktoroj, kiuj povas malfaciligi la atingon de la celo.

	pozitivaĵoj	negativaĵoj
internaj faktoroj	FORTOJ	LAMAĴOJ
eksteraj faktoroj	OPORTUNOJ	MINACOJ

Ekzempligante, imagu ke nia celo estus rabi bankon:

	pozitivaĵoj	negativaĵoj
internaj faktoroj	FORTOJ <ul style="list-style-type: none"> - Bela aspekto de la ŝtelistoj. - Rapida kaj maldistingiĝa veturilo. 	LAMAĴOJ <ul style="list-style-type: none"> - Manko de taŭga armiloj - Malmulte da sperto
eksteraj faktoroj	OPORTUNOJ <ul style="list-style-type: none"> - Malmotiveco de la oficistoj - Policistoj okupitaj pro samtempa gravokazo 	MINACOJ <ul style="list-style-type: none"> - Trafiko proksime de la banko - Rekono de la voĉo fare de konatoj

6. Fokuskampo

Fokuskampoj estas la fundamentaj ŝtonoj de nia strategio. Ili disvolvigas la vizion kaj kreas la kadron en kiu difini la celojn.

Fokuskampoj estu:

- Mallongaj: maksimume 5-vortaj
- Ne tro vasta: "estu profitaj" ne vere dona fokuson
- Ne ĵargonaj
- Ne mezurumaj: atento al mezureblo venu en posta fazo

Ekzempla maniero krei "fokuskampojn" estas sektore grupigi la FLAM-erojn; la sektoroj kiu rezultos estos la fokuskampoj.

Nuntempe en UEA la fokuskampoj estas:

- Konsciigo
- Kapabligo
- Komunumo
- Kunordigo

7. Strategia prioritato

Strategiaj prioritataj estu kelkjaraj mezaj celoj kiuj estas vastaj kaj daŭraj, survoje al atingo de la vizio kaj kiuj klarigas la farendajn agadojn por atingi ĝin.

Unu el la metodoj por eltiri strategiajn prioritatojn estas bazita sur la evidentigo de oportuno per kombinado de internaj kaj eksteraj faktoroj.

- Kreu tabelon kun la rezultintaj opcioj sur ĉiu linio kaj kolumno kaj asigu literon al ĉiu opcio
- Forpren ĉelojn kun memkomparo aŭ duobligita komparo (diagonale kaj sube)
- En la restantaj ĉeloj komparu la opciojn en la linio kaj la kolumno. Decidu kiu opcio estas la plej grava. Skribu en la ĉelo la plej gravan kaj poentu la gravdiferencon inter 0 (samgrave) kaj 3 (multe pli grave).
- Firmigi la rezultojn sumante ĉiujn valorojn por ĉiu opcio.

1) Repreni la FLOM-analizon:

	POZITIVAJ	NEGATIVAJ
INTERNAJ	FORTOJ [...]	LAMAĴOJ [...]
EKSTERAJ	OPORTUNOJ [...]	MINACOJ [...]

2) Krei novan matricon (simila al CAME [postFLOMa analizo agiga]) pere de la matriceroj kaj reuzas la rezultojn de la FLOM-analizo:

	FORTOJ	LAMAĴOJ
OPORTUNOJ	Uzi fortojn por avantaĝigi oportunojn	Venki lamaĝojn avantaĝigante oportunojn
MINACOJ	Uzi fortojn por eviti minacojn	Minimumigi lamaĝojn kaj eviti minacojn

3) El tiuj listoj necesas forpreni tion kio estas nerealisma, negrava aŭ troiga, listigante tion kio nun vere gravas por nia organizo. Malrekomendindas havi pli ol 3 prioritatojn en ĉiu fokuskampo, sed povus iĝi malfacile mallongigi la liston de prioritatoj. Dum nia trejnado ne estis tempo por tio, tamen se restas tro da opcioj, jen metodo por mallongigi la prioritatliston.

4) Poentigi (0 sama graveco - 3 multe pli grava) la oportunojn laŭ krucigo, kun blokado de samaĝo. Ekzemple:

	Oportuno #1	Oportuno #2	Oportuno #3	Oportuno #3
--	-------------	-------------	-------------	-------------

	(A)	(B)	(C)	(D)
Oportuno #1 (A)	/	A, 2	A, 1	D, 1
Oportuno #2 (B)	/	/	B, 0	B, 3
Oportuno #3 (C)	/	/	/	C, 2
Oportuno #3 (D)	/	/	/	/

5) Poste adicii kaj fari elcentaĵojn:

- A: $2+1 = 3$ (33%)
- B: $3 = 3$ (33%)
- C: $2 = 2$ (22%)
- D: $1 = 1$ (11%)

La plej altaj valoroj indikas la plej prioritataj opcioj.

8. SMART-celoj

SMART estas principo kiuj helpas nin igi klaraj kaj taŭge konkretigi niajn celojn. Ekzistas multaj diversaj difinoj de tiuj sigloj, sed pli-malpli similaj, ekzemple:

Specifaj: kiujn konkretajn agi fari?

Mezureblaj: kiel ni scios ĉu ni atingis la celon?

Ambiciaj: ĉu tio kion ni volas fari ekscitigas labori, estanta nek sufiĉe eta nek tro vasta?

Realigeblaj: ĉu ni havas la rimedojn realigi nian celon?

Tempdifinitaj: kiam ni atingos ĝin?

9. ĈSF

ĈSF signifas Ĉefaj Sukces-Faktoroj, kaj ĝi estas ilo por difini la kampojn en pli kontrolebla kaj antaŭvidiga maniero. Ĝi utilas ĉar ili estas decidaj pri la sukceso de la organizo, do ni povus diri ke ni difinas la ŝtupojn por sukcesi.

CELOJ	AGOJ	CELATAJ REZULTOJ
-------	------	------------------

Aligvarbi pliajn membrojn	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobi la membrokategorion "Amikoj de Esperanto" - Provizi servon al ili - Reklami 	<ul style="list-style-type: none"> - Esti pli fortaj en Eksteraj Rilatoj - Kvantigo kiel argumento de viveco kaj movadkreskado
---------------------------	--	--

10. KPI

KPI estas la sigloj de Kernaj Plenum-Indikiloj), kaj ĝi estas simila ilo al ĈSF, la diferenco estanta ke ĉi tiu mezuras la gradon aŭ nivelon de plenumo de la celoj de la organizo.

ATENDITA REZULTO	INDIKILO	KONTROL-FONTO	HIPOTEZOJ KAJ RISKOJ
Aligvarbi pliajn membrojn	300 novaj aligitaj membroj en la venonta jaro	Reta datumujo de UEA	<ul style="list-style-type: none"> - La nova kategorio ne estus sufiĉe alloga - Ni ne bone reklamis la eblecon