

3. FEJEZET: A KLUB KONCEPCIÓJÁNAK ÉS STRATÉGIÁJÁNAK KIDOLGOZÁSA





1.kurzus: A gyermekek számára megfelelő környezet kialakítása

Oktatási segédanyag

mely az iCoachKids projekt eredménye:

Innovatív oktatás és képzés gyermekekre és fiatalokra specializálódott sportszakemberek számára

Köszönetnyilvánítás

Az Oktatási segédanyagot Sheelagh Quinn, Declan O'Leary és Sergio Lara-Bercial készítette Ann McMahon szerkesztő segítségével. Közreműködött továbbá Marieke Fix, Nicolette Schipper-van Veldhoven, Kris Van Der Haegen, David Gibas és Karen Livingstone.



Nyilatkozat

Az Európai Bizottság támogatása az anyag elkészítéséhez nem jelenti a tartalom jóváhagyását, az a szerzők véleményét tükrözi. A Bizottság nem vállal felelősséget az abban foglalt információk felhasználásáért.



LEEDS
BECKETT
UNIVERSITY



A projekt csapata: Sergio Lara-Bercial, Julian North, A.J. Rankin-Wright, Marieke Fix, Nicolette Schipper-van Veldhoven, Declan O'Leary, Sheelagh Quinn, Kris Van Der Haegen, David Gibas, Rafael Navarro, Sonia García, Pedro Lara-Bercial, Renata Rutkauskaitė, Irena Cikotiene, Ladislav Petrovic, Judit Balogh és Birute Statkeviciene.

www.icoachkids.eu @iCoachKidsEU

Copyright © 2018 by iCoachKids

Tartalom

iCoachKids 1. kurzus - 3. fejezet

Az oktatási segédanyag használata	4
3. fejezet - Bevezetés	12
3. fejezet - 1. rész Mi a koncepció és miért fontos?	18
3. fejezet - 2. rész Mi a küldetésnyilatkozat és miért van szükség rá?	25
3. fejezet - 3/1. rész Stratégiai alapismeretek	31
3. fejezet - 3/2 rész Stratégiai alapismeretek - A stratégia felépítése	35
3. fejezet - Összefoglalás A klub koncepciójának és stratégiájának kidolgozása	43
Záró feladat	47

Bevezetés

“Az edző elsődleges feladata, hogy ne csak sportolóként, hanem emberként is segítse a sportolók fejlődését. Hogy ez megvalósuljon, az edzőnek gyakorlati és feladatközpontú kompetenciákkal kell rendelkeznie, melyeket ismeretek és reflexió támaszt alá.”

Európai Edzői Keretrendszer (European Sports Coaching Framework), 39.o.

Gratulálunk, azzal, hogy regisztráltál az iCoachKids első tanfolyamára, bebizonyítottad, hogy nyitott vagy arra, hogy többet megtudj az utánpótlásedző munkájáról, és készen állsz arra, hogy továbbfejleszd edzői tudásodat.

Az edzői munkád tökéletesítése időt és erőfeszítést igényel. A tartós eredmény érdekében a fejlődésnek fokozatosan kell végbemennie. Ez a felfogás figyelembe veszi az edzői tapasztalatodat, hogy hogyan tanulsz, és hogy kiket edzel.

Hogyan tanulnak az edzők

Ezen a kurzuson abból indulunk ki, hogy a tanulás élethosszig tartó folyamat és a széleskörű tapasztalatok segítik az edzői készségek fejlődését. A kurzus során különböző tanulási módszereket alkalmazunk, hogy a tanulás az edzők szükségleteinek és igényeinek a lehető legjobban megfeleljen.

Az edző nem üres lap. Személyes sportolói vagy nézői tapasztalatokkal kezdesz edzősködni, melyek kialakították elképzeléseidet arról, hogy mit hogyan kellene csinálni. A következő feladat segít átgondolni, mit hozol magaddal az edzői munkádba.



FELADAT: Mit hozol magaddal az edzői munkádba?

(Nincs jó vagy rossz válasz. Ez a feladat arról szól, hogy átgondold korábbi tapasztalataidat.)

Az edzők úgy tanulnak legjobban, ha...	Milyen a tudásod és hogyan szeretsz tanulni?
Sorold fel a sporttal kapcsolatos tapasztalataidat	Mit ad hozzá az edzői munkádhoz?
Végzettséged	Mit ad hozzá az edzői munkádhoz?
Élettapasztalat/ismeretek	Mit ad hozzá az edzői munkádhoz?
Egyéb dolgok, melyek jellemzőek Rád	Mit ad hozzá az edzői munkádhoz?

A Te tanulásod

Az edzővé válás korai szakaszában sokat segíthetnek a formális képzés nyújtotta tanulási lehetőségek - az 1. kurzusban ezek az olvasmányokban és a gyakorlati munkádban alkalmazott egyéni feladatokban mutatkoznak meg. Ezt tekinthetjük úgy, mint a tudás megalapozását. A feladatok a kezdeti személyes elképzeléseket cáfolják vagy igazolják, és hozzájárulnak a gyermekközpontú keretek felállításához, melyek segítik az edzőket szakmai munkájuk megszervezésében és tudatos irányításában.

Ahogy szakmai fejlődésed folytatódik, a nem hivatalos tanulási lehetőségek egyre fontosabbá válnak. A gyerekek, más edzők, szülők, mentorok és a szabadon hozzáférhető szakanyagok mind hatással vannak Rád. Mindez lehetőséget ad a kialakuló filozófiád és a gyakorlati munkád értékelésére és átgondolására, emellett új ismereteket is szerzel általuk.

Fontos megjegyezni, hogy az edzők a gyakorlati munka során tanulják a legtöbbet. Edzőként ezért a tudatosság és a saját tapasztalatok elemzésének képessége kulcsfontosságú.



FELADAT: Hogyan tanulnak leghatékonyabban az edzők és hogyan tanulsz Te

A baloldali oszlopban azt láthatod, hogy a kutatások szerint hogyan tanulnak leghatékonyabban az edzők. A jobboldali oszlop a Tiéd: reagálj a kutatások eredményeire, hogy azok érvényesek-e RÁD és hatással vannak-e a tanulásodra. Ez segít abban, hogy tisztában legyél a tanulási preferenciáiddal.

Az edzők leghatékonyabban akkor tanulnak, ha...	A Te tanulásod és preferenciáid
<ul style="list-style-type: none">• Korábbi tapasztalataikat és képességeiket elfogadják és bátorítják őket, hogy értékeljék azokat és építsenek rá	
<ul style="list-style-type: none">• Motiválják őket, hogy vegyenek részt a tanulás irányításában; lehetőséget kapnak arra, hogy saját igényeik szerint alakítsák azt	
<ul style="list-style-type: none">• A tanultak gyakorlati alkalmazása a saját környezetükben világos és egyszerű	
<ul style="list-style-type: none">• A témák és az oktatási anyagok fontosak számukra	
<ul style="list-style-type: none">• A közeg pozitív és támogató, ami minimalizálja a szorongást; ösztönzi a próbálkozást és megfelelő kihívást jelent.	
<ul style="list-style-type: none">• Más edzőkkel való együttműködés szükséges	
<ul style="list-style-type: none">• Sokféle feladat áll rendelkezésre	
<ul style="list-style-type: none">• Sikerélményük lesz, kapnak visszajelzést, ami erősíti az önbizalmukat	

Ha végeztél az előző két feladattal, megkezdted a tanulást az iCoachKids tanfolyamán. Meghatároztad, hogy mit hozol magaddal az edzői munkába, és hogy hogyan tanulsz hatékonyan.

Szép munka, olvass tovább, hogy megtudd, hogyan épül fel a tanulásodat segítő oktatási segédanyag, és hogyan tudod annak tartalmát hasznosítani edzői munkádban és abban, hogy GYERMEK-KÖZPONTÚ EDZŐVÉ válj.

Az 1. kurzus oktatási segédanyagának felépítése

Az első kurzuson a képzés kombinált oktatási módszerrel történik, a tanulást különböző feladatok segítik (pl. életszerű feladatok, problémamegoldás, gyakorlati feladatok, edzői gyakorlat értékelése). Ezek segítik az anyag elsajátítását és munkád hatékonyságának növelését, emellett arra ösztönöznek, hogy további lehetőségeket keress az önképzésre.

Az alábbi címek és ikonok a különböző feladattípusokat jelölik az oktatási segédanyagban:



NÉZD MEG – Az anyagrészhez videóanyag kapcsolódik



OLVASD EL – A videóban szereplő anyag írott változata. Lehetővé teszi, hogy a saját tempódban haladj és az írott szövegben is tanulmányozhatsz a videóban elhangzottakat.



FELADAT – Olyan feladat, melyben átgondolod, hogy a tananyagot hogyan tudnád hasznosítani az edzői munkád során és fontolóra veszed, miben kellene változtatnod a gyakorlatban.



EGYÉNI GYAKORLATI FELADAT – Olyan feladat, melyben a tananyagot alkalmazod az edzői munkádban, majd elemzed, hogy sikeres volt-e számodra és a gyerekek számára. Ezt a feladatot több alkalommal kell elvégezned és értékelned, hogy a tanultakat az edzői filozófiáddal és gyerekek igényeivel összhangban eredményesen alkalmazd a gyakorlatban.



KÖZÖS MUNKA – Olyan feladat, melybe más edzőket is be kell vonnod, hogy megbeszéljétek, alkalmazzátok, kipróbáljátok, megfigyeljétek és értékeljétek a tananyag gyakorlati alkalmazását, valamint a kollégáid véleményezzék, milyen változásokat látnak a munkádban. Arra is ösztönöz, hogy másokat is meghallgass, pl. szülőket, játékvezetőket, klubvezetőket, vagy akár a gyerekeket is!



MUNKA A SAJÁT KÖRNYEZETEDBEN – Olyan feladat, mely arra ösztönöz, hogy átgondold, mennyire gyermekközpontú a

klubod/iskolád/közösséged szemlélete. Gondold át/vitasd meg, min kellene változtani, hogy gyermekközpontúbb edző legyél.



TESZT – Minden fejezet végén ki kell töltened egy tesztet. Ez lehetőséget ad arra, hogy megerősítsd a tanultakat a legfontosabb ismeretek átismétlésével és a gyakorlati alkalmazási lehetőségek áttekintésével. Mielőtt megválaszolnád a kérdéseket, olvasd át újra az oktatási segédanyag megfelelő szakaszát.



FEJEZETZÁRÓ FELADAT – Minden fejezet feladatokkal zárul, melyek segítenek áttekinteni/alkalmazni a fejezetben szereplő ismereteket és módszereket a munkádban. A következő feladatok lehetnek:



EGYÉNI GYAKORLATI FELADAT



KÖZÖS MUNKA



MUNKA A SAJÁT KÖRNYEZETEDBEN



TOVÁBBI VIDEÓ/OLVASMÁNY – A kurzus természetéből adódóan csak korlátozott mennyiségű anyag kerülhetett a tananyagba. Ha többet szeretnél tudni a témakörből, további nézni- és olvasnivalót ajánlunk.

A FEJLŐDÉSI UTAD UTÁNPÓTLÁSEDZŐKÉNT

Gyerekekkel dolgozni rendkívül pozitív élmény lehet, ami minden fáradságot megér. A kurzus során elsajátított szemlélet és a megszerzett tudás minden gyermek és edző számára pozitív élménnyé teheti a sporttevékenységet.

Mostantól csak Rajtad múlik, hogy fejleszted-e tudásodat és edzői módszereidet. Élvezd a tanulást!

iCoachKids: 1. kurzus Oktatási segédanyag - Feladat-ellenőrző lista: 3. fejezet

Név: _____

Dátum: _____

Ha befejeztél egy feladatot a fejezetben, tegyél egy pipát  a körbe. Ez segít ellenőrizni, mi az, amit már befejeztél és hol kell folytatnod a munkát.

Feladat / fejezet rész	NÉZD MEG / OLVASD EL 	FELADAT 	EGYÉNI FELADAT 	KÖZÖS MUNKA 	MUNKA A SAJÁT KÖRNYEZETEDBEN 	TESZT 	FEJEZETZÁRÓ FELADAT 	TOVÁBBI VIDEO/OLVASMÁNY 
Bevezetés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
1. rész	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2. rész	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3/1. rész	<input type="checkbox"/>							
3/2. rész	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Összefoglalás	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ha minden feladatot elvégeztél, a feladat-ellenőrző lista teljes. **SZÉP MUNKA!** Továbbléphetsz a következő fejezetre.

3. fejezet

Bevezetés



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Megnézheted az online felületen ([online MOOC](#)) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

Üdvözlünk a 3. fejezetben, Mint tudod, ez a kurzus arról szól, hogy miként alakítsuk ki a megfelelő sportkörnyezetet a gyermekek számára. Eddig az utánpótlásedző szerepéről volt szó (1. fejezet), valamint az elveink és értékeink átgondolásának fontosságáról, és arról, hogy ezek hogyan hatnak az edzői munkára és a sportban résztvevő gyerekekre (2. fejezet).

A 3. fejezet arról szól, hogy miért fontos koncepciót és stratégiát kidolgozni a csapatunk és a klubunk/iskolánk/közösségünk számára, és hogy hogyan kezdjük neki.

A kurzus weboldalán és a YouTube-on találsz egy videót Steve Jobs koncepciójáról az Apple-lel kapcsolatban. Ez tökéletes példája annak, hogy milyen szerepet játszik a koncepció és a stratégia céljaink megvalósításában.

(<https://www.youtube.com/watch?v=r1GIJWMeffA>)

Forrás: YouTube/all about Steve Jobs.com/Apple's Mission

Ha nem éred el a videót, olvasd el a videó átiratát:

Az Apple küldetése:

Nem azért indítottuk el az Apple-t, hogy számítógépet tegyünk képzett szakemberek asztalára, akik azzal az IBM nagyszámítógépéhez csatlakoznak. Amit akartunk, és amit most is akarunk, az személyi számítógépek megalkotása, melyek emberek tízmillióihoz jutnak el.

Egészen egyszerűen, a világ legjobb számítógépeit akarjuk gyártani. Egy olyan vállalkozás vagyunk, amelyik a világ legjobb személyi számítógépeit akarja gyártani.

Célunk, hogy mi gyártsuk a világ legjobb személyi számítógépeit. Az hajt minket, hogy mi gyártsuk a világ legjobb személyi számítógépeit.

30 éve a világ legjobb személyi számítógépeit gyártjuk.

Hisszük, hogy mi gyártjuk a világ legjobb notebookjait, hisszük, hogy mi gyártjuk a világ legjobb asztali számítógépeit. Hisszük, hogy a mi

notebookjaink a legjobbak a piacon és hisszük, hogy a mi asztali gépeink a legjobbak, a legjobb all-in-one gépek a világon.

Az Apple gyártja az iparág legjobb hardverét, de mi gyártjuk a legjobb szoftvereket is, mienk a világ legjobb böngészője, mienk a világ legjobb zenetára, a világ legjobb kijelzője (bármilyen eszközön).

Egyszerűen az elsők és a legjobbak leszünk.

Hiszük, hogy ez milliók életét fogja megváltoztatni, milliók életét, akik megvásárolják a következő néhány évben.

Úgy gondolom, még mindig másképp kell gondolkodni ahhoz, hogy valaki Apple számítógépet vegyen és hiszem, hogy akik megvásárolják, másképp gondolkodnak. Ők a világ kreatív emberei, ők azok, akik nem csak elvégzik a munkájukat, ők meg akarják változtatni a világot. Ehhez a lehető legjobb eszközöket használják, és mi ezeket az embereket szolgáljuk.

Ezzel a kampánnyal a hőseink előtt tisztelgünk. Azok előtt, akik inspirálnak minket, akik megváltoztatták a világot.

Ma együtt fogunk történelmet írni. 1984-ben bemutattuk a Macintosh-t, ami nemcsak az Apple-t, de az egész számítógép-iparágat megváltoztatta.

2001-ben bemutattuk az első iPodot, ami nemcsak a zenehallgatás módját, de az egész zenei iparágat megváltoztatta.

A Mac az egész számítógép-iparágat megváltoztatta, elsőként tette egyszerűvé a számítógépek használatát és elsőként hozott létre grafikus felületet személyi számítógépekhez. Az iPod megváltoztatta a zenehallgatás módját és az egész zenei iparágat. Hiszem, hogy az iPhone megváltoztatja az egész mobiltelefo- iparágat.

1984-ben a Mac olyan élmény volt, melyet azok, akik részt vettek benne, sosem fognak elfelejteni, és azt hiszem, a világ sem fogja elfelejteni. Az iPod 2001-ben mindent megváltoztatott a zenében és 2007-ben az iPhone-nal ugyanezt fogjuk elérni.

Miről szól az Apple:

Számomra ez az Apple lényege, erről szól az Apple, ezért csináljuk az egészet. Igen, szeretjük a világ leggyorsabb számítógépeit gyártani, és meg is tesszük, ha mindenkivel gyorsabban akarsz adatbázist futtatni, örömmel segítünk Neked. Mégis, ami leginkább egyedi az Apple-ben, az az, hogy találkozik benne a technológia és a kreatív önkifejezés, a művészet és a technológia, a bölcsészet és a technológia. Egyesíti ezeket, ahogy semmilyen más gyártó nem képes, és vállalkozások, pedagógusok és

számunkra, egyszerű halandók számára elérhetővé teszi, hogy használhassuk a mindennapi életükben. Olyan alkalmazások, mint pl. az iMovie lehetővé teszik, hogy kreatív módon kifejezhessük magunkat és ez az, ami hajt minket.

Nem kell ahhoz multinacionális vállalatot, vagy profi sportcsapatot vezetned, hogy pontosan tudd, mit, és ami ennél is fontosabb, miért és hogyan akarsz csinálni. Valójában mindannyian tudjuk, hogy a célok meghatározása a siker alapvető eleme.

Ez az egész fejezetet arról szól, hogy mit jelent a koncepció és a stratégia az utánpótlásedző számára, és segítünk elkezdni a sajátod megalkotását. Mire befejezed a 3. fejezetet:

- tudni fogod, mit jelent a koncepció, a küldetés és a stratégia az utánpótláscsapatban
- érteni fogod, hogy miért fontos a koncepció, a küldetés és a stratégia az edzői munkában
- képes leszel megalkotni a saját koncepciódat és a küldetésnyilatkozatodat
- ki tudod dolgozni a stratégiádat a koncepció megvalósításához

A koncepció és a stratégia része mindennapi életünknek. Még ha nem is fogalmazzuk meg konkrétan, mindenkinek van elképzelése arról, hogy mit akar az életben, vagy mit képzelt el a családjának, a munkájában vagy a szakmájában. Hidd el, még ha soha nem is írtad le, sokat gondolkodtál azokról a dolgokról, amelyekről szó lesz ebben a fejezetben. Lássuk, mi az, amit már tudsz. Töltsd ki a fejezet előtti tesztet, mielőtt továbblépnél.



0.1. FELADAT - FEJEZET ELŐTTI FELADAT

Válaszd ki a helyes választ.

1.

A koncepció és a stratégia olyan fogalmak, melyek csak a multinacionális nagyvállalatokra jellemzőek.

IGAZ vagy HAMIS

2.

A csapatod vagy a klubod világos koncepciója segít (válassz egyet):

- A) távolabbról nézni a meccseidet
- B) motiválni önmagad és a körülötted lévő embereket
- C) növelni a sőreladást a mérkőzések alatt

3.

A koncepció...

- A) kifejezi, hogy mit akarsz elérni és miért
- B) tartalmaz minden gyakorlatot, melyet használni fogsz
- C) részletezi a képzési tanmenetet és az edzéseket

4.

A jó koncepció összhangban van...

- A) a népszerű irányzatokkal
- B) azzal, amit a legsikeresebb csapat az elmúlt évben csinált
- C) a klub és az edző hosszú távú filozófiájával és értékeivel

5.

A küldetésnyilatkozat...

- A) az, amit a koncepció megvalósítása érdekében valójában csinálunk
- B) meghatározza a végső célt
- C) elmeséli a klub történetét

6.

A küldetésnyilatkozat...

- A) csak a sportolókra vonatkozik
- B) hidat képez a koncepció és a stratégia között
- C) csak szavak, melyek nem sokat jelentenek

7.

A gyermekek számára készülő sportprogram tervezésében a stratégia fogalma...

- A) a mérkőzéseken használt taktikai lehetőségeket jelenti
- B) elmagyarázza, hogyan leszünk jobbak az ellenfeleknél
- C) részletezi a program céljainak eléréséhez szükséges lépéseket

8.

Az alábbiak a stratégia kidolgozásának fő elemei:

- A) Gap elemzés és fontossági sorrend felállítása
- B) célállítás és szerződés a sportolókkal
- C) mutató mappák és képek



1. HAMIS
2. B)
3. A)
4. C)
5. B)
6. B)
7. C)
8. A)

Nos, hogy sikerült? Most lépj tovább az 1. részre.

3. fejezet - 1.rész

Mi a koncepció és miért fontos?



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Megnézheted az online felületen ([online MOOC](#)) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

Ebben a részben arról lesz szó, hogy mi a koncepció, és miért fontos, hogy legyen.

Menjünk kicsit vissza az időben és nézzük meg a közelmúlt történetének legmerészebb elképzelését. 1962-ben John Fitzgerald Kennedy amerikai elnök beszédet mondott arról, hogy miért fektet be az Egyesült Államok az űrkutatásba, és miért szándékozik a 60-as évek végére embert küldeni a holdra.

A videót megnézheted az online felületen, vagy az alábbi linken: <https://www.youtube.com/watch?v=G6z-h6faR6o> (és/vagy olvasd el a beszéd alábbi kivonatát).

"...a változás és a kihívások órájában vagyunk, a remény és a félelem évtizedében; a tudás és a tudatlanság korában. Minél jobban nő a tudásunk, annál nyilvánvalóbbá válik a tudatlanságunk."

"Nem meglepő, hogy egyesek azt szeretnék, ha minden így maradna, ha még várnánk. De Houston városát, Texas államot, az Egyesült Államokat nem azok építették fel, akik vártak és hátrafele néztek. Ezt az országot azok hódították meg, akik előre mentek - és ilyen a világűr is."

"A világűr felfedezése meg fog történni, akár csatlakozunk, akár nem, és ez lesz minden idők egyik legnagyobb vállalkozása. Amelyik ország vezető országgá akar válni, az nem maradhat le az űrkutatásban folyó versenyben."

"A világ most az űrt kémleli, a holdat és a távolabbi bolygókat figyeli; és mi megígérjük, hogy nem ellenséges hódítókként tekintünk rá, hanem a szabadság és a béke szimbólumaként. Ígérjük, hogy a világűrbe nem tömegpusztító fegyvereket telepítünk, hanem olyan eszközöket, melyek a tudásunk és az ismereteink gyarapítását szolgálják."

"Miért a hold, kérdezhetik egyesek. Miért ezt a célt választottuk? Ugyanígy megkérdezhetik azt is, miért másszuk meg a legmagasabb hegyet? Miért repültük át 35 éve az Atlanti-óceánt?"

"Azt választottuk, hogy a holdra megyünk, a holdra megyünk ebben az évtizedben, és még mást is megteszünk; nem azért mert könnyű, hanem mert nehéz; mert ez a cél egyesíti és felméri erőnket és tudásunkat; mert ez olyan kihívás, amit elfogadunk, amit nem akarunk halogatni, és amit meg akarunk nyerni."

"Kétségtelenül le vagyunk maradva és még egy ideig le leszünk az emberi űrutazásban. De előre akarunk lépni, még ebben az évtizedben behozzuk a lemaradást és az élre állunk."

"Hogy jól és elsőként vigyük véghez, mielőtt az évtized véget ér – merésznek kell lennünk, de meg fogjuk csinálni. Meg fogjuk csinálni még ebben az évtizedben."

Figyelemre méltó, ugye? Ebben a valaha volt legemlékezetesebb beszédek egyikében Kennedy világossá tette, hogy mi az elképzelése arról, amit később **"űrversenynek"** hívtak. Nézetei szerint a holdraszállás csak egy eszköz volt; eszköz a szükséges technológia és tudás megszerzéséhez, hogy az emberiség tovább fejlődjön. A föld és a tenger meghódítása után a fejlődés következő lépése a világűr lett.

A NASA a 60-as években egészen a híres Apollo11 1969. július 21-i holdra szállásáig erőit az ember holdra juttatására összpontosította. Ez alatt az évtized alatt, ha bármelyik NASA dolgozótól megkérdezték, hogy mi a munkája, nem azt válaszolta, hogy "WC-t takarítok" vagy "ételt készítek", hanem **"embert küldök a holdra"**.

Ez az, amiben egy világos és impozáns koncepció segítheti a munkádat és azokat, akikkel dolgozol, a gyerekeket és a szülőket. **A koncepció célt ad és irányt mutat.** Neked, mint edzőnek, világossá teszi, hogy **MIT akarsz elérni; MIÉRT; és lehetővé teszi, hogy elkezdj gondolkodni a HOGYAN megválaszolásán.**

Nézzük meg ezeket egyenként.

Mi a koncepció?

A koncepció pontosan leírja, hogy **mit szeretnénk látni a jövőben**. Ez kicsit olyan, mintha lenne egy kristálygömböd: belenézel, és azt látod benne, milyen jövőt elképzelsz.

Ez a jövőkép a végső cél és a kiindulópont meghatározója. A koncepció határozza meg a stratégiát, a sikerhez vezető utat, és minden további dolgot, amit arra használsz fel, hogy elérd a célod.

Az Óz, a nagy varázslóban Glinda, a Jó Boszorkány azt mondja szegény Dorothynek: *"Mindig az elején a legjobb kezdeni, csak annyit kell tenned, hogy követed a sárga utat!"* A koncepcióban mindkettő benne van, a kezdet és a vég is.

A **VÉG**, mert megmutatja, hova akarsz eljutni, ez a célod. A **KEZDET**, mert világos motiváció áll mögötte, egy határozott **MIÉRT**: miért edzősködsz? Miért akarjuk, hogy a gyerekek sportoljanak? Ez egyértelműen kapcsolódik a második fejezetben tárgyalt témához: az értékekhez és az elvekhez, amit edzői filozófiának hívtunk.

A koncepció a MIÉRT-tel kezdődik és a MIT-tel végződik. Ha megválasztuk a MIÉRT és a MIT kérdést, akkor térhetünk át a HOGYAN-ra.

A **MIÉRT** jelentőségét nem szabad alábecsülni. A híres német filozófus, Friedrich Nietzsche találóan fogalmazta meg, mikor azt mondta: "Azoknak, akiknek van MIÉRT élniük, a HOGYAN szinte mintegy." Egy határozott **MIÉRT**, mint Kennedy elképzelése az emberi tudás fejlődéséről, ösztönzőként szolgál és biztonsági hálót vagy puffert jelent a nehéz időkben. Ha mindig vissza tudunk térni a kiindulási ponthoz, hogy miért csináljuk, amit csinálunk, és milyen lesz, ha elérünk a célhoz, sokkal könnyebb lesz átjutni az élet csaldásain és hullámvölgyein.

A HATÉKONY KONCEPCIÓ NEM CSAK KIJELELI A VÉGSŐ CÉLT, DE AZT HATÁSOSAN IS TESZI.

KONCEPCIÓMINTA

Nézzük meg a képzeletbeli Neptun Úszóegyesület három különböző koncepcióját és gondolkodj el azon, melyik inspirál a legjobban.
A Neptun Úszóegyesület olyan klub, ahol:

“Bármilyen korú gyermek és családja képességtől függetlenül egészséges életmódot folytathat az úszás segítségével.”

“A tehetséges úszók beteljesíthetik olimpiai álmukat.”

“Mindenki egy nagy család tagja lehet, ahol a tagoknak pozitív élményben lesz részük és az úszáson kívül hasznos élettapasztalatokat szerezhetnek, melyek hasznukra válnak a klub és a sport keretein kívül is.”

Az igazság az, hogy ezek közül más-más okból lehet egyik vagy másik vonzó. Nagyban függ a környezettől, a klubból és mint már többször említettük, saját értékeidről és elveidről. A két legfontosabb pont:

- Először is, a **koncepciónak összhangban kell lennie az értékeiddel és az elveiddel**. Ha a Neptun Úszóegyesületben azt mondják, hogy képességtől függetlenül segíteni akarják a családok egészséges életmódját, de csak a tehetséges úszókra koncentrálnak, mert valójában a sikert és az érmekeket becsülik, akkor baj van.
- Másodszor, a **koncepciódat úgy kell megfogalmaznod, hogy a körülötted lévő emberek elfogadják azt**, mivel látják, hogy miért dolgoznak. Használj olyan szavakat, melyek sokat jelentenek az embereknek; vázolj képeket, melyeket el tudnak képzelni; segíts nekik olyan jövőt elképzelni, amelyért érdemes dolgozni. Minél vonzóbb a koncepció, annál valószínűbb, hogy ösztönzi a résztvevőket és elköteleződéshez vezet.

Minden csak az értékekkel és elvekkkel való összehangolásról és a figyelemfelkeltő koncepcióról szól? Nem egészen. Még néhány dolgot figyelembe kell venni a koncepció kidolgozásánál.

Reális és megvalósítható

Például amellett, hogy vonzó és kihívást jelentő, a **hatékony koncepciónak reálisnak és megvalósíthatónak kell lennie**. Úgy hiszem, mielőtt Kennedy bejelentette a világnak, hogy embert fognak küldeni a holdra a hatvanas évek végéig, konzultált a NASA embereivel, hogy egyáltalán lehetséges-e. Nem tudom elképzelni, hogy a beszéd napján, reggeli közben jutott eszébe ez az ötlet.

Győződj meg arról, hogy a koncepciód kihívást jelent, de nem megvalósíthatatlan.

Időkorlát

Ezért kell **szem előtt tartani a koncepció időtartamát**. Egy utánpótlás-egyesület vagy csapat számára egy 3-5 éves távlatú terv több mint elegendő lehet, mivel sokkal könnyebb arra gondolni, hogy mit szeretnénk látni az időszak végén, mint egy hosszabb időtartam után. Akár még rövidebb időszak is lehet!

Elfogadás / konzultáció

Egy másik terület, melyet fontolóra kell venni az, hogy a koncepció elfogadása nem csak attól függ, hogy milyen vonzó, hanem attól is, hogy a játékosok, családok, edzők és más érintettek a klubban mennyire érzik magukénak. Nem mindig lehetséges, de nem is kívánatos mindenkit bevonni a koncepció kidolgozásába, bizonyos szintű **konzultáció, vagy legalább a koncepció világos kommunikációja** azonban nagyon fontos, hogy a szülők eldönthessék, ez-e a megfelelő klub vagy csapat gyermekük számára.

Összhang

A koncepció elemeit mindenkinek támogatnia és óvnia kell, különben csak üres szavak lesznek egy fal poszteren vagy autómatricán. A koncepció támogatásának kulcsa annak biztosítása, hogy a klub filozófiája és koncepciója összhangban állnak; hogy az edzők tisztában vannak ezekkel és megbizonyosodnak arról, hogy azok összhangban vannak saját értékeikkel és elveikkel is; és hogy a szülőknek és a gyerekeknek lehetőségük van felmérni, tetszik-e nekik a klub és az edző elgondolása.

Iránytű

A jó koncepciónak azonban van még egy nagyon fontos eleme: **iránytűként működik** a klubon vagy csapaton belül mindenki számára. Lehetővé teszi, hogy hátralépjünk, és tevékenységüket a célok tükrében vizsgáljuk. Nagyban megkönnyíti az edzői munka ellenőrzésének menetét is, valamint segíti a döntéshozatal folyamatát. Ha valamiben nem vagyunk biztosak, célszerű visszatérni az alapokhoz és feltenni az ehhez hasonló kérdéseket:

- Mit akarunk hosszú távon elérni?
- Amit csinálunk, az a cél felé vezet?
- Ez a döntés összhangban van a koncepciónkkal és a filozófiánkkal?



1.1. FELADAT - A "MIÉRT" hatalma

NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Nézd meg Simon Sinek rövid előadását a MIÉRT kérdés feltevésének fontosságáról az alábbi linken:

<https://www.youtube.com/watch?v=ogeT2UngxPg> Simon Sinek: 10 years of the WHY. Ha ezt nem tudod megtenni, olvasd el az átiratot.

Sokan kérdezik, hogy mi a különbség a "miért" és a "MIÉRT" kérdés között, mikor arról beszélünk, hogy a MIÉRT-tel kezdünk. A MIÉRT egy cél, ok, vagy meggyőződés, annak alapja, amiért motiváltak vagyunk valamire. Amiért egy cég működik, amiért szenvedélyesen csinálunk valamit. A "miért" általános értelemben ugyanazt jelenti, pl. miért csinálsz valamit, mi az oka? Ezért hívom MIÉRT-nek.

A másik ok, amiért MIÉRT-nek hívom az, hogy mikor megkérdem az embereket, hogy "mi az első: a koncepció vagy a küldetés?", az emberek vitatkozni kezdenek. Nincs egységes definíció a két fogalomra. Ha úgy gondolják, hogy a küldetés az első, megkérdem tőlük, hogyan definiálnák azt. A válasz: "az, amiért reggelként felkelünk". Azok, akik a koncepció elsőségében hisznek, azt mondják: "az, amiért a cégünk létezik". Mindegy hogy hogyan fogalmazzák meg a választ, ugyanazt mondják: miért. Ezért hívom MIÉRT-nek.

Simon beszédét milliószor nézték már meg online, és különböző területeken dolgozó vezetőket inspirált az oktatástól az üzleti életen át a sportig. Ha az eredeti, hosszabb változatot néznéd meg, ezen a linken találsz:

https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Reméljük, élvezni fogod Te is.

Miután megnézted Simon beszédét, végezd el a következő FELADATOT.



1.2. FELADAT

Készíts egy koncepcióvázlatot

Nézd át a filozófiádat, az értékeidet és az elveidet a 2. fejezetből. Utána kezd el megírni a csapatod vagy a klubod koncepcióját. Ne felejtsd el átgondolni a MIÉRT-et, utána gondolkodj el a MIT kérdésen. A következő rész után folytatni fogjuk a vázlatot. Ha szükséges, nézd meg újra a kapcsolódó videót, vagy olvasd el a megfelelő részeket az oktatási segédanyagban.

A következő rész után tovább fogsz dolgozni a vázlaton.

KONCEPCIÓ

3. fejezet - 2. rész

Mi a KÜLDETÉSNYILATKOZAT és miért van szükség rá?



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Megnézheted az online felületen [\(online MOOC\)](#) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

Hogy sikerült a koncepció elkészítése? Világosabban látod már, hogy mit akarsz elérni az edzői munkáddal? Ha a válasz igen, az nagyszerű! Akkor se aggódj, ha még nem vagy teljesen biztos benne. A következőkben még világosabbá fog válni számodra.

Most, hogy tudjuk mi a koncepció, megtesszük a következő lépést a stratégia felépítése felé: **a koncepciót lefordítjuk küldetésnyilatkozattá.**

Mielőtt hozzáfognánk, végezd el a következő feladatot.

2.1. FELADAT

Hogyan írjunk küldetésnyilatkozatot



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Nézd meg az alábbi videót (Erica Olsen: Hogyan írjunk küldetésnyilatkozatot?).
<https://www.youtube.com/watch?v=1xs4l349cdc>

Forrás: YouTube/ virtualstrategist

Jó napot! Erica Olsen vagyok.

A mai alkalommal arról lesz szó, hogy hogyan írjunk meg egy küldetésnyilatkozatot. A küldetésnyilatkozatok a stratégiai tervezés alapkövei.

Általában akkor fogalmazzuk meg, ha a SWOT elemzés már elkészült, de még a további tervezési folyamat előtt állunk. Kulcsfontosságú, mert

megválaszolja hogy miért dolgozunk; egyértelműen meghatározza a területünket, hogy mi tartozik a munkánkba és mi nem. Mindez nem a célokat jelenti, azokat a koncepció tartalmazza.

Nézzük meg mindezt részleteiben.

Ezen a példán keresztül fogjuk elmagyarázni a küldetésnyilatkozat összetevőit.

KÜLDETÉSNYILATKOZAT

Miért dolgozunk?

Lista:

- Eredeti
- Megalapozott
- Kapcsolat a résztvevőkkel
- Frappáns
- Felirat (szlogen)

Ezt a listát használjuk, hogy megmutassuk, milyen a jó küldetésnyilatkozat és végigmegyünk a folyamaton, hogy megalkothasd a sajátodat. Kezdjünk neki!

A Google mintáját fogjuk használni, ami jó, mert kitűnően megfogalmazott és miért ne tanuljunk a legjobbtól?

Akkor kezdjük a küldetéssel...

Azért szeretek a küldetéssel kezdeni, mert ez mutatja meg, hogy hova akarunk eljutni, és segít a feladatokra koncentrálni. Később majd elhagyjuk ezeket, de kiindulópontnak jók lesznek. Itt van egy jelen idejű ige "rendszeres". Elmondjuk, mit csinálunk: "rendszeresszük a világ információit".

Kinek? Ebben az esetben "a világnak". És mi a haszna a munkánknak?

Mi a haszna a világ számára? "Az információ hozzáférhetőségének és felhasználhatóságának biztosítása."

Teljesen egyértelmű.

Tudjuk, hogy a küldetésnyilatkozat megfogalmazása nem könnyű, ezért itt egy lista, ami segít abban, hogy minden benne legyen.

Először is, eredetinek kell lennie.

A Google-é valóban eredeti. Nem mástól vették, nem hasonlít semmilyen más küldetésnyilatkozatra, úgy hangzik, mint a Google küldetésnyilatkozata, tehát győződj meg arról, hogy a tiéd is eredeti.

Megalapozott. Ezt már említettem, nem cserélgetheted állandóan, néhány szót megváltoztatsz, de a lényegét nem. Olyan küldetésnyilatkozat kell, amelyik hosszú időn át megmarad, ezért megalapozottnak kell lennie.

Kapcsolat a résztvevőkkel: akkor igazán jó a küldetésnyilatkozat - és a tiéd az -, ha minden egyes résztvevő, ha felébred reggel, tudja, hogy amiért munkába megy nap mint nap, az benne van a küldetésnyilatkozatban. Ezért annak frappánsnak és felidézhetőnek kell lennie. Frappánsnak, vagyis rövidnek és tömörnek.

Ezt az egyensúlyt kell megtalálni a jó küldetésnyilatkozatnál. A puding próbája: feliratként is meg kell állnia a helyét, amit pólón a programban résztvevők viselhetnek. Ha ezt a célt eléred, biztos lehetsz benne, hogy a küldetésnyilatkozatod klassz!

Szóval, hogyan is írod meg?

Nem mindig könnyű, ezért érdemes ötleteket gyűjteni a szervezetedtől. Kérdezd meg a munkatársaidat kérdőíves felmérés vagy csoportos beszélgetés formájában, szedd össze az összes információt, összegezd és készíts néhány változatot. Ezt te magad is megteheted, vagy megkérhetsz néhány embert a környezetemben, akik szeretnek ilyesmit csinálni. Kérd meg őket, hogy írjanak pár változatot. A különböző változatok közül a résztvevőkkel közösen válasszatok egyet, vagy küldd el azokat a szervezetednek, hogy szavazzanak róla.

Ez az egyszerű folyamat segít abban, hogy ne kalandozz el különböző irányokba és a küldetésnyilatkozat elkészítése ne legyen egy soha véget nem érő munka.

Remélem, mindezek segítenek elkészíteni a tiédet.

Köszönöm a figyelmet!

Az alábbi cikk is segíthet a munkádban:

KÜLDETÉSNYILATKOZAT

Foglaljuk össze, hogy mi is a küldetésnyilatkozat, mire való és miért szükséges.

Míg a koncepció arról szól, hogy a jövőben mit akarunk látni munkák eredményeképpen, **a küldetés inkább a tevékenységről szól: mit teszünk azért, hogy a koncepció megvalósuljon.** Másképp fogalmazva: **pontosan meghatározza a legfontosabb dolgokat.**

Térjünk vissza a Neptun Úszóegyesület példájához (3. fejezet, 1. rész). Tegyük fel, hogy azzal a koncepcióval értettünk egyet, hogy:

“Bármilyen korú gyermek és családja képességtől függetlenül egészséges életmódot folytathat az úszás segítségével.”

A Neptun küldetésének világosan és tömören ki kell fejeznie, hogy mit tesz a klub a gyermekek és a családok egészséges életmódjáért, szóval lehetne valami ilyesmi:

“A Neptun Úszóegyesület úszással kapcsolatos tevékenységek széles skáláját kínálja az egész család számára minden szinten, a kezdőtől a szabadidős úszáson át a versenyúszásig.

A küldetésnyilatkozat tehát tartalmazza a legfontosabb konkrét tevékenységeket, melyek segítenek megvalósítani a koncepciót, ebben az esetben azt, hogy a Neptun az úszással kapcsolatos tevékenységek széles skáláját kínálja mindenki számára.

A küldetésnyilatkozatok azért fontosak, mert míg a koncepció azokról az álmokról szól, melyek miatt felkelsz reggelente, **a küldetésnyilatkozatok kijelölik, mit kell tenned, hogy megvalósítsd azokat;** valóságosabbá és láthatóbbá teszik a koncepciót. Ennélfogva, **a küldetésnyilatkozatok áthidalják az álomszerű koncepciót és a részletes stratégiát,** amiről a következő részben lesz szó.

Ahogy a koncepció, a konkrét és világos **küldetésnyilatkozatok is segítenek a kijelölt úton haladni,** hogy ne távolodjunk el az értékeinktől, elveinktől és a megfogalmazott céloktól. Emellett **segítenek egymás ellenőrzésében** is. A döntéshozatal folyamata leegyszerűsödik, ha ilyen kérdéseket teszünk fel magunknak:

- Ez a módszer vagy új kezdeményezés összhangban van a küldetéssel?
- Segíti ez a döntés a küldetés sikerét?
- A küldetésből mit kellene feláldoznunk, ha ezt tennénk?

Térjünk most vissza az általad korábban leírt koncepcióhoz. Először is, nézd újra át. Még mindig megfelelőnek tartod? Van bármi, amin változtatnál?

Most készíts egy küldetésnyilatkozatot, mely néhány szóban ismerteti, hogy Te vagy a klubod hogyan valósítja meg a küldetést.



2.2. FELADAT

A koncepciótól a küldetésnyilatkozatig

Koncepció

Nézd át, gondold át és fogalmazd újra a koncepciódat:

Küldetésnyilatkozat

Határozd meg a kulcsfogalmakat, melyeket bele szándékozol tenni a küldetésnyilatkozatba (a koncepció, az értékek, az elvek és az edzői filozófia alapján). Ezután 1-3 mondatban írd meg a küldetésnyilatkozatot.

Kulcsfogalmak

Küldetésnyilatkozat:

Lehetséges, hogy átfedések lesznek a küldetés és a koncepció között, de nincs ezzel semmi baj. Valójában előfordul, hogy a kettő között jelentős az átfedés és közös koncepció és küldetés áll össze. Például a Neptun Úszóegyesület esetében a közös nyilatkozat ilyesmi lehetne:

“A Neptun Úszóegyesület célja úszási lehetőség biztosítása tudásszinttől függetlenül a gyermekek és a családok egészséges életmódját támogatva kezdő szinttől a szabadidős úzáson át a versenyúszásig.”

3. fejezet - 3/1. rész

Stratégiai alapismeretek



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Megnézheted az online felületen ([online MOOC](#)) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

Hogy halad a koncepciód és a küldetésnyilatkozatod? Segítette a munkádat? Remélem, az értékeid és az elveid számbavétele, valamint a koncepció és a küldetés kidolgozása a csapatod vagy a klubod számára hasznos feladat volt.

Most, hogy látjuk, mi lesz a végeredmény, és nagy vonalakban megrajzoltuk klubunk céljait, itt az ideje, hogy nekilássunk a gyakorlati munkának és **elkezdjük kidolgozni a stratégiát**, ami az edzői munkánk sikerességének térképe lesz. Itt az idő, hogy meghatározzuk azokat a kulcsfontosságú lépéseket és módszereket, melyek segítenek a legtöbbet kihozni a lehetőségekből, emellett közelebb visznek a koncepció és a küldetés megvalósításához.

Vedd figyelembe, hogy a stratégia ebben a részben **nem a taktikát jelenti, amivel a meccseket és a versenyeket meg lehet nyerni**, hanem azt az **átfogó stratégiát, ami ahhoz szükséges, hogy a program sikerének esélye a legnagyobb legyen**. A sikert itt a célkitűzések határozzák meg, ahogy a koncepcióban és a küldetésben megfogalmazzuk. Egy adott sportverseny taktikájának kidolgozása egyébként nagyon hasonlít ahhoz, ahogy a szélesebb stratégiát alakítjuk ki.

Mielőtt továbblépnénk, nézd meg a következő két videót (és/vagy olvasd el a szöveget)

Az elsőben megnézzük, mit jelent a stratégia az üzleti életben, hogy lássuk, mit tanulhatunk belőle. A másodikban egy edző beszél a stratégiáról.

1. videó - <https://www.youtube.com/watch?v=uhfFoINNEKI>

Forrás: YouTube Mind Tools

A stratégia olyan szó, melyet gyakran használnak az üzleti életben. De mi is a stratégia? És mi köze van a mindennapi munkádhoz? Nincs igazán biztos válasz arra, hogy mi is a stratégia, mert mindenkinek megvan a saját verziója. Mégis, egy jó módszer hogy miként tekintsünk rá az, ha megnézzük, mit kell tennünk, hogy sikeresek legyünk a piacon.

Ez a legfontosabb kérdés, amit meg kell válaszolnod, amikor kidolgozod a stratégiát. Ez a kérdés azt mutatja, hogy a stratégia kidolgozása nemcsak egy dolog elemzését jelenti, hanem magában foglalja a környezet értelmezését, majd a sikerhez vezető lehető legjobb út feltérképezését. Ez sok gondolkodást és elemzést igényelhet. A stratégia kidolgozásának három lépcsőfoka van. Az első szint a vállalati stratégia. A több különböző szervezeti egységgel rendelkező vállalatoknál ez határozza meg, hogy a vállalat egésze hogyan támogatja és növeli a hozzá tartozó szervezeti egységek értékét.

A következő szint a szervezeti egységek stratégiája. Ez leírja, hogy az egyes szervezeti egységek hogyan versenyeznek és szereznek saját piacokat. A szervezeti egység stratégiájának célkitűzéseit összhangba kell hozni a vállalati stratégia célkitűzéseivel. A stratégia utolsó szintje a csapatstratégia. A szervezeti egységen belül minden csapatnak teljesítenie kell, ezért saját stratégiára van szükségük a vállalat nagyobb céljainak eléréséhez.

Mindegy mi a szereped, a munkád hozzájárul a csapatstratégiához, ami hozzájárul a szervezeti egység stratégiájához, ami aztán hozzájárul a nagyobb vállalati stratégiához. Minden szint szükséges és fontos a vállalat sikeréhez.

2. videó - <https://www.youtube.com/watch?v=KFdn9Rr-FJ8>

Forrás: *ChampionshipProductions*

Guy Edson, az Amerikai Úszóedzők Testülete szakmai igazgatója az alapokról beszél, mint pl. a szervezettség szükségessége és a tervezés következményei.

Néhányan intuitív edzők vagytok. Szerettek hirtelen cselekedni, megjelentek a medencénél, levezetitek az edzést, és páran jók is vagytok ebben. Nektek ez az előadás az agyatokra fog menni. Néhányan viszont nagyon szervezettek vagytok; ti hisztek a szervezettségben.

Ha olyan vagy mint én, borderline és kényszeres, imádni fogod az előadást, remélem! Amit mindenkitől kérek az az, hogy legyetek lelkiismeretesek és megbízhatóak, mert az nagyon kifizetődő. Először is, jobb eredményeket fogsz elérni; nyomon tudod követni, hogy mit csináltál, pl. ha volt egy eredményes éved, tudod, hogyan ismételd meg. De ha rossz éved volt, tudod, hogy mit ne tegyél meg újra. Hiszem, hogy ez nagyobb stabilitáshoz vezet, mert ha egy korosztályos csoport jól működik, minden jobb lesz, jobban fognak támogatni és személy szerint hiszem, hogy az egész élvezhetőbb lesz.

És van még egy ok, ami nem szerepel a listán, hogy amikor gyerekekkel dolgozom, úgy érzem, óriási a felelősségem az anyukák és apukák felé, akik fizetnek, hogy a gyerekük ott lehessen. Úgy érzem, azért vagyok ott, hogy a lehető legjobb szolgáltatást kapják, és ha nem tervezem meg az edzéseket, nem hiszem, hogy ez történik.

Mit gondolsz? Milyen fontos dolgokat vagy ötleteket hallottál? Az alábbiakban összefoglaljuk, mindazt, amit fontosnak tartunk a stratégia megértéséhez.

A stratégia kidolgozása meghatározható **a sikerhez legnagyobb eséllyel vezető intézkedések tervezési folyamataként**. Mint ilyen, nem kell, hogy túl bonyolult legyen. Nagyban függ attól, hogy mekkora a klubod vagy a csapatod, milyenek a célok, hány emberrel állsz kapcsolatban, mit akarsz edzőként, stb.

Egyszerűen fogalmazva, **a lépésekről szól, melyek szükségesek a koncepció és a küldetés megvalósításához**. Röviden:

- Mit akarunk (a célok)
- Minek kell történnie (a tevékenység)
- Milyen sorrendben (prioritások)
- Kinek kell megcsinálnia (felelősség)
- Mi szükséges a megvalósításhoz (erőforrások)

Így elmondva könnyűnek hangzik, nem igaz? Persze van néhány módszer a folyamat megkönnyítésére.

A STRATÉGIAI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

A stratégia kidolgozásának egyik módja, ha **a végső célból indulunk ki**, ami valahol a koncepcióban és a küldetésnyilatkozatban van, és ezek alapján konkrét célokat fogalmazzunk meg, melyek elég világosak a teljes stratégia kidolgozásához.

Ezeket a célokat - ahol lehetséges -, úgy kell megfogalmazni, hogy **specifikusak, mérhetőek, számonkérhetőek, realiztikusak és időszakokra osztottak** legyenek.

Visszatérve a Neptun Úszóegyesület példájához, ha a küldetés az, hogy úszási lehetőséget nyújtson a gyermekek és a családok számára, konkrét célok lehetnek pl.:

- **Két év múlva minden csoportnak heti egy foglalkozást biztosítunk. Például kezdőknek, felnőtt kezdőknek, serdülőknek, felnőtt szabadidősöknek stb. A klub egyik kijelölt munkatársa lesz ezért felelős.**
- **Két év múlva lesz versenyzői programunk, 12-től 18 éves korig száz úszóval, ezért a felelős a szakmai igazgató lesz.**

A fő célok stratégiájának és a stratégiai tervek kidolgozásakor alcélokat fogalmazhatunk meg. Ezeket helyenként "folyamatcéloknak" vagy "stratégiai prioritásoknak" nevezik, és segítenek a fő célok megvalósításában.

Ha pl. az a cél, hogy hetente legalább egy foglalkozást biztosítsunk minden csoport számára, gondolnunk kell azokra a fő összetevőkre, melyeknek rendelkezésre kell állniuk, hogy a cél megvalósuljon. Például:

- létre kell hozni egy olyan programot, amelyik kiszolgálja a különböző korosztályokat és igényeket
- edzésidőt kell biztosítani
- meg kell győződni arról, hogy elég edző van a foglalkozások lebonyolításához
- népszerűsíteni és hirdetni kell a foglalkozásokat a különböző kommunikációs csatornákon

Láttuk, hogy **hogyan a végső célból visszafele dolgoztunk, azt kisebb feladatokra osztottuk**, amíg el nem értünk a konkrét tennivalóig. Például az edzésidő biztosítása érdekében a klub megbízottjának beszélnie kell az uszoda menedzserével, és meg kell állapodniuk, milyen időszakokban használhatja a klub a medencét.

3 fejezet - 3/2. rész

Stratégiai alapismeretek - A stratégia felépítése



NÉZD MEG ÉS/VAGY OLVASD EL

Megnézheted az online felületen ([online MOOC](#)) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

CSELEKVÉSI TERV

A cselekvési terv elkészítésének alapvető fontosságú eleme a stratégiai prioritások meghatározása.

PRIORITÁSVIZSGÁLAT

Amikor prioritásvizsgálatot végzünk, fáradságos lehet leírni minden tennivalót és azok sorrendjét, melyek a küldetés és a koncepció megvalósítását lehetővé teszik. Ez túl sok lehet, hogy érthető legyen.

Ha ez a helyzet, az "**Eisenhower mátrix**" segíthet a fontos dolgok meghatározásában. Ez nagyon egyszerű és hatékony módja annak, hogy ábrázoljuk, **melyek a stratégiánk legfontosabb és legsürgősebb elemei.**

Eisenhower mátrix



A mátrixnak két tengelye van:

- a vízszintes tengely a **sürgősségi szintet** jelzi nem sürgöstől a sürgősig
- a függőleges tengelyen van a **fontossági szint**, nem fontostól a fontosig

Az Eisenhower mátrix ennek megfelelően **négy négyzetet tartalmaz**, amelyek a következőket jelentik: fontos és sürgős, fontos de nem sürgős, nem fontos és nem sürgős, nem fontos és sürgős.

A küldetés és a koncepció sikeréhez szükséges összes feladatot be kell írnod a megfelelő négyzetbe a sürgősség és a fontosság szintje szerint. Szerinted melyek a legfontosabbak?

Úgy van, **a sürgős és fontos négyzetben levők a legfontosabb prioritások**. Ezek azok, melyek a sikert vagy a kudarcot jelentik. És a többi... nos, ez könnyű.

- A nem sürgős és nem fontosakat elvetjük, hacsak nincs korlátlan időnk és erőforrásunk, ami ritkán fordul elő.
- A fontos és nem sürgős tételeknél határidőt kell megszabnunk. Egy ponton majd valószínűleg átkerülnek a sürgős és fontos négyzetbe.
- A nem fontos és sürgős elemeknél mérlegelni kell, de ha tényleg nem fontosak, célszerű félretenni, míg lesz időnk foglalkozni velük...vagy átadhatjuk valakinek

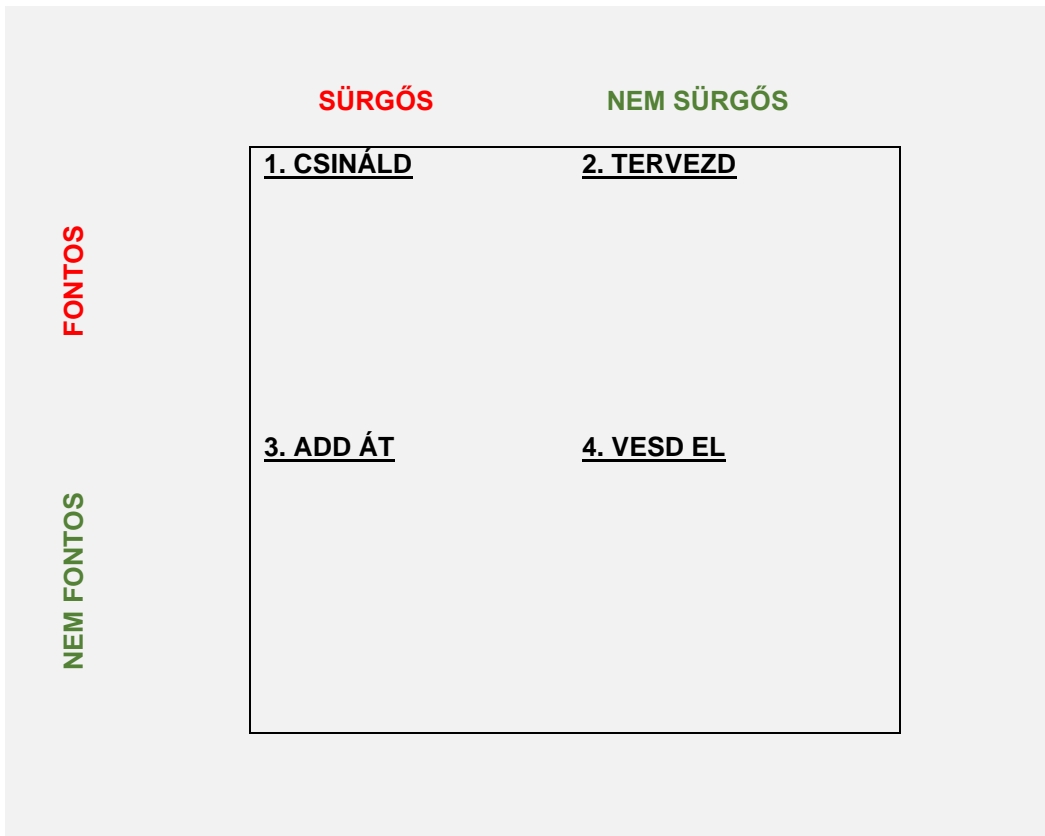
Most végezd el a következő feladatot.



3.1. FELADAT

Prioritásvizsgálat

A koncepcióból és a küldetésnyilatkozatokból visszafele dolgozva határozd meg a legfontosabb tennivalókat, melyek szükségesek azok megvalósításához. Helyezd el az összes feladatot a megfelelő négyzetben.



Mely elemeknek kell elsőbbséget élvezniük?

Hogy ment? Segített a feladat a jobb megértésben?

Most, hogy a prioritásokat felállítottad, kiegészíthetjük az Eisenhower mátrixot egy másik vizsgálattal, a SWOT analízissel.

SWOT ELEMZÉS

A SWOT (GYELV) elemzést az **üzleti életben és a katonaságnál a hatvanas** évek óta használják. Dióhéjban, az eljárás a **belső és külső tényezők értékelését** jelenti, melyek kedvező vagy kedvezőtlen hatással vannak a koncepció és a küldetés megvalósítására.

Az üzleti életben, a hadseregben és a profi sportban a SWOT elemzést sajátos versenyhelyzetben végzik, mint pl. háború megnyerése, a szomszéd vállalat megelőzése, vagy a Bajnokok Ligájának megnyerése.

Az utánpótlásportban a SWOT elemzés inkább arra irányul, hogy hogyan valósítható meg a koncepció, melybe nem feltétlenül tartozik bele a versenyzés. Úgy gondoljuk, hogy **az utánpótlásportban a hangsúlyt arra kell fektetni, hogy mit kell tennünk, hogy a lehető legjobb élményt nyújtsuk a gyerekeknek.**

A SWOT elemzés mindenképpen hasznos lehet.

A belső tényezőket az erősségek (S), és a gyengeségek (W), a külsőket a lehetőségek (O), és a veszélyek (T) jelentik. Nézzük ezeket egy kicsit részletesebben.

- **Belső tényezők**

- Az **erősségek** olyan területek, melyek már jól működnek és fontosak a koncepció megvalósításában.
- A **gyengeségek** azok a területek, ahol nem vagyunk túl erősek, de ha ezekben javulunk, sokat léphetünk előre.

- **Külső tényezők**

- **Lehetőségek:** a mi esetünkben a külső lehetőségek azok a dolgok, melyek nem csak rajtunk múlnak, de felhasználhatóak a siker esélyének növelésére.
- **Veszélyek:** a lehetőségek ellentéte, a veszélyek olyan tényezők, melyek nem tőlünk függenek, de ha csökkentjük vagy enyhítjük azokat, kevésbé lesznek hatással a sikerességre.

A jó stratégia tehát a hatékonyságot növelő tényezők (az erősségek és a lehetőségek) maximalizálására törekszik, emellett mérsékeli a negatívakat (a gyengeségeket és a veszélyeket).

A hatékony SWOT elemzés elkészítéséhez az edzőknek a kategóriákhoz kapcsolódó kérdéseket kell feltenniük a gyerekek, csapatok és a klub vonatkozásában. Nézzünk néhány lehetséges kérdést:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> - Miben vagyunk jók csapatként vagy klubszinten? - Miben jók az edzőink? - Miben jók a gyerekek és a szüleik? - Mit csinálunk jobban, mint mások? - Miben vagyunk egyediek? 	<ul style="list-style-type: none"> - Miben lehetnénk jobbak csapatként vagy klubként? - Miben lehetnének jobbak az edzőink? - Miben lehetnének jobbak a gyerekek és a szülők? - Mely szakterületek hiányoznak?
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> - Vannak olyan dolgok a csapattal vagy a klubbal kapcsolatban, melyek hasznosak lehetnek? Ha igen, hogyan? - Történt bármi az utóbbi időben a csapat vagy a klub körül, amit hasznunkra fordíthatunk? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vannak olyan dolgok a csapattal vagy a klubbal kapcsolatban, melyek károsak lehetnek? Ha igen, hogyan? - Történt bármi az utóbbi időben a csapat vagy a klub körül, melyek hátráltathatják céljaink megvalósítását?

Ahol lehetséges, a kérdésekre adott válaszok konkrét tényeken alapuljanak, hogy ne benyomásokra, hanem a valóságra támaszkodjunk.



3.1. FELADAT SWOT ELEMZÉS

Használd az alábbi SWOT mátrixot a csapatod, klubod, vagy a programod további elemzésére.

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

Mit gondolsz most? A SWOT elemzés eredményei felhasználhatók az átfogó stratégia kidolgozásában. Az erősségek és a lehetőségek feltérképezése például nagyon hasznos lehet.

Ha idáig eljutottunk, vagyis alaposan kielemeztük, hogy mit akarunk elérni, és mit kell tennünk ennek érdekében, fontos hogy belásd, érdemes újra átgondolni a koncepciót és a célkitűzéseket, ha a jelenlegiek irreálisnak tűnnek az elemzés tapasztalatainak tükrében.

Tisztázzunk valamit:

Néhányatoknak úgy tűnhet, hogy mindez túlságosan sok a jelenlegi szerepkörötökben, ha szülőként edzősködtök, vagy csak heti egy alkalommal és a hétvégi meccsen, és igazatok lehet!

Ezek közül néhány gondolat mégis segíthet, hogy többet kihozz jelenlegi munkádból, jobban csináld és ki tudja? Később, ahogy a gyerekek felsőbb korosztályba lépnek, több szerepet és munkát kaphatsz, és akkor mindez majd hasznos lehet.

Befejezésként ismét kiemelném, hogy a stratégia kidolgozása nagyban függ a körülményektől. Ha pl. hetente csak egy órát foglalkozol egy hétvévesekből álló csoporttal, a stratégiád nagyon egyszerű lehet, és a hosszú távú célokat csak hat hónapra fogod tervezni. Ha azonban egy tornaklubban edzősködsz és a tízéveseid hetente 20-nál is több órát edzenek és rendszeresen versenyeznek, a stratégiád kicsit hosszabb távra szólhat, és több részletből állhat.

És végül: a stratégia kidolgozása arról szól, hogy biztos legyél benne, tudod, mit akarsz elérni, és hogyan fogsz hozzá. Minél összetettebbek vagy távolabbiak a célok, valószínűleg annál összetettebbnek kell lennie a stratégiának is, de ez tőled függ!

Itt az ideje, hogy elkezdj kidolgozni a stratégiádat a következő feladatban.



3.3. FELADAT

A stratégiád kidolgozása (összegzés)

Ebben a fejezetben a stratégiád összes elemét kidolgoztad. A feladat segít azokat összegezni és átgondolni a munkádat. Lehetőséget ad arra is, hogy változtass, ha szükségesnek látod.

Koncepció	
Küldetés	
Stratégiai célok/ tennivalók	
Prioritásvizsgálat	
1. CSINÁLD	2. TERVEZD
3. ADD ÁT	4. VESD EL

SWOT ELEMZÉS	
Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek
Jegyzetek	

3. fejezet - Összefoglalás

A klub koncepciójának és stratégiájának kidolgozása



FEJEZET ELŐTTI FELADAT

Megnézheted az online felületen ([online MOOC](#)) vagy elolvashatod az oktatási segédanyagban. Ha segít az anyag elsajátításában, tedd meg mindkettőt.

Gratulálunk, nagyszerű munkát végeztél!

Számos fogalmat és elképzelést mutattunk be a koncepcióról, a küldetésről és a stratégiáról. Sok az átgondolnivaló, ezért röviden összefoglaljuk a fejezet anyagát.

Mi a koncepció?

Ne feledd, a koncepció pontosan megfogalmazza, hogy mit akarunk látni a jövőben. Ezt akarjuk az edzői munkánk eredményeként látni. A koncepció alapvető fontosságú, mivel mint egy iránytű, ez határozza meg a küldetést és a stratégiát. Ne feledd, a koncepciónak a MIÉRT-tel kell kezdődnie és a MIT-tel kell végződnie. Csak ha kidolgoztuk a MIÉRT-tet és a MIT-et, akkor térhetünk rá a HOGYAN-ra.

És mi a helyzet a küldetéssel?

Míg a koncepció a jövőképről szól, amit a tevékenységünk eredményeképpen látni szeretnénk, a küldetés inkább a tevékenységekről szól - mit fogunk tenni, hogy megvalósítsuk a koncepciót. Másképp fogalmazva, konkrétan meghatározza a fő feladatokat.

A küldetésnyilatkozatok azért fontosak, mert míg a koncepció az álmokat jelenti, melyekért érdemes reggel felkelni, a küldetésnyilatkozatok kijelölik, hogy mit kell tenni azok megvalósításáért. Ezek teszik a koncepciót valóságossá és kézzelfoghatóvá. A küldetésnyilatkozatok ezért hidat képeznek a nagyívű koncepció és a gyakorlati stratégia között.

Ne feledd, lehetséges, hogy a küldetés és a koncepció között átfedés van, de ez teljesen normális. Valójában, ha az átfedés elég nagy, végül közös koncepció és küldetés születik.

És végül, mi a stratégia?

A stratégia meghatározható a sikerhez vezető tevékenység lépéseinek tervezési folyamatoként. Ennek nem kell túl bonyolultnak lennie. Függ olyan tényezőktől, mint a szervezeted mérete, a célok mennyisége, hány embert érint, mit csinálsz edzőként, stb.

Egyszerűen fogalmazva, arról szól, hogy tisztázzuk a koncepció megvalósításához és a küldetés beteljesítéséhez szükséges lépéseket, vagyis hogy minek kell történnie, milyen sorrendben, kinek a feladata, és milyen erőforrások szükségesek.

Ne felejtse el, hogy közületek néhányaknak mindez túl sok lehet a jelenlegi pozíciókban - pl. szülőből lett edzőként heti egy edzéssel és hétvégi meccsel. És igazatok van! Mégis, ezek közül pár elképzelés segíthet a munkád tudatosításában és tökéletesítésében. És ki tudja? Ahogy a gyerekek nőnek, a feladataid sokasodhatnak, és akkor hasznosítani tudod a tanultakat.

Most töltsd ki a harmadik fejezet összefoglaló tesztjét. A teszt segít újra átgondolni a fogalmakat, ha valamit nem értesz pontosan, nézd meg/olvasd el újra.



FEJEZETZÁRÓ TESZT

1. Párosítsd a fogalmakat az állításokkal.

Koncepció

Küldetés

Stratégiai tervezés

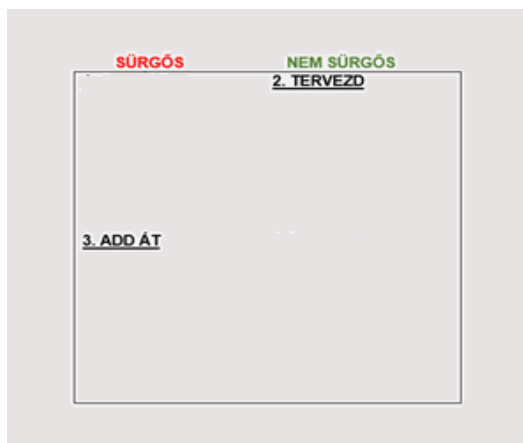
- a) pontosan leírja, hogy mit akarunk látni a jövőben
- b) a siker esélyét legnagyobb mértékben növelő lépések megtervezése
- c) azok a konkrét tevékenységek, melyeket a célok elérése érdekében végzünk

2. A stratégia kidolgozásakor milyenek legyenek a konkrét célok? (a kezdőbetűket megadtuk)

S
M
Sz
R
I

3. Írd le a saját szavaiddal, hogy mi a küldetésnyilatkozatok célja.

4. Töltsd ki az Eisenhower mátrix hiányzó részeit.





Q1

Koncepció: pontosan leírja, hogy mit akarunk látni a jövőben

Küldetés: azok a konkrét tevékenységek, melyeket a célok elérése érdekében végzünk

Stratégiai tervezés: a siker esélyét legnagyobb mértékben növelő lépések megtervezése

Q2

A stratégia kidolgozásakor milyenek legyenek a konkrét célok?

Specifikusak

Mérhetőek

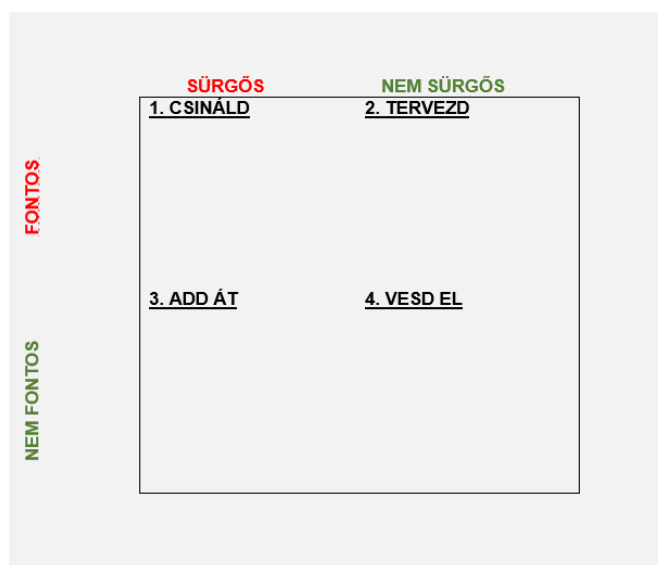
Számonkérhetőek

Realisztikusak

Időszakra osztottak

Q4

Eisenhower mátrix



3. fejezet - Záró feladat



KÖZÖS MUNKA / MUNKA A SAJÁT KÖRNYEZETEDBEN

Állíts össze egy prezentációt (pl. PowerPoint, Keynote, Prezi vagy egyszerűen Word-ben), amit szívesen bemutatnál a többi edző, a szülők, vagy a tanítványok előtt.

Ha még tovább mennél... ha elkészültél a prezentációval, add elő edzőtársaidnak vagy a szülőknek, és kérd ki a véleményüket.