

STRATÉGIAALKOTÁS

WORKSHOPTECHNIKÁK ALKALMAZÁSÁVAL

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Belényesi Emese



A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.

Stratégiaalkotás
Workshoptechnikák alkalmazásával

Szerző:

© Dr. Belényesi Emese PhD

Szakmai lektor:

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. május 31.

Kiadó:

© Nemzeti Közszerológálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

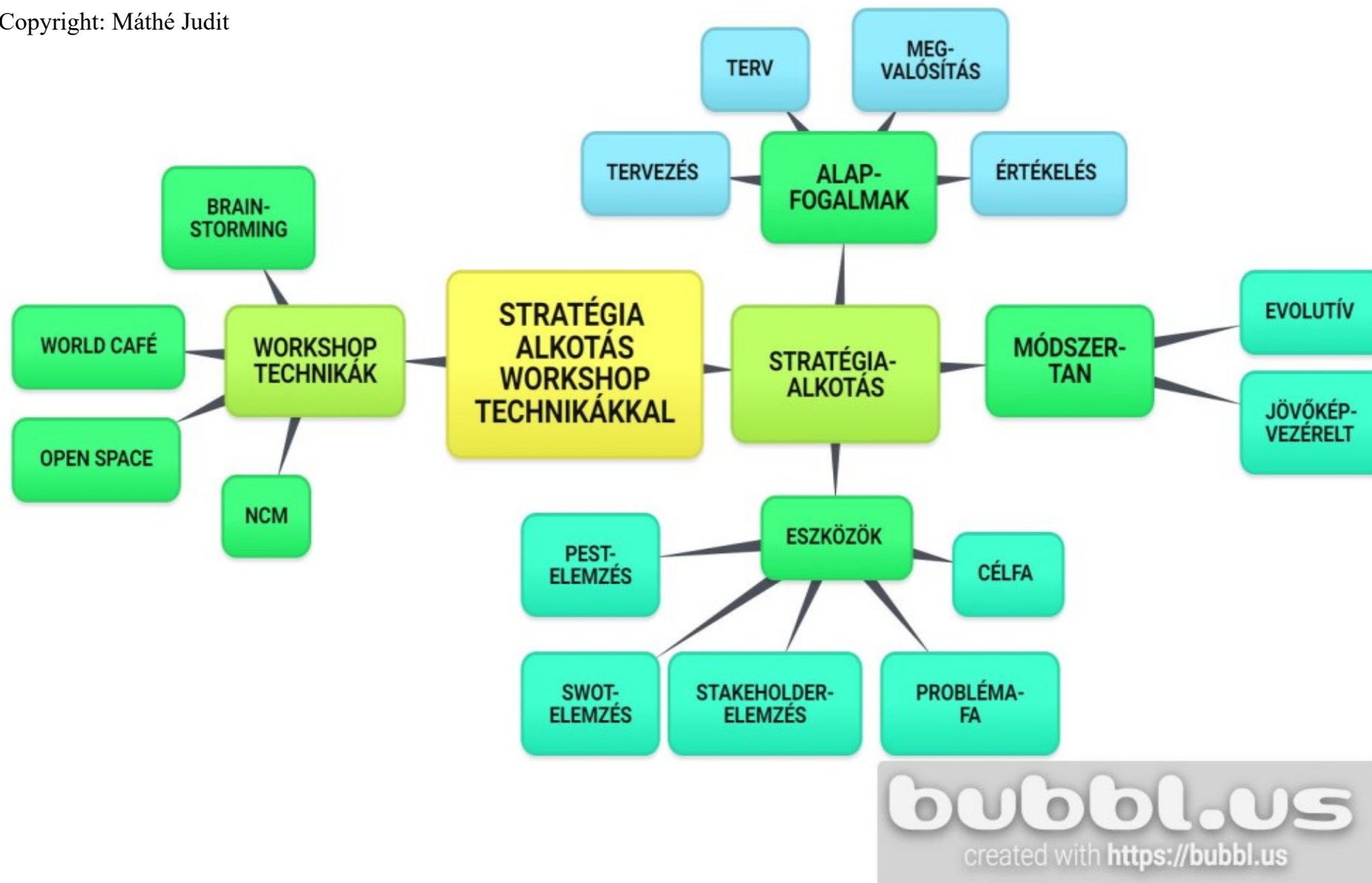
TARTALOM

Előszó	7
1. Bevezetés	8
2. A stratégiaalkotás alapfogalmai	9
2.1. A stratégia	9
2.2. A stratégiai tervezés	10
2.3. A stratégiai terv	12
2.4. A stratégiai terv megvalósítása	12
2.5. A stratégiai terv értékelése	13
3. A stratégiaalkotás módszertana	15
3.1. Az evolutív stratégiaalkotási modell	15
3.2. A jövőképezérelt stratégiaalkotási modell	16
4. A stratégiaalkotás eszköztára	18
4.1. A közigazgatási szervezetek környezetelemzése	18
4.2. A stratégiaalkotás során használt eszközök	20
4.3. A stratégiaalkotás új fejlődési irányai	29
5. A stratégiaalkotás során alkalmazott workshoptechnikák	33
5.1. Brainstorming	33
5.1.1. <i>Előkészítés</i>	34
5.1.2. <i>Levezetés</i>	35
5.1.3. <i>Lezárás</i>	35
5.2. World Café	35
5.2.1. <i>Előkészítés</i>	36
5.2.2. <i>Levezetés</i>	37
5.2.3. <i>Lezárás</i>	37
5.3. Open Space	37
5.3.1. <i>Előkészítés</i>	38
5.3.2. <i>Levezetés</i>	38
5.3.3. <i>Lezárás</i>	38
5.4. NCM (Nominál Csoportok Módszere)	39
5.4.1. <i>Előkészítés</i>	40
5.4.2. <i>Levezetés</i>	41
5.4.3. <i>Lezárás</i>	41
6. Összefoglalás	42
7. Ellenőrző kérdések	43
8. Fogalomtár	44
9. Irodalomjegyzék	45



Copyright: Máthé Judit

Copyright: Máthé Judit



A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

	Elméleti anyagrészek, háttérismeretek
	Gondolkodtató kérdések, felvetések
	Hasznos tippek, ötletek, tanácsok
	Hasznos kiegészítő információ vagy ajánlott irodalom
	Összefoglaló részek

ELŐSZÓ

A szakanyag egy, a közigazgatásban dolgozó vezetőknek szóló tréninget támogató háttéranyag, amelynek az a célja, hogy a stratégia fogalmától elindulva, végigjárva a stratégiai tervezés egyes fázisait; bemutassa a stratégiaalkotás módszertanát és a folyamat során alkalmazott workshopeszközöket és -technikákat.

A ráépülő tréning célja a stratégiaalkotás módszertanának gyakorlati megismertetése és – ennek keretében – a workshop technikák gyakoroltatása a résztvevőkkel.

A Tréner szakirány hallgatói a tréning segítségével saját élményt szerezhettek arról, hogyan épül fel egy szakmai tréning, és hogyan támogatja ezt egy, a témában elmélyülési lehetőséget biztosító háttéranyag. Ugyanakkor az itt megismert technikákat a résztvevőknek lehetőségük lesz alkalmazni saját szakterületükön, például szakmai vagy más problémamegoldó workshopokon.

1. BEVEZETÉS

Az utóbbi években egyre nagyobb az igény a menedzsment stratégiai szintű megközelítésére a szervezetek működtetésében. Ez érvényes az államra és annak intézményrendszerére is, hiszen a sikeres működéshez szükség van egyrészt a jövőorientáltságra, másrészt pedig hatékony mindennapi cselekedetekre, döntésekre. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy az állam innovatív magatartásának és innovációt támogató működésének érdemes szerves egységet alkotniuk. Ennek érdekében javítani érdemes a közigazgatási, önkormányzati szervezetek működési hatékonyságán, a közszolgáltatások színvonalán, ennek egyik fontos eszköze a stratégiaalkotás.

A közigazgatás, ezen belül az önkormányzás működésében is a tervezett változások kiindulópontja a stratégia, a stratégiaalkotás és a stratégiák megvalósítása. A szakanyag célja, hogy a stratégia fogalmától elindulva, végigjárva a stratégiai tervezés egyes fázisait, bemutassa a stratégiaalkotás módszertanát és a folyamat során alkalmazott menedzsmenteszközöket. Ismertetjük a stratégiaalkotás közigazgatási sajátosságait, majd a stratégia fejlődési trendjét követve, rámutatunk a stratégiai gondolkodás szerepére a szervezetek működésében.



2. A STRATÉGIAALKOTÁS ALAPFOGALMAI

A stratégia kifejezés a görög *sztratosz* szóból ered, ami hadsereget jelent. A stratégiák az ókorban hadvezérek voltak, a stratégia pedig a hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. Azokat a képességeket, feltételeket, illetve ezek megszervezésének tudományát jelentette, amelyek a végső győzelem eléréséhez voltak szükségesek. A stratégia, stratégiai tervezés kifejezés a XX. század második felében eleinte csak a magánszférában jelent meg a vállalati stratégiák elterjedésével, azonban nagyon hamar az üzleti tudományok egyik legdinamikusabban fejlődő területévé nőtte ki magát. Az üzleti életben megjelent a stratégiai menedzsment, mert a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat „csatatérre” változtatta. A piaci szereplők között is „különböző piaci háborúk dúlnak”, és ezekben a viszonyokban különösen jól használhatónak bizonyult a stratégiai gondolkodásmód és magának a stratégiának az eszközszerkezete. Míg a harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira, a piacon az egyes vállalati funkciók, területek, cselekvési programok összehangolására van szükség a győzelem, a siker elérése érdekében. A vezetéstudományban mára gyakorlatilag önálló tudományággá, diszciplínává vált a stratégiai menedzsment.¹

A közszférában csak jóval később került a figyelem középpontjába, a gyakorlatban történő alkalmazása pedig csak a 2000-es években vált általánossá. A hosszú távú tervezés igénye megjelent az állam életében is, az államok megszervezésének körében, és természetesen megjelent a jogi szabályozásban is. A tudatos hosszú távú tervezés, az összehangolt fejlesztési programok, a koordinált, korrigálható megvalósítás, az átlátható gazdálkodás, a számonkérhetőség és mindenről a nyilvánosság tájékoztatása azok, a kulcskifejezések, amelyek körülírják az államéletben tapasztalható stratégiai gondolkodásmódot, stratégiai szemléletet.²

2.1. A stratégia

A stratégia fogalmának és szerepének beazonosítását tudományterülettől és elméleti irányzattól függően sokan megkíséreltek már. Általánosságban a stratégiát meghatározhatjuk úgy is, mint egy bizonyos célállapot elérése érdekében végzendő cselekvések hosszabb távú terve, amely a végrehajtáshoz szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva teremti meg. Maga a stratégiai tervezés pedig nem más, mint ennek a hosszú távú tervnek a módszertanilag következetes kidolgozása, beleértve a ciklikusan visszatérő újratervezés és finomhangolás fontosságát is.³

A *stratégia* tehát a hosszú távú célok elérésének eszköze. Egy jövőre irányuló cselekvés, amit legáltalánosabban a szervezet *küldetése* határoz meg, és amely a szervezeti stratégia része. A *stratégiai tervezés* a stratégia és az akciók kidolgozását foglalja magában. A *stratégiai célok* azok az „állomások”, amelyeket a szervezeteknek el kell érnie ahhoz, hogy a kitűzött jövőkép elérhetővé

¹ CSATH Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership Vezetés- és szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft, 1994.

² YOUNG, Richard D.: *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*. – A stratégiai tervezés különböző fogalmainak gyűjteménye. 2002. <https://pdf4pro.com/view/perspectives-on-strategic-planning-welcome-to-66078.html> (2021. július 14.)

³ CSATH Magdolna 1994, uo.

váljon. A *jövőkép* olyan gondosan megfogalmazott és konkrét helyzetkép, amely világossá teszi azt, hogy a szervezet adott idő múlva hová kíván eljutni. Az elérendő célok lényege és haszna, hogy irányt mutassanak a cselekvéshez, tisztázzák azt, hogy kinek mi a szerepe és a felelőssége, valamint hogy lehetővé tegyék a teljesítménymérést.

Közigazgatási példa:

- *Küldetés*: Pro Publico Bono (a közjó szolgálata).
- *Jövőkép*: korszerű, hatékony, szolgáltató, digitális állam létrehozása.



2.2. A stratégiai tervezés

A *stratégiai tervezést* is sokféleképpen definiálják, többféle megközelítés létezik. Az egyik megfogalmazás szerint a stratégiai tervezés átfogó elemzések végzése a jövő biztosítását és környezettel való hosszú távú összhang megteremtését segítő alapvető változások megtervezése és bevezetése céljából.⁴

Mivel a stratégia nem más, mint egy *tervdokumentum*, amely a leírja a jövőben végrehajtani kívánt tevékenységeket, ebből a meghatározásból következik a stratégiai tervezés két jellemzője: az írásbeliség követelménye, miszerint módszertani szabályok mentén, dokumentált módon kell a tervezést elvégezni; valamint az a körülmény, amely a változó külső és belső környezeti tényezőkből fakadóan a tervezéskor számottevő mértékben becsült jövőbeli események bizonytalan voltából fakad.

A stratégiai tervezés során egy adott szervezet megfogalmazza azt, honnan hova kíván eljutni, mi az a jelenlegitől eltérő célállapot a jövőben, melyet el kíván érni. A stratégiai tervezés során ennek megállapítása történhet a jelenlegi helyzet pontos leírásával és elemzésével, de jellemzően küldetésnyilatkozat (misszió), jövőkép (vízió) és célok, célkitűzések meghatározásával történik. Ezekről a későbbiek folyamán bővebben is szó lesz.

A stratégia kidolgozásának két szintje ismeretes:

a *szervezeti stratégia* és a *funkcionális stratégia*. A szervezeti stratégia egy alapstratégia, amely az általános cselekvési iránnyal foglalkozik, és meghatározza a változások prioritásait. A funkcionális stratégia a szervezeti funkciók hatékony, optimális működését írja le. Ezek a funkcionális stratégiák jó esetben nem egymástól elszigeteltek, hanem összekapcsolódnak, és szervesen illeszkednek a szervezeti stratégiához. Például ilyen a *humánstratégia*, amelynek kialakításakor a szervezeti stratégiában szereplő célokból kiindulva határozható meg, hogy ezek eléréséhez milyen típusú emberi erőforrásra van szükség.

A stratégiai tervezés fő eleme az *időbeliség*. Maga a tervezési folyamat időtáv alapján háromféle lehet:

- *hosszú távú tervezés*: minőségi stratégiai lépések, vertikális célmeghatározás,
- *középtávú tervezés*: konkrét célok és feladatok kitűzése,
- *operatív/rövid távú tervezés*: egy-egy területre koncentrált feladatok meghatározása.

A stratégiai tervdokumentum a hosszabb távú célok felvázolására alkalmas, átfogja a jelenlegi és a célállapot közötti időtartamot. Hosszú távú stratégia például egy ország-előrejelzés, illetve az egy adott szakterületre koncentrált hosszú távú koncepció (ilyen pl. az E-közigazgatási keretrendszer koncepció). Középtávú lehet pl. a miniszteri program, a szakpolitikai vagy intézményi stratégia is. Rövid távú stratégiák között említhetjük pl. az intézményi munkatervet, valamint a szakpolitikai programokat. Ezekről a későbbiekben részletesen is szó lesz.

⁴ CSATH Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 2004.

A stratégiai tervek *időhorizontjának* pontos megválasztására azonban nincs egy általánosan elfogadott séma. A legjobb megoldás, ha a szervezet a jelenlegi állapota és az elgondolásai alapján dönt a terv időhorizontjáról, de mindenképpen érdemes gondolni arra, hogy a leghosszabb terv összhangban álljon a rövidebb távú tervekkel.

A stratégiai tervezés folyamatos tevékenység, amely mindig hosszabb távot fog át. A hosszabb táv tényleges hosszát az határozza meg, hogy mekkora a kitűzött célok elérhetősége és a tevékenységek jellege. Akármennyi időre is készítünk tervet, azoknak összhangban kell lennie a rövidebb távú tervekkel. A terv időhorizontját nem korlátozhatja a környezeti változások előre jelezhetősége sem, hiszen egy folyamatosan változó közegben kell döntéseket hoznia a vezetésnek. A jó stratégia jövőteremtő, és nem passzív-alkalmazkodó. A változtatást egy szervezetnél gyakran akkor kell elkezdeni, amikor még látszólag semmi szükség nincs rá.

A stratégiai tervezés legfontosabb *jellemzői*: jövőbe tekintő, cselekvésorientált, aktív, rugalmas, változtatásokra orientált, tartós sikert biztosít.

A stratégiai tervezés kiindulási pontjai a *premisszák*, amelyek a külső környezet egyes releváns, az adott szervezet által nem befolyásolható paramétereinek *jövőbeli állapotára vonatkozó feltételezések*. Ezek közé tartozik az inflációs ráta, a devizaárfolyamok, a várható költségvetési megszorítások, egy politikai kurzusváltás bekövetkezése, meghatározó nemzetközi rendszerekhez történő csatlakozási időpontok.⁵

A stratégiai tervezés működési elve a *ciklikusság*. A ciklikusság az önmagába visszatérő fejlesztési folyamatot jelöli, melynek lényege, hogy a tervezés alapján megvalósul a végrehajtás, azután annak ellenőrzése, majd az értékelése, és végül az így kapott információkat visszacsatolják az újabb tervezési folyamatba. Ennek köszönhetően biztosítható a tervezési folyamat és rajta keresztül az egész stratégiai ciklus folyamatos fejlesztése.

A stratégiai tervezésnél nagyon fontos még az egyes szinteken megállapított célok *hierarchikus illeszkedése*. Az olyan kapcsolatok esetében, ahol alá-fölérendeltségi vagy más függési viszony van jelen, a hierarchikus jelző arra utal, hogy egy alsóbb szinten lévő stratégiai célrendszer nem lehet ellentétes egy felsőbb szinttel, hozzá kell igazítani a célkitűzéseit. Ennek az az előnye, hogy a szervezet a tevékenység megvalósításával nem csupán saját céljait teljesíti, de hozzájárul a magasabb szintű célok teljesítéséhez is.

Összegezve: a stratégiai tervezés egy olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános, hosszú távú célokat és konkrét, rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, majd olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők. A siker szempontjából fontos tényezők mindazok a tevékenységek, amelyeket egy adott szervezetnek meg kell valósítania. Stratégiai tervet érdemes készíteni minden olyan területen, ahol az eddigiekhez képest változtatást kívánunk bevezetni.

Közigazgatási példa:

- *Stratégia*: Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0.,⁶ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0. (MP 12.0).⁷



⁵ Dróros György: Közszolgálati szervezetek környezete és stratégiai vezetése. In Antal Zsuzsa et al.: *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Aula Kiadó, Budapest, 2011.

⁶ Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0. (MP 11.0) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011. magaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgas-fejlesztési-Program.pdf

⁷ Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0. (MP 12.0) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012. magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyar_kozig_fejlesztési_program_2012_A4.pdf

2.3. A stratégiai terv

A stratégiai tervezés *produktuma* a stratégiai terv. Maga a terv jellege és időhorizontja szerint háromféle lehet:

- *stratégiai terv*: hosszú távú és a szervezet egészére vonatkozik,
- *taktikai terv*: középtávú és egy adott eredmény eléréséhez szükséges lépéseket tartalmazza,
- *operatív terv*: rövid távú és a végrehajtáshoz kapcsolódó feladatokat tartalmazza.

A stratégiai terv magában foglalja a szerv legfőbb céljait, irányelveit és tevékenységeit. Leírja, hogy az adott szerv mivel foglalkozik, és miért foglalkozik azzal, kijelöli a jövőre vonatkozó célokat és a célok megvalósításának módját is. A stratégiai terv abból a célból készül, hogy biztosítsa, hogy valamennyi érdekelt fél (az állam vagy a helyi hatóságok, a munkatársak és a felhasználók) számára érthető és egyértelmű legyen, hogy mi az adott intézmény feladata, és milyen célkitűzései vannak. A megfelelő stratégiai terv be tudja bizonyítani, hogy az adott intézmény az erőforrásokat optimális módon, a prioritásokra fókuszálva képes használni. A tervnek tartalmaznia kell azt is, hogy az intézmény milyen módon fogja mérni a folyamatok előrehaladását, és miként fogja erről informálni az érdekelteket.

A stratégiai terv segít abban, hogy:

- a már adott feltételek ne korlátozzák a célok elérését,
- megtaláljuk azt a módszert, amellyel a célok eléréséhez szükséges feltételeket megteremthetjük,
- olyan tevékenységi kört válasszunk, ahol erősségeinkre építve, a környezeti lehetőségeket kihasználva sikeresek lehetünk.

Közigazgatási példa:

- *Szervezeti stratégiai terv*: Nemzeti Közszerológati Egyetem Intézményfejlesztési terv 2020–2025.⁸



2.4. A stratégiai terv megvalósítása

Megvalósítás nélkül a legjobb stratégiai terv is felesleges, illetve egy megfelelő stratégiai terv nélkül a megvalósítás esetlegessé válik. A stratégiai terv nem állhat meg a célok és tevékenységek meghatározásánál, ezért fontos, hogy a tervezés során szem előtt legyen a *végrehajthatóság követelménye* is. Hiszen mit ér egy olyan terv, amely egyértelmű célkijelölés mentén logikus beavatkozási rendet jelenít meg, de figyelmen kívül hagyja a rendelkezésre álló, illetve szükséges erőforrások felmérését? A stratégiai tervezésben kitűzött célok elérésének legfontosabb eszköze a *stratégiai program és akciók*, mely tartalmazza a megvalósításhoz szükséges forrásokat és eszközöket, hiszen ezen keresztül lehet végrehajtani a változásokat. A *stratégiai vezetés* a tervezés és a megvalósítás együttes folyamata.

A stratégiai terv megvalósításának *két fontos szakasza* van:

- a program és az akciók végrehajtása, ellenőrzése, a teljesítmény értékelése,
- a visszacsatolás, valamint a szükséges módosítások elvégzése.

⁸ <https://www.uni-nke.hu/egyetem/strategiai-fejlesztes/strategiak/ift-2020-2025> (2022. 07. 11.)

A stratégiai terv sikeres végrehajtásához öt elemre van szükség. Ezek:

1. a jövőkép, a célok, az értékrend, a misszió és a megvalósítandó akciók együttese,
2. a jó szervezeti felépítés és működtetés,
3. a lejátszódó értéktermelő folyamatok összessége,
4. a motiváció, amely az embereket és a szervezeteket összekapcsolja,
5. a rendelkezésre álló szakemberállomány a maga képességeivel, tudásával, akaratával és elkötelezettségével.⁹

A sikeres megvalósítás feltétele az is, hogy folyamatosan visszatérjünk a kulcskérdésekre: Fontosak és reálisak-e még a célok? Látjuk-e még a jövőképhez vezető utat?

Közigazgatási példa:

- *Szervezeti akcióterv*: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Intézményfejlesztési terv 2020–2025 akciók végrehajtásának ütemezése.¹⁰



2.5. A stratégiai terv értékelése

Alapjában véve megállapítható, hogy minden stratégiai terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A terv értékelése legalább olyan fontos, mint maga a terv elkészítése, hiszen csak a folyamatos ellenőrzés teszi lehetővé, hogy alakítani, és pontosítani tudjuk a tervet.¹¹

Célszerű a stratégiai terveket évenként felülvizsgálni, és természetesen folyamatosan ellenőrizni. Egy stratégiai terv ellenőrzésénél a legfontosabb, hogy megvizsgáljuk, a megfogalmazott célokat mennyiben sikerült megvalósítani. A stratégia nyomon követése során értékelni kell az elmaradt, a megtörtént és a várható terveket. Az értékelésekhez olyan mutatókat kell használni, amelyek pontosan jelzik a terv hatékonyságát és gazdaságosságát.

Ezek a *mutatók* pl. a következők lehetnek: a források hasznosításának mutatói, a minőségi mutatók, gazdaságossági mutatók. A források hasznosításának mutatóival a pazarlást, a fel nem használt forrásokat szűrhetjük ki. A minőségi mutatókkal a minőség ellenőrzést lehet megoldani. A költségeket néha nagyon nehéz felmérni, ebben a gazdaságossági mutatók lehetnek a segítségünkre.

A stratégiai ellenőrzésnek *négy fő területe* lehet. Ezek a következők:

1. a stratégiai feltételek ellenőrzése, azaz hogy fennállnak-e még a kiinduló feltevések;
2. a stratégiai megvalósulásának ellenőrzése, vagyis hogy a kijelölt vonalon haladunk-e;
3. a tág környezet nyomon követése, hogy bekövetkezett-e valami változás;
4. a vészjelzések elemzése, tehát a váratlan és a létet alapvetően befolyásoló változás azonosítása.¹²

A stratégiai ellenőrzésnek különböző feltételei lehetnek. Ezek például: egyértelműen meg kell különböztetni az ellenőrzés *szintjeit* (stratégiai, taktikai, operatív), jól meg kell határozni a vizsgálni kívánt *teljesítménykritériumokat*, és csak olyan tényezőt érdemes az ellenőrzés céljára kiválasztani, amelyet *mérni lehet*, és amely a *teljesítménnyel* közvetlen kapcsolatban van.

⁹ FEKETE Jenő György: *Környezetstratégia*. 2011. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/adatok.html (2021. július 14.)

¹⁰ <https://www.uni-nke.hu/egyetem/strategiai-fejlesztes/strategiak/ift-2020-2025> (2022. 07. 11.)

¹¹ CSATH Magdolna 1994, uo.

¹² CSATH Magdolna 1994, uo.

A stratégiai terv ellenőrzési folyamatának *fő szakaszai*:

- az ellenőrzési terület meghatározása;
- a teljesítményszintek meghatározása;
- a megvalósuló folyamatok mérése;
- az aktuális adatok összehasonlítása a kitűzöttel;
- döntés a szükséges beavatkozásról;
- a beavatkozás megvalósítása.

Kutatások bizonyítják, hogy a szervezetek nagy része nem ellenőrzi, hogy a kidolgozott stratégiai tervei hogyan állnak az idő előrehaladtával. Az emiatt felmerülő problémák kezelésére született megoldási javaslatokat az 1. táblázat foglalja össze.¹³

1. táblázat. Problémák és megoldási javaslatok. Forrás: PLANT, 2009

Problémák	Megoldás
A stratégiai terv nem egy élő, szervezetbe ágyazott dokumentum.	Egy stratégia-tervkészítési workshop szervezése.
A stratégiai célok nem rendezettek és rangsoroltak.	Olyan kritériumrendszer kidolgozása, amely segíti a vezetőket a stratégiai célok rangsorolásában.
A stratégiai kezdeményezések hiányzó finanszírozása.	A stratégiai terv és az éves költségvetési tervezés összeillesztése.
Nem tudjuk, hogy mikor érjük el a kitűzött jövőképet és a stratégiai céljainkat.	Teljesítményértékelési rendszer vagy teljesítmény-mutatószámrendszer kialakítása, amellyel kommunikálhatjuk a céljaink sikeres elérését.
Az érintettek alulinformáltnak érzik magukat a stratégiai tervvel, valamint az előrehaladással kapcsolatban.	Érintettek számára kommunikációs csatornák kialakítása, amelyeken keresztül a megfelelő információkhoz juthatnak.
Nincs utókövetési folyamat a megvalósított stratégiai kezdeményezésekről.	Részletes utókövetési rendszer kialakítása.

Miután áttekintettük a stratégiai tervezés általános fogalmait, következzenek a technikai részletek, azaz a stratégiaalkotás módszertana és eszköztára, amelyre egy szervezet a folyamat során támaszkodhat.

¹³ PLANT, Thomas: *Holistic Strategic Planning in the Public Sector*. Performance Improvement, 48. évf., 2. szám, 2009. 38–43.



3. A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDSZERTANA

A szervezetek esetében a stratégiaalkotás alapvetően *három fő kérdés* köré épül fel:

1. *Hol tartunk most?* (Ide tartozik a környezetelemzés, a helyzetelemzés, a pozícióanalízis; az érdekcsoportok elvárásai.)
2. *Hová akarunk eljutni?* (Ide tartozik a misszió vagy küldetés; a jövőkép vagy vízió és a célok meghatározása.)
3. *Hogyan tesszük meg az odavezető utat?* (Ide tartozik a stratégiai akciók és a programok megfogalmazása.)

A stratégiaalkotás folyamata során, ezek mentén megvizsgáljuk a szervezet külső környezetét, elemezzük a versenytársak szerepét, azonosítjuk a partnereinket, szövetségeseinket. Elemezzük erőforrásainkat (anyagi, emberi, technológiai, innovációs stb.) és képességeinket. A stratégiai célokat ezek alapján tűzzük ki, és a célok megvalósításához akciókat és visszamérhető tervszámokat rendelünk.

Ehhez két modellt is alkalmazhatunk. Az egyik modell a jelen lehetőségeiből kiindulva építi a jövőre vonatkozó terveket (evolutív stratégia), viszont egy másik modell az elképzelt jövőképből kiindulva tervezi meg a megvalósítást lehetővé tévő útvonalat (jövőkép-vezérelt stratégia). Szervezetfejlesztési szakértők szerint ez utóbbi alternatíva sokkal motiválóbb az előzőnél, mivel a célok eléréséhez az új megoldások keresése fontosabb, mint csupán a jelenlegi helyzetben meglévő lehetőségek kiaknázása.¹⁴

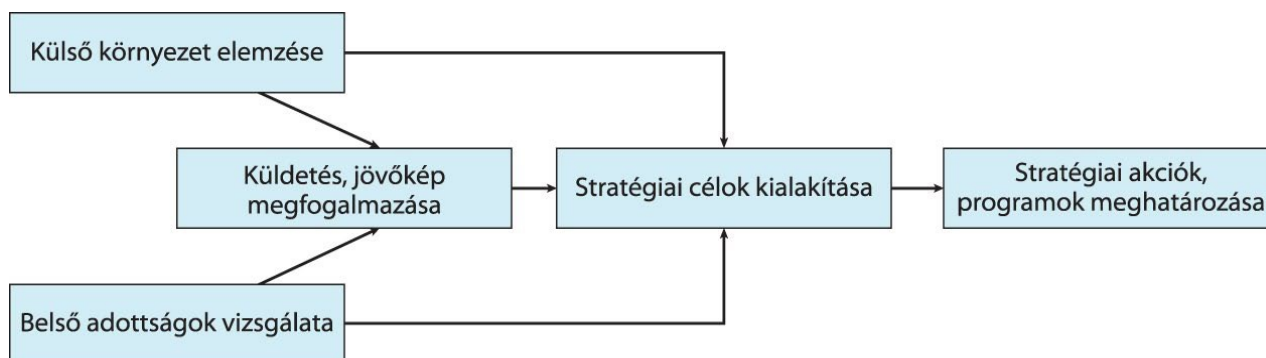
3.1. Az evolutív stratégiaalkotási modell

A klasszikus (evolutív) modell alapján a stratégiaalkotás tehát többnyire alapos *környezetelemzés*-sel kezdődik, illetve az adott *szervezet adottságainak* szisztematikus áttekintésével. Ezek figyelembevételével fogalmazzák meg a szervezet *küldetését* és *jövőképét*, amelyben meghatározzák a követni kívánt főbb értékeket és normákat, valamint az elérendő jövőbeni állapotot. A *stratégiai célok* megfogalmazása, a főbb prioritások kijelölése a folyamat következő lépése, ezt követi ezek értékelése, a követni kívánt stratégia kiválasztása. Ahhoz, hogy a stratégia valóban a mindennapi működés vezérfonalaként szolgáljon, konkrét *programokat*, *akciókat* szükséges megfogalmazni. A stratégia lebontására szolgáló középtávú tervben összegzik ezeket az akciókat és programokat. Ezen a szinten már erőforrásokat és felelősöket is rendelnek az intézkedésekhez.¹⁵

¹⁴ GÁSPÁR Mátyás et. al.: *Helyi Közösségi Akadémia. Módszertani keretrendszer*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

¹⁵ DRÓTOS György 2011, uo.

A stratégiaalkotás klasszikus (evolútív) folyamatát az 1. ábra mutatja be.



1. ábra. A stratégiaalkotás általános folyamata. Forrás: Dobák–Antal 2010

A folyamat természetesen a gyakorlatban ennél jóval komplexebb, többnyire többféle stratégiát is kialakítanak, és több forgatókönyvet is végiggondolnak a vezetők, ráadásul sokszor nem is lineáris, hanem számos visszacsatolást is tartalmazhat.

3.2. A jövőképezérelt stratégiaalkotási modell

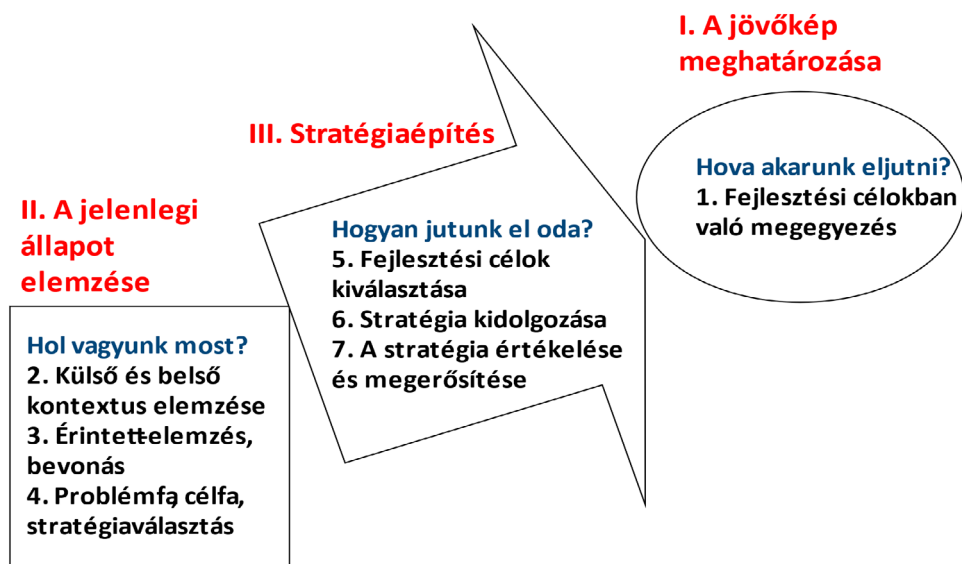
A *jövőképezérelt modell* a stratégiaalkotásban a jövő és a jelen állapot között feszülő különbség áthidalására teszi a hangsúlyt, amit hét lépésben kíván megvalósítani.¹⁶

- Az *első lépés* a jövőkép megalkotása, amihez a vizuális technikák széles tárháza áll rendelkezésre. A jövőképalakítás műhelymunka keretében történhet, fontos, hogy az eszközök alkalmazásánál a műhelymunka vezetője megteremtse a megfelelő légkört annak érdekében, hogy a jelenlévők merjék elmondani a jövőhöz kapcsolódó elképzeléseiket. A választott eszközök lényege, hogy a rögzített időtávban elképzelt jövőképpel kapcsolatos érzéseket valamilyen kreatív folyamat segítségével megfogalmazzák a résztvevők, majd közös elképzelést alakítsanak ki. A jövőkép közös elfogadása után a műhelymunka irányítója rögzíti azt és hozzáférhetővé teszi a többi érintett számára.
- A *második lépésben* készül el strukturált formában a jövőre és a jelenre vonatkozó helyzetelemzés. A helyzetelemzést az adott szervezet belső és külső tényezőire is elvégezzük. Az eszközök strukturált adat- és információgyűjtést tesznek lehetővé, és segítik, hogy a helyzetelemzést készítők lehetőleg minden részterületet figyelembe tudjanak venni.
- A *harmadik lépésben* begyűjtik a még hiányzó információkat, és ún. problématerképet vagy problémafát készítenek, ami a megoldandó feladatokat összegzi strukturált formában.
- A *negyedik lépésben* elvégzik az érintettek elemzését és elkészítik a kezelésükre vonatkozó tervet.
- Az *ötödik lépés* a célok kitűzése, a felállított jövőkép alapján. A célrendszer kialakítása ún. céllebontás vagy célfa segítségével történik, kiemelve a célrendszer és a jövőkép közötti releváns kapcsolati pontokat.
- A *hatodik lépésben* az előzőekben elvégzett helyzetelemzésre támaszkodva meghatározzák a vágyott jövő és a jelen helyzet között lévő különbségeket, minden tényező vonatkozásában, majd azt, hogy ennek a „szakadék”-nak az áthidalásához milyen utat kell megtenni, azaz milyen konkrét tennivalók vannak, amit egy programban rögzítenek.

¹⁶ GÁSPÁR Mátyás et al. 2014, uo.

- A *hetedik lépésben* történik a stratégia értékelése, megerősítése. Ehhez használhatjuk az ún. cél-program mátrixot annak ellenőrzésére, hogy a tervezett akciók milyen célokat támogatnak és milyen mértékben, azaz megvalósul-e az összhang a célok és a programok között.

A jövőorientált modell felépítését és logikáját a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra. A stratégiaalkotás jövőorientált modellje. Forrás: saját szerkesztés

Bármelyiket is választjuk az ismertett két stratégiaalkotási modell közül, a folyamat során használt eszközök közősek lehetnek, erre a későbbiekben visszatérünk.

4. A STRATÉGIAALKOTÁS ESZKÖZTÁRA

A stratégiaalkotás során változatos módszertani eszköztárral dolgozhatunk. Ezek között vannak klasszikus, jól bevált, széles körben alkalmazott (pl. a SWOT-elemzés), illetve újabban megjelent, a jelenlegi igényeket tükröző, korszerű eszközök (pl. a SOAR-modell). A következőkben a stratégiaalkotó workshopokon általánosan elterjedt módszertani eszközöket tekintjük át, közigazgatási fókusszal, majd a lehetséges új fejlődési irányokat.



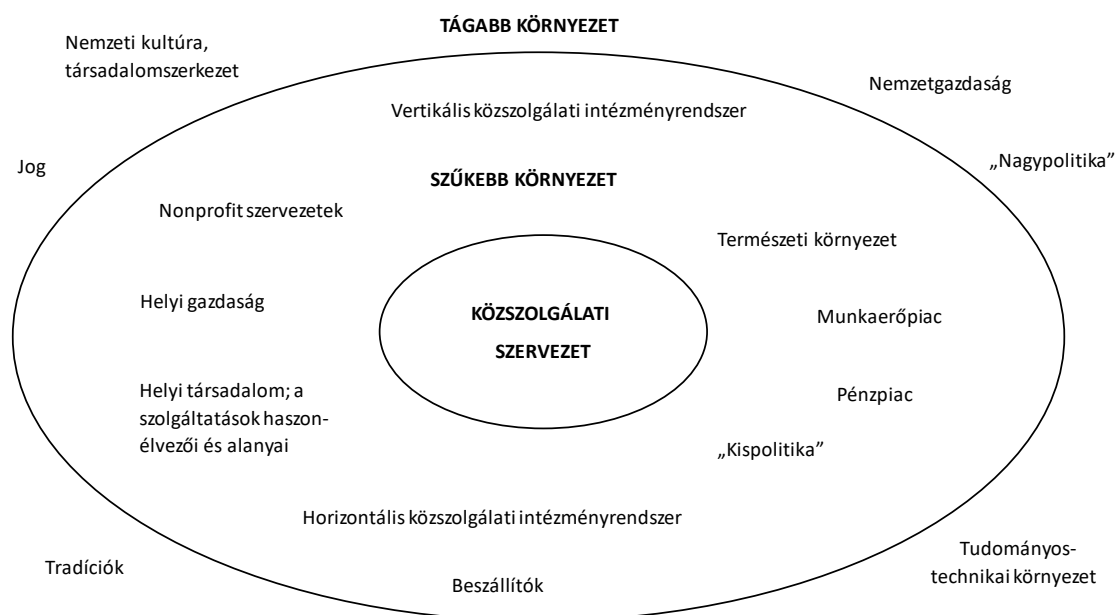
4.1. A közigazgatási szervezetek környezetelemzése

A stratégiaalkotás során nélkülözhetetlen lépés a környezetelemzés. Ennek okán áttekintjük a közigazgatás azon főbb környezeti jellemzőit, szegmenseit, amelyek nagy hatást gyakorolnak a belső működésre. A közigazgatás környezetének alapos elemzése azért fontos, hogy megértsük, milyen érdekeknek és elvárásoknak kell megfelelnie ennek a szervezeti körnek, milyen célokat követ működése során.

A közigazgatás főbb környezeti jellemzői:¹⁷

- *Szűkebb*: természeti környezet, munkaerőpiac, pénzpiac, vertikális, horizontális közszolgálati intézményrendszer, nonprofit szervezetek, helyi gazdaság
- *Tágabb*: nemzetgazdaság, nagypolitika, nemzeti kultúra, jog

A közigazgatás környezeti elemeit a 4. ábra mutatja be.



3. ábra. Az önkormányzati szervezetek fontosabb környezeti tényezői. Forrás: Drótos 2011

¹⁷ Drótos György 2011, uo.

A közigazgatás esetében nem beszélhetünk klasszikus értelemben *értékesítési piacról és vevőkről*, itt ők a szolgáltatások hasznélvezői és alanyai. A közigazgatás által nyújtott szolgáltatások közösségi szükségletet elégítenek ki, ezért részben vagy teljesen közjóságnak tekintendők. Pl. útlevél kiadása, a menekültek regisztrálása is ilyen.

A vevői szerepek: elkülönülnek egymástól. A büntetés-végrehajtásban: a megrendelő az ítéletet hozó bíróság, a finanszírozó az állam (áttételesen az adófizetők), a szolgáltatás alanya az elítelt, ugyanakkor a szolgáltatás hasznélvezője a társadalom egésze.

A verseny: nem versenyeznek egymással a közigazgatás szervezetei, mivel a legtöbb esetben monopolhelyzetben vannak, azaz az ügyfeleknek a legtöbb esetben nincs lehetősége választani a szervezetek között (pl. egy adóhatóság van).

A munkaerőpiac: közszolgálati tisztségviselői jogviszonyból eredő szabályok akadályok, a nehezen konvertálható szakképesítések miatt, ugyanakkor néhány szakterületen valódi versenyhelyzet alakulhat ki.

A pénzpiac: egyre nagyobb jelentőségű a közigazgatás tekintetében. Betétkezelés, rövid távú hitelezés, állami és az európai uniós támogatási források mellett a kereskedelmi bankok is jelentős szerepet játszanak a közigazgatás fejlesztésében például pályázati önrészt és előfinanszírozást biztosító konstrukciókkal, hosszú távú fejlesztési hitelekkel. A gazdasági válság és az önkormányzatok nagymértékű eladósodása visszavetette, de a jelentősége megmaradt.

Az intézményi hálózat: alá- és fölérendeltségi (pl. felettes szerv, irányított szervek), mellérendelt (pl. megyei kormányhivatalok összessége) kapcsolatok is

A tudományos–technikai környezet: szervezetek jelentős mértékű információfeldolgozást végeznek pl. a KSH. Az információtechnológia bővülő lehetőségei nincsenek megfelelően kihasználva a közigazgatás szervezeteiben.

A jogi környezet: míg az üzleti vagy a nonprofit szervezetek számára a jog nem, vagy csak nagyon nehezen befolyásolható, addig a közigazgatási intézmények aktív befolyásolói.

A politikai környezet: jelentős befolyást gyakorol a közigazgatásra, a többi szektorhoz tartozó szervezettel összehasonlítva sokkal nagyobb a politika befolyása ezen intézményrendszerre, hiszen a közigazgatási szervezetek többségének élén a hatalmon levő kormányzat által kinevezett politikai vezetők (is) állnak. A politikai környezet nemcsak a közvetlen politikai felettes vezetőt jelenti, hanem az országos pártpolitikát („nagypolitikát”), illetve a települési önkormányzatok számára releváns helyi politikai erőteret („kispolitika”).

A nemzetgazdaság: állapota nagy lehetőségeket és korlátokat is jelent a közigazgatás mozgásterére szempontjából, ugyanakkor a közigazgatás intézményrendszerének számos eszköze van a gazdaság befolyásolására. Mindez helyi szinten is igaz. Az önkormányzatoknak is vannak eszközeik a helyi gazdaság alakítására (pl. ők alakítják ki egy-egy település vállalkozói környezetét).

A nonprofit szervezetek: jelentőségük abban rejlik, hogy egyre több olyan feladatot vállal fel és át a civil szektor, amely hagyományosan a közszféra hatókörébe tartozott. A nonprofit szervezetekkel való együttműködés megfelelő formáinak kialakítása további lehetőségeket rejt magában.



Összességében megállapítható, hogy a közigazgatási, ezen belül az *önkormányzati szervezetek környezete rendkívül komplex*, nagyszámú környezeti szegmens erőterében érdemes ezen szervezeteknek működniük, és nehezen jelölhető ki egyetlen domináns környezeti tényező. Ráadásul az egyes környezeti szegmensek eltérő értékek és magatartásminták közvetítői, gondoljunk csak például a politikai, jogi és gazdasági racionalitás jelentős különbségeire. A komplexitást fokozza, hogy az egyes környezeti szegmensek önmagukban is sokszínűek, a különböző érdekek és elvárások ritkán rendezhetők össze.¹⁸

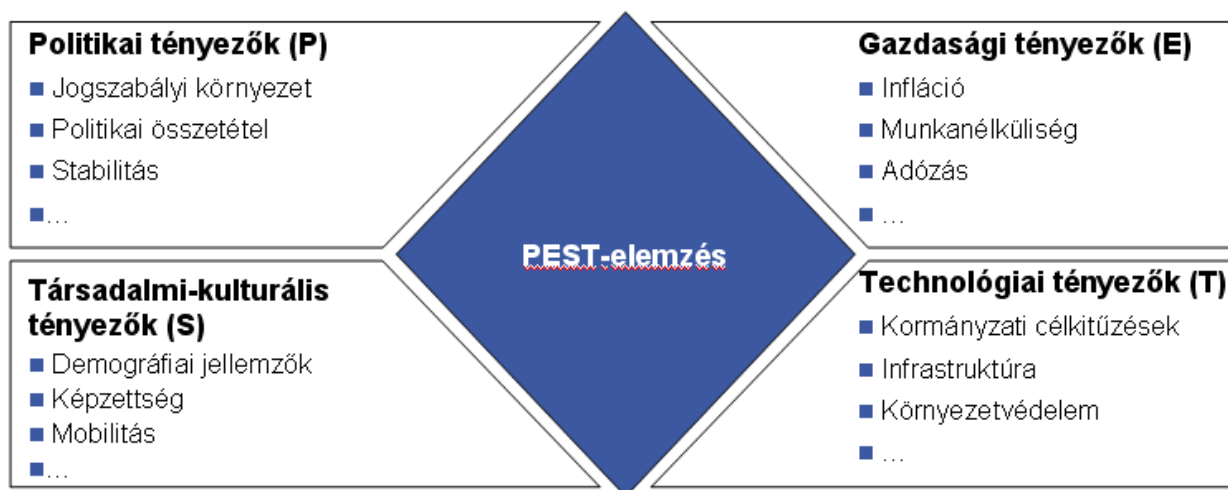
4.2. A stratégiaalkotás során használt eszközök

A *makrokörnyezet elemzése* során gyakran használjuk a *PEST-elemzést*. Ez egy mozaikszó, amely a következőket jelenti: politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők (angolul: Politics, Economics, Society, Technology), ezek bemutatják a tágabb környezetet. A módszer segítségével felvázolhatók azok a trendek, amelyek iránymutatók és meghatározók a szervezet számára.

- A *politikai tényezők* nagy jelentőséggel bírnak a stratégia megtervezésében. Ismerni kell a kormányzat stabilitását, a politikai értékrendek változását, a törvényhozás és a parlament működését, a politikai pártok érdekeit, a politikai erővonalak alakulását, a döntéseket és a prioritásokat. A lehetőségekhez mérten fel kell mérni a politikai érdekek jelenlétét vagy adott esetben hiányát az adott területen. Tájékozódni kell a politikai döntésekről a kultúra, a tudomány és az oktatás fejlesztésében. Mindemellett érdemes ismerni a szerv jelenlétét a politikai programokban.
- A *gazdasági tényezők*: a gazdasági érdekek egészen közvetlenül érintik az intézményeket. A gazdasági elemek a gazdasági ciklusok, kamatszintek, a GDP- és a GNP-trendek, infrastrukturális fejlesztések, infláció, munkanélküliség, családi jövedelmek változása, tőkemozgások alakulása, globalizáció, a régió helyzetéből adódó gazdasági adottságok (pl. ipar, vendéglátás, turizmus), a gazdasági növekedés trendjei, a gazdasági fellendülés vagy válság hatásai. (A közszolgálati szféra esetenként háttérbe szorul a gazdasági terület előtérbe jutása miatt.)
- A *társadalmi tényezők* az egyik legkevésbé belátható, de egyben a legmeghatározóbb elem. A társadalmi tényezőknél figyelembe kell venni a társadalom összetételét és változását. Ugyanúgy számolni kell az életmódbeli, vásárlási trendekben felmerülő változásokkal, a jelentős sporteseményekkel, valamint a média, a reklám, az etika és a nyilvánossági tényezőkkel. Szintén a társadalmi tényezők között kell megemlíteni: a képzettségi szintek alakulását, a társadalmi mobilitást, az életmódbeli változásokat, az életstílust, a munkához való viszonyokat, a fogyasztási szokások alakulását, emellett a demográfiai jellemzők is meghatározók, továbbá elemezni kell a közigazgatási változásokat is.
- A *technológiai tényezők*, jelentheti a technológiához való hozzájutást, a szabadalmak engedélyezését, a gyártást, valamint a kutatás finanszírozását és a globális kommunikációt egyaránt. A **technológiai elemek**: új felfedezések, találmányok és technológiák, kormányzati fejlesztési politikák, K+F kiadási szintek, a technológiai infrastruktúra változása. Az információs technológia fejlődése határtalan lehetőségeket nyit meg.

Az elemzések történhetnek kis munkacsoportokban, amelyek a résztvevők tudásán, tapasztalatain és aktivitásán alapulnak. A PEST-analízis eredménye a stratégia megalkotásának egyik fontos lépését alkotja. A modell elemeit a 4. ábra vázolja fel.

¹⁸ Drótos György 2011, uo.

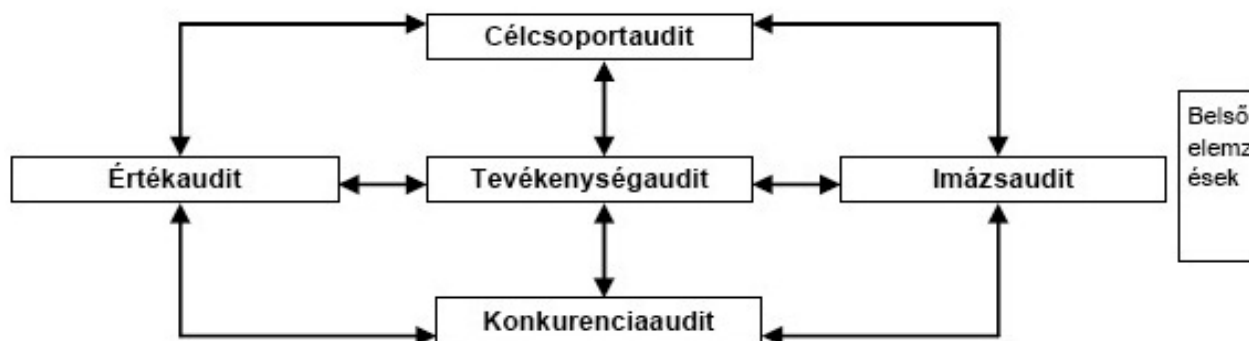


4. ábra. PEST-elemzés. Forrás: IFUA Horváth & Partners, 2006

A makrokörnyezet elemzése mellett meg kell vizsgálni a mikrokörnyezetet is. Az elemzési technikák legnagyobb részét a statisztikai adatok gyűjtése és azok elemzése adja. A statisztikai adatok gyűjtése során lehetővé válik, hogy ne csupán egy-egy országon, egy-egy szakterületen belül, de nemzetközi szempontból is összehasonlíthassuk az adatokat.

A mikrokörnyezet elemzésére több módszer is alkalmas. A legelterjedtebbek és legtöbbet alkalmazottak a portfóliómódszerek, az életgörbemodellek és a Porter-féle „5 versenyerő modell”. Az utóbbi modell szerint az iparági versenyt öt tényező (öt erő) határozza meg: az új belépők, a helyettesítő termékek fenyegetése, a vevők alkupoziója, a szállítók alkuereje, valamint a meglévő versenytársakkal folytatott versengés. Ennek egyik lehetséges közigazgatási adaptációja az önkormányzat településfejlesztési stratégiájának kialakítása során alkalmazott versenyképesség elemzés.

A település versenyképességének elemzése annak pillanatnyi helyzetképén alapszik. A módszer összegyűjti és rendszerezi az elérhető információkat. Alkalmazásának előnye, hogy meghatározza a település kritikus sikertényezőit, és megfelelő információkkal szolgál a településfejlesztési stratégiai döntésekhez. Összességében a modell átfogja azokat a területeket, amelyek egy teljes körű elemzés során felmerülhetnek a településen: célcsoport, konkurencia, imázs, értékek, tevékenységek – tehát alkalmazásával megismerhetők a település pillanatnyi helyzete és lehetőségei. Az elemzési rendszer logikájának középpontjában a fejlesztési tevékenység áll, így megvizsgálhatók az azt elősegítő lépések. A modell felépítését az 5. ábra mutatja be.



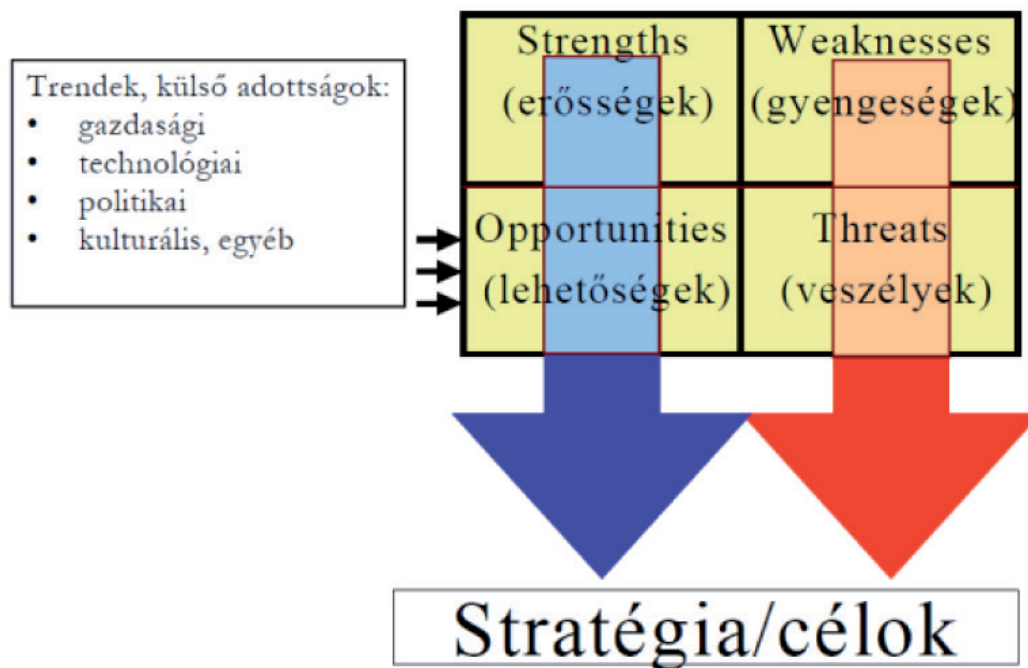
5. ábra. A Porter-féle modell önkormányzati fejlesztésre adaptált elemei. Forrás: Piskóti–Dankó–Schupler 2002.

A *helyzetelemzéshez* a szervezet külső és belső környezetét térképezzük fel. Az információgyűjtés különböző módszerek révén lehetséges: interjúkkal, kérdőívekkel, műhelymunkával stb. zajlik. Elterjedt helyzetelemzési módszer a *SWOT-elemzés*, azaz az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése (angolul: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). Az elemzés egyrészt a vizsgálat tárgyát képező térség, szervezet, ágazat pozitív és negatív belső tényezőire – az erősségekre, gyengeségekre, illetve ez utóbbi kiküszöbölésének lehetőségeire –, valamint a pozitív és negatív külső adottságokra – fenyegetésekre és lehetőségekre – fókuszál.

A SWOT-elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, amelynek felső sorában az „erősségek” és a „gyengeségek”, alsó sorában a „lehetőségek” és a „veszélyek” felsorolása található. A felső sorban szereplő szempontok, az „erősségek” és a „gyengeségek” a vizsgált szervezetre vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, míg az alsó sorban kitekintünk a környezetünk kínálta „lehetőségekre”, és számba vesszük a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

A SWOT-táblázat pillanatfelvétel, tehát egy későbbi stratégiához új elemzés kell, illetve célszerű azt a tervezési folyamatokba beépíteni és tervezési ciklusonként újra elkészíteni. A SWOT-elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” rubrika – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, erre feltétlenül építeni kell a tervezés során. Az újabb SWOT-elemzések összehasonlítása a régebbiekkel világosan megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e: éltünk-e lehetőségeinkkel, orvosoltuk-e gyengeségeinket.

Az elemzés elkészítése nem egyetlen ember feladata. Akár a SWOT-, akár a későbbiekben bemutatásra kerülő érintetelemzés vagy problémafa-célfa módszer esetén elmondható, hogy a módszer hatékonyabb eredményt produkál, ha csapatban készítik, mintha egyéni munka eredményét tükrözi, célszerű tehát a helyzetelemzést munkacsoportban végezni. A SWOT-elemzés logikáját a 6. ábra szemlélteti.



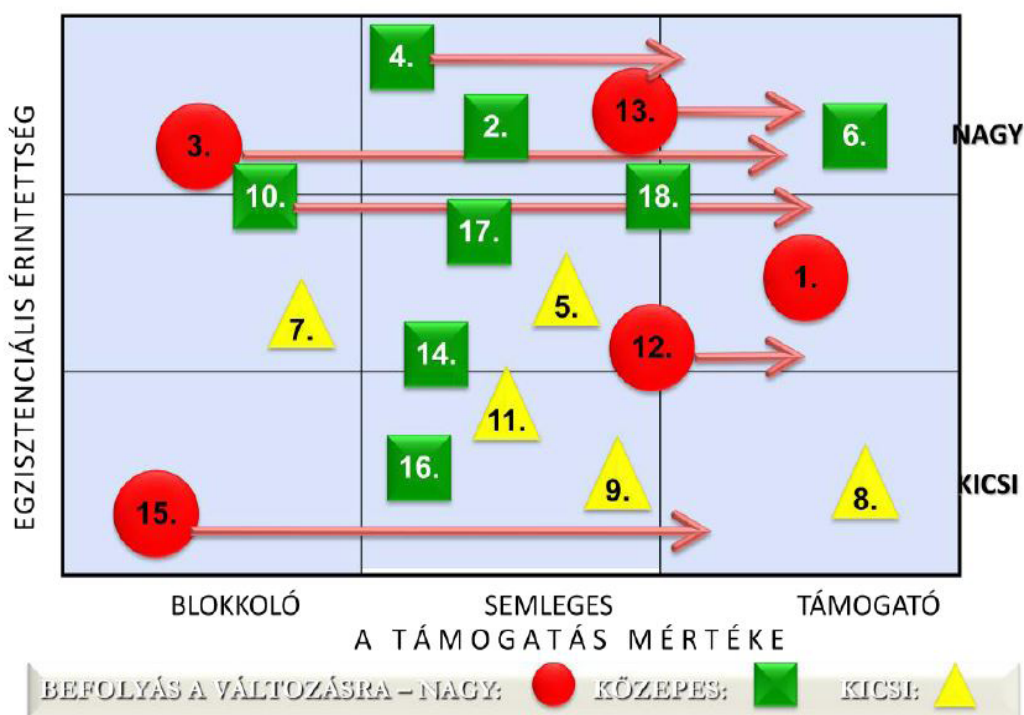
6. ábra. A SWOT-elemzés logikája.

Forrás: palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemzés.pdf

A SWOT-elemzésben az „erősségek” és „gyengeségek” fókuszában a jelen helyzet áll, míg a „lehetőségek” és „veszélyek” fókuszában a jövőre vonatkozó előrejelzések.

A célok sikeres megvalósítása érdekében tudni kell, hogy kiket érintenek a változások. Fel kell mérni, hogy kikre lehet számítani, és kik azok, akiket meg kell nyerni. Nagyon fontos ezt kellőképpen megismerni, hiszen ők azok, akik hozzájárulhatnak a stratégiai terv végrehajtásának sikeréhez, és végrehajtják a stratégiát, vagy éppen értük történik a változtatás. Ehhez az ún. érintettelelemzést vagy stakeholder-analízis módszerét használhatjuk.

A következő lépésben tehát először a stratégia által érintett személyek (angolul: stakeholder) beazonosítása következik. Stakeholdernek nevezünk bármely egyént, csoportot, szervezetet, akinek/amelynek jelentős érdeke fűződhet a stratégia sikeréhez vagy bukásához. Megvizsgáljuk az érintettek szerepköreit aszerint, hogy érdekeltek vagy elfogultak, hogyan tudják befolyásolni a stratégiát. Ezeket befolyásuk nagysága alapján csoportosítjuk, majd elhelyezzük egy mátrixban. A mátrix segítségével az érintettség foka és a támogatás mértéke szerint azonosíthatjuk az érintetteket. Azután következtetéseket vonunk le, szükség szerint koordinálunk közöttük, vagy kezeljük a felmerülő konfliktust. A stakeholder térképet, azaz az érintettek értékelését a 7. ábra mutatja be.



7. ábra. Stakeholder-térkép. Forrás: palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemzés.pdf

Ahhoz, hogy a stratégia kidolgozója előre tudja jelezni az egyes csoportok valószínű viselkedését, sok segítséget nyújthat az ún. stakeholder-térkép, amelynek legismertebb változata az ún. hatalom/érdek-mátrix. Ez megmutatja, kik azok a szereplők, akiknek a véleményét figyelembe kell venni a stratégia kidolgozásakor és megvalósításakor. A 2. táblázat a hatalom/érdek-mátrixot szemlélteti.

2. táblázat. Hatalom/érdek mátrix. Forrás: Johnson–Scholes 1998

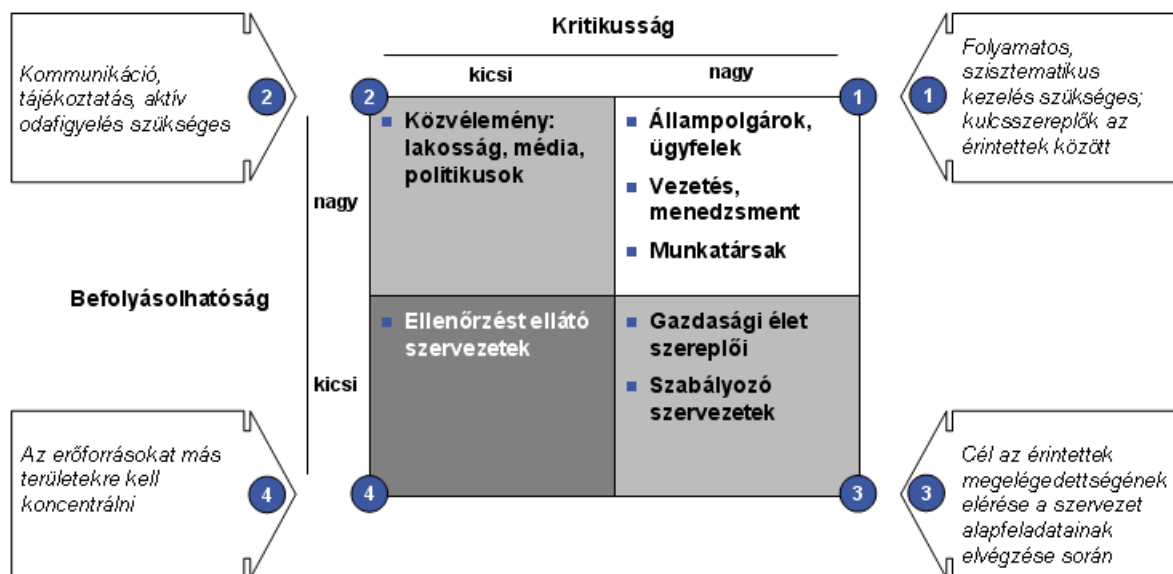
	Fontos számokra a vállalattal kapcsolatos érdekeik érvényesítése	Elhanyagolható számokra érdekeik érvényesítése
Nem rendelkeznek hatalommal érdekeik érvényre juttatására	MELLÉKSZEREPLŐK fejleszteni a kapcsolatot, informálni	NÉZŐK minimális erőfeszítés, de kell
Jelentős hatalommal rendelkeznek érdekeik érvényre juttatására	KULCSSZEREPLŐK befolyásolni nézeteiket, maximálisan figyelembe venni az érdekeiket	VENDÉGMŰVÉSZEK fejleszteni a kapcsolatot, érdekeiket figyelembe venni, meggyőzésre jók

A stakeholder-elemzést érdemes kiterjeszteni a szervezeten belüli érdekviszonyokra is, hiszen a stratégiai döntéseket és a végrehajtást a külső érdekcsoportok mellett jelentősen befolyásolják a szervezeten belül, annak különböző szintjein és területein tevékenykedő csoportok. A stratégia számottevően módosíthatja a közöttük kialakult hatalmi és informális szervezeti kapcsolatokat, egyes csoportokat hátrányos helyzetbe hozhat.

Közigazgatási példa:

- *Érintettek bevonása:* Debrecenben az önkormányzat honapján már évekkel ezelőtt elindult több blog is, ami azokat a témákat veti fel vagy generálja, amelyeket szerintük a helyi média elhallgat, vagy nem elég hitelesen tálal. Ezek az oldalak természetesen nemcsak az önkormányzatot érintő ügyeket boncolgatják, fejtik ki róla véleményüket, hanem más közügyeket is. Ez nemcsak arra szolgál, hogy az érintettek megírják véleményüket, hanem arra is, hogy információhoz jussanak, válaszokat kapjanak a kérdéseikre.

A *stakeholder-analízis* viszont akkor tölti be a funkcióját, ha nem állunk meg a külső és belső érintettek egyszerű számbavételénél, hanem az érdekeik és a szervezet szempontjából értelmezett fontosságuk/befolyásuk feltérképezésével is kiegészítjük. A stakeholder-analízis közszolgálati szektorra adaptált változatát a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra. A közszolgálati szektor érintettjei. Forrás: IFUA Horváth & Partners, 2006

A stratégiai célrendszer felállítása három vizsgálatot tartalmaz: a *problémaelemzést*, a *célelemzést* és a *stratégiaelemzést*.

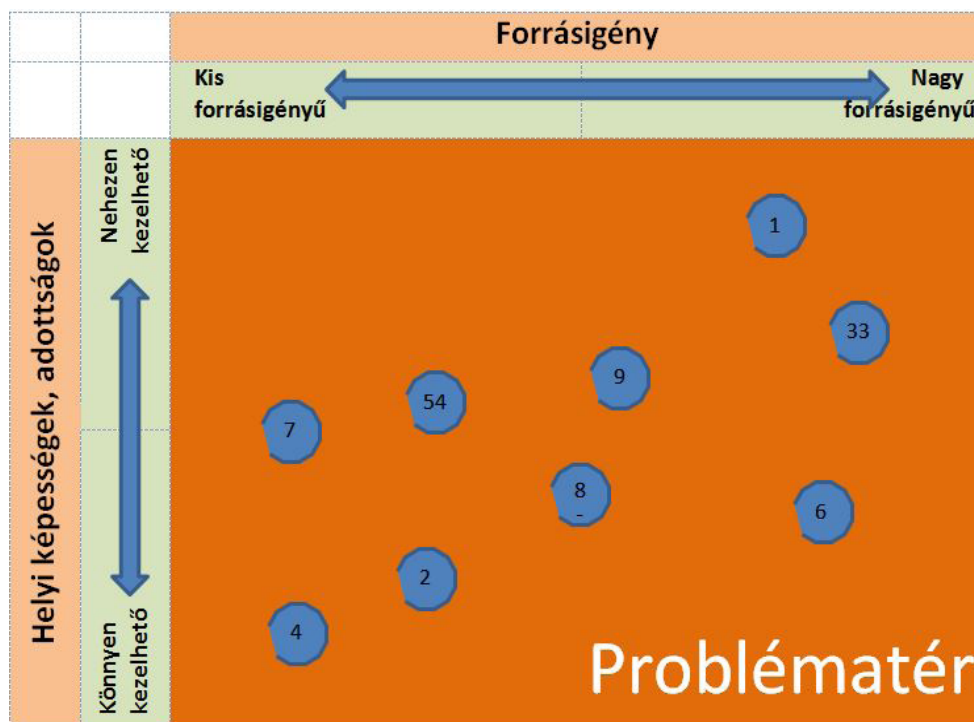
Az elemzés első lépése a főbb problémák azonosításának elősegítése, illetve a *problématérkép* vagy a „*problémafa*” elkészítése, vagyis az *ok-okozati összefüggések* pontos meghatározása. A problémák feltárásához többféle módszer is használható: interjúk, felmérések, statisztikák stb. Az érintettek különböző körei ún. brainstorming-összejövetel keretében gyűjthetik össze az adott helyzethez kapcsolódó legfőbb problémákat.

A *problématérkép* lehetővé teszi, hogy a jövőkép elérésében akadályt jelentő működési, szerkezeti stb. problémákat aszerint csoportosítsuk és elemezzük, hogy megoldásuk a helyben meglévő „képessegekkel” (anyagi és szellemi) mennyire ütközik nehézségekbe, illetve várhatóan milyen forrásigénnyel járnak. A *problématérkép* végső célja, hogy segítse a megvalósítás feltételeinek meghatározását, az operatív teendők kijelölését és a felelősök kiválasztását.

A *problématérkép* alapját képező problémajegyzék, a SWOT-elemzésből kiindulva, négy alapkérdésre adott válaszként hozható létre:¹⁹

1. Milyen meglévő vagy várható problémák gátolhatják, hogy az erősségekre építve közelebb kerüljünk a jövőképhez?
2. Milyen problémák miatt válhatnak valóságos akadályokká a veszélyek?
3. Milyen problémák akadályozhatják, hogy leküzdjük a gyengeségeket?
4. Milyen problémák gátolhatják, hogy élni tudjunk a lehetőségekkel?

A *problématérkép* megalkotásához az összegyűjtött problémákat egy kétdimenziós térképen próbáljuk elhelyezni. Egyik dimenziójában azt ábrázoljuk, hogy mennyire könnyen vagy nehezen kezelhető a probléma, másikban pedig a forrásigényt. A *problématérkép*et a 9. ábra mutatja be.



9. ábra. *Problématérkép*.
Forrás: Gáspár et al., 2014

¹⁹ GÁSPÁR Mátýás et. al., 2014. uo.

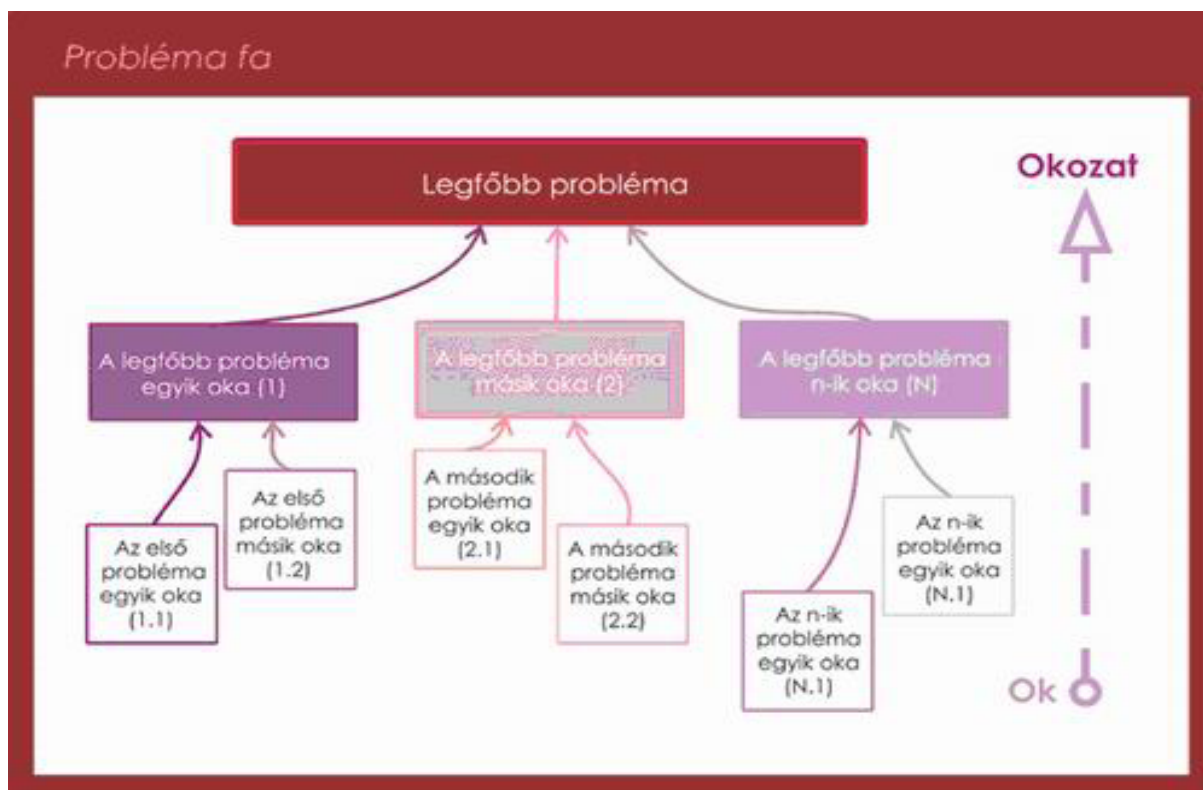


Közigazgatási példa:

- Gyakran elhangzik a stratégiaalkotás során, hogy valamely, egyébként fontos célra nincs forrás, ezért elvetik azt, holott belső források felhasználásával is megoldható lenne. Például egy településen a környezet rendbetétele (szemétszedés) nemcsak egy az önkormányzat által megbízott vállalkozó közreműködésével oldható meg, hanem önkéntes közösségi akció („Te szedd” mozgalom) keretében is. Ennek tudatában máris átrajzolhatjuk a problématerképünket, és a nagy forrásigényű mezőből a kis forrásigényűbe helyezhetjük át a megoldandó problémát.

Ha sok problémát határoztunk meg, indokolt a problémák fontossági sorrendjének más megállapítása is. Ebben az esetben külön elkészítjük a problémaeltárt. A *problémaeltár* táblázatos formában, fontossági rangsorban tartalmazza a probléma rövid kifejtését, a megoldásért felelős személy(ek) nevét, a problémában érintett személyeket vagy csoportokat, a megoldás várható időtávját és a belátható forrásigényeket.²⁰

A problémák feltárása után – egy másik módszer alapján – érdemes meghatározni azok hierarchikus sorrendjét, vagyis az ok-okozati összefüggéseket – ez az ún. „problémafa”. Minden feltárt problémát értékelni kell, majd elhelyezni a különböző hierarchiaszintek valamelyikén, meghatározni a legfőbb problémát, és feltárni az ehhez kapcsolódó problémákat – ezek a legfontosabbak. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül, ha okozat, akkor a felső szintre. A 10. ábra a problémafa felépítését mutatja be.



10. ábra. Problémafa.

Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html

²⁰ GÁSPÁR Máttyás et. al., 2014. uo.

A 11. ábra egy problémafa példát mutat be a munkanélküliség elemzésére.



11. ábra. Problémafa példa. Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2094775/>

Egy kész és jól összeállított problémafa elkészítése után nem okozhat gondot a „célfa” elkészítése sem, hiszen nincs más feladatunk, mint a problémákat célok formájában újrafogalmazni. Ennek oka, hogy míg a problémafa a jelenlegi helyzet negatív aspektusait jeleníti meg, addig a célfa a kívánatos jövőbeni helyzet pozitív aspektusát mutatja. A két „fa” tehát egymás tükörképe, ahol a problémák ok-okozati viszonyát az eszközök/célok viszonya váltja fel. A 12. ábra a célfa felépítését mutatja be.



12. ábra. Célfa.

Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_TED2/ch01s03.html

A 13. ábra egy célfa példát mutat be a munkanélküliség kezelésére.



13. ábra. Célfa példa.

Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2094775/>

Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a problémafában, és a célkitűzést *SMART-módszer* alapján fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. A SMART mozaikszó (angolul: Special, Measurable, Achievable, Realistic, Timely), amely egy, a célok kitűzésében használatos módszert takar. Olyan célok kitűzését jelenti, amelyek:

- *speciálisak*: egyediek, sajátosak és konkrétak;
- *mérhetőek*: meg tudjuk határozni a cél megvalósulásának mértékét;
- *elérhetőek*: alkalmasak arra, hogy aktivizálják a végrehajtást;
- *reálisak*: a rendelkezésre álló erőforrásokkal megvalósíthatók;
- *időzítettek*: ismert vagy kiszámítható határidőhöz vagy határidőkhöz köthetők.

A kívánt eredmény eléréséhez szükséges stratégia, amelyet az előző elemzések eredményeinek függvényében választunk ki, jellege szerint lehet: *támadó* (offenzív), *védekező* (defenzív), *diverzifikált* vagy *változásorientált*. A stratégia olyan célokat tartalmaz, amelyeket be lehet illeszteni az adott szervezet feladatrendszerébe. A stratégia áttekinti a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát is. A SWOT-elemzés alapján történő stratégiaválasztást a 14. ábra szemlélteti.

	Erősségek: 1. 2. 3.	Gyenge pontok: 1. 2. 3.
Lehetőségek: 1. 2. 3.	Támadó (Offenzív)	Változásorientált
Veszélyek: 1. 2. 3.	Diverzifikált	Védekező (Defenzív)

14. ábra. Stratégiaválasztás a SWOT-elemzés alapján.

Forrás: palyazat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemzés.pdf

Az alkalmazkodási formák leírásához a közszolgálati szervezetek esetében jól alkalmazhatók a Miles-Snow (1978) féle stratégiatípusok. Greenwood (1987) települési önkormányzatokra vonatkozó kutatása során ezeket a következők szerint definiálta:²¹

- *Védők*: azok az önkormányzatok, amelyek a stabilitást előnyben részesítik a kísérletezéssel szemben, és a kötelezően előírt feladataik ellátására összpontosítanak. Leginkább belső hatékonysági problémáikkal vannak elfoglalva.
- *Elemzők*: azok az önkormányzatok, amelyek más, hasonló funkciókat gyakorló önkormányzatoktól kívánnak tanulni saját teljesítményük javítása céljából.
- *Kutatók*: azok az önkormányzatok, amelyek aktívan keresik az új lehetőségeket és kihívásokat.
- *Reagálók*: azok az önkormányzatok, amelyek pozitívan értékelik a stabilitást, de változtatnak, ha a körülmények megkövetelik.

A klasszikus módszertani eszközök áttekintése után rátérünk a stratégiaalkotás lehetséges új fejlődési irányaira.

4.3. A stratégiaalkotás új fejlődési irányai

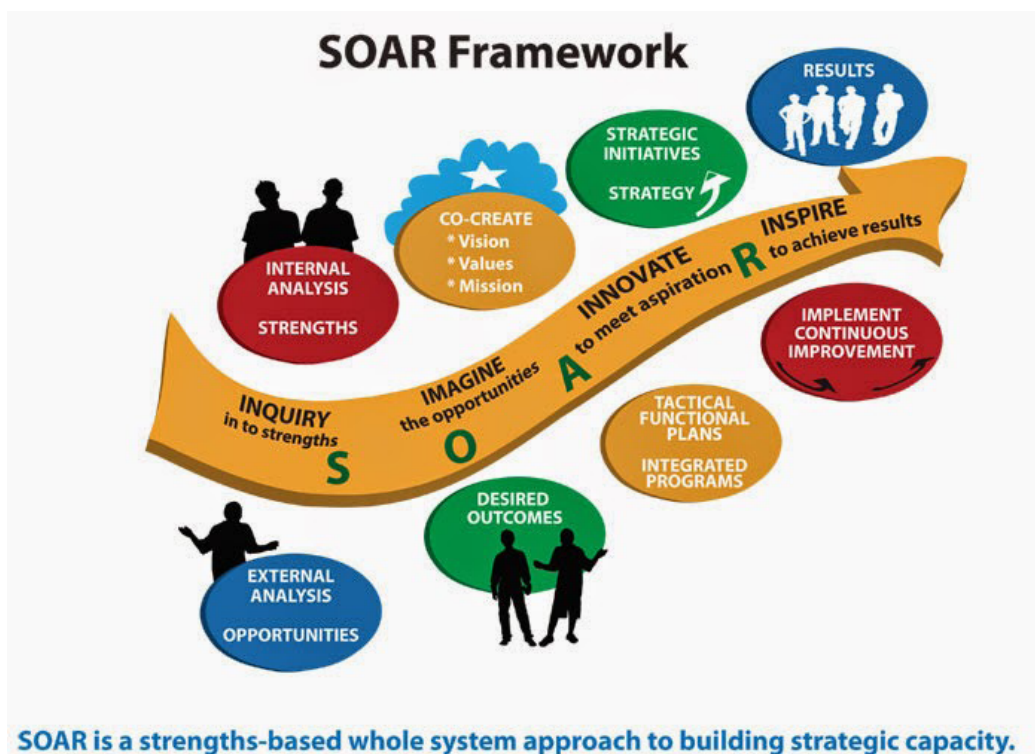
A stratégiai tervezési folyamatok hagyományos megközelítése a SWOT, ezt azonban egyre inkább a 2000-es évek elején Jacqueline M. Stavros és Gina Hinrichs által kialakított és különböző szervezetek által tesztelt SOAR-elemzés váltja fel. Véleményük szerint napjainkban a különböző szervezetek vezetőinek rendkívül komplex problémákkal küzdenek bizonytalan körülmények között. A változás gyorsasága sokszor napokban, percekben mérhető, a világ bizonytalansága

²¹ Drótos György 2011, uo.

és bonyolultsága pedig egyre nő. A SOAR viszont alkalmas arra, hogy e folyamatos változások közepette a munkatársak, az adott szervezet értékrendje mentén, együtt megtervezzék és megvalósítsák a kitűzött céljaikat.

A SWOT-elemzés a közigazgatásban is évek óta a stratégiai tervezés standardja és elemzési eszköze a szervezet és környezetének vizsgálatához. Sokak számára ez a hosszú tervezési folyamat első lépése. A SWOT gondolati középpontjában a szervezetben az adott időpontban meglévő versenyelőny megértése áll. A SWOT-elemzés rövid időtartományban vizsgálja azt, hogy melyek azok a meglévő képességek, amelyek az adott pillanatban választ tudnak adni a szervezet környezetéből érkező veszélyekre. Egyenlő figyelmet fordít az erősségekre és a gyengeségekre, valamint a lehetőségekre és a félelmekre. A szakirodalom azonban felhívja a stratégiaalkotók figyelmét arra, hogy óvakodjunk túl nagy hangsúlyt helyezni a tervezés során a gyengeségekre és a félelmekre, helyette fókuszáljunk inkább az innovációra és a stratégiai előnyökre.²² Ez a SOAR alap gondolata.

A SOAR a szervezet erősségeinek, lehetőségeinek, törekvéseinek és eredményeinek elemzését jelenti. A SOAR célja „a stratégiai gondolkodás és a tervezés pozitív megközelítése, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy jövőjét az együttműködés, a megértés és a cselekvés iránti elkötelezettség útján építse ki.”²³ A SOAR tehát egy keretrendszer, amely rugalmas megközelítést biztosít a stratégiai gondolkodáshoz és a stratégia létrehozásához. A SOAR-modell felépítését és működési logikáját a 15. ábra szemlélteti. Ahogyan az ábrában látható, a SOAR a hiány elemzése helyett a lehetőségeink, értékeink feltárására koncentrálnak.



15. ábra. A SOAR-modell felépítése és működési logikája.
 Forrás: <https://coachcora.ca/soar-strategic-inquiry-model/>

²² KIM, W. C. – MAUBORGNE, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School.

²³ STAVROS, Jacqueline – SUTHERLAND, John (2003): The Heart of Appreciative Strategy. *AI Practitioner*. November 5 (4) pp. 10–17.

A SOAR-keret abban különbözik a SWOT-elemzéstől, hogy míg a SWOT a belső erősségekre és gyengeségekre, valamint a külső lehetőségekre és veszélyekre összpontosít, addig a SOAR stratégiai vizsgálattal kezdődik. A lehetőségekről, a rendelkezésre álló erősségekről és lehetőségekről folytatott megbeszélésen keresztül halad a szervezet elemzése felé. A SOAR újrafoglalja a stratégiai párbeszéd során felmerülő gyengeségeket és fenyegetéseket, majd azonosítja a szervezet által elérendő célokat, és ezen törekvéseket mérhető jövőbeli eredményekké alakítja át.²⁴ A 3. táblázat a SWOT-elemzés és a SOAR-modell szempontjait hasonlítja össze.

3. táblázat. A SWOT-elemzés és a SOAR-modell összehasonlítása. Forrás: Stavros–Cole 2013.

<i>SWOT-elemzés</i>	<i>SOAR-modell</i>
Elemzésközpontú	Cselekvésközpontú
A gyengeségekre és a félelmekre koncentrál	Erősségekre és lehetőségekre figyel
Versenyközpontú – „Másokhoz képest legyünk a legjobbak!”	A lehetőségekre koncentrál – „Magunkhoz képest legyünk a legjobbak!”
Fokozatos fejlődés	Innovációs áttörés
Fentről lefelé irányított folyamat	A szervezet minden szintjének együttműködése
Elemzés → Tervezés	Tervezés → Megvalósítás
Energiaelnyelő – „Nagyon sok a gyengeség és a félelem!”	Energiatermelő – „Jók vagyunk, és nagyszerűek lehetünk!”
Figyelem a hiányokon	Figyelem az előnyökön

A SOAR-megközelítés egy teljesen más filozófiai és logikai rendszerben gondolkodik, mint a SWOT-elemzés. Fókuszában a szervezet jövőjének cselekvésorientált pozitív megközelítése áll. Ha összehasonlítjuk a SWOT és a SOAR folyamatát, láthatjuk, hogy a SOAR nem a szervezetek közötti vesztes-nyertes logikára építkezik, hanem a győztes-győztes elv mentén szándékozik felépíteni a szervezet jövőjét.²⁵ A 16. ábra a SOAR-elemzés kérdéseit foglalja logikai keretbe.

²⁴ STAVROS, Jackie – HINRICHS, Gina (2009): *SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishing.

²⁵ STAVROS, J. M. – COLE, M. L. (2013): SOARing towards positive transformation and change. *The ABAC ODI Visions. Action. Outcome.*, 1(1), pp. 10–34.

A SOAR elemzés kérdései ¹³		
<i>Stratégiai vizsgálat</i>	Stenghts – Erősségek Mit csinálunk jól?? Mi a mi legnagyobb kincsünk?	Opportunities – Lehetőségek Mik a lehetőségeink?? Hogyan lehetünk mások legjobb partnerei?
	Aspirations – Törekvések Mire törekszünk? Mit szeretnénk elérni a jövőben?	Results – Eredmények Miről szeretnénk tudni? Mik a mérhető eredményeink?
<i>Lehetőségek feltárása</i>		

16. ábra. A SOAR-elemzés kérdései.

Forrás: Stavros–Cole 2013.

A SOAR a használat során, ez előző kérdéseken túl, két filozófiai síkon fut. Míg a SWOT-elemzések esetén a külső és belső folyamatok dimenzióira koncentráltak, a SOAR-elemzés során végezzük el egyrészt a szervezet adott pillanatban történő stratégiai vizsgálatát az erősségek és a lehetőségek elemzésével, másrészt pedig a lehetőségek számbavétele történik meg, melyek feltárása egyúttal a szervezet stratégiai céljainak a csíráit is jelenti.²⁶

²⁶ STAVROS, Jackie – HINRICHS, Gina (2021): *Learning to SOAR: Creating Strategy that Inspires Innovation and Engagement*. SOAR Institute.

5. A STRATÉGIAALKOTÁS SORÁN ALKALMAZOTT WORKSHOPTECHNIKÁK

A következőkben a stratégiaalkotó workshopok során leggyakrabban alkalmazott csoportos alkotó technikákat tekintjük át. Ezek: a brainstorming, a world café, az open space és az NCM.²⁷



5.1. Brainstorming

A magyarul ötletelésnek, ötletbörzének vagy ötletrohamnak nevezett módszer, a XX. század első felében keletkezett. Célja:

- A divergens gondolkodás csoportos alkalmazásának segítése.
- Egy csoport tagjai számára azonos esély biztosítása a „beleszólásra”.
- A gondolkodás mindennapi korlátainak áttörése.
- Az emberi kreativitás széles körű felhasználása.
- A „csordagondolkodás” veszélyeinek elkerülése.

A brainstorming különböző helyzetekben alkalmazható az ötletek csoportban történő széles körű gyűjtésére. Felhasználhatjuk egy probléma lehetséges okainak, az okok fontossági sorrendjét meghatározó szempontjainak, a probléma megoldásainak és a megoldások közötti választás szempontjainak gyűjtésére egyaránt.

A brainstorming szabályai:

- A résztvevők száma ideális esetben 7-12 fő (nagyobb létszám esetén a csoportot alcsoportokra bonthatjuk, és az ún. „hólabda” módszert alkalmazhatjuk).
- A brainstorming mindig egy meghatározott kérdésre keresi a választ. (Ha lehetséges, ezt a kérdést a résztvevőkkel tudassuk előre!).
- Az ötleteket több fordulóban gyűjtjük, egy résztvevő egy fordulóban csak egy ötletet adhat elő.
- Minden résztvevő önként adja elő ötleteit. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy bárki bármelyik fordulóban „passzolhat”, azaz kihagyhatja a kört, ami nem zárja ki, hogy a következő fordulóban ismét ötleteljen.
- Minden résztvevő minden ötlete a brainstorming alapkérdésére ad választ.
- Az ötleteket tilos kritizálni, vagy bármilyen módon minősíteni. (Dicsérni sem szabad!)
- Minden ötlet nyilvánosan kell rögzíteni, egy mindenki által látható helyen.
- A hasonlóan hangzó ötleteket külön érdemes rögzíteni, hacsak nem egyértelmű, hogy ugyanarról van szó.

Az ötletroham helyszínével kapcsolatos tárgyi feltételek egyszerűek, a megfelelő feltételek biztosítása azonban rendkívül fontos. Az ötletrohamot olyan zárt helyen érdemes lebonyolítani, ahol

²⁷ GÖNDÖR A. (2014): *Módszertani útmutató a stratégiaalkotó műhelymunkák lebonyolításához.* és GÖNDÖR A. (2014): *Tréneri kézikönyv* alapján. ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó Közösségi stratégiaalkotó workshopok levezetéséhez.

a csoport munkáját külső tényezők (telefon, benyitó idegenek stb.) nem zavarhatják. A nyilvános jegyzeteléshez szükség van egy mindenki által látható táblára vagy flipchart papírra. Azért célszerűbb a flipchart használata, mert a papíron történő rögzítés lehetővé teszi az utólagos áttekintést, illetve feldolgozást is. A terem elrendezése akkor a legjobb, ha a résztvevők valamennyien látják egymást és a facilitátort, illetve a résztvevőket semmi nem választja el egymástól, vagyis nincs köztük asztal.

A brainstorming alkalmazása során három szerepet különböztethetünk meg:

1. *A facilitátor szerepét*, akinek feladata

- a szabályok elfogadtatása és szabályok betartására vonatkozó felhatalmazás megszerzése a csoporttól,
- a szabályok betartatása,
- a csoport tagjainak ösztönzése az aktív részvételre,
- a csoportmunka folyamatának kézbentartása.

Motiválja a csoportot, ha a facilitátor a folyamat kezdetén előrevetíti a várható végeredményt („úgy gondolom, hogy legalább ... számú választ fogunk találni arra a kérdésre, hogy...”), és ha nemcsak verbálisan, de nonverbális eszközökkel is (a résztvevőkhöz való közelítés, gesztusok, folyamatosan fenntartott szemkontaktus) hitelesíti elkötelezettségét és hitét az eredmény elérésében.

2. *A résztvevők szerepét*, akiknek feladata

- a brainstorming témájából való felkészülés,
- a folyamatban való aktív közreműködés,
- a szabályok betartása.

3. *A nyilvános jegyzetelő szerepét*, akinek feladata

- az elhangzó ötletek minél pontosabb és egyszerűbb rögzítése,
- a nyilvános jegyzet figyelemfelkeltő kivitelezése (például eltérő színek, post-itek alkalmazása).

Szükség törvényt bont, mondják, ezért előfordulhat, hogy a nyilvános jegyzetelő szerepét valamelyik résztvevő vagy a facilitátor látja el. Ez utóbbit igyekezzünk elkerülni, mert a két szerep eltérő figyelmet igényel. A facilitátor elsősorban a folyamatra, a jegyzetelő pedig az elhangzott szavakra figyeljen. Ha valaki mégis ilyen kettős szerepbe kényszerül, az eltérő szerepeket válassza el egymástól. (pl. mondja, hogy „most résztvevőként saját ötletemet szeretném elmondani”, és csak ez után írja le azt.)

A brainstormingot gyakran más módszerekkel kombinálva alkalmazzák, így megállapítható, hogy a brainstorming a problémafeltárás és -megoldás, illetve a divergens gondolkodás legáltalánosabban használt módszere.

5.1.1. Előkészítés

A brainstorming előkészítése során:

- Gondoskodjunk a helyszín megfelelő elrendezéséről.
- Fogalmazzuk meg a megválaszolandó kérdést.
- Ellenőrizzük a „közös memória” rendelkezésre állását.
- Nevezük meg a szereplőket, és röviden hívjuk fel a figyelmet a szerepre.
- Emlékeztessünk a szabályokra.
- Kérjük meg a résztvevőket egy válaszlista létrehozására.
- Kérdezzük meg a csoportot, vagy adjunk saját becslést a lista várható méretére (azt gondolom, legalább ... választ hallunk majd).

5.1.2. Levezetés

- Gyors egymásutánban kérjük a résztvevőket egy-egy válasz elmondására.
- Ne engedjük véleménynyilvánítást és vitát.
- Ne engedjük, hogy a csoport eldöntse, mi ugyanaz, és mi nem (mindent írassunk fel a jegyzetelővel).
- Figyeljük, hogy a jegyzetelő tudja-e tartani a ritmust.
- Rövid megjegyzésekkel (köszönöm, mehetünk tovább) adjunk időt a jegyzetelőnek, ha kell, ismételjük meg az elhangzott választ.

5.1.3. Lezárás

- Állapítsuk meg, mennyi válasz került rögzítésre, és milyen arányban van az elvárással („ez jóval több, mint amit vártunk ...”).
- Köszönjük meg a csoport munkáját.
- Mondjuk el, mi fog történni a válaszokkal (csoportosítani fogjuk a válaszokat, vagy közösen fogjuk eldönteni, mi mennyire kaphat elsődlegességet a többivel szemben, stb.).

5.2. World Café

A World Café a Whole System Associates által kidolgozott és a The World Café Community által széles körben terjesztett csoportmunka-technológia, amely elsősorban a környezet oldottá tételével, a kávéházi hangulat megteremtésével hozza létre a kreatív, korlátoktól mentes, divergens gondolkodás kereteit. A 4-5 fős kiscsoportok, a köztük megvalósuló mozgás szabadítja fel a gondolkodás korlátait és teszi lehetővé, hogy a résztvevők önkorlátozás nélkül, felszabadultan kapcsolódjanak be egy nagyobb csoport munkájába. Különösen jó helyzetet teremt a módszer azok számára, akik egy nagyobb csoportban, gátlásokkal küzdve, inkább nem vennének részt a közös munkában.

A szerepek itt is egyértelművé teszik a résztvevők feladatait: a facilitátor mozgatja a teljes csoportot, és gondoskodik a kevés szabály betartásáról, az asztalok (kiscsoportok) „gazdái”, kávéházhoz illően, vendéglátóként működnek. A csoportok tagjai így kizárólag a felvetett problémára koncentrálnak. A kiscsoportok közötti mozgás biztosítja, hogy a gondolatok átszöjék az egész csoportot, az ötletek pókhálószerűen terjedjenek a kiscsoportok között. A több körben is megvalósítható beszélgetések folyamatos ötletfejlődést eredményeznek. A módszer fontos kellékét képező asztalok nem csak a beszélgetőpartnereket kötik össze, de lehetővé teszik a gondolatok vizuális megjelenítését is. A végeredményt a brainstorminghoz hasonlóan valamilyen NCM-döntési technikával lehet prioritási szempontok szerint rendezni vagy csoportosítani. Az ideális csoportméret 15-25 fő, de szükség esetén nagyobb csoportban is alkalmazható.

Az asztalok (a World Café ajánlása szerint kisméretű kerek asztalok) egyfajta sajátos centrumként működnek, az asztal a körülülőket összetartja azzal, hogy lehet rajta írni, rajzolni. Az asztal gazdája, a „vendéglátó” vagy „asztalgazda”,²⁸ aki helyben marad, folyamatosságot tud biztosítani az asztalok között az óramutató járásával egy irányban (vagy fordítva) mozgó résztvevők számára, és az új személyek bekapcsolódásakor röviden elmondja, hogy mire jutottak eddig, min volt vita, miben tudtak megegyezni, vagyis egy rövid helyzetképet ad.

²⁸ Az asztalgazda lehet egyfajta facilitátor (hosszabb workshopok esetében erre képzést is kaphat), illetve gyakran összekötő kapocs a vendégek és a facilitátor között.

Az eredeti elgondolás szerint a World Café keretein belül legalább három „kört” rendeznek az asztaloknál folyó beszélgetésből, és ezt követi egy, az egész csoportra kiterjedő közös megbeszélés.

Egy ilyen kört „kreatív kör”-nek nevezek, mert ennek legfontosabb eleme a gondolkodás divergens módjának gyakorlása, a korlátok felszabadítása, az ötletek kapujának szélesre tárása.

A World Café kialakított néhány irányelvet, amelyet nekünk is be kell tartani:

- Derítsük fel a lényegi kérdéseket. Kérjük meg a résztvevőket, hogy jelöljenek meg néhány alapvető témát, amelyeket utána egy-egy asztalhoz tudunk majd rendelni, akár úgy, hogy a kérdés felvetőjéhez kapcsoljuk.
- Az adott körülmények között próbáljuk meg „otthonossá” tenni az asztalokhoz kapcsolódó helyeket (tegyünk oda poharakat, innivalót, esetleg aprósüteményt).
- Legyen egy pontosan definiált cél. A műhelymunka során pl. ilyen cél a „stratégia kidolgozása”, amit a „Mi kerüljön a stratégiába?” kérdéssel tudunk megfogalmazni.
- Bátorítsuk, ösztönözzük a résztvevőket. Adjunk visszajelzéseket a hangulatra, a mozgásra, a haladásra vonatkozóan. Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a „vándorlás” lényegi eleme a módszernek, ez biztosítja a gondolatok pókhálószerű terjedését a csoportban.
- Kössük össze a különböző megközelítéseket. A facilitátor segítse a csoportot azzal, hogy a felfedezett összefüggésekre (az asztalok között) felhívja a figyelmet. (Pl. „Érdekes, hogy ...-ék is ehhez kapcsolódva jutottak egy következtetésre!”) Ez segíti a csoportok közötti mozgást és a gondolatok diszperzióját.
- Hangsúlyozzuk, hogy nemcsak szavakkal lehet „leírni” a gondolatokat, de rajzok is segíthetnek a csoport önkifejezésében. Egy kép sokszor többet mond ezer szónál! Tegyük színessé a munkát a szó szoros értelmében is!

5.2.1. Előkészítés

Gondoskodjunk a terem megfelelő előkészítéséről. Helyezzük el úgy az asztalokat, hogy könnyen lehessen köztük mozogni, miközben minden asztalnál ülhessen 4-5 résztvevő.

Mutassuk be a World Café működésének szabályait. Kiemelten hívjuk fel a figyelmet a mozgás lehetőségére.

Ismertessük a World Café fő kérdését, és kérjük, hogy tegyenek hozzá lényegi kérdéseket a résztvevők. Ezek alapján határozzuk meg az asztalok induló csoportjait. Minden asztalhoz kérünk fel valakit „vendéglátónak”. A szaktanácsadók lehetnek vendéglátók, de ha kevesen vannak, mindenképpen résztvevőket is érdemes felkérnünk erre a feladatra.

Jelezzük a vendéglátók fő feladatát: érzelmileg és racionálisan is próbáljanak valódi vendéglátók lenni. Külön hangsúlyozzuk, hogy ha új „vendég” érkezik az asztalhoz, az ő bevonása és rövid tájékoztatása a helyzetről a vendéglátó feladata.

Kérjük meg a csoportot, hogy üljenek az asztalok köré, és *tájékoztassuk őket a rendelkezésre álló időről, illetve a folyamatról.* (Ha van elegendő időnk, legalább két kör lebonyolítását tervezzük be.)

1. Kreatív kör (külön asztaloknál folyó munkával): feladat meghatározása (idő 30-40 perc).
2. Közös megbeszélés, az első kör eredményeinek rövid bemutatása asztalonként, kérdések és hiányok megfogalmazása.
3. Kreatív kör (ismét külön asztaloknál folyó munkával), feladat meghatározása (kiegészítések, korrekciók, 15-20 perc).
4. Közös döntés az elfogadásról.

5.2.2. Levezetés

Indítsuk el az időmérést, és figyeljük az „asztalok” működését, alkalmazzuk a fenti leírásban szereplő visszajelzéseket (Bátorítsuk ..., Kössük össze ...) és tartassuk be a kommunikációs szabályokat.

Az első kreatív kör vége előtt 5 perccel jelezzük az idő haladását. Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot, és bonyolítsuk le az integráló megbeszélést.

- Kérjük fel az asztalok vendéglátóit (vagy az egyik vendéget), hogy röviden ismertessék az eredményeket.
- Kérjük a résztvevők kérdéseit, illetve kiegészítés iránti igényét.
- Adjunk lehetőséget rövid (egymondatos) reakciókra.

Figyeljünk a közös megbeszélésre vonatkozóan a fentebb jelzett szabályok betartására.

Határozzuk meg a második kör időtartamát és a feladatát: a kért korrekciók, illetve kiegészítések végrehajtása.

Jelezzük, hogy továbbra is van lehetőség mozgásra, vándorlásra.

5.2.3. Lezárás

A második kör vége előtt 5 perccel jelezzük az idő haladását. Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot, és bonyolítsuk le a végső megbeszélést.

Próbáljunk konszenzusra jutni a dokumentum megalkotott részeinek elfogadásáról, vagy alkalmazzunk NCM-szavazást.

Ha van rá idő, kérjük a csoport visszajelzését a személyes tapasztalatokról.

Jelezzük vissza személyes benyomásainkat a csoportmunkáról, ismerjük el a csoport munkáját, és köszönjük meg az aktív részvételt.

5.3. Open Space

Az Open Space módszer Harrison Owen nevéhez fűződik, de valószínűleg már a beszéd megjelenése előtt is alkalmazták. Ahogyan nevéből is kiderül, a módszer kinyitja a teret (a problémák vagy a megoldások terét), és ezzel készíti a résztvevőket divergens gondolkodásra. A több szálon futó problémamegoldást vagy problémafeltárást a kisebb tematikus csoportok biztosítják, akik között folyamatos a mozgás. A módszer kicsit hasonlít a World Caféhoz, de itt nincs többkörös feldolgozás, viszont ez a módszer alkalmas a legnagyobb csoportméret kezelésére, akár extra méretű csoportokkal is dolgozhatunk. A facilitátor mozgatja a teljes csoportot, miközben a folyamatosan változó méretű kiscsoportokat a résztvevők közül kikerülő önkéntesek segítik. Szemben a World Café intim hangulatú beszélgetéseivel, itt éppen a nyílt tér adta nyitottság készíti a gondolatok folyamatos fejlesztésre a résztvevőket, miközben itt is megvalósul a gondolatok pókhálószerű terjedése. Ezt a módszert akár 1000 fős csoport esetében is alkalmazhatjuk.

A módszer alkalmazása során első lépésben egy nagycsoportos megbeszélésen felvetjük azokat a témákat, amelyeket a továbbiakban feldolgoz a csoport. A műhelymunka során pl. a SWOT-analízis elkészítésének első lépéseként alkalmazzuk az Open Space technikát.

A módszer alkalmazása során figyeljünk néhány szabályra, illetve ezeket érdemes betartatnunk:

- A feldolgozáshoz jól körülhatárolt témákat jelöljük ki.
- A kiindulópontként használt kérdéseket, illetve témákat a résztvevők vagy a facilitátor is felvetheti.

- Minden felvetett témához egy témafelelőst jelölünk ki, aki lehet a téma felvetője is.
- Ha menet közben új téma merül fel, a facilitátorral egyeztetve felvetője új lapot nyithat. Ezt a szabályt nem alkalmazzuk meghatározott témájú információgyűjtés esetén (SWOT, illetve problématerkép).
- Folyamatos mozgási lehetőséget biztosítsunk valamennyi résztvevőnek.
- A résztvevők javaslatait a résztvevők maguk rögzíthetik az egyes témák lapjain.
- A témafelelősök nem korlátozhatják a résztvevőket, de nem odaillo témájú gondolat esetén javasolhatják, hogy a résztvevő másik témához helyezze el a gondolatait.
- A rögzített gondolatokhoz a többi résztvevő kérdéseket tehet fel, de nem vitathatja a gondolat felkerülését a lapra.
- Az információk feldolgozásának ideje korlátozott.
- Álljon rendelkezésre kellő mennyiségű öntapadós információs cédula.

5.3.1. Előkészítés

- Határozzuk meg a témákat a csoporttal közösen. Témákat a facilitátor és a résztvevők is felvethetnek.
- Válasszuk ki a témafelelősöket. A témák felvetői lehetnek témafelelősök is.
- Jelöljük ki a rendelkezésre álló termen belül a faliívek helyét, és helyezzük el azokat úgy, hogy kellően hozzáférhetőek legyenek mindenki számára.
- Kérjük meg a témafelelősöket, hogy az ívekre írják fel a témákat és a témákhoz tartozó esetleges kiegészítő kérdéseket.
- Határozzuk meg és jelentsük be a feldolgozáshoz rendelkezésre álló időt. Becsüljük meg a felmerülő gondolatok mennyiségét, és a becslést jelentsük is be mint várható eredményt.
- Indítsuk el az időmérést.

5.3.2. Levezetés

A résztvevőket tájékoztassuk, hogy mindenki részese lesz az információgyűjtésnek, illetve feldolgozásnak, mindenki kötöttségek nélkül teheti hozzá a saját gondolatait. Erre a célra használják fel az öntapadós cédulákat, hogy a felírt információkat könnyen tudjuk majd mozgatni. Kérjük a résztvevőket, hogy egy cédulára mindenki csak egy gondolatot írjon fel! Mivel mindenki hallotta, hogy milyen fali ívek kerültek elhelyezésre, tetszőleges sorrendben bármelyikhez lehet gondolatokat hozzátenni. Javasoljuk, hogy járkáljanak körbe, és figyeljék az információk áramlását. Bármikor lehet újabb gondolatokat hozzátenni bármelyik témához. Jelezzük, hogy hasznos, ha egy-egy új gondolatot megbeszélnek, de ez legfeljebb kiegészítő kérdések és a rá adott válaszok formájában történjen, ne minősítsék és ne vitassák a másik gondolatainak jogosságát. Kérjük a segítőtől is, hogy ezt a szabályt próbálják betartatni.

Folyamatosan „legyünk jelen”, legyünk készen a felmerülő kérdések megválaszolására és az esetleges konfliktusok rendezésére.

Bátorítsuk és biztassuk a résztvevőket, hívjuk fel figyelmüket a szabad mozgás lehetőségére.

5.3.3. Lezárás

- Az idő letelte előtt 5 perccel jelezzük a még hátralévő időt.
- Az idő leteltével zárjuk le a feldolgozást.
- Kérjük a témafelelősöket, hogy foglalják össze az adott témához érkezett információkat.

- Értékeljük a feldolgozásra került információk mennyiségét.
- Jelentsük be az információk további kezelésének, illetve feldolgozásának módját.
- Alkalmazzunk konszenzusos vagy NCM-szavazásos technikát a végeredmény értékelésére.

5.4. NCM (Nominál Csoportok Módszere)

Az angolul Nominal Group Technique nevű eljárást Delbecq és Van de Ven az 1970-es évek elején fejlesztette ki kiscsoportos döntések előkészítése és meghozatala támogatására. Az NCM-módszer elnevezés a magyar fordítást tükrözi: Nominális (Névleges) Csoport Módszer. A névleges szó abból adódik, hogy a módszer keretében együtt dolgozó csoport tagjai között a munka bizonyos fázisaiban tiltva van a szóbeli kommunikáció, így csak névlegesen tükrözik a döntések a csoport véleményét. Az eredetileg 6 fázisból álló módszert kizárólag kisméretű, jellemzően 5-9 fős csoportokban alkalmazzák. A csoportmunka egy klasszikus kétfázisú brainstorminggal kezdődik, amelyet a létrejött teljes lista közös megvitatása követ. Ezután ún. előszavazás következik, amelynek során a résztvevők szembesülnek a csoport kialakult véleményével, amelyet közösen meg is beszélnek, végül ezt követi a végszavazás, a közös döntés meghozatala.

Az NCM-ben alkalmazott előszavazás a módszer egyik legfontosabb erőssége, de alkalmazása rendkívül időigényes.

Az előszavazás elvileg alkalmazható lenne a műhelymunka során is, de a technikai feltételek hiánya miatt nehezen megvalósítható. Az eredeti NCM-módszer alkalmazásakor számítógépes szavazást tételeznek fel, ami azt jelenti, hogy minden résztvevő rendelkezésére kell álljon egy külön számítógép és megfelelő szoftver.

Kisebb csoportokban megvalósítható az előszavazás öntapadós cédulákkal is, majd a kialakult végeredmény ismeretében rövid megbeszélés zajlik a csoporton belül (időkorláttal), vita nélkül, kizárólag a szempontok ismertetésével, amelyet a végszavazás követ. Ezt is öntapadós cédulákkal végezzük úgy, hogy a cédulák megírásakor senki nem ismerheti a többiek döntését.

A szavazási módokat úgy mutatjuk be, hogy egy-egy konkrét döntési helyzetben a facilitátor a helyzethez legjobban illeszkedő módszert tudja kiválasztani.

<i>A MÓDSZER RÖVID LEÍRÁSA</i>	<i>IDŐIGÉNY</i>	<i>ELŐNY ÉS/VAGY KOCKÁZAT</i>
<p><i>Fix számú pont elosztása a tételek között</i></p> <p>Minden résztvevő megadott számú ponttal rendelkezik, amelyet tetszőlegesen oszt el a tételek között. A pontokat egyenletesen is eloszthatja, de akár egyetlen tételhez is hozzárendelheti az összes pontot. Mivel a pontozást egymás döntéseinek ismerete nélkül kell mindenkinek elvégezni, mindenki egy saját lapon végzi el a pontozást, amelyet ezt követően vezet fel a közös memóriára.</p>	<p>Gyorsan lebonyolítható, a résztvevők párhuzamosan oszthatják a pontokat. A közös memóriára való felfezetés is párhuzamosan történhet.</p>	<p>Nagy esély van arra, hogy azonos pontszámok jönnek létre bizonyos tételek esetén, ezért érdemes megfontolni ennek használatát, illetve a többi közül választani.</p>

<i>A MÓDSZER RÖVID LEÍRÁSA</i>	<i>IDŐIGÉNY</i>	<i>ELŐNY ÉS/VAGY KOCKÁZAT</i>
<p><i>Tételenként min.-max. pont meghatározása</i></p> <p>Minden résztvevő egy minimum-maximum közötti pontszámot rendelhet minden tételhez. A minimum pontszám ne legyen 0! Mindenki úgy hozza meg a döntését, hogy nem ismerheti a többiek által adott pontokat.</p>	<p>Időigényesebb módszer, bár a pontozás itt is párhuzamosan történhet. A pontösszesítés hosszabb ideig tart.</p>	<p>Matematikailag bizonyíthatóan a legkevésbé manipulálható módszer, a pontszámazonosság esélye alacsony</p>
<p><i>Rangsorolás</i></p> <p>Minden résztvevő minden tételt rangsorol 1-től a maximum tételig. Minden tételt rangsorolni kell. A többi résztvevő rangsorát senki nem ismerheti saját döntése meghozatalakor.</p>	<p>Aránylag lassú módszer, bár a párhuzamosság itt is működik.</p>	<p>A legnagyobb mértékben manipulálható módszer, a csoporttagok közötti minimális összebeszélés is erősen torzíthatja a végeredményt.</p>
<p><i>Egyszerű kiválasztás</i></p> <p>Minden résztvevő adott számú tételt jelölhet meg (általában 1-3 tételt), anélkül, hogy ezeket egymástól valamilyen módon megkülönböztetné.</p>	<p>A leggyorsabb szavazási technika.</p>	<p>Nagy esély van azonos pontszámok kialakulására. Nem biztosítja, hogy minden tétel besorolásra kerüljön. Manipulálható és érzelmileg nehezen kezelhető helyzeteket teremthet, ha vannak tételek, amelyek nem kapnak szavazatot.</p>

Célszerű, ha a műhelymunka során többféle szavazási technikát is használunk, így a résztvevők többféle szavazási technikát is megismernek.

5.4.1. Előkészítés

A szavazás előkészítéseként a tréner ismerteti az adott szavazás szabályait. Felhívja a figyelmet a titkosság szerepére, utalva arra, hogy torzíthatja a végeredményt, ha befolyásolják egymást a résztvevők. Kiosztja vagy kiosztatja a szavazólapokat. Ha ez technikailag lehetséges, gyorsítja a szavazás lebonyolítását, ha a tételeket ki tudjuk nyomtatni minden résztvevő számára. A résztvevőket figyelmeztessük arra, hogy a szavazólapon adott szavazatokat nem módosíthatják a felíráskor. Elvileg alkalmazható módszer, ha mindenki egy másik résztvevő pontszámait viszi fel a tételek mellé, de a bizalmatlanság miatt ellenjavallt.

5.4.2. Levezetés

Meghatározva a szavazólapok kitöltésére rendelkezésre álló időt a tréner elindítja a szavazást. A kitöltésre adott idő letelte után kérjük a résztvevőket, hogy szavazataikat (ragszám, pontszám stb.) írják fel a közös memóriába a tételek mellé. Jelezzük, hogy a szavazatokon a felírásakor már nem lehet változtatni.

5.4.3. Lezárás

Állapítsuk meg a szavazás végeredményét és „hirdessük” ki.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A tananyag kettős céllal íródott. Egyfelől a stratégiaalkotás folyamatát kísérte végig az használt modellek bemutatásával, ami a strukturált tervezést (és gondolkodást) segíti. Ezen modelleket más helyzetekben is használhatjuk, például: a SWOT-elemzést kiindulópontként szervezeti diagnózisra, a problémafa/célfa módszert projektmenedzsment során, a stakeholder-analízist változásmenedzsment folyamatokban.

Másfelől a bemutatott workshoptechnikákat számos tevékenység során bevethetjük: például szervezetfejlesztési programokban, vagy akár tréningelemként egy-egy képzési folyamatban. A brainstorming szinte minden csoportos feladat első lépése, a world café az olyan feladatfeldolgozás során hasznos, ahol a teljes csoportot be akarjuk vonni a megoldásba, az open space a nagyobb létszámú csoportokban is használható, az NCM-módszer pedig a strukturált döntéshozatalt támogatja.





7. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Miért szükséges stratégia a közigazgatási szervezeteknek?
2. Milyen időtávra alkossunk stratégiát?
3. Mennyire reális és lehetséges hosszú távra tervezni?
4. Milyen környezeti tényezők befolyásolják a stratégiaalkotás folyamatát a közigazgatásban?
5. Ki(k) készítsé(k) a stratégiát?
6. Kiket tekinthetünk érintetteknek?
7. Mire vonatkozzon a szervezeti stratégia?
8. Milyen lépésekből álljon a stratégiaalkotás folyamata?
9. Milyen stratégiai tervezőeszközöket használhatunk?
10. Hogyan épül fel a stratégiai hierarchia a közigazgatásban?
11. Miben különbözik a közszektor az üzleti szektortól a stratégiaalkotás szempontjából?



8. FOGALOMTÁR

Időhorizont: a stratégiaalkotás szintén előre meghatározott időtávját jelenti.

Jövőkép: a szervezet előrevetített és kívánt jövőbeni állapotát azonosítja. A jövőképben megjelenő stratégiai szándék irányulhat: az alapvető képességekre; a szervezet tevékenységére és pozíciójára; jelszavak megfogalmazására; jövőbeni fejlődési előrejelzésekre.

Küldetés: a szervezet létének általános célját, a vezetés törekvéseinek irányát, szándékait, értékeit fejezi ki. A küldetés meghatározása alapot nyújt az erőforrások észszerű és takarékos felhasználásához, hajtóerőt jelent a szervezet céljaival azonosulni szándékozók számára, hozzájárul az alkotó szervezeti kultúra kialakításához és megerősödéséhez.

Premisszák: a külső környezet egyes releváns, az adott szervezet által nem befolyásolható paramétereinek *jövőbeli állapotára vonatkozó feltételezések*.

SOAR: a szervezet erősségeinek, lehetőségeinek, törekvéseinek és eredményeinek elemzését jelenti (angolul: Inquiry in to Strengths, Imagine the Opportunities, Innovate to meet Aspirations, Inspire to achieve Results).

SWOT: a szervezeti belső adottságok és a külső környezet, azaz az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését jelenti (angolul: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Stratégia: olyan koncepció, mely rögzíti a szervezet hosszú távú célkitűzéseit, meghatározza a célok megvalósulásához szükséges erőforrásokat és a lényegesebb fejlesztési akciókat. Annyiban több, mint a stratégiai célok összessége, hogy a *megvalósítás módját is magában foglalja*.

Stratégiaalkotás: strukturált folyamat, amely a szervezeti feltételrendszer (külső környezet és belső adottságok) elemzéséből, a korábbi stratégia értékeléséből, majd az új stratégia fő összetevőinek meghatározásából és több lépcsőn keresztüli lebontásából áll, a stratégiai akciótervek és az azokból összeálló programok megfogalmazásáig bezárólag.

Stratégiai célok: adott közszolgálati szervezetnek a környezeti elvárásokkal, a belső adottságokkal, és természetesen a premisszákkal összhangban álló *legfontosabb hosszú távú törekvései*.

Stratégiai menedzsment: bővebb fogalom, mert feltételezi a stratégia kommunikációját és megvalósításának rendszeres visszamérését, sőt eltérés esetén a kiigazító intézkedéseket is.

9. IRODALOMJEGYZÉK

- ALFORD, John – O'FLYNN, Janine: *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*. International Journal of Public Administration, 32. évf., 2009. 171–191.
- BALATON Károly – HORTOVÁNYI Lilla – INCZE Emma – LACZKÓ Márk – SZABÓ Zsolt – TARI Ernő: *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.
- BARAKONYI Károly: *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000.
- BARAKONYI Károly: *Stratégiai tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.
- BELÉNYESI Emese – BRECSOK Anna – DÖMÖTÖR Ildikó – GÁSPÁR Mátyás – GÖNDÖR András – JENEI Ágnes – SZÁMADÓ Róza: *Fejlesztő közösségek: A helyi közösségi akadémiák hálózata*. Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem, 2015.
- BOUCKAERT, Geert: *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe*. Halduskultuur - Administrative Culture. 10. évf., 2009. 94–104.
- CHANDLER, Alfred D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books, 1962.
- CSATH Magdolna: *Innovatív és agilis állam, mint a sikeres gazdaság és társadalom feltétele*. Pro Publico Bono. 2016. 1. sz. 4–23.
- CSATH Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 2004.
- CSATH Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership Vezetés- és szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft., 1994.
- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsa: *Vezetés és szervezés*. Aula Kiadó, Budapest, 2010.
- DRÓTOS György: *Községi Szolgálati szervezetek környezete és stratégiai vezetése*. In ANTAL Zsuzsa – DRÓTOS György – KOVÁTS Gergely – KISS Norbert – RÉVÉSZ Éva – VARGA-POLYÁK Csilla: *Községi Szolgálati szervezetek vezetése*. Aula Kiadó, Budapest, 2011.
- FEKETE Jenő György: *Környezetstratégia*. 2011. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstrategia/adatok.html (2021. július 14.)
- GÁSPÁR Mátyás – JENEI Ágnes – JÓSZAI Attila – SZÁMADÓ Róza: *Helyi Közösségi Akadémia. Módszertani keretrendszer*. Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem, 2014.
- GÁSPÁR Mátyás: *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákrberény, 1995.
- GÖNDÖR András (2014): *Módszertani útmutató a stratégiaalkotó műhelymunkák lebonyolításához*. Kézirat
- GÖNDÖR András (2014): *Tréneri kézikönyv*. Kézirat.
- KIM, W. C., – MAUBORGNE, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School.
- OSBORNE David – HUTCHINSON Peter: *A kormányzás ára – Hatékonyabb községi Szolgáltatások megszorítások idején*. Alinea Kiadó, Budapest, 2006.
- PISKÓTI István – DANKÓ László – SCHUPLER Helmut: *Régió- és településmarketing*. Complex Kiadó, 2002.
- PLANT, Thomas: *Holistic Strategic Planning in the Public Sector*. Performance Improvement, 48. évf., 2. szám, 2009. 38–43.
- ROSTA Miklós: *Innováció, adaptáció és imitáció: Az új községi Szolgálati menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2012.

- STAVROS, J. M. – COLE, M. L. (2013). SOARing towards positive transformation and change. *The ABAC ODI Visions.Action.Outcome.*, 1(1), pp. 10– 34.
- STAVROS, Jackie – HINRICHS, Gina (2009): *SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishing.
- STAVROS, Jackie – Hinrichs, Gina (2021): *Learning to SOAR: Creating Strategy that Inspires Innovation and Engagement*. SOAR Institute.
- STAVROS, Jacqueline – SUTHERLAND, John (2003) The Heart of Appreciative Strategy. *AI Practitioner*. November 5 (4) pp. 10–17.
- YOUNG, Richard D.: *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*. – A stratégiai tervezés különböző fogalmainak gyűjteménye. 2002. <https://pdf4pro.com/view/perspectives-on-strategic-planning-welcome-to-66078.html> (2021. július 14.)
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0. (MP 11.0) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011. magaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf (2021. július 14.)
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0. (MP 12.0) Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012. magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyar_kozig_fejlesztési_program_2012_A4.pdf (2021. július 14.)
- Intézményfejlesztési terv 2020–2025. <https://www.uni-nke.hu/egyetem/strategiai-fejleszt-es/strategiak/ift-2020-2025> (2021. július 14.)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-517-4 (PDF)