



Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban

Készült a Társadalmi Megújulás Operatív Program 4.1.3 A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése kiemelt projekt intézkedési keretében az Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer megvalósítása során.

Szerkesztők

Borsa Melinda
Horváth Tamás
Simon István

Szerzők

Dinya László
Ekler Gergely
Filep Bálint
Halász Gábor
Lévai Róbert Sándor
Nagy Éva

Korrektúra, szöveggondozás

Burom Márton
Simon István

Grafika, tördelés

Teszár Edit

ISBN 978-963-9795-48-8

Az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. kiadványa, az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Kiadja az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

Felelős kiadó

Kerékgyártó Sándor

Nyomdai munkák

Printing Solutions Nyomdai Szolgáltató Bt.

Felelős vezető: Szöllősi Ádám ügyvezető

Tartalom

| | |
|---|----|
| Bevezető – A felsőoktatási intézmények funkcióbővülése és ennek következményei | 9 |
| Filep Bálint – Nagy Éva: A stratégiai gondolkodás kialakulása a felsőoktatásban | 13 |
| 1. A stratégiai gondolkodás eredete, története, alapjai | 13 |
| 1.1. A stratégia fogalma | 13 |
| 1.2. Stratégiai gondolkodás | 15 |
| 2. Stratégiai gondolkodás a gazdaságban | 17 |
| 2.1. A stratégiai gondolkodás kialakulása és fejlődése a gazdaságban | 17 |
| 2.2. A modern tervezési struktúrák kialakulása | 20 |
| 2.3. Stratégiai elemzés | 22 |
| 2.4. Stratégiaalkotás | 23 |
| 2.5. A stratégiák megvalósítása | 27 |
| 2.6. Stratégiai szervezeti, irányítási rendszerek | 28 |
| Hivatkozások | 32 |
| Dinya László: Stratégiai gondolkodás és menedzsmentszemlélet a modern felsőoktatásban | 35 |
| 1. Intézményi szintű kérdések – stratégiai menedzsment és felsőoktatás | 35 |
| 1.1. Felsőoktatási intézmények a gazdasági szférában | 36 |
| 1.2. Felsőoktatási intézmények környezete | 37 |
| 1.3. Intézményi alkalmazkodás a környezeti változásokhoz | 42 |
| 1.4. Intézményi stratégia | 46 |
| 1.5. Az intézményi stratégia megvalósítása | 48 |
| 1.5.1. Szervezési feladatok | 48 |
| 1.5.2. Vezetési feladatok | 50 |
| 2. Az ágazati szintű irányítás stratégiai kérdései | 54 |
| 2.1. Ágazati irányítási kihívások | 54 |
| 2.2. Ágazati szintű stratégiai prioritások érvényesítésének potenciális feladatai a hazai felsőoktatásban | 56 |
| 2.3. Ágazati kihívások – felsőoktatási intézményrendszer és stratégiai irányítás | 58 |
| 2.4. Ágazati stratégia megvalósítása | 63 |
| 3. A bolognai folyamat kihívásai és a hazai felsőoktatási „elit” stratégiai szemlélete | 66 |
| Hivatkozások | 69 |

| | |
|---|-----|
| Halász Gábor: A felsőoktatási stratégiai gondolkodás helyzete a világban: intézményi és ágazati gyakorlatok | 71 |
| Bevezető | 71 |
| 1. Mi a stratégia, és miért van rá szükség? | 72 |
| 2. A stratégiai gondolkodás megjelenése és átalakulása | 74 |
| 3. Intézményi és ágazati folyamatok | 77 |
| 4. Döntéshozatal, vezetés és stratégia egyetemi környezetben | 80 |
| 5. Stratégiai menedzsmenteszközök és ezek használata | 82 |
| 6. Vezetői információs rendszerek és a stratégia tudásháttere | 87 |
| Hivatkozások | 90 |
| | |
| Lévai Róbert Sándor: A stratégiai gondolkodás helyzete a magyarországi felsőoktatási intézményekben | 95 |
| Bevezető | 95 |
| A kutatás rövid bemutatása | 96 |
| 1. Stratégiai dokumentumok | 96 |
| 1.1. A stratégiai dokumentumok köre | 96 |
| 1.2. A stratégiai dokumentumok „belső” elfogadottsága | 97 |
| 2. Stratégiai tervezés | 97 |
| 2.1. A stratégiai tervezés feltételei | 97 |
| 2.2. Stratégiakészítéshez kapcsolódó szervezeti háttér | 99 |
| 3. A stratégia megvalósítása | 100 |
| 3.1. Operatív tervezés | 100 |
| 3.2. Nyomon követés | 100 |
| 3.3. Stratégiákhoz kapcsolódó adatok, felmérések köre | 101 |
| 3.4. Mutatószámok | 102 |
| 3.5. Minőségbiztosítás és stratégia | 102 |
| 3.6. Vezetői információs rendszerek | 103 |
| Összegzés | 103 |
| | |
| Ekler Gergely: Stratégiai gondolkodás – intézményi gyakorlatok az ezredfordulón | 105 |
| 1. Interjú Detrekői Ákossal | 106 |
| 2. Interjú Gaál Zoltánnal | 109 |
| 3. Interjú Klinghammer Istvánnal | 111 |
| 4. Interjú Maróth Miklóssal | 114 |
| 5. Interjú Roóz Józseffel | 116 |

A felsőoktatási intézmények funkcióbővülése és ennek következményei

A 20. század végére a felsőoktatási intézményeknek hagyományos (akadémiai) tevékenységeik – az oktatás és a kutatás – mellett a változó társadalmi-gazdasági elvárásoknak megfelelően további funkcióik jelentek meg. Ez az ún. harmadik misszió magában foglal minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott intézményesített kapcsolatot, többek között a tevékenységek során keletkezett szellemi tulajdon átadását, hasznosítását, illetve a szakpolitikák formálásához való hozzájárulást. Az OECD jelentése alapján¹ az intézmények a következő típusú üzleti tevékenységet folytathatják: tudással kapcsolatos szolgáltatás az egyetemen található szellemi kapacitások kihasználásával (pl. K+F), felesleges kapacitások értékesítése (pl. épületek bérbeadása), fundraising (pl. külső finanszírozás megszerzése kutatási projektekre). Fontos megjegyezni, hogy a diverzifikáció az oktatási tevékenységen belül is bekövetkezett: az egyetemek, főiskolák által végzett oktatási tevékenység már nemcsak a felsőfokú oktatást foglalja magában, hanem az arra épülő, illetve attól független szakképzési feladatokat is ellátnak az intézmények.

A Magyarországon működő felsőoktatási intézmények alaptevékenysége az oktatás és a kutatás. Az egyéb tevékenységek még nem jelentősek, a harmadik misszió legtöbbször abban jelenik meg, hogy képzéseikben megpróbálnak a piaci igényekre, elvárásokra reagálni: ennek keretében új szakokat hoznak létre, indítanak, vagy a meglévők képzési tartalmát frissítik. A fentieket támasztja alá az intézmények forrásstruktúrája: az oktatásra az összes kiadás több mint fele, a kutatásra egytizede jut, vállalkozási tevékenységre 1–2%-ot költenek, a nemzetközi kapcsolatokra fordított összeg pedig nem éri el a költségvetésük 1%-át.²

A közeljövőben azonban az európai trendeknek megfelelően (az intézményekre ható környezeti hatások miatt) a hazai egyetemek, főiskolák tevékenységbővülése várható. Emiatt szükséges lehet azok funkcionális tipizálása, amely megelőzheti működésspecifikus, jogi és gazdasági-pénzügyi differenciálásukat, egyszersmind e harmadik funkció kiteljesedését gátló jogi akadályok lebontását. A felsőoktatási szakirodalomban ma már vannak használható módszerek a felsőoktatási intézményi mezőny tagjainak tipizálásához. Az intézményi profil alapján történő kategorizáláshoz javasolt dimenziók általában tartalmazzák az intézmény méretét, a jogi státuszt, a képzések differenciáltságát, a kutatás intenzitását és a nemzetközi kapcsolatokat. A felsőoktatási intézmények funkcióbővülésének egyenes következménye, hogy a versenytársak az ágazaton kívülről is jöhetnek, ami a gazdasági szempontú racionalitás és versenyszemlélet meggyökeresedését erősíti az „akadémiai kapitalizmust” ellenző szférában.

Sokan kételkednek abban, hogy a felsőoktatási intézményeknél – azok sajátosságai, elsősorban az általuk

1 OECD: On the Edge: Securing a Sustainable Future for the Higher Education. Paris, 2004

2 A 2007. évi költségvetési beszámoló alapján

végzett oktatási, tudományos kutatási tevékenység miatt – a gazdasági szférában bevált menedzsment-eszközöket, -szemléletet, mérőszámokat sikeresen alkalmazni lehet. Még többen vannak, akik a menedzsmentmódszereknek a felsőoktatásba történő bevezetésében az intézmények „elvállalatiasodásának” újabb jelét látják, amely révén a tudományos munka és a diákok árucikké válnak. Az ellenzők szerint a mérőszámok használatával az outputra helyeződik a hangsúly, amely mérése a tudományos közegben problematikus, nehéz, rosszul használva pedig a tudományos tevékenység akadálya lehet.

Egyre inkább teret nyer ezzel szemben azok véleménye, akik szerint ameddig a felsőoktatásra közfeladatként, illetve „közfelöltségként” tekintünk³ (az Európai Bizottság közleményét idézve: „a felsőoktatási intézmények számára biztosítottak legyenek a szükséges források az állami hatóságok által kijelölt és felügyelt keretek között”), úgy az állami forrásból részesülő intézményekkel szemben jogos igényként jelenik meg a közpénzek elszámoltathatósága, az átláthatóság, ami az Európai Felsőoktatási Térség egyik alapelve is. Ezt erősíti, hogy az OECD legutóbbi felsőoktatási tematikus vizsgálatának 2008-ban publikált jelentése egyik fontos ajánlasként fogalmazta meg, hogy a nemzeti kormányok követeljék meg az intézményektől, rendelkezzenek „stratégiai tervekkel”: részben azért, mert maguknak is érdekük, részben azért, mert fontos eszközei a nemzeti politikák megvalósításának.

Nemcsak a „külső” (kormányzati) kényszer, hanem a folyamatosan változó környezet, a felsőoktatási intézményekkel szembeni kihívások is megkövetelik az intézményi menedzsment döntéseinél a menedzsmentszemléletet, a stratégiai gondolkodást. Azaz a teljesítmény mérése a felelősen gondolkodó intézmények esetében „belső” kényszer is a minőségbiztosítás, a belső elszámoltathatóság, a teljesítmény javítása érdekében.

Jelen tanulmánykötet megjelenését az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. (a továbbiakban Educatio Nonprofit Kft.) által megvalósított TÁMOP 4.1.3 – Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer (AVIR) projekt finanszírozta. Elkészítésének elsődleges célja az volt, hogy elméleti, módszertani támogatást biztosítson a felsőoktatási intézményekben folyó stratégiai tervezéshez, menedzsmenthez és a kapcsolódó VIR-fejlesztésekhez, különös figyelmet fordítva a stratégiai gondolkodás, az ehhez kapcsolódó menedzsmenteszközök felsőoktatási környezetben történő alkalmazásának és alkalmazhatóságának kérdéseire. Ajánljuk e kötetet elsősorban azok számára, akiknek feladatuk – intézményi vagy ágazati szinten – a stratégiai gondolkodás meghonosítása, a menedzsmenteszközök alkalmazásának bevezetése, illetve ebben érdekeltek vagy érintettek.

A stratégiai tervek készítését alapos előkészítésnek kell megelőznie, amely érinti az intézmény külső környezetének, belső adottságainak elemzését, az intézményi profil beazonosítását, illetve a küldetés, a misszió tisztázását. Ez sok intézményben olyan új, eddig nem alkalmazott módszerek, elméleti és gyakorlati ismeretek bevezetését igényli, amely kompetenciák a legtöbb hazai egyetemen, főiskolán részben vagy egészében hiányoznak. A központi AVIR-projekt ennek az ismeretnek az átadásában kíván segítséget nyújtani a tanulmánykötethez tartalmilag szorosan kapcsolódó *AVIR-kézikönyv*, illetve szakmai rendezvények által, amelyek megtekinthetők a www.avir.hu internetes oldalon.

A kiadványban több tanulmány is kitér a stratégiai gondolkodás, stratégiai menedzsment eredetére, a témához kapcsolódó fogalmak tisztázásával és elsősorban az üzleti szférában már elterjedt módszerek bemutatásával. Összefoglalják azokat a nemzetközi és hazai kihívásokat, amelyek a felsőoktatás számára is (intézményi és ágazati szinten egyaránt) egyértelművé tették a stratégiai gondolkodás szükségességét, s az ehhez kapcsolódó eszközök és módszerek alkalmazását.

Ez idáig nem készült a hazai felsőoktatásban végbemenő változások stratégiai témaköreivel kapcsolatos kérdésekről átfogó elemzés, nyilvánvalóan a jelenleg zajló VIR-fejlesztések lezárultával mindenképp indokolt egy teljes körű helyzetfeltárás e téren. A stratégiai gondolkodás hazai felsőoktatási környezetben történő adaptálásának sajátos közbenső láttelepe a kiadvány két empirikus fejezete.

A menedzsmenttechnikák bevezetése az egyetemeken, főiskolákon erősíti a stratégiai szemléletet, nö-

3 Az Európai Bizottság *Az európai értelmiség mozgósítása: mit tehetünk az egyetemekért, hogy teljes kapacitásukkal hozzájárulhassanak a lisszaboni stratégiához* című közleménye alapján. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/445&format=HTML&aged=0&language=HU&guiLanguage=en>

veli az átláthatóságot, lehetővé teszi a célok messzemenő tisztázását és a szervezeti identitás pontos megfogalmazását, az oktatók, dolgozók széles körű bevonását, valamint jó kommunikációs eszköz is. A változástól, átláthatóságtól való félelem, az esetleges kezdeti többletmunka miatt azonban a bevezetés nehézségekkel járhat, de a tanuló folyamatot követően a jól alkalmazott rendszer egyértelműen segíteni fogja a működést.

Az AVIR-projekt célja éppen az, hogy az intézményi és ágazati szinten létrehozandó vezetői információs rendszerekkel ez már egy tudatosabb tervezést és megvalósítást igénylő, reális és azonnal elérhető adatokon alapuló döntési mechanizmus részeként valósuljon meg. Jelen tanulmánykötet ezekhez az intézményi és ágazati fejlesztésekhez nyújthat szakmai, módszertani támogatást, hasznos segítséget.

Filep Bálint⁴ – Nagy Éva⁵: A stratégiai gondolkodás kialakulása a felsőoktatásban⁶

1. A stratégiai gondolkodás eredete, története, alapjai

1.1. A stratégia fogalma

Stratégia, stratégiai gondolkodás, stratégiai szemlélet, taktika és stratégia – napjainkban ezekkel a kifejezésekkel úgy a mindennapokban, mint a különböző szaknyelvekben (legyen az műszaki, közgazdasági vagy társadalmi), lépten-nyomon találkozhatunk. Érdekes vázlatosan áttekinteni, mit is takarnak ezek a kifejezések, hogyan „szivárogtak” be a köztudatba? Ha elővesszük a különböző lexikonokat, szótárakat, időrendben a következő magyarázatokra bukkanunk:

- Stratégia: fn. 1. *Kat* Hadászat. 2. *Pol* Politikai, kül. forradalmi harc irányításának tudománya, főbb elveinek összessége. (*Magyar Értelmező Kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, 1982)
- Stratégia: *gör–lat* 1. *kat* hadászat; hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. 2. szervezett, nem fegyveres küzdelem tervezésének és irányításának tudománya. 3. hadművelet v. nagyobb arányú szervezett küzdelem során alkalmazott eljárás v. eljárások összessége. 4. *mat* a játékelméletben: a játékos következő többféle javaslatot is tartalmazó, az ellenfél előző lépéseinek elemzésén alapuló utasításrendszere. (Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, 1986)
- Stratégia (gör): a hadvezetés tudománya. (*Idegen szavak és kifejezések kézikönyve*. Merényi Kiadó, 1996)
- Stratégiai tudomány (strategic studies): Elméleti tudomány, amely azt vizsgálja, hogy a nemzetek közötti kapcsolatokra hogyan hatnak hadi, politikai, gazdasági és technológiai, műszaki tényezők. A hadtudománytól eltérően, ami az ókortól a háborúban részt vevő személyi állomány és a hadieszközök csatarendbe állításával, problémáival foglalkozik, a stratégiai tudományok a hadi viszonylatok folyamatát vizsgálják háborúban és békében egyaránt, amelyek kiemelkedő fontosságúvá váltak az atomfegyverek korszakában. (*Cambridge Enciklopédia*. Maecenas Könyvkiadó, 1997)
- Stratégia (hadászat): a hadtudománynak azon ága, amely a fegyveres küzdelmek egészével, egy-egy nemzet összes katonai, gazdasági, politikai és egyéb erőforrásának a háborús célok érdekében történő optimális felhasználásával foglalkozik. (*Britannica Hungarica*)

4 A szerző a Széchenyi István Egyetem egyetemi adjunktusa (a szerk.).

5 A szerző a Nyíregyházi Főiskola címzetes főiskolai tanára, a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Területfejlesztési és Környezetgazdálkodási Ügynökség igazgatóhelyettese (a szerk.).

6 A tanulmány szakmai lektora Balaton Károly, az MTA doktora, a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára volt (a szerk.).

- Stratégia: 1. *Kat* Hadászat. 2. *Pol is* Nagyobb arányú szervezett tevékenységben alkalmazott eljárások összessége. 3. *Tud* Sikerre vezető céltudatos cselekvés terve, módja. (*Magyar Értelmező Szótár*. Akadémiai Kiadó, 2008)
- A stratégia kifejezés a 18. és a 19. században vált általánossá, s a haderő háborús mozgásainak és harcrendjének megtervezését és vezetését jelentette, azaz a stratégia (a hadászat) „a teljes hadszíntérrel és a csatáknak a háború megnyerését célzó alkalmazásával foglalkozik, míg a harcászat [azaz a taktika – megjegyzés a szerzőtől] elsősorban az élőerő felhasználására, valamint az ütközetek megnyeréséhez szükséges felszerelésre és utánpótlásra összpontosít.” (*Britannica Hungarica – Wikipédia*)

A stratégia a hadviselésben a nemzet vagy a koalíció összes katonai, gazdasági, politikai, pénzügyi és egyéb erőforrásai alkalmazásának tudománya és művészete, mégpedig annak érdekében, hogy elérjék a háború, a hadviselés céljait. A stratégia ilyenfajta értelmezése tükrözi az általános, katonai, gazdasági és más jellegű mozgósítások szükségességét, természetesen a hadviselés érdekében.

A stratégia egyike az emberiség legrégebben használt fogalmainak, bár kezdetben kizárólag katonai területen értelmezték. Az ókori görögök már Kr. e. 400 körül használták. A görög városállamok egymás közötti háborúi és a perzsa háborúk kikényszerítették, hogy a hadjáratok során világos célokat fogalmazzanak meg, s ezek eléréséhez a stratégiai erőforrásaikat minél jobban felhasználják. A hadsereg görög neve *stratos* (sztratosz), maga a stratégia pedig a hadászat, hadviselés művészete. A stratégiák (sztratégoszok) a hadsereg, illetve a seregrészek vezetői voltak.

A stratégiai gondolat a másik nagy ókori birodalomban, Kínában is több mint kétezer évvel ezelőtt megjelent. Az első írott stratégiaelmélet (Kr. e. 500 körül) a kínai Sun Zi (Szun-ce) generális nevéhez fűződik (*Fülöp*, p. 11.). A stratégia fő alkotóelemei – a célhoz vezető út kidolgozása mellett – olyan tényezők, amelyeket még az összecsapás előtt ki kell fejleszteni, és eleve eldönthetik a csata kimenetelét. Ezek a fegyverzet, a kiképzett és motivált harcosok (az emberi tényező), valamint a csata helyszíne.

A stratégia mint fogalom a 18. és a 19. század elején vált általánosan elfogadottá és elterjedtté, a hadjáratok megtervezését, vezetését, a katonai erők mozgatásának és elhelyezésének, illetve a harcrendbe állításának művészetét értették alatta (*Csath*, 1990). A stratégiát hagyományosan az különböztette meg a harcászattól (taktikától), hogy míg a stratégia a teljes hadszíntérrel és a harcokkal, csatákkal, ütközetekkel foglalkozik, mégpedig a háború megnyerése érdekében, addig a taktika (a harcászat) alapvetően a csapatoknak és eszközöknek a csaták megnyerése érdekében történő felhasználása. A harcászat a csapatok harcmezőn való alkalmazásával, a stratégia pedig a csapatok kedvező elhelyezésével és szétbontakozásával, mintegy a csata előjátékával egészül ki és válik teljessé. Mindezek alapján az olyan kiemelkedő történelmi személyiségeket, hadvezéreket, tábornokokat, mint Nagy Sándort, Hannibált és Julius Caesart, szinte egyedülieként tekintették a modern stratégiai művészet előfutárainak, hiszen ezek a kiemelkedő képességű stratégiák messzelátón és igen gondosan tervezték meg az ismert hadjáratokat akkor, amikor a régi hadviselési művészet alapjai a harcászat és a csaták voltak.

A stratégia több mint kétezer éven át hagyományossá vált tisztán katonai felfogásával szemben Carl von Clausewitz hadtörténész már a 19. század elején felhívta a figyelmet a stratégia nem katonai dimenzióinak, a politikai célrendszernek, az államhatalmi szervezet rendelkezésére álló végrehajtási eszköztárnak és a társadalmi akaraterőnek a jelentőségére. Clausewitz elsőként határozta meg a stratégiát úgy, mint a csaták alkalmazása a háború céljainak elérése érdekében (*Kádár*, 1981, p. 36.).

A 18. század végén és a 19. század elején a stratégiai gondolkodásról és elméletről számos iskola nyilvánított határozott véleményt. Az akkori porosz iskolán felnevelődött katonai vezetők a győzelem elérésével kapcsolatban azt hangsúlyozták, hogy a döntő csata sikeres megvívása csak a jól begyakorolt támadó tevékenység révén érhető el. Ettől a felfogástól eltért az amerikai Alfred Thayer Mayan, aki újszerűen a gazdasági hadviselésre helyezte a fő hangsúlyt, mégpedig úgy, hogy abban a haditengerészet ellenőrzése alá kerül a világkerkedelem. Alfred Thayer Mayan a logisztikát okként fogalmazta meg, és a fegyveres erők támogatását a nemzetgazdasági és ipari támogatás útján képzelte el.

A stratégia szót tehát eredetileg a hadászatban használták, a háború megnyerésének művészetét, a seregek mozgatását és ellátását jelentette. Napjainkban ez a terminus már sokkal szerteágazóbb jelentéstartalommal rendelkezik.

A stratégia cselekvések egy hosszabb távú terve egy bizonyos cél elérése, legtöbbször a győzelem vagy valamilyen probléma megoldása érdekében. Megkülönböztetjük a taktikától és az azonnali akcióktól, mivel a stratégia a cselekvések és azok végrehajtásához szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva tervezi meg.

A taktika szorosan kapcsolódik a stratégiához, s szintén katonai eredetű fogalom. Konkrétabb eljárást jelent, a stratégia végrehajtásának eszköze. Általában a stratégiai tervezés a még figyelmet érdemlő leg-hosszabb, a taktikai tervezés pedig a még figyelmet érdemlő legrövidebb időszakra irányul. Az irányítás harmadik szintje az operatív szint. Amikor már megkezdődik a konkrét összecsapás, a csapatok hogyan hajtják végre a taktika alapján a közvetlen operatív feladatokat a csapattisztek irányítása alatt (*Fülöp, 2008, p. 12.*)

Összefoglalva: a stratégia egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra. A szakirodalomban gyakran megfigyelhető a célok és a stratégiák fogalmának különválasztása, amikor a stratégiát úgy definiálják, mint a célok megvalósításának eszközeit és módszereit, azaz a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását (*Balaton–Tari, 2007, p. 13.*)

A 20. században a stratégiának három szintjét különítették el (*Bíró, 2003*):

- totális, nemzeti, integrális stratégia,
- általános (diplomáciai, katonai, gazdasági) stratégia,
- operatív stratégia, azaz a konkrét háborús célok kijelölése.

A fenti szinteken belül a stratégia lehet offenzív vagy defenzív, illetve közvetlen vagy közvetett. Az 1960-as évek végén úgy tűnt a politikai gondolkodók számára, hogy a nukleáris fegyverek megjelenése miatt a stratégia fogalma elvesztette értelmét. Az 1990-es évek elején azonban a világ különböző pontjain ki-robant alacsony intenzitású fegyveres konfliktusok és gerillaháborúk visszaadták a stratégia szó hagyományos értelmét. Lawrence Freedman szerint stratégia mindenhol van, ahol van politika, és a stratégiai tanulmányok tárgya továbbra is a haderő szerepe.

A stratégia és politika viszonyát kettősség jellemzi: összefonódás és elkülönülés.

A stratégia és a politika azokban az államokban fonódott össze, ahol mindent egy támadó háborúra való felkészülés alá rendelték. Azok az államok, amelyekben így kapcsolódik a két terület, biztonsági kockázatot jelentenek. A stratégia és a politika fogalmának elkülönülése ugyanakkor előfeltétele a hadsereg polgári irányításának. A hadvezetés művelési parancsaival a hadsereget célozza, amely egy szigorú hierarchiában működő, jól elkülönített szereplői kör. A hadseregben a parancs kiadása után visszavonhatatlan, és végre kell hajtani. A politika szférájában viszont van mód a korrigálásra.

1.2. Stratégiai gondolkodás

A stratégia nem katonai összetevőinek felértékelődését a haditechnika fejlődése és alkalmazási korlátai kényszerítették ki, alkalmazási lehetőségeit pedig a 20. század gazdasági-politikai folyamatai teremtették meg. „A tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodás elsőként a vállalatvezetési gyakorlatban tör magának utat, ezt követően – bizonyos fáziskéséssel – az elméleti alapokat is lerakják a stratégia úttörő (főként angolszász) teoretikusai. A továbbiakban az elmélet és a gyakorlat egymást áthatva, kölcsönös meghatározottságban fejlődnek oly módon, hogy egyes időszakokban a stratégia elmélete (és módszertana) »szalad előre« a vállalati gyakorlathoz képest, más periódusokban viszont a praktikus vállalatpolitikai kezdeményezések mutatnak irányt az elméleti koncepcióalkotásnak” (*Balaton–Tari, 2009, p. 22.*)

A stratégiai gondolkodásmód azt jelenti, hogy a jelenben hozunk olyan döntéseket, amelyek alapvetően befolyásolják a jövőnk alakulását, s tesszük mindezt jövőbeli eredménypotenciálok konzisztens azonosításával és valószínűségének elemzésével.

Egyes, a vezetői munkát vizsgáló felmérések azt bizonyítják, hogy a felső vezetők idejük jelentős részét, mintegy negyedét a stratégiával kapcsolatos teendőkkel töltik, bár ennél lényegesen többet szeretnének ezzel a feladattal foglalkozni, csak hát a sürgős és kevésbé fontos feladatok ebben gyakran megaka-

dályozzák őket (Klein, 2008, p. 45.). Kétségtelen ugyanakkor, hogy a stratégiai gondolkodás képessége egyike a legfontosabb vezetői kompetenciáknak.

A stratégiai gondolkodás tényezői (Klein, 2008, p. 50.):

- az elképzelés kialakítása (ehhez az elméleti gondolkodás képessége, képzelőerő és alkotó gondolkodás szükséges);
- a tények kritikus értékelése (ehhez elemző és logikus gondolkodás szükséges);
- döntéshozatal (a lehetőségek mérlegelésével, a valószínűségek súlyozásával, ésszerű kockázatvállalással);
- megvalósítás (a terveket át kell fordítani megvalósítandó részfeladatokká, tudni kell optimalizálni a meglévő források felhasználását).

A stratégiai gondolkodás (stratégiai szemlélet) fő jellemzői:

- proaktív,
- a célokból indul ki,
- a célokhoz prioritásokat állít fel,
- tudatos választás alapján dönt,
- a döntés során az összes következménnyel számol.

Meg kell jegyezni, hogy a magatartástudományi döntésemélet vitatja azt a felfogást, amely a stratégiák kialakítását racionális döntési folyamatként tárgyalja. Herbert Simon különbséget tesz programozott és nem programozott döntések között: a programozott döntések rendszeresen ismétlődnek, rutinszerűek, megoldásukra algoritmusok fejleszthetők ki, míg a nem programozott döntések egyediek, rosszul strukturáltak és újszerűek (Simon, 1982, p. 48.). Ebbe a körbe taroznak a stratégiai döntések is, mivel a döntési alternatívák következményeire befolyással lévő feltételekről meglévő tudás hiányos, a jövőbeli események értékelése nehéz, a döntési alternatívák kiválasztása korlátozott (Antal-Mokos *et al*, 1997, p. 90.). Mindez azt jelenti, hogy bár a szervezetek tagjai racionalitásra törekednek a döntéshozatal során, a gyakorlatban rendszerint nem állnak rendelkezésre teljes körűen a racionális döntések meghozatalához szükséges feltételek.

A stratégia legfőbb szerepe az, hogy képessé tegye a szervezetet a környezet változásaihoz való alkalmazkodásra. A környezeti változások előrejelzésére számos kifinomult módszer jött létre, azonban a tapasztalatok szerint az előrejelzések gyakran hibásak, összefüggésben a környezeti változások felgyorsulásával. Az élenjáró, legsikeresebb vállalatok példáját látva a legjobb megközelítés az, ha elfogadjuk a bizonytalanság meglétét, és megpróbáljuk megérteni azokat. A bizonytalanság kezelésének egyfajta módja a szcenáriótervezés, azaz szcenáriók (forgatókönyvek) készítése (Imre, 1996, p. 36.).

A vállalatoknak a környezeti feltételek változására adott válaszaik alapján három csoportja különböztethető meg: az első elébe megy a változásoknak, a második válaszolni próbál arra, ami bekövetkezett, a harmadik pedig folyamatosan azon problémázik, hogy már megint mi történt vele – ez a szervezeti hozzáállás összefügg a környezeti változások felgyorsulásával és a verseny egyre kiélezettebbé válásával. Főképp ennek a következménye, hogy a jövőt aktívan formáló menedzsmentmódszerek között az elmúlt évtizedekben kiemelkedő szerep jutott a stratégiának. A 21. századba átlépve a változások üteme és komplexitása láthatóan fokozódik, így a napjainkra jellemző átalakulások – például a globalizáció, az e-business, a fenntartható növekedés, a növekvő kulturális diverzitás és az óriási méretűvé növekedett vállalkozások hatékony irányítása – alapvetően új szemléletet igényelnek. Ez az oka, hogy a társadalom minden szintjén, a tevékenységek legkülönbözőbb területein és valamennyi szervezeti típusnál előtérbe került a stratégiai gondolkodás megújítása.

A stratégiai gondolkodás és az innováció között szembeötlő a kapcsolat: új szemlélet, rugalmasság, megújulásra és alkalmazkodásra való képesség. Ezek a legfontosabb kifejezések, amelyek mind a két fogalomtárban megjelennek. Ez egyben arra is következtetni enged, hogy a stratégiai gondolkodás legfőbb gátjai – hasonlóan az innováció áramlásához – a következők (Lengyel–Rechnitzer, 2004, p. 264.):

- természeti környezet (a területek eltérő jellege, azok közti természeti különbözőségek);
- kulturális, mentális akadályok (a kulturális, vallási, fogyasztási, életmód-tradíciók különbözősége);
- politikai akadályok (a politikai rendszer jellege, nyitottsága vagy éppen zárttsága);
- finanszírozási akadályok (a pénzügyi eszközök hiánya);

- infrastrukturális/fizikai akadályok (az infrastruktúra fejletlensége, a települések közti kapcsolatok, a centrumok elérhetőségének hiánya);
- emberi/humán akadályok (az egyének ismereteinek, képzettségének szintje, az újdonságok befogadására és alkalmazására való képesség).

2. Stratégiai gondolkodás a gazdaságban

2.1. A stratégiai gondolkodás kialakulása és fejlődése a gazdaságban

A gazdaságban a stratégiai gondolkodás kialakulása szervesen kötődik a kínálati, piaci viszonyokhoz, a vállalati gazdálkodás, a vállalati tervezés fejlődéséhez. Első jelei az 1920-as, 1930-as években a modern piacgazdasági viszonyok kibontakozása időszakában mutatkoztak meg az iparilag fejlettebb térségekben. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek mélyrehatóbb, tudományos igényű vizsgálata néhány évtizeddel később, a II. világháború után kezdődött el, ugyancsak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában.

A stratégiai gondolkodás először a vállalatvezetési gyakorlatban jelentkezett. Az 1960-as évektől kezdődően a következő öt periódus különböztethető meg a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodás fejlődésében (Fülöp, 2008, p. 21.).

a) A stratégiai modellalkotás elméleti kezdetei (kb. 1965–1970)

A II. világháború után a gazdasági fellendülés együtt járt a tudományos-technikai szféra intenzív fejlődésével, valamint a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet növekedésével. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a bővülő üzleti lehetőségek kihasználására, illetve a tömegtermelés kiépítésére ösztönözte a vállalatokat. A tartós konjunktúra kilátásai közepette a vállalatok egyre inkább törekedtek olyan stratégiák kialakítására, amelyek jövőjüket hosszabb távon biztosítják. Ennek megalapozását a távlati (többnyire 5–7 évre) szóló tervezés, a célok írásban történő dokumentálása jelentette.

A „vállalati stratégia” és a „vállalatpolitika” kifejezések 1960 előtt csak elvétve fordultak elő a szakirodalomban. Az első stratégiaelméleti munkák az 1960-as években jelentek meg a Harvard Business School négy tanára (Learned, Christensen, Andrews és Guth) tollából, akik oktatási esettanulmányokból szűrték le következtetéseiket. Ők fogalmazták meg a vállalati stratégia egyik központi kérdését: „Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat, és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?” Ugyancsak a Harvard-iskola nevéhez fűződik a vállalati stratégiát megalapozó diagnózis első modellje, az ún. SWOT-analízis, amelynek továbbfejlesztését Andrews (1971) végezte el.

A SWOT-analízis fő elemei:

- a vállalat képességeinek, azaz belső erősségeinek (strengths) és gyengeségeinek (weaknesses) feltérképezése a versenytársakkal való összehasonlítás céljából;
- a vállalat környezetének elemzése, azaz lehetőségeinek (opportunities) és veszélyeinek (fenyegetettségei – threats) feltárása;
- a belső adottságok és a külső tényezők illesztése.

A korai stratégiaelmélet egyik legjelentősebb műve Igor Ansoff *Corporate Strategy* című könyve (1965), amely a nagyvállalati stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott. Ansoff professzor először tett különbséget a stratégiaalkotás egyes szintjei között, felismerve, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően eltérőek. Ansoff modelljében racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépéseként értelmezte a stratégia elkészítésének folyamatát. A részletes tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikusan elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet belső jellemzőire és korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A vállalati tervezők a külső és belső diagnózis nyomán fogalmazzák meg a lehetséges stratégiákat, majd a felső vezetés dönt – számos stratégiaértékelési szempont figyelembevételével – a kiválasztandó alternatíváról (Balaton–Tari, 2007, p. 25.).

b) A klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970–1980)

Az 1960-as évek második felétől az iparilag fejlettebb országokban lelassult a gazdasági fejlődés növekedési üteme, csökkent az ipar szerepe a nemzetgazdasági folyamatokban. Az 1973. évi olajválság által kiváltott recesszió krónikus kapacitás-kihasználatlansághoz, éleződő piaci versenyhez és fokozódó értékesítési nehézségekhez vezetett.

A vállalatok magatartására ebben az időszakban a termékek és technológiák diverzifikációja, azaz az új profilok bevezetése lett jellemző. Előtérbe került az intenzív kutatási-fejlesztési tevékenység, csakúgy mint az intenzív marketing. Míg korábban a gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználásról beszélhettünk, ekkorra a differenciálódó szükségletek és a minőségi igények kielégítése, a versenytársak legyőzése került a középpontba. Emellett olyan új érdekcsoportok is megjelentek (pl. környezetvédelmi, érdekvédelmi, monopóliumellenes mozgalmak), amelyek elvárták, hogy a társadalmi felelősség is érvényesüljön a vállalatok stratégiai döntéseiben. Mindez azt jelentette, hogy a vállalatoknak „olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a »kifelé irányulás« elvét fokozattan érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzelel el és valósítja meg” (Fülöp, 2008, p. 25.).

Fentiek alapján érthető, hogy erre az időszakra (amit a „mátrixok korszakának” is nevezünk) a vállalati stratégiai pozíció elemzésének a fejlődése jellemző. Az 1970-es évek elején három, ma már klasszikusnak számító portfóliómodell született (Fülöp, 2008, p. 25.).

ba) BCG-mátrix (piaci részesedés – piaci növekedés mátrix)

A Boston Consulting Group vezetésű tanácsadó cég által kidolgozott BCG-mátrix – vagy más néven növekedés/részesedés mátrix – a portfóliómódszerek közül talán a legáltalánosabb, legismertebb. A BCG-mátrix az adott vállalat vagy vállalati divízió termékeit, termékcsaládjait, szolgáltatásait vagy üzletágait vizsgálja a relatív piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján. A módszer jelentősége, hogy a vállalatok meghatározott, jól elkülöníthető termék/piac kombinációkat képviselő stratégiai üzleti egységekre tagolják tevékenységi körüket, s ezáltal elemezni tudják az üzleti egységek piaci pozícióit.

bb) McKinsey–GE-mátrix (piaci vonzerő – piaci versenyképesség mátrix)

A McKinsey tanácsadó iroda a General Electric számára dolgozta ki ezt a modellt, amely a BCG-mátrix egyfajta finomításának is tekinthető. A modellt megőrizte a BCG-mátrix alap gondolatát a stratégiai üzleti egységek szerinti csoportosítást illetően, de a piaci részesedés változója helyett a piaci versenyképességet, a piaci növekedés tényezője helyett pedig a piaci vonzerőt alkalmazta.

bc) ADL-mátrix (termék életciklus – piaci versenypozíció mátrix)

Az 1970-es évek végén vált ismertté az Arthur Little Inc. Tanácsadó cég modellje, amely kombinálta az életciklus fázisait a versenypozíciókkal: egyik dimenziója a piaci versenypozíció (hasonlóképpen a McKinsey–GE-mátrix „piaci versenyképesség” változójához), a másik pedig az ún. termékéletgörbe szakaszait reprezentálja.

c) Az iparági szerkezet elemzésének időszaka (kb. 1980–1990)

Az 1973-as és 1978-as olajválságokat követő időszakban felerősödött a stratégiai gondolkodásban a verseny tényezője, a vállalat-versenytárs kapcsolat elemzése. Michael Porter, a Harvard Egyetem professzora 1980-ban jelentette meg *Competitive Strategy* című művét, amelyben az iparági és versenyhelyzet-elemzés új szempontjaira irányította a figyelmet. Porter a vállalati stratégia kérdését az iparági szerkezet oldaláról közelítette meg. Véleménye szerint kettős elemzésre van szükség: egyfelől meg kell ismerni az adott iparág strukturális változásait, fejlődési tendenciáit, másrészt meg kell vizsgálni a verseny „erőterét” befolyásoló piaci szereplők, azaz a közvetlen versenytársak, valamint a potenciális új versenytársak magatartásának változását is. A „five forces modell” (öt erőhatáson alapuló modell) szempontjai a következők (Balaton–Tari, 2007, p. 48.):

- a versengés mértéke (az iparágban lévő versenytársak hatalma, ereje, kompetenciája);
- az új belépők fenyegetése;
- a szállítók ereje, alkupozíciója;
- a vevők ereje, alkupozíciója;
- a helyettesítő termékek fenyegetése (annak ár-, költség- és egyéb vonzatai).

Az alapmodell később kiegészült egy hatodik erővel, a komplementer (kiegészítő) iparág hatásával. Porter nevéhez fűződik az értékláncmódszer megalkotása is, ami az egyes üzleti egységek értékalkotó tevékenységeinek stratégiaileg releváns fázisokra való szétbontásán alapul, s célja az üzletágak potenciális versenylőnyeiének, illetve a vállalat megkülönböztető képességeinek, kompetenciáinak kimutatása (Porter, 1985).

Porter munkásságára alapozódva az 1980-as években jött létre a „Stratégiai mező elmélet”, amely szerint az értéklánc egyes tevékenységi fázisait több üzletág számára megosztva, költséghatékony módon lehet elvégezni.

d) Az erőforrás alapú megközelítés időszaka (kb. 1990–2000)

Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján lényeges szemléletváltás következett be a stratégiai elemzés fejlődésében, amennyiben a figyelem középpontjába kerültek a vállalat belső anyagi és szellemi erőforrásai. Hamel (London Business School) és Prahalad (University of Michigan) két új fogalmat vezetett be: a *stratégiai szándékét* és az *alapvető képességeket*. A stratégiai szándék (strategic intent) gyakran egy mondatba sűrítve jelenik meg a szervezet tagjai számára (küldetés, misszió), mozgósítja a tartós elkötelezettséget. Az alapvető képességek (core competencies) a japán vállalatok példáin alapulnak, s azokat a felhalmozott kutatási és termelési tapasztalatokat, szellemi tőkéket jelentik, amelyek döntő módon hozzájárulnak a fogyasztóknak szánt értékek előállításához, és egyidejűleg többféle termék versenyképességét alapozzák meg (Fülöp, 2008, p. 29.). Mint látható, ez a szemlélet megerősítette a SWOT-analízis W és S (erősségek és gyengeségek) dimenzióját.

Az erőforrás alapú megközelítést Barney (1991) fejlesztette összefüggő, koherens elméletté. Barney fel fogásában stratégiai eszközöknek (strategic assets) minősültek a vállalat megfogható és kevésbé megfogható (immateriális) erőforrásai. „Milyen kritériumokkal kell rendelkeznie a stratégiai erőforrásoknak ahhoz, hogy a tartós versenylőny forrásai a hosszú távú nyereség (járadék) biztosítékai legyenek az egyre fokozódó verseny feltételei között? Barney négy ismérvet sorolt fel a stratégiai horderejű kérdés megválaszolásához: értékesség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetlenség” (Balaton–Tari, 2007, p. 31.).

e) A szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok analízise (kb. 1995–2005)

Az 1980-as évek második felében kezdett körvonalazódni a vállalati együttműködés gondolata a növekvő működési költségek és a piaci kockázat megosztásának szándékaként. A szervezetközi kapcsolatok alapjául az a szemlélet szolgál, amely szerint a vállalat nem elszigetelten tevékenykedik, hanem a többi szervezettel való interakciók bonyolult hálózatában. A létrejövő stratégiai szövetségek, vállalati hálózatok képesek szert tenni kapcsolati járadékokra (relation rent) a csak versenyben álló egyedi cégekkel szemben. Ez a felfogás jelenik meg Smith, Carrol és Ashford (1995), valamint Dyer és Singh (1997, 1998) munkáiban.

A stratégia megvalósításának egyik új eszközeként értelmezték a vállalatok közötti menedzsment megjelenését. Astley már 1984-ben kifejtette, hogy a stratégiakészítés során nem a versengésnek, azaz a kompetíciónak, hanem az együttműködésnek (a kollaborációnak) célszerű dominálnia. Később, 1998-ban Dyer és Singh elméleti szinten is megmagyarázták, hogy a tartós versenylőny forrását nem kis részben az egyedi (single) vállalat határain kívül kell keresni, azaz a stratégiai kooperációkból származó kapcsolati előnyök kiaknázásának fontosságát hangsúlyozták (Balaton–Tari, 2007, p. 33.).

2.2. A modern tervezési struktúrák kialakulása

Mint láttuk, a stratégia a szó eredeti értelmében a hadviselés művészete, a hadvezér döntéseit, vezetési elveit és útmutatásait foglalta magában. A hadtörténetben később újabb értelmezést kapott, hiszen megjelent a taktika fogalma is. A taktika jelentette a hadsereg alkalmazásának művészetét a csatában, a stratégia pedig a csaták alkalmazásának művészetét a háborúban.

A mai piaci viszonyok között az analógia kézenfekvő, a vállalat taktikája és stratégiája ennek megfelelően értelmezhető. A stratégia a szervezet hosszú távú „győzelmével” foglalkozik, homlokterében a vállalat versenyelőnyének létrehozása és megtartása áll. Pontos irányt ad, felméri és elemzi a külső és belső környezetet, hatást gyakorol a szervezet rendelkezésére álló források elosztására. Röviden: a stratégia a cég erőforrásainak hozzáértő és hatékony hasznosítása a vállalat tartós piaci sikereinek érdekében. Mindezeknek megfelelően a stratégiai menedzsment egy olyan sajátos vezetési mód, amelyre jellemző a jövőbe tekintő, jövőalkotó, integráló, motiváló és összhangteremtő tevékenység.

A gazdálkodó szervezetek vezetésében a tudatos előrelátás, a jövőbe tekintés természetesen valamilyen szinten mindig jelen volt, azonban ezek a tervek többnyire csak a vezetők „fejében” jelentek meg, s nem kerültek írásos formában kidolgozásra. A két világháború közötti időszakban, majd főként az 1950-es években a vállalatok növekvő méretei, a tevékenységi kör bővülése, a piaci verseny élénkülése és más környezeti tényezők módosulása fokozatosan kikényszerítette az előrelátás intézményesítését és dokumentálását, amit formalizált tervezésnek (formal planning) nevezünk (Balaton–Tari, 2007, p. 23.).

A stratégiai gondolkodás folyamata tehát a tervezés módjainak fejlődésében is nyomon követhető. Eszerint döntően négy periódus különíthető el a II. világháborút követően a vállalkozások tudatos előrelátáson alapuló stratégiaalkotási módjának fejlődésében (Fülöp, 2008, p. 37.).

a) A pénzügyi tervezés időszaka (kb. 1955-ig)

A formalizált tervezés első megnyilvánulási formáját az amerikai és a nyugat-európai vállalatoknál az egyszerű, rövid távú (többnyire egyéves) és bázisszemléletű tervezés képezte, amelynek lényege a rövid távú szemlélet és a pénzügyi jellegű mutatók felhasználása volt. Ez a tervezési rendszer előrelépést jelentett a korábbi, informális jellegű módszerekhez képest, hiszen a vállalati tevékenység irányainak tudatos kijelölését jelentette, azonban a rövid távú pénzügyi egyensúly biztosításának elsődlegessége korlátozta a hosszabb távon realizálható haszon elérésére vonatkozó gondolkodást. (Meg kell azonban jegyezni, hogy egyes nagyobb cégek, például a General Motors, a DuPont vagy a Standard Oil, már korábban felismerték a jövőformáló cselekvés és a mindennapi, operatív feladatok elkülönítésének jelentőségét.)

b) A hosszú távú tervezés időszaka (kb. 1955–1970)

Az 1950-es évek második felében vette át a szerepet a formalizált hosszú távú tervezés az egyszerű pénzügyi tervezéstől, s világos, jól definiált célok kitűzésével összhangot teremtett az egyenletesen bővülő piaci kereslet és a szervezet növekedési lehetőségei között.

A hosszú távú tervezés is pénzügyi alapokon nyugodott. Első lépésként a vállalati értékesítés növekedési trendjeit határozták meg, majd a termelési előirányzatokat. A növekvő termeléshez szükséges erőforrások biztosítása, valamint a már rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának meghatározása adta a hosszú távú tervezés következő szakaszát. Végül elkészült a több évre szóló költségvetés és nyereségterv, amelyek tulajdonképpen az éves pénzügyi kalkulációk továbbfejlesztését, meghosszabbítását jelentették.

A hosszú távú tervezés feladataira a vállalatoknál önálló tervezési részlegek jöttek létre, leválva a pénzügyi, illetve a költségvetési területekről. A tervezés időhorizontjának kitégulása hozzásegítette a vállalati vezetőket ahhoz, hogy a szervezet egészét átlássák, illetve hogy összhangot teremtsenek a szervezet növekedési lehetőségei, valamint az egyenletesen bővülő piaci kereslet között. Gyakori hibának bizonyult ugyanakkor, hogy számos vállalat az átfogó piacelemzés helyett csak az értékesítési előrejelzéseket végezte el, illetve a tervezők a látványos fejlesztést tekintették fő feladatuknak, s a tervidőszak végére nemegyszer irreális tervszámokat irányoztak elő.

c) A stratégiai tervezés időszaka (kb. 1970–1980)

Az 1970-es évekre egyfelől a minőség előtérbe kerülése, másfelől a társadalmi prioritások átrendeződése, azaz a társadalmi felelősség kérdéskörének megjelenése volt jellemző. Mindez új típusú tervezési megközelítést igényelt, a stratégiai tervezést. A stratégiai tervezés lényege a környezet, a szervezeti célok, a stratégiák és akciók komplex, rendszerszemléletű kezelésére való törekvés.

A stratégiai tervezés első neves képviselője a már említett Igor Ansoff, aki felismerte, hogy más-más stratégiai kérdések merülnek fel a vállalat egészének, az üzletágaknak (üzleti egységeknek), valamint a funkcionális részlegeknek a szintjén. Ansoff nevéhez fűződik az első tervezési folyamatára megalkotása is. A stratégiai tervezési iskola (strategic planning school) képviselői számos tervezési modellt és módszert ajánlottak a vállalati gyakorlat számára (pl. a portfóliómodelleket), amelyeket a gyakorlatban alkalmazó szervezők többnyire eredményesnek ítélték meg. A kedvező tapasztalatok ellenére már az 1970-es évek közepétől megfogalmazódtak az alábbi kritikai észrevételek (*Balaton – Tari*, 2007, p. 29.):

- a stratégiai tervezés folyamata nem épült be a vállalati szervezet egészébe, a tervezőrészlegek belső ügye maradt;
- a túlszabályozott stratégiai tervezés rugalmatlan, a környezeti változásokhoz való gyors alkalmazkodást nem teszi lehetővé;
- a stratégiai tervezés elválk a stratégia megvalósításától.

d) A stratégiai menedzsment időszaka (kb. 1980 óta)

Az 1980-as években a környezet még változékonnyabb lett, a verseny globálissá vált, s mindezek mellett az emberi tényező szerepe megnövekedett. A létrejövő stratégiai menedzsment a stratégiaalkotás és stratégiamegvalósítás olyan felfogásán alapul, amelyre erőteljes rendszerszemléletű problémamegközelítés jellemző. Itt a stratégia megalkotása nem kizárólag a tervezők feladata, hanem a felső vezetők is, szükséges bevonni a teljes szervezetet, fő szemponttá válik a rugalmasság, azaz az egyén, az intuíció, a puha módszerek, az új elemzési, vezetési technikák nagyobb teret kapnak.

A stratégiai menedzsment kifejezés először 1973-ban hangzott el egy tudományos konferencián (Vanderbilt University, USA). A stratégiai tervezéssel foglalkozó szakemberek rájöttek ugyanis, hogy a működés és a döntéshozatal, valamint a jövő tervezése, azaz a stratégiai gondolkodás nem kezelhető különálló egységként a vállalaton belül. A tervezés és a működés együttesen alakítják a vállalat jövőjét. Az alapvető menedzsment tevékenységi területek az elérendő célok időhorizontja szerint osztályozhatóak (*Boda I*, 2006):

- Stratégiai menedzsment (ez a „top menedzsment” legfontosabb funkciója):
 - hosszú távú vagy *stratégiai tervezés*: hosszú távú vagy *stratégiai célok* és az elérésükhöz szükséges tevékenységek (stratégia) meghatározása;
 - szervezet kialakítása (a stratégiai célok megvalósítása érdekében).
- Taktikai menedzsment:
 - közép- és rövid távú tervezés: a stratégiai célok lebontása rövid távú célokra vagy mérföldkövekre, és az elérésükhöz szükséges feltételek és tevékenységek meghatározása;
 - szervezés, irányítás és szabályozás (a rövid távú célok eléréséhez szükséges feltételek biztosítása, az erőforrások kiosztása és felhasználásuk figyelése) – az alaptevékenységek menedzselése, valamint a projektek, (egyedi) akciótervek megvalósításának menedzselése.
- Operatív menedzsment:
 - vezetés;
 - közvetlen (direkt, az adott situációtól függő) szervezés, irányítás és szabályozás;
 - az erőforrások szétosztása;
 - a konkrét tevékenységek elindítása, ellenőrzése, javítása, szükség esetén leállítása.

2.3. Stratégiai elemzés

A stratégiai elemzés célja, hogy megvizsgálja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek kijelölik a szervezet stratégiáját meghatározó lehetőségek körét. Ezek a tényezők részben a szervezet külső, részben a belső környezetének elemei. Ennek megfelelően a stratégiai menedzsment két szélsőséges megközelítése közül az egyik a külső környezetre helyezi a hangsúlyt (ipari szervezet gazdaságtana – industrial organization), azaz a stratégiaalkotás lényege az iparági környezet lehetőségeinek felismerése és a lehetőségek kiaknázását biztosító vállalati erőforrások megteremtése. A másik felfogás szerint a vállalatoknak a belső erőforrásaik és egyedi képességeik kiaknázását biztosító lehetőségeket kell elemezniük, és ezen erőforrások és képességek alapján dolgozhatják ki a stratégiákat (*Balaton – Tari*, 2007, p. 38.).

A környezet egy adott szervezetet körülvevő feltételek, hatások, tényezők összessége, amely befolyásolja, behatárolja, meghatározza a szervezet és az azt alkotó egyének vagy csoportok viselkedését, tevékenységét. A szervezetek túlnyomó többsége figyel a változásokat, próbál alkalmazkodni, és ha lehetősége van rá, igyekszik befolyásolni a környezet alakulását. Egy vállalat akár az alkalmazkodást, akár a befolyásolást tűzi ki célul, az első lépés mindig a környezet elemzése.

A stratégiai menedzsment szakirodalmában használnak egy szemléletes hasonlatot annak a jelenségnek a leírására, amikor egy vállalat nem figyel oda tudatosan környezetének lassú, észrevétlen változására. *Ha egy békát beleteszünk egy forró vízzel teli edénybe, akkor az – érzékelve a veszélyesen magas hőmérsékletet – azonnal kiugrik. Ha viszont egy hideg vízzel telt edénybe helyezzük és fokozatosan melegítjük a vizet akár a forráspontig, a béka nyugodt marad, és halálát leli a forró vízben.* A kísérletben a béka nem vette észre környezetének lassú és hosszú távon gyökeres megváltozását. A vállalkozások környezete is folyamatosan, sokszor alig észrevehető módon változik, amelyek lassan ugyan, de alapjaiban változtathatják meg a vállalkozói környezetet.

1. ábra. Környezettípusok és elemzési módszerek (Fülöp, 2008, p. 78. alapján saját szerkesztés)

| | Állandó vagy lassan változó környezet | Gyorsan változó környezet |
|--|---|---|
| Kevés elemből álló, egyszerű, kevésbé kölcsönhatásban lévő környezet | STABIL KÖRNYEZET Kiszámítható, meglepetések nélküli jövő Elemzési módszer: trend-extrapoláció | DINAMIKUS KÖRNYEZET Nehezen előre jelezhető jövő, gyakran szükséges elemzést végezni Elemzési módszer: szakértői becslés (Delphi) |
| Nagyon sok elemből álló, bonyolult módon összekapcsolódó környezet | KOMPLEX KÖRNYEZET Nehezen előre jelezhető jövő Elemzési módszer: szimuláció | TURBULENS KÖRNYEZET Kiszámíthatatlan jövő, a bizonytalanság mértéke nagy Elemzési módszer: forgatókönyvírás |

A vállalkozások környezetükbe beágyazott módon fejtik ki működésüket. Környezeten a vállalati rendszerre ható tényezők összességét értjük: azon hatásokat, feltételeket, elemeket, amelyek befolyásolják a vállalat (és a vállalatot alkotó személyek, csoportok) viselkedését, mozgásterét.

Stabil környezetben könnyű és egyszerű a tervezés, a piaci tendenciák hosszú távon jól előre jelezhetőek. A környezeti stabilitás azonban a 20. század második felétől kezdődően egyre kevésbé jellemző, a 21. századra pedig a legtöbb vállalat környezete turbulenssé vált. Egész iparágak jönnek létre vagy tűnnek el akár néhány év alatt. Előfordul, hogy a stratégiai tervezés időhorizontja egy évre vagy néhány hónapra csökken.

A környezet egymásra épülő, egymástól viszonylag jól elkülöníthető, s így külön-külön vizsgálható szintekből áll. A vállalkozást körülvevő környezetet réteges szerveződésűnek tekinthetjük, ahol az egyes szintek egymással összefüggő, de jól elkülöníthető teret képeznek. Az egyes rétegek hatásgyakorlásának időtávja és mechanizmusa eltérő. A stratégiai elemzés a külső réteg, a széles környezet elsődleges tendenciáinak azonosításával indulhat. Ez a tartomány magában foglalja a tág makrokörnyezetet, a világ-gazdaságot és a nemzetgazdaságot, az iparágak sorát.

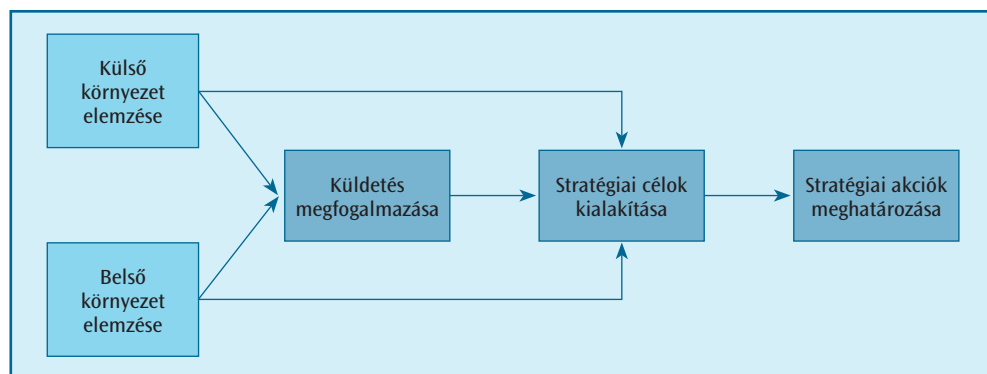
2. ábra. A környezet szintjei (Forrás: Kurucz, p. 15.)



2.4. Stratégiaalkotás

A 20. század elejéig a vállalkozások jellemzően informális tervezést alkalmaztak, azonban később, a piaci verseny éleződésével, a kockázati tényezők növekedésével rákényszerültek döntéseik egyre körültekintőbb megalapozására – ez vezetett a stratégiai gondolkodás, a stratégiai tervezés kialakulásához.

3. ábra. A stratégiai tervezés folyamata (Forrás: Marcsa, 2006, p. 11.)



A stratégia feladata, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósíthasson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacokon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak a versenytársaknál (Chikán, 2008, p. 506.). A stratégia ugyanakkor csakis dinamikus fogalomként értelmezhető, hiszen a fogyasztói igények állandóan változnak, rendszeresen módosul a piac, egyrészt az új versenytársak belépésével, másrészt a meglévő versenytársak újfajta megoldásaival. Chikán értelmezésében azt a folyamatot, amelynek során a vállalat állandóan újraértékeli helyzetét és a jövőre vonatkozó várakozásait, ennek alapján megformálja stratégiáját, s gondoskodik az abban foglalt cselekvési tervek megvalósításáról, stratégiai menedzsmentnek nevezzük. Az ily módon értelmezett stratégia fő elemei az alábbiak:

- helyzetértékelés a vállalat jelenlegi és várható jövőbeli helyzetéről;
- algoritmus(ok) arra nézve, hogyan juthat a vállalat egy kedvező jövőkép megvalósításához;
- egy teljesítményértékelő és visszacsatoló mechanizmus a tervezett és tényleges kimentek viszonyáról, a kedvezőbb állapothoz vezető korrekciós cselekvésekről.

Leegyszerűsítve a stratégiaalkotás és -megvalósítás az alábbi szakaszból áll:

- I. Elemzési fázis
 1. Jövőkép és a misszió megfogalmazása
 2. Környezetelemzés
 3. Szervezetelemzés (SWOT)
- II. Értékelési fázis
 1. Stratégiai alternatívák kidolgozása és értékelése
 2. A legjobbnak tűnő stratégiai alternatíva kiválasztása
 3. A kiválasztott stratégia megvalósításának akcióterve
 4. Időszakonkénti ellenőrzés

A stratégiaalkotás első elemének általában a jövőkép és a misszió megfogalmazását tekintik. A *jövőkép (vízió)* a szervezet által felvázolt, elérni kívánt jövőbeli állapotot rögzíti, a misszió pedig azt a küldetést, amelyet a vállalat betölteni szándékozik.

A *misszió (küldetés)* megmutatja, mi a cég működési köre (azaz milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással kívánja kielégíteni), melyek a belső működési elvei, és milyen elvekre építi kapcsolatát a működése által érintett személyekkel, csoportokkal, intézményekkel. A küldetés tehát kifejezi a vállalat üzleti tevékenységének lényegét, körülhatárolja működési körét, és megkülönbözteti más vállalatoktól (*Chikán, 2008, p. 30.*). A küldetés megvalósításához a vállalatnak számos tevékenységet kell végrehajtani. Ezek közül kettő, a marketing és az innováció az üzleti vállalkozás létének és működésének elengedhetetlen feltételei, s egyszerre jelentenek szemléletmódot és tevékenységrendszert. A marketing a vállalat fogyasztóorientáltságát, az innováció a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítésének módját, a versenyfeltételekhez való alkalmazkodást fejezi ki.

A vállalatnak úgy kell végrehajtania küldetését, hogy lehetőleg tartós versenyelőnyre tegyen szert. Ehhez az szükséges, hogy ne csak azt vizsgálja, mit akar és mit tud végrehajtani, hanem azt is, hogy mit tud másoknál jobban elvégezni. Össze kell tehát hasonlítani a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket (veszélyeket) saját erős és gyenge pontjával.

A jövőkép megfogalmazása és a stratégiai elemzés után következik a *stratégia megfogalmazása*.

Vállalatok esetében többnyire három stratégiai szint különböztethető meg, így beszélhetünk a vállalat egészére, az egyes üzleti egységekre, illetőleg a vállalat funkcionális részegységeire vonatkozó stratégiákról. (Kisvállalatok esetében ezek a szintek egybeeshetnek, ugyanakkor minél nagyobb és összetettebb egy szervezet, annál inkább célszerű a stratégiai szintek világos szétválasztása.)

A *vállalati szintű stratégia* megmutatja a vállalat átfogó céljait, szervezeti struktúráját, valamint a szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolatot.

A vállalati szintű stratégiák alaptípusai:

Növekedési stratégiák. A növekedési stratégiák négy altípusát Ansoff azonosította a következők szerint.

A stratégiaalkotás szempontjából fontos, hogy a vállalat hogyan, milyen eszközöket bevetve használja ki a kínáló lehetőségeket. A fejlesztés szóba jöhető alternatíváit az Ansoff-féle termék/piaci mátrix elemzésével kaphatjuk meg.

4. ábra. Az Ansoff-mátrix (Forrás: Fülöp, 2008, p. 199.)

| | Jelenlegi termék | Új termék |
|----------------|---|---|
| Jelenlegi piac | A piacihaszánálás stratégiája: a piaci részarány növelése, a termék használatának növelése, a használat gyakoriságának növelése, a használat minőségének javítása, új alkalmazások bevezetése. | A termékfejlesztés stratégiája: a termék tökéletesítése, új termék kifejlesztése ugyanarra a piacra, a termékvonál kiterjesztése. |
| Új piac | A piacfejlesztés stratégiája: a már létező termék piacának kiterjesztése, földrajzi terjeszkedés, új piaci szegmens meghódítása. | A diverzifikáció stratégiája: vertikális integráció, előreirányuló integráció, hátrairányuló integráció, az eddigi tevékenységgel kapcsolatos diverzifikáció, az eddigi tevékenységgel nem kapcsolatos diverzifikáció. |

Az Ansoff-mátrix szerint egy vállalat négy stratégiai fejlesztési lehetőség közül választhat:

- *piaci behatolás* (a vállalat már meglévő termékeivel jelenlegi piacán továbbra is működni kíván, a fejlődés érdekében azonban növelni akarja a piaci részesedését – ezt a stratégiai változatot sokan követik, mivel viszonylag kicsi a kockázata, a siker különösen függ a piac aktuális állapotától, és a vállalat erős versenyhelyzetre számíthat);
- *piacfejlesztés* (a vállalat meglévő termékeivel új piacokra akar betörni, védi meglévő termékeit, a termelésben a már megszokott működés stabilitását kívánja megőrizni – a piac, illetve a termékfejlesztés stratégiáját általában együtt alkalmazzák a vállalatok);
- *termékfejlesztés* (a vállalat úgy érzi, hogy a piacon szereplő jelenlegi termékeivel már nincs lehetőség a további előrelépésre, ezért a már ismert és jelenlegi termékeivel részben uralt piacon – felhasználva a megszerzett tapasztalatokat és a már kiépített piaci hálózatot – új termékkel jelenik meg);
- *diverzifikáció* (a vállalat ilyenkor megtartja jelenlegi, hagyományosnak számító termékeit és már meghódított piacát, de ezzel egy időben új piac felé is orientálódik, amelyre újonnan kifejlesztett – vagy például felvásárlással átvett – termékekkel kíván betörni).

Adaptációs stratégiák. Miles és Snow (1978) négy ágazatban (könyvnyomtatás, élelmiszeripar, egészségügy és elektronika) végzett empirikus kutatásai eredményezték az adaptációs stratégiák csoportosítását a következők szerint:

- *Innováció (kutató):* folyamatosan új megoldások keresése, gyakran párhuzamos fejlesztések folytatása. Többnyire felfutó iparágakban jellemző, ahol folyamatosan változó a környezet.
- *Védő:* jellemzően egyetlen központi technológia alkalmazása és ennek a technológiának a hatékonysága jelenti a sikeresség alapját. Érett vagy hanyatló iparágakra jellemző, ahol stabil a környezet.
- *Elemző:* a kutató és védő pozíciók közti egyensúlyozás, alapvetően néhány technológiát használva, de egyik mellett sem véglegesen elköteleződve. Az elemző stratégia egyszerre biztosítja a szervezet rugalmasságát és stabilitását. Főként a felfutó, növekvő iparágakra jellemző, de a vállalatok iparág-váltásánál is sikeres stratégia lehet.
- *Sodródó:* kései reagálás, a trendek kései követése, a már jól bejáratott technológiák alkalmazása. Érett, de inkább hanyatló iparágakban jellemző.

Az *üzletági stratégia* létjogosultsága azt fejezi ki, hogy az egyes üzleti egységek egymástól eltérő fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni, s így többnyire eltérő piacokon jelennek meg, ahol más vállalatok stratégiai üzleti egységeivel versenyeznek.

Ezen a területen találkozhatunk a portfólióstratégiákkal (BCG-mátrix), valamint az üzletági versenyelőnyt kifejező versenystratégiákkal.

Versenystatégiák: a Porter-mátrix

A modell alapfeltevése szerint a vállalatok piaci és gazdasági sikert a megfelelő versenyelőny megtalálásával és alkalmazásával érhetnek el. A Porter-mátrix a lehetséges előnyöket foglalja rendszerbe, és nyilvánvalóvá teszi a követendő utat. Porter az alkalmazni kívánt versenyelőny és a megcélzott szegmenszek száma alapján a stratégia három típusát különböztette meg (Porter, 2006):

- *Költségdiktáló stratégia:* az adott iparágon belüli legkedvezőbb költségpozíciót kívánja elérni, ezért tervezi a kapacitásokat, a gyártási folyamatot, lehetőség szerint minimálisra szorítva az általános költségeket, a reklámra, a K+F-re stb. fordítandó kiadásokat.
- *Megkülönböztető (differenciáló) stratégia:* célja olyan jellemzők kifejlesztése, amelyek az iparágon belüli versenytársaktól megkülönböztetik a vállalatot, illetve annak termékét/szolgáltatását, így egyedi formák, márkanev, speciális szolgáltatások stb. bevezetésével akarja elérni a fogyasztók márkahűségét, az „alacsonyabb árérzékenységet”, illetve a piaci pozíció megőrzését vagy növelését.
- *Összpontosító stratégia:* célja, hogy a piac egyetlen vagy néhány szegmensére összpontosítva, az előző két stratégia valamelyikére támaszkodva, egyedi előnyöket kínáljon a magas nyereséghányad elérése érdekében.

5. ábra. A Porter-mátrix (Forrás: Chikán, 2008, p. 519.)

| | Versenyelőny alacsony költség | Versenyelőny megkülönböztetés |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Széles versenyterület (egyszerre több szegmens) | KÖLTSÉGDIKTÁLÓ | MEGKÜLÖNBÖZTETŐ |
| Szűk versenyterület (egy-két szegmens) | KÖLTSÉGDIKTÁLÓ ÖSSZPONTOSÍTÓ | MEGKÜLÖNBÖZTETŐ ÖSSZPONTOSÍTÓ |

Stratégiai szövetségek

Amíg az 1970-es évtized vége felé csupán néhány tucat stratégiai együttműködési megállapodás született évente a vállalatok között, az 1980-as évek közepére ez a szám már több százra, az 1990-es évek első felére pedig több ezerre emelkedett. Ebben a folyamatban különösen az a figyelemre méltó, hogy nemcsak a más-más ágazatban tevékenykedő szállító és vevő cégek, illetőleg az eltérő tevékenységet folytató szervezetek jutottak és jutnak egymással tartós megállapodásra, hanem a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is.

A stratégiai szövetség válasznak tekinthető arra a kihívásra, amit a verseny világméretűvé válása, a piacok globalizációja, a kutatási és fejlesztési ráfordítások ugrásszerű növekedése, s ezzel összefüggésben a technikai-technológiai haladás felgyorsulása jelent a piacgazdaság szereplői számára.

A stratégiai szövetségek kialakulásának és fejlődésének legáltalánosabb magyarázatát sokak szerint a *tranzakciós költségelmélet* szolgáltatja. Ez az elmélet a vállalat gazdasági tevékenységét tranzakciók (ügyletek) sorozataként fogja fel, és rámutat arra, hogy a vállalat minimalizálni kívánja a tranzakciókkal járó koordinációs, információs, tárgyalási, alkalmazkodási és ellenőrzési költségeket. A költségelméletből kiinduló szervezetteoretikusok szerint a stratégiai szövetség közbelső együttműködési formát jelent a piac és a hierarchia között, mivel a szövetségben résztvevők ügyleteiket részben egymás között és nem a piac közvetítésével intézik. Ugyanakkor tartózkodnak attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró szervezetbe integrálódjanak, és a hierarchia belső szabályai szerint végezzék koordinációs műveleteiket. A megegyezés akkor jön létre, ha a vállalatok tranzakciós (és termelési) költségei a nyílt piaci verseny feltételei között meghaladják egy másik állapotban remélt költségeiket (Tari, 1996).

A stratégiai szövetség *versenyszempontú* megközelítése: Amíg a tranzakciós költségelméleten nyugvó értelmezés a stratégiai szövetségek létrejöttét a tranzakcionális költségek minimalizálásával magyarázza, addig a versenyszempontú megközelítés elsősorban a piaci konkurenciaviszonyok oldaláról vizsgálja a stratégiai jelentőségű együttműködések. A vállalati stratégia kialakításában hosszú ideig alábecsülték a kooperatív célzatú vállalkozások jelentőségét, és úgy vélték, hogy az együttműködésre való törekvés nemcsak hátráltatja, de akadályozza is a versenyelőnyök megszerzését, illetve kiaknázását. A Porter által kidolgozott iparági modell világított rá, hogy a versenyhelyzet megítélésekor nem elég a közvetlen rivalizálás feltételeit megvizsgálni, hanem az üzletági környezet egyéb tényezőinek is szerepet kell tulajdonítani.

A stratégiai szövetségre lépők nem törekednek a konkurencia teljes kiküszöbölésére, hanem csak a nyílt, korlátlan piaci verseny játékszabályait igyekeznek módosítani. Az együttműködés révén ugyanis annak érdekében kívánják ellenőrizni és korlátozni a versenyt, hogy erősítsék, illetve megőrizték helyzetüket a szövetségen kívülállókkal szemben. Két vállalat kooperálhat például egy speciális gyártási eljárás kidolgozásában, de más technológiák terén vetélytársként léphetnek fel. Ugyancsak együttműködhet két vagy több cég az adott földrajzi régióban a közös értékesítési hálózat kiépítésén, miközben máshol változatlanul szemben állhatnak egymással.

A stratégiai szövetségek *szervezetelméleti* megközelítésben: A szervezetelmélet képviselői (lásd Pfeffer és Salancik, 1978) úgy vélik, hogy a vállalatok számára szükséges erőforrások megszerzésének bizonytalan-ságát nagymértékben csökkenthetik a szervezetközi koordinációk, a közös vállalkozások. Mások a hosszabb távú vállalati együttműködések kapcsán a szervezeti tanulás lehetőségére hívják fel a figyelmet. Ez a felfogás lényegében úgy tekinti a stratégiai szövetséget, mint a szakmai ismeretek és képességek (kompetenciák) transzferjére alkalmas keretet.

Tari Ernő a stratégiai célú vállalati együttműködéseknek három nagy területét különbözteti meg: a horizontális szövetségeket, a vertikális szövetségeket és a diagonális szövetségeket.

A *horizontális* szövetség az azonos tevékenységi szektorban működő versenytársak vagy potenciális versenytársak stratégiai együttműködésének formája. A horizontális stratégiai szövetség sajátosan hibrid jellegű: a felek együttműködési készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális szövetség könnyen felbomolhat, hiszen a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a felek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy megvalósulhat az ellenkező végtet, a szervezeti koncentráció, a totális egyesülés.

A *vertikális* szövetség különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítótakat és vevőket kapcsol össze, viszonylag hosszabb időtávra. A vertikális stratégiai szövetségek számának gyarapodása az utóbbi időben észrevehetően felgyorsult. Ez azt jelzi, hogy amíg a múltban szinte kibékíthetetlen ellentét feszült az eladó és a vevő érdekei között, napjainkra előtérbe került a kockázat és a haszon megosztásának szempontja, az egymásrautaltság felismerése és lehetőségeinek kihasználása.

Diagonális irányú stratégiai szövetségről akkor beszélünk, ha a vállalat egy másik ágazathoz tartozó céggel jut együttműködési megállapodásra, de szállítói-vevői kapcsolat egyébiránt nincs közöttük. Példaként említhetők az ismert márkájú síléceket gyártó cégek, amelyek szövetségre léptek a síkötések és sícipők előállítóival.

2.5. A stratégiák megvalósítása

A stratégiai alternatívák kidolgozása után kerül sor a *stratégiai változatok* értékelésére. Bármilyen módon is készül a stratégia, alapvető elvárás, hogy olyan változatok fogalmazódjanak meg, amelyek értékelése után dönteni lehet a legjobbnak tűnő javaslat kiválasztásáról. Ahhoz, hogy egy változat szóba jöhessen, két alapfeltételnek mindenképpen teljesülnie kell: a megvalósíthatósága legyen egyfelől lehetséges, másfelől kívánatos (Chikán, 2008, p. 527).

A *lehetséges* azt jelenti, hogy ésszerű és ellentmondásmentes legyen, azaz:

- nem tartalmaz egymást kölcsönösen kizáró célokat, eszközöket és eljárásokat,
- összhangban van a környezeti adottságokkal, és
- megfelel a szervezet alapvető adottságainak, hozzáilleszthető a vállalat életciklusának adott szakaszban folytatott tevékenységeihez és a vállalat kultúrájához.

A *kívánatos*ság kritériuma alatt ebben az esetben a következőket értjük:

- a vállalat eredményességére gyakorolt hatások megfelelőek (a jövedelmezőség, a fogyasztói szolgáltatások színvonala, a költség-haszon szemlélet, illetve a tulajdonosok igényeinek kielégítése alapján);
- az alternatívák bevezetésével kapcsolatos kockázatok kezelhetőek (a jövőbeli cselekvésekkel kapcsolatos bizonytalanság mértékének és várható következményeinek mérlegelése kockázatkezelési módszerekkel, érzékenységvizsgálattal, döntési fák és mátrixok alkalmazásával, illetve szimulációval);
- a stratégiák illeszkednek a szervezethez, a várható fogadtatás, a belső érintettek viszonyulása megfelelő (a szervezeti ellenállás várható alakulása, az ösztönzés lehetőségei).

A legjobbnak tűnő alternatíva kiválasztását követi az ahhoz kapcsolódó *megvalósítási akcióterv* elkészítése.

Általános tapasztalat, hogy egy sikeres stratégia kidolgozása még nem garantálja a sikeres megvalósítást, illetve a stratégia elméleti kidolgozása sok esetben könnyebb, mint annak megvalósítása, mert míg előbbi csak deklarálja, hogy mi a teendő (intellektuális folyamat), addig a megvalósítás során ténylegesen végre is kell hajtani, amit elhatároztunk (cselekvési folyamat). A tervezéshez intuícóra és jó analízis-képességre van szükség, a megvalósításhoz pedig motivációra és vezetési képességre.

A megvalósítás vezetői feladatai, s ezzel együtt a stratégia megvalósítási akciótervének főbb elemei a következők (Bánky):

- éves célok kitűzése (a forrásallokáció elvei, a vezetők értékelésének mechanizmusa, a hosszú távú célok megvalósulásának figyelése, a szervezeti egységek prioritásainak kijelölése);
- belső szabályozás (a visszatérő problémák kezelése, az adminisztratív tevékenységek kereteinek kijelölése, a vezetői kontroll és koordináció elvei);

- erőforrás allokáció (a megvalósítandó stratégiához szükséges pénzügyi, tárgyi, emberi és technológiai erőforrások biztosítása és összhangba hozása az éves tervekkel);
- a meglévő szervezeti struktúra változtatása (üzletági struktúra, alap- és segítő funkciók biztosítása);
- folyamatok újratervezése és szervezés (a költségcsökkentés céljából a céghierarchia lebontása, a dolgozói létszám felülvizsgálata, összevetés a versenytársakkal);
- az érdekeltségi rendszer átalakítása (bónusz a teljesítményért jár, rugalmas érdekeltségi rendszer, éves és hosszabb távú érdekeltség, a profit megosztása);
- a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelése (az elkötelezettség erősítése, a félelemmel szemben a változtatások szükségességének megértetése, érdekeltség a változtatásban);
- a működési folyamatok adaptálása a stratégiához;
- humánerőforrás-menedzsment (a munkaerőigény és költség felmérése, teljesítményérdekeltség kidolgozása, béren kívüli juttatások rendszere, közös programok szervezése, a munka és a szabadidő egyensúlyának megteremtése).

A vállalat külső és belső környezete dinamikusan változik, ezért előbb-utóbb a legjobb stratégia is elavulttá válik, szükséges tehát időközönként a stratégia ellenőrzése. Az értékelés három alappillére a következő:

- a stratégia alapfeltételezéseinek felülvizsgálata,
- a tervek összevetése a tényleges eredményekkel,
- beavatkozás a teljesítményeltérés csökkentése érdekében.

2.6. Stratégiai szervezeti, irányítási rendszerek

A stratégiai menedzsment szerves részét képezi a stratégia megvalósításához kapcsolódó szervezeti, irányítási rendszerek fejlesztése. Ezzel kapcsolatban a következőkben néhány meghatározó témakört mutatunk be: a szervezetfejlesztést, a vezetői irányítási rendszert, a kontrolling rendszert, valamint az outsourcing rendszert.

Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés olyan fejlesztési tevékenység, amelynek a célja egy szervezet fejlődésének elősegítése, túlélési esélyeinek növelése. A szervezetfejlesztés fogalma az Organization Development (röviden: OD) angolszász kifejezésből származik. Sokféle módszertan tartozik ez alá a gyűjtőfogalom alá. Az OD-irányzat (amelyet magyarul az igen hosszú „magatartástudományi alapú szervezetfejlesztés”-nek neveztek el) ezen módszertanok között egy jól definiálható terület. R. Beckhard (1974) klasszikus meghatározása szerint a szervezetfejlesztés:

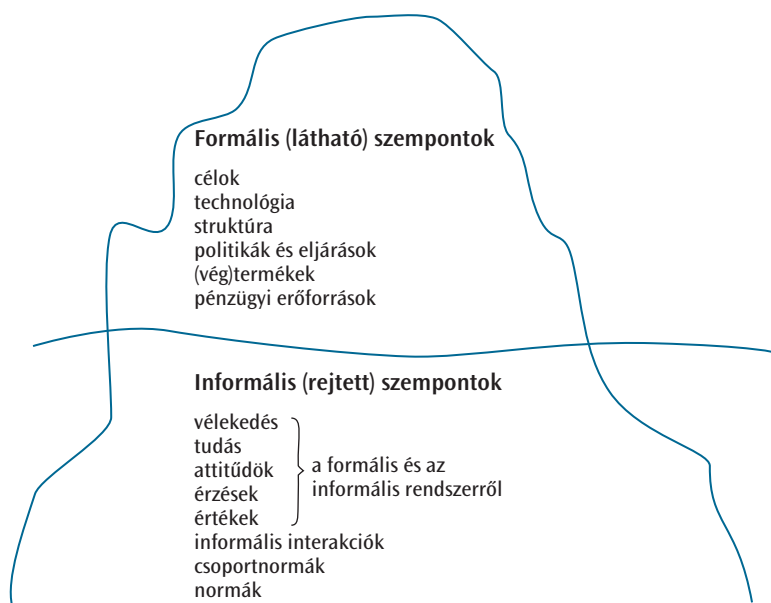
- tervszerű beavatkozás, mivel a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít;
- a szervezet egészére kiterjed, a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás);
- felülről szervezett törekvés, azaz a vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a program és annak eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia;
- célja a szervezet életképességének (adaptivitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és a készenlét megteremtése a változásra;
- a szervezeti folyamatok megtervezett változtatását jelenti a magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

A szervezetfejlesztés a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait, főleg a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül (különösen az állandó vagy alkalmi team munkára, valamint csoportok közötti kultúrára), egy konzulens közreműködésével.

A problémamegoldó folyamatok javításának fogalma összefüggésben van a szervezet stratégiai folyamataival, ezen belül is megújulási folyamatainak javításával. Lippiit összekapcsolja ezeket az elképzeléseket, amikor a szervezet megújítását így definiálja: „A szervezet megújítása szükséges változásokat elindító, létrehozó, azokat szembesítő folyamat azon célból, hogy lehetővé tegye a szervezetek számára, hogy életképesse váljanak, vagy azok maradjanak, hogy alkalmazkodjanak az új viszonyokhoz, hogy megoldják a problémákat és hogy tanuljanak a tapasztalatokból” (French – Bell).

A szervezetfejlesztési erőfeszítések mind a formális, mind az informális rendszerre koncentrálnak, de amint a szervezetfejlesztési program legitimizálódott a formális rendszeren keresztül, az első beavatkozási stratégia az informális rendszerre irányul, abban az értelemben, hogy az észlelések, magatartások és érzelmek rendszerint azok az adatok, amelyekkel szembekerülünk.

6. ábra. A szervezeti jéghegy (Forrás: French – Bell)



A szervezetfejlesztési tevékenység kulcseleme a folyamatosan működő team, amely magában foglalja mind a vezetőt, mind a beosztottakat. Az egyénekekkel szemben ez a csapatokra való koncentráció különbözik a szervezetek hagyományos módon való megreformálásától. A szervezetfejlesztés tehát lényegében egy cselekvési program, amely érvényes információkon alapul a korábbi állapotra, a jelenlegi problémákra és lehetőségekre, valamint a tevékenységek hatásaira vonatkozóan, ahogy azok a célokhoz kapcsolódnak. Így a szervezetfejlesztési program diagnózissal kezdődik, és egész idő alatt folyamatosan gyűjti és analizálja az adatokat.

A szervezeti változások végrehajtásához szükséges új emberek felkutatása, szerződtetése, a szervezeten belüli átalakulások megszervezése önmagában is lendületet ad az érdekelteknek. A szervezetfejlesztésben az emberi erőforrással való gazdálkodás azért a legkritikusabb, mert a mai technológiák két szélső ponton igényelnek munkavállalókat: az olcsó, képzetlen vagy betanítható munkás szintjén, valamint a drága, magasan képzett vagy megfelelő tapasztalatokkal rendelkező vezetői szinten.

A szervezetfejlesztés specialitása, hogy a szakértő konzulens a hagyományos értelemben nem tesz javaslatot, hanem úgy segíti a kliens szervezetet, hogy az saját maga oldja meg problémáit.

Vezetői információs rendszerek

A *Dictionary of Accounting Terms* szerint a vezetői információs rendszer (Management Information System, MIS) számítógép alapú vagy manuális rendszer, amely a döntéshozók számára használható információvá alakítja az adatokat. Három fő feladata van (<http://www.biprojekt.hu/Vezetoi-Informacios-Rendszer.htm>):

- eseti (ad hoc) és ismétlődő riportkészítés (pl. pénzügy beszámoló, készletértéket vagy a vállalat teljesítményét bemutató jelentések);
- a menedzsment „Mi lenne, ha...?” kérdéseinek megválaszolása (pl. milyen hatása lenne a vállalati cash-flow-ra, ha megváltoztatnánk a fizetési feltételeket);
- a döntéshozás támogatása.

A vezetői információs rendszer egy részhalmaza a vállalat teljes üzleti folyamatát lefedő, a menedzserek által üzleti problémák megoldására használt dokumentumoknak, technológiáknak, eljárásoknak (pl. egy termék vagy szolgáltatás árazása vagy a stratégia meghatározása).

A hazai köznyelv szerint a vezetői információs rendszer egy olyan rendszer, amelyen keresztül az összegzett adatoktól „lefúrhatunk” egészen az elemi adatokig (tranzakciókig).

A vezetői információs rendszerek fő célja, hogy a menedzsment számára a szükséges információkat a megfelelő időben, a megfelelő helyen, a megfelelő mennyiségben biztosítsa.

A vezetői információs rendszer nem független a napi ügyviteli rendszertől, sőt ráépül a rendszer által gyűjtött adatokra, azokból nyeri ki az információt elemzésre, összehasonlításra.

A vezetői információs rendszerek tervezői funkciójának szerepe, hogy választ adjon a „mi lenne, ha...” típusú kérdésekre – azaz, hogy egy termelési tényező megváltoztatása milyen hatással van az outputra –, s ezáltal tervezhetővé válik a működés.

A korábbi tapasztalatokat felhasználva jött létre az új információs rendszer legújabb típusa, a felső vezetői információs rendszer (EIS), melyre a következők jellemzők (Kő, 2007, p. 102.):

- közvetlenül a felső vezetők használják;
- a felhasználó felső vezetők egyéni igényeire van szabva;
- nyomon követi, megszüri és sűríti a rendelkezésre álló adatokat;
- könnyű hozzáférést biztosít az információkhoz;
- grafikus, táblázatos és szöveges módon prezentálja az információkat;
- felhasználóbarát alkalmazású, és így minimális képzést igényel.

Kontrolling rendszerek

A kontrolling ismeretanyaga nagyon sokrétű, ötvözi a számvitelt, a vezetési ismereteket és az üzemgazdaságtan tudománykörét. Mivel alkalmazásával bizonyítottan eredményesebb lett a vállalatok működése, egyre több cégnél került bevezetésre.

A kontrolling az eredményorientált vállalatvezetés szolgálatába állított eszköz- és tevékenységrendszer, amely hatásosan támogatja az irányítási ciklus egészét, azaz a reális elvárások megfogalmazását, a tények visszamérését, értékelését, a beavatkozások előkészítését és hatásuk mérését. A kontrolling tehát egy szervezeti alrendszer, amelynek feladata az irányítás hatékonyságának növelése (Boda – Szlávik, 2005, p. 14.).

A kontrolling segít megválaszolni a következő kérdéseket:

- Adott vagy megteremthető feltételek mellett mi a maximum, ami a vállalkozásból kihozható?
- Kihoztuk-e ténylegesen vállalkozásunkból azt, amit elterveztünk? Mik voltak a tényleges hozzájárulások az eredményhez, a teljesítményhez?
- Min kell változtatni, hogy jobb eredményt érjünk el?

A kontrolling funkciói:

- **Vezetési funkció.** A menedzsmentkontroll az a folyamat, amely során a vezetők úgy befolyásolják a szervezet többi tagjának magatartását, hogy azok megvalósítsák a szervezet stratégiáit. Tovább pontosítva: olyan folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.

- *Vezetést támogató eszközrendszer.* A kontrolling egy olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek rendeltetése a vezetés részeként végzett tervezés és ellenőrzés, valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása (koordinációja) és támogatása.
- *Szabályozási rendszer:* olyan tevékenységek sorozata, amely egy összefüggő láncolatú kapcsolódik össze a vállalat működése során, s így válik körforgássá. Azért, hogy ezek a rendszerek létjogosultságukat megtartsák, egyensúlyi állapotot kell megvalósítani a környezetükkel. Az egyensúly megteremtésének alapvető eszköze a szabályozás.
- *Információs rendszer.* Minden vállalat jövője az információban rejlik, ez a legfontosabb tényező, hajtóerő és a biztosíték a sikerhez. Ezért elengedhetetlen az információ menedzselése. Az információmenedzsment általános értelemben foglalkozik az információs környezet menedzselésével és az információszerzés eljárásainak optimális megszervezésével.

A *stratégiai kontrolling* kezeli a vállalati tevékenységben rejlő lehetőségeket és veszélyforrásokat, amelyek hozzájárulnak a vállalat sikeréhez. A stratégiai kontrolling feladatai három területre terjednek ki (*Árva*, p. 2.):

- a stratégiai tervezés támogatása speciális kontrolling eszközökkel;
- a stratégiai tervek átültetése operatív tervvé, megvalósításának figyelemmel kísérése, ellenőrzése;
- a stratégiai ellenőrzés felépítése és megvalósítása.

Az *operatív kontrolling* a stratégiai kontrollinggal szemben rövid távú, és mindig az adott célok és erőforrás-lehetőségek mellett biztosítja a körülményeket a kedvező döntések meghozatalához. A vállalat mindennapos működését szolgálja egy olyan információt rögzítő és feldolgozó rendszer segítségével, amellyel a tervezettől való eltérés időben felismerhető. Feladata az eredményesség, likviditás, gazdaságosság tervezése, ellenőrzése és az igény szerinti beavatkozás.

A kontrollingot nem szabad összetéveszteni a számvitelben használatos ellenőrzés fogalmával, hiszen ez annál sokkal összetettebb feladat. A kontroller feladata, hogy kimutassa a kitűzött céltól való eltéréseket, és javaslatot tegyen a döntések meghozatalára, tehát alapvetően vezetői tanácsadónak lehetne nevezni.

Amíg a szervezetek kicsik, tevékenységeik homogének, környezetük egyszerű, addig a vezető egy személyben el tudja látni az összes vezetési funkciót. Amint azonban a környezet és a szervezet eléri egy bizonyos bonyolultsági és változékonysági szintet, bár továbbra is a vezetők adják a tervezés és kontroll tartalmát, szükség van olyan specializálódott kontrolling szervezetre, olyan szakemberekre, akik biztosítják az ezek ellátásához szükséges eszközöket, információt és a közöttük lévő összhangot.

Outsourcing – egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz

Az outsourcing az 1980-as években még csak egyike volt azoknak a divatos menedzsmentmódszereknek, amelyeket főleg a „karcsúsítással”, illetve a költségsökkentéssel összefüggésben emlegettek, az 1990-es évek második felére azonban már komoly növekedési dinamikával rendelkező üzletágá és kiemelten alkalmazott menedzsmentmódszerré vált (*Balogh*, 2006, p. 31.).

Az *outsourcing* (*kiszervezés*) mint megoldás rendszerint akkor vetődik fel, ha egy szállító az adott munkát hatékonyabban vagy olcsóbban tudja elvégezni, ezért a megrendelő részéről bárminemű beavatkozás nagy valószínűséggel csak a hatékonyságot rontaná. Ebben az esetben a vevő nem ad konkrét utasításokat a munkavégzéssel kapcsolatban, számára pusztán a végeredmény a fontos, a megfelelő minőség pedig a szállító felelőssége (*Turcsányi*, p. 2.).

A kifejezés jelentése az ezen a területen végbemenő fejlődés hatására nem kis mértékben módosult. Kezdetben a különböző tevékenységek kihelyezésétől a vállalatok elsősorban a nagyobb hatékonyságot és ebből kifolyólag a költségek csökkenését várták. Mára ez a szemlélet megváltozott: a költségsökkentésen túl sokkal fontosabb szemponttá vált a *stratégiai előny megszerzése*. Ehhez kapcsolódóan új fogalom is született: a *BPO* (Business Process Outsourcing), az *üzleti folyamatok kihelyezése*.

Kezdetben csak olyan kiegészítő tevékenységek kerültek külső szolgáltatóhoz, mint az étkeztetés, takarítás, őrzés-védelem vagy a portaszolgálat. Napjainkban már előfordul, hogy a nagy cégek a teljes munkafolyamatot részekre bontják, kis vállalatokhoz kihelyezik, és már csak koordináló szerepet töltö-

nek be a termék piacra jutásában. Az egyre erősödő versenynek a fogyasztók igényeinek kiszervezéssel megfelelni akaró cégek koncentráltabban tudják erőiket a termékre, a piaci kihívásokra, elvárásokra összpontosítani, szemben az erőteljesen hierarchizált társaikkal, amelyek már nem tudnak elég rugalmasan reagálni a piaci igények gyors változásaira.

A kihelyezésnek nemcsak előnyei, hanem hátrányai és kockázatai is vannak. A rosszul sikerült szerződés megkötésénél éppen a legnagyobb előny okozza a legnagyobb kockázatot: a megbízott cégek nem akarják testre szabni szolgáltatásaikat, vagy nem sikerül igazodniuk a cégek változatos igényeihez. A külső cégek gyakran nehezen bírkóznak meg azokkal a kihívásokkal, amelyeket a megbízóik állítanak velük szemben. Gondot okozhat, ha a megbízott vállalat beékelődik a megbízóba, és ezáltal szétválasztja az összetartozó részeket. Különösen igaz ez, ha olyan kihelyezésről van szó, mint egy vállalat informatikai részlege, ahol szinte minden vállalati tevékenység összekapcsolódik.

A partner nem helyes megválasztása is problémát vet fel. Csak az adott területen referenciával és nagy tapasztalatokkal rendelkező cég jöhet számításba. Ha a vállalatok nincsenek tisztában a partner cég múltjával, pénzügyi helyzetével, menedzseri struktúrájával, minőségbiztosítási rendszerével és relatív piaci helyzetével, sok nehézséggel kerülhetnek szembe (*Turcsányi, p. 7.*).

Hivatkozások

- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997): *Stratégia és szervezet*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Árva – Kovács – Mikó – Pap: *A stratégiai kontrolling szerepe*. <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/03/strategiai-kontrolling.pps>
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudina – Takács Sándor (2000): *Stratégiai emberi erőforrás-menedzsment*. Budapest, KJK–KERSZÖV Kiadó
- Balaton Károly – Tari Ernő (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest, Aula Kiadó
- Balogh Attila (2006): *Outsourcing – egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában*. *Vezetéstudomány*, 37. évf. 3. sz. 31–39.
- Bánky András: *Stratégiai tervezés és management*. <http://maxprofit.hu/strategiai.pps>
- Bíró Gáspár (2003): *Bevezetés a nemzetközi politikai viszonyok tanulmányozásába*. Budapest, Osiris Kiadó
- Boda György – Szlávik Péter (2005): *Kontrolling rendszerek*. Budapest, KJK–KERSZÖV Kiadó
- Boda István (2006): *A menedzsment fogalma*. http://www.inf.unideb.hu/~bodai/menedzsment_fogalma.html
- Csath Magdolna (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Chikán Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó
- Dictionary of Accounting Terms. <http://www.biprojekt.hu/Vezetoi-Informacios-Rendszer.htm>
- Fülöp Gyula (2008): *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Budapest, Perfekt Kiadó
- French, Wendell L. – Bell, Cecil H.: *A szervezetfejlesztés meghatározása*. <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=Oktatasmenedzsment-Tobben-Szervezetfejlesztés>
- Gábor Andrea (2007): *Üzleti informatika*. Budapest, Aula Kiadó
- Imre Tamás (1996): *A scenárió-tervezés mint a stratégiaalkotás része*. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 4. sz. 36–52.
- Jurasics Jánosné (2006): *A stratégiai menedzsment fejlődésének ellentmondásai*. *BME OMIKK + Vállalatirányítás*, 2006/10. 26–31.
- Kádár Béla (1981): *Gazdasági-műszaki fejlődés és stratégiai gondolkodás*. *Külpolitika*, 1981/4. sz. 36–65.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2008): *Stratégiai gondolkodás – tervszerű változtatás*. *Humánpolitikai Szemle*, 2008/1. sz. 45–62.
- Kő Andrea (2007): *Vezetői döntések támogatása*. *Vezetői információrendszer-alapok*. In: Gábor András (szerk.): *Üzleti informatika*. Budapest, Aula Kiadó, 91–112.
- Lengyel Imre – Rechnitzer János (2004): *Regionális gazdaságtan*. Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó

- Marcza Attila (2006): Stratégiai menedzsment. http://www.mba.bme.hu/data/jegyzet/marczaattila/1_eloadas_sm_2006b.ppt
- Marosán György (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest, Műszaki Kiadó
- Mészáros Tamás (2004): Változó stratégiaalkotás. *Harvard Businessmanager*, 2004. október, 56–64.
- Porter, Michael E. (2006): *Versenystatégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Rabi Sándor (2009): A vállalati környezet vizsgálata és a PEST elemzés kis-, középvállalati alkalmazása. <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/09/19/a-vallalati-kornyezet-vizsgalata-es-a-pest-elemzes/>
- Simon, Herbert Alexander (1982): *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Skaliczki Judit (1996): *Stratégiai tervezés*. Budapest, OSZK (online: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/skalic/>)
- Stratégiai menedzsment. <http://www.kurucz.aanre.hu/forras/strategia.ppt>
- Tari Ernő (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, 43. évf. 1996. április, 363–380.
- Turcsányi Katalin: *Outsourcing itthon és külföldön – divat vagy szükségszerűség?* <http://kgk.bmf.hu/system/files/Turcsanyi.pdf>
- A stratégia szerepe a vállalatok vezetésében, a fontosabb fogalmak áttekintése*. <http://numen.extra.hu/procjegyzet2.php?file=ST1>

Dinya László⁷: Stratégiai gondolkodás és menedzsmentszemlélet a modern felsőoktatásban

Ebben a fejezetben, a felsőoktatási intézmények kihívásaiból kiindulva, áttekintjük az intézményi menedzsment döntéseinél a stratégiai gondolkodás és a menedzsmentszemlélet növekvő fontosságát, ha úgy tetszik nélkülözhetetlenségét alátámasztó érveket. Elsőként intézményi szemszögből értelmezzük a változó környezet, intézményi alkalmazkodás, versenyképesség, stratégiai menedzsment alapvető összefüggéseit, illetve a jó stratégia jellemzőit, valamint a stratégiák megvalósításának főbb feladatait. Ezt követően ágazati szinten rendszerezük a kihívásokat, az ágazati stratégiai döntéseknél figyelembe veendő szempontokat és az ágazati stratégia megvalósításának speciális teendőit, lehetséges buktatóit. Végül a bolognai folyamattal kapcsolatosan elvégzett primer felmérés eredményeinek tükrében elemezzük a felsőoktatási döntéshozók felkészültségét a kapcsolódó stratégiai döntésekre.

1. Intézményi szintű kérdések – stratégiai menedzsment és felsőoktatás

Amikor menedzsmentről, sikerről vagy válságról esik szó a szervezetek működése kapcsán, elsőként általában mindenki a vállalkozásokra és az azokat irányító menedzserekre, vagyis az üzleti világ főszeplőire gondol, mégpedig a következő megközelítésben:

- a siker az üzleti életben egy vállalkozás látványos, „nagy dobása”, amely a különleges tehetséggel és/vagy szerencsével megáldott menedzser(ek)nek köszönhető, és a cég számára kiemelkedő profitot, lenyűgöző növekedési mutatókat eredményez;
- a válság ugyanebben a körben egy vállalkozás bukását, csődjét jelenti, amelynek oka a cég rossz menedzselése és/vagy a környezet kedvezőtlen alakulása.

Ugyanakkor felvethető több olyan kérdés is, amely ezt a meglehetősen leegyszerűsített megközelítést némileg más megvilágításba helyezheti. Ezek közül nézzünk néhányat.

- Tekinthető-e sikernek egy alapvetően állami költségvetésből vagy alapítványi forrásokból, nonprofit jelleggel finanszírozott felsőoktatási intézmény működésének hosszú távú fenntartása?
- Vethető-e egy kalap alá egy felsőoktatási intézmény, egy multinacionális cég vagy egy néhány alkalommal dolgozó mikrovállalkozás csődhelyzetbe kerülése?
- Csak azt a szervezetet tekinthetjük sikeresnek, amelyeknek a pályafutása egybefüggő „díszmenet”, vagy esetleg idesorolható az is, amelyik hol ilyen, hol olyan válsággal küszködve, de talpon marad?

⁷ A szerző a Károly Róbert Főiskola tudományos és kutatási rektorhelyettese, a Szegedi Tudományegyetem, illetve a Károly Róbert Főiskola egyetemi tanára (a szerk.).

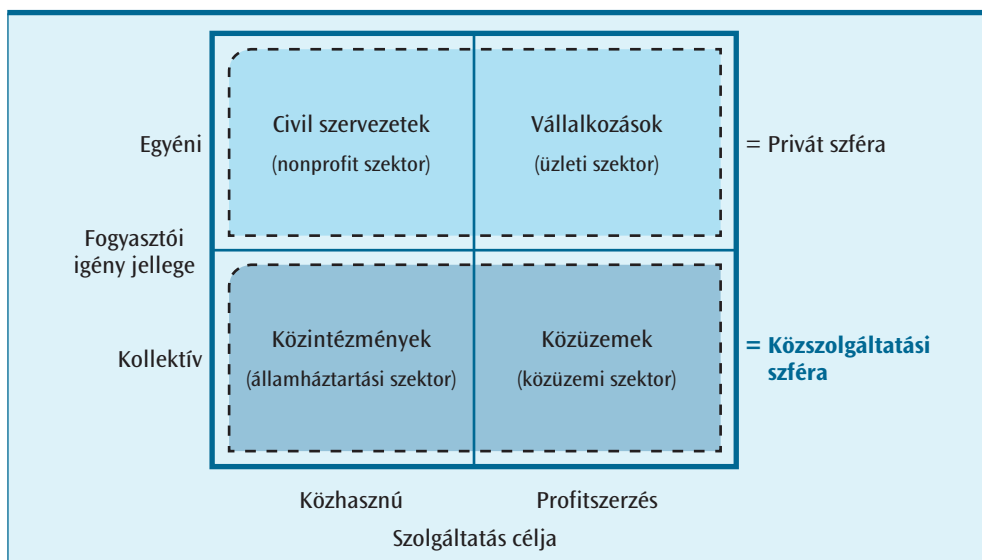
- Csak a menedzsment hibás döntései, alkalmatlansága vagy esetleg a környezeti feltételek végzetes „megromlása” eredményezi egy szervezet kudarcát?
- És még lehetne sorolni számos, ezekhez hasonló kérdést, amelyek mögött természetesen ott bujkál a feltételezés, hogy tudniillik a szervezeti siker/válság témakörét a leszűkített (csak az üzleti szférát figyelembe vevő) vagy leegyszerűsített (vagy csak a menedzsmentre, vagy csak a környezetre koncentráló) felfogás helyett célszerűbb lenne jóval árnyaltabban kezelni. A következőkben igyekszünk mindezeket a kérdéseket a radikálisan változó felsőoktatás szempontjából tárgyalni és természetesen meg is válaszolni.

1.1. Felsőoktatási intézmények a gazdasági szférában

Kezdjük talán a könnyebbik részével: a siker vajon értelmezhető-e az üzlet világán kívül is, például a felsőoktatásban? A mindennapi életben tapasztalhatjuk, hogy nemcsak a laikusok, de gyakran a szakemberek is az üzleti vállalkozások, illetve gazdasági szervezetek kifejezéseket szinonim módon használják (pl. *Kocsis*, 1999). Mi ezt nem tennénk a következők miatt.

- Az üzleti szektor álláspontunk szerint csak azokat a gazdasági szereplőket tömöríti, amelyek tevékenységüket domináns módon profitszerzés céljából végzik, és azzal alapvetően egyéni igényeket elégítenek ki: ezek a változatos jogi formában működő „vállalkozások” (*Dinya és társai*, 2004). A gazdasági szféra viszont magában foglalja az üzleti szférán túlmenően a közszolgáltatási szférát (vagyis a kollektív igényeket kielégítő szervezeteket, ezen belül a nem profit érdekelttségű közintézményeket, illetve az ugyan profitérdekelttségű, de jelentős mértékben közpénzekből is finanszírozott közüzemi szolgáltatókat), valamint az egyéni szükségleteket kielégítő (tehát nem költségvetésből finanszírozott), de nem profitszerzési céllal működő civil szervezeteket tömörítő nonprofit szektort is (1. ábra).

1. ábra. Munkamegosztás a társadalmi igények kielégítésében (Forrás: Dinya L. és társai, 2004)



- A valóságban a társadalmi igények kielégítésében a mindenkori munkamegosztás szerint részt vevő valamennyi szereplő gazdasági jellegű tevékenységet végez (terméket és/vagy szolgáltatást állít elő más szereplők számára, függetlenül attól, hogy azt ki finanszírozza, és hogy profitorientált céllal vagy közhasznú jelleggel végzi).

- A nemzetközileg érvényes statisztikai nyilvántartás szerint „...az adminisztratív nyilvántartásban szereplő, jogilag létező, adószámmal rendelkező valamennyi egység...” gazdasági szervezetnek tekintendő (KSH, 2001), amelyeket gazdálkodási forma szerint különféle egyéni és társas vállalkozások (az általunk értelmezett tipológia alapján: üzleti szféra és közüzemi szektor együttesen), költségvetési intézmények, továbbá nonprofit szervezetek kategóriájába sorolnak. Ez akkor válik különösen fontossá, amikor:
 - statisztikai elemzésekkel kívánjuk tanulmányozni a gazdasági – és nem pusztán a szűkebben értelmezhető üzleti – szervezetek társadalmi, gazdasági súlyát, jellemzőit,
 - vagy mint esetünkben, a siker/válság témakör kapcsán a kérdést a felsőoktatás szempontjából szeretnénk értelmezni.

Mindent összevetve tehát úgy tekintjük, hogy valamennyi gazdasági szereplő egyben természetes szereplője a társadalmi igényeket kielégítő, rendkívül komplex rendszernek, ezért a gazdasági szervezet fogalmát általános érvennyel valamennyi gazdasági szereplőre, így a felsőoktatási intézményekre is használjuk. Ebben a megközelítésben tehát a siker/válság fogalma valamennyi gazdasági szereplőnél értelmezhető, függetlenül attól, hogy az melyik szférában tevékenykedik.

1.2. Felsőoktatási intézmények környezete

Fontos ugyanakkor értelmezni a felsőoktatási intézmények és környezetük viszonyát is, egyrészt, mert az szorosan összefügg a gazdasági szereplők sikerével/válságával, másrészt, mert a laikus felfogástól itt is jelentős az eltérésünk. Tehát: „környezet alatt azokat az intézmény működésére hatást gyakorló tényezőket értjük, amelyek alakulására az intézménynek nincs befolyása” (Dinya, 2000). A laikus felfogás ugyanis alapvetően a szervezet alrendszeire gondol (szervezeti egységek, erőforrások, kibocsátások stb.), amikor felmerül a kérdés, mi tartozik a szervezethez. De például a felsőoktatási intézmény számos olyan tényező alakulására is hatással lehet, amelyek elvileg kívül esnek fizikai határára (pl. kiváló érdekvérvényesítő pozíciója révén formálhatja a tudáspiaci verseny játékszabályait). Továbbá előfordulhatnak olyan, az intézmény fizikai határain belüli világhoz tartozó jelenségek, amelyek tőle függetlenül alakulnak (pl. sztrájk, műszaki hibák, katasztrófák). Belátható, hogy a menedzsment szemszögéből a szervezet és a tőle független környezet határa jelentősen eltérhet a fizikailag látható határvonalától. Éppen a vázolt szituáció miatt beszélhetünk külső, illetve belső környezetről, aminek nagy jelentősége van akkor, amikor a stratégiai döntéseknél a környezeti diagnózis elkészítése a feladat. Ha egy intézmény alapvető célja – mi más lehetne, mint – a hosszú távú összhang a változó környezettel, és a környezet tőle függetlenül változik, az összhang megteremtése értelemszerűen folyamatos alkalmazkodást kíván. Ennek a feladatnak pedig legfőbb letéteményese a menedzsment.

A felsőoktatási intézmények környezetének elemzése legalább két szempontból fontos a stratégiai menedzsment számára:

- a környezet *lehetőségeket, mozgásteret* (illetve más szemszögből korlátokat) jelent az intézmény számára a további növekedés, fejlődés útján,
- ugyanakkor *kedvezőtlen hatásokat, fenyegetéseket* is tartalmazhat, amelyek akadályozhatják a célok megvalósítását, sőt esetenként az intézmény létét is veszélyeztethetik.

Sajátos a lehetőségek és a fenyegetések viszonya. Minden lehetőség kiaknázása egy intézmény számára nem kötelező (nem is mindig megoldható), de a menedzsment dilemmája és felelőssége igen komoly, amikor döntenie kell:

- melyik lehetőségre mozduljon rá, és melyikre ne, illetve,
- ha a versenytársak mozdulnak rá egy általunk kiaknázatlanul hagyott lehetőségre, mikor lehet ebből fenyegetés?

A fenyegetések esetében a menedzsment számára nem szabad választás kérdése, hogy melyikkel foglalkozik és melyikkel nem. Itt a dilemma az, hogy:

- képes-e azt teljes mértékben kiküszöbölni,
- vagy csak tompítani, esetleg elkerülni tudja.

Egy intézmény jelenlegi környezetének, illetve a változások tendenciáinak megítéléséhez széles esz-köztár ismeretes a szakirodalomban. A választás attól függ, ki milyen részletességű és mélységű elemzésre kíváncsi, ki milyen „kemény” vagy „puha” módszereket alkalmaz szívesebben, és nem utolsósorban, kinek milyen a módszertani jártassága. A legfontosabb ismert módszert a következőkben mutatjuk be.

A *környezeti elemzés* alapvető dilemmája az, hogy milyen tényezőkre terjedjen ki, és a vizsgálat alá vont tényezőket milyen alapossággal (mennyi időt, pénzt, energiát ráfordítva) tanulmányozzuk. Az intézmény környezete végtelen sok tényezőt tartalmaz, és ezek jelenlegi helyzetéről, jövőbeli alakulásáról, tevékenységünkre és pozíciókra gyakorolt hatásáról megfelelő információ begyűjtése idő és költségigényes feladat. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a vizsgált tényezők körének, a róluk begyűjtött információ mennyiségének van egy optimális határa, amelyen túl ezt bővíteni értelmetlen. Legcélszerűbb az alábbi logikát követni:

- Legtöbbet értelemben a *globális környezetéről* beszélhetünk, amelynek elemzése ma már a globalizált felsőoktatás miatt minden intézmény számára fontos. Érdemes ezért röviden áttekinteni, hogy felsőoktatási intézményeinket az alábbi röviden összefoglalt globális trendekből következően milyen stratégiai kihívások érint(he)tik (OECD, 2008):
 - *A felsőoktatás expanziója.* Globálisan évi átlagban 5,1%-kal nő a jelentkezők száma a felsőoktatásba. Igaz, ez nálunk (és az öregedő társadalmakban) a demográfiai lejtő miatt éppen ellenkező irányú. De a félelem a túlméretezett felsőoktatási kapacitásunktól döntéshozók körében már bizonyos mértékű leépítés gondolatát is felvetette, ami érthető módon találkozik több, magát hazai piacvezetőnek érző intézmény buzgó helyeslésével is. Két kérdés azonban megválaszolandó.
 - Ha nem a szűkülő hazai, hanem az expanziót mutató globális felsőoktatási piacon (és az ugyancsak bővülő nemzetközi mobilitásban) gondolkodunk, akkor nem lenne-e sokkal célszerűbb leépítés helyett a már létező és a hazai piacon fölöslegesnek bizonyuló kapacitást a globális piacon „értékesíteni”? Persze ez nem megy automatikusan, alapos „piacfeltárás” és „megdolgozás”, valamint intézményi ráhangolódás az előfeltétele.
 - Biztos, hogy a hazai piacvezető felsőoktatási intézmények a globális piacon (nemzetközi megmértetésben) is versenyképesek lennének? Különös tekintettel arra, hogy a globális marketing és kommunikáció, a professzionális menedzsment, az angol nyelvű oktatás, az oktatást kísérő szolgáltatások és az infrastruktúra színvonala ezen a piacon egytől-egyig versenytényezőnek számítanak.
 - *A kínálat diverzifikációja.* Folyamatosan bővülnek az intézménytípusok, az oktatási programok és az oktatási formák, de a kísérő szolgáltatások is. Nálunk is megjelent (csak munkaerő-piaci funkcióját még keresi) az akkreditált felsőfokú képzés, s újabban vita van a kutatóegyetemi státuszról. A lényeg, hogy hosszú távon éppenséggel nem az intézménystruktúra homogenizálódása tűnik tendenciának (mint nálunk, ahol folyamatos a próbálkozás a „főiskola” megnevezés eltüntetésére), hanem az intézmények – felismerve a differenciálásban rejlő stratégiai előnyt – nagy súlyt helyeznek arra, hogy a munkaerőpiac és a jelentkezők is pontosan meg tudják különböztetni őket a versenytársaktól már az intézménytípus különlegességének hangsúlyozásával. Mindez összhangban van a munkaerőpiac egyre sokszínűbb igényeivel vagy a regionális fejlesztési igények egyre határozottabb megjelenésével. Hasonló folyamat játszódik le a képzési kínálatban (főként a mesterszakoknál) vagy a képzési formák esetében, ahol a rövidebb ciklusú képzések előretörése várható.
 - *A hallgatóság összetételének növekvő inhomogenitása.* Éppen a tömegesedés következtében a mezőny mindenféle értelemben polarizálódik, sokszínűvé válik. Vonatkozik ez a felkészültségre, képességekre, anyagi helyzetre, kor szerinti, etnikai és kulturális összetételre, elvárásokra, ambíciókra egyaránt. Ennek kezelése a hagyományos oktatásszervezési, oktatási módszerekkel, megoldásokkal egyre kevésbé lehetséges, és ennek nyomán az oktatást kísérő szolgáltatások iránt is egyre sokszínűbb az igény.

- *Új finanszírozási módok.* Diverzifikálódnak a felsőoktatás finanszírozási forrásai. A magánforrások aránya egyre emelkedő, még ott is, ahol a tandíjat (hozzájárulást) nem vezették be vagy eltörölték, például a hitelek belépése révén. Megjelent a pályázatos versenyztetés, ahol (elvileg) a teljesítménymutatók alapján juthat forrásokhoz az intézmény. A menedzsment felértékelődő feladatává vált (válik) az intézményi forrásportfólió professzionális kezelése.
- *Egyre növekvő prioritás az elszámoltathatóság, a teljesítmény és átláthatóság.* A növekvő magánforrások, a szűkülő költségvetési korlátok, a közpénzek átlátható kezelése egytől-egyig abba az irányba hatnak, hogy az intézmények gazdálkodása vállalatszerűbbé, piacokonformmá válik. Erre még rásegít a minőségbiztosítási, minőségirányítási mechanizmusok, eljárások terjedése, az ügyfelek növekvő igényessége, elvárásai.
- *Új intézményirányítási formák.* A vállalatszerű működés („a felsőoktatási intézmény tudásszolgáltató vállalat”) az intézményi menedzsment átalakulását hozza magával. Az akadémiai és a gazdasági működés egyre több helyen látványosan kettéválik, mint ahogy a stratégiai és operatív döntések is eltérő testületekhez kerülnek. Ugyancsak megjelennek az intézmények vállalkozásai, spin-off cégek stb., amelyek kifejezetten profitérdekeltségű üzletágakként funkcionálnak. Az ilyen holdingyszerű intézmény már kevésbé emlékeztet a klasszikus egyetemre, inkább egy üzleti nagyvállalatra, amelynek irányítása is ennek megfelelővé válik.
- *Szélesedő tudáshálózatok, növekvő mobilitás, kooperáció.* A hallgatók és oktatók, illetve kutatók, sőt felsőoktatási menedzserek mobilitása az üzlet világa és a felsőoktatás között egyre intenzívebb. Mindez tartós intézményközi együttműködések, hálózatok formájában is megjelenik, amelyeknek fő funkciója a tudás előállítása és áramoltatása, terítése a hálózaton belül.
- Minden intézmény számára stratégiai távlatban fontos ismerni a *makrokörnyezet alakulását*, amelynek főbb tényezőit angol nyelvű megnevezésük kezdőbetűinek alapján (Political = politikai, Economical = gazdasági, Social = társadalmi, Technological = technológiai változások) az ún. PEST-elemzés módszerével vizsgálhatjuk. (A betűk egy más sorrendjének megfelelően némely irodalmi forrásban STEP- vagy PETS-elemzésnek is nevezik, sőt amennyiben külön figyelmet szentelnek a természeti – „Ecological” – tényezőknél, akkor az elnevezést STEEP formájában is használják.) A makrokörnyezet elemzését két lépésben célszerű elvégezni:
 - Először ki kell alakítani egy átfogó képet valamennyi eleméről (PEST), és meg kell határozni, hogy ezek milyen súllyal befolyásolják intézményünk jelenlegi, illetve jövőbeli működését.
 - A lényeges – kritikus fontosságú – tényezők elemzésére (információgyűjtés, feldolgozás) különös gondot kell fordítani, ez lehet az elemzés második lépése, míg a számunkra kevésbé lényeges tényezőknél megelégedhetünk az első lépésben kialakított átfogó képpel.

A hazai felsőoktatási intézményeket érintő legfontosabb makroszintű változásokat a következőkben foglaljuk össze:

- *Állami szerepvállalás átalakulása:*
 - Input- helyett outputvezérlés: kimeneti követelményekből kiinduló kerettantervek, egységes minőségellenőrzés, határozott idejű állami akkreditáció, korszerű minőségbiztosítási formák.
 - Az intézményi autonómia (=intézményalapítás + fenntartás szabadsága) biztosítása mellett szektorsemleges, normatív (azaz: hatékonyságra + alkalmazkodásra + teljesítményre ösztönző) finanszírozás, továbbá átlátható gazdálkodás kötelezettsége (ellenőrzés + elszámoltatás).
 - A felsőoktatásra jutó GDP-felhasználás növekedése stagnál, a korporatív (köztes testületi) jellegű állami irányítás terjed.
- *Képzési rendszer alakulása:*
 - A lineáris (többszintű) rendszer teszi lehetővé egyazon szervezetben kezelni a tömeg- és az elitképzést.
 - Az elaprózott intézmények integrálása potenciálisan növeli a költséghatékonyságot és a képzési rugalmasságot, amennyiben a menedzsment reformjával jár együtt.
 - A bemenetek (képzési programválaszték) koncentrálódása (a korai specializáció elkerülése, a mobilitás növelése és a konvertálhatóbb tudás érdekében).

- Standardizált modulrendszerű képzés, az ezzel párosuló kredit transzfer, valamint a kredit akkumuláció (időbeli mobilitás) lehetősége.
- A posztgraduális képzés funkcióbővülése: a cél korábban a tudományos utánpótlás kinevelése (PhD) volt, ma az intézményesült szakmai specializációt szolgálja (átképzés és továbbképzés).
- A post-secondary (felsőfokú) szakképzés szerepének növekedése a felsőoktatásban.
- A multimédiás és távoktatásos képzés elterjedése.
- *Az intézményi működés/gazdálkodás peremfeltételeinek alakulása:*
 - A fajlagos állami támogatás nagysága csökkenő (hallgatóra vetítve).
 - Normatív finanszírozás (már nem szakonként differenciálva, hanem teljesítménymutatók alapján).
 - Egyéni költségviselés egyre több formában, esélykiegyenlítő mechanizmusokkal párosítva.
 - Saját bevételek egyre növekvő aránya változatos formában (költségtérítéssel képzések, regionális szolgáltatások, kutatások, távoktatás, posztgraduális kurzusok, alkalmazott kutatások, bevételtermelő szervezeti egységek működtetése).
 - Előtérbe kerülő professzionális szervezet (koncentrált, nagy szervezeti egységek, élükön menedzserekkel), a fenntartók képviselőiből álló testület (belső érdekviszonyoktól független vezetői kinevezés, visszahívás, stratégia, szervezet), nem utolsó sorban pedig a professzionális operatív vezetés.
- *A működési (mikro)környezet elemzése* igényli a legnagyobb munkát és körültekintést, mert ennek tényezői határozzák meg döntően az intézmény mozgásterét, a működését érintő közvetlen fenyegedéseket. Ehhez a következő lépések tartoznak:
 - *Az ágazat elemzése*, amelyben az intézmény érdekelt (diverzifikált intézmények esetén, ahol számos – egymáshoz nem kapcsolódó – tudásszolgáltató tevékenység is szerepelhet a portfólióban, ez több ágazat elemzését is jelentheti).
 - *A versenyhelyzet elemzése*, ahol fel kell mérni a tudáspiacok várható alakulását, a verseny intenzitását befolyásoló tényezőket (Porter-féle versenyelemzés), az ágazatban megfigyelhető stratégiai csoportokat és a versenytársak várható lépéseit.

Végezetül a fenti elemzések elvégzésének szintézisaként el kell készíteni a környezetben számunkra nyíló lehetőségek, illetve a bennünket várhatóan érintő fenyegetések listáját.

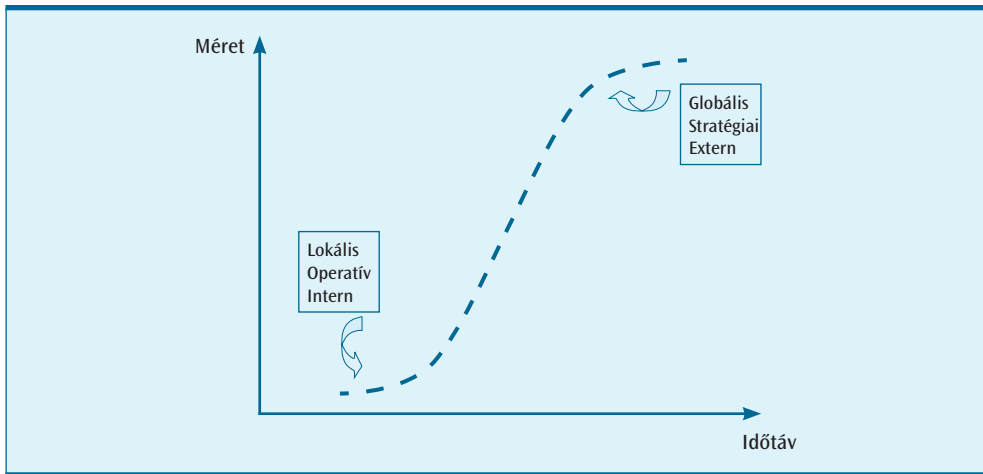
Az érzékeltetés végett csak vázlatosan soroltuk fel a környezet elemeit, a szakirodalom ezekről bőven szól (Józsa, 2005). Az azonban tény, hogy mind az egyes szférák, mind pedig azok elemei között bonyolult, kölcsönös összefüggések vannak. A felsőoktatási intézmény mozgásterét meghatározó kihívások (lehetőségek, illetve fenyegetések) ebből a környezetből származnak, és ezek függvényében (valamint a saját erősségek, gyengeségek ismeretében) határozhatók meg a követendő célok.

Persze felmerülhet a kérdés: mi szüksége van egy felsőoktatási intézménynek a mikrokörnyezeten túlmenően a makrokörnyezet (sőt a globális környezet) változásait figyelni? Meggyőződésünk és intézményvezetői tapasztalataink szerint a felsőoktatás intézmények környezeti információigénye nemcsak az intézmény méretétől, de a menedzsment időhorizontjától is függ (2. ábra).

Egy szűk, helyi tudáspiacra és a napi teendőire koncentrált felsőoktatási intézmény javarészt beérheti a:

- lokális (legszűkebb környezetéből származó),
 - operatív (az adott időpont eseményeivel kapcsolatos),
- intern (az intézmény belső működésére vonatkozó, magyarul: szervezeten belüli) információkkal, míg egy hosszabb távon gondolkodó, tudáspiaci növekedésben érdekelt szervezet (még ha az adott pillanatban kicsinek is számít), igényli a:
- globális (tágabb környezetből származó, társadalmi-gazdasági változásokról, tendenciákról tájékoztató),
 - stratégiai (jövőbeli kitekintéseket lehetővé tevő),
 - extern (az intézmény külső környezetére vonatkozó) információkat.

2. ábra. Intézmények információigénye (Forrás: Dinya L., 2000)



Amikor a változó környezetről esik szó, akkor tisztázandó, hogy milyen változásokat értünk ez alatt, illetve mi a különbség változás, valamint változtatás között. Ez utóbbi kapcsán a változásmenedzsment gyorsan fejlődő szakterületén ma már elfogadott az alábbi különbségtétel (Farkas, 2004):

- a változás olyan folyamat, amely a tudati elemeket nélküli (az emberektől függetlenül), tehát elsősorban a természeti környezetben zajlik le,
- a változtatás ezzel szemben az emberek által tudatosan keltett, befolyásolt folyamat (tehát elsősorban a társadalmi környezet része).

Csak az a bökkenő, hogy intézményi (menedzsment) szempontból mindez nem eléggé egyértelmű, mert egy adott intézmény számára mindazoknak a tényezőknek a módosulása, amelyekre (a környezet általunk alkalmazott definíciója szerint) nincs ráhatása a változás kategóriájába sorolható, függetlenül attól, hogy azt valakik tudatosan idézték-e elő, vagy spontán jött létre. A változások esetében tehát indifferens, hogy azok forrása tudatos vagy spontán eredetű-e, csak egy a fontos: tőlünk (azaz az intézménytől) független tényezők idézik elő. A változtatásokat viszont az intézmény hozza létre (tudatosan vagy tudatlanul) azoknak a tényezőknek a körében, amelyekre hatása van.

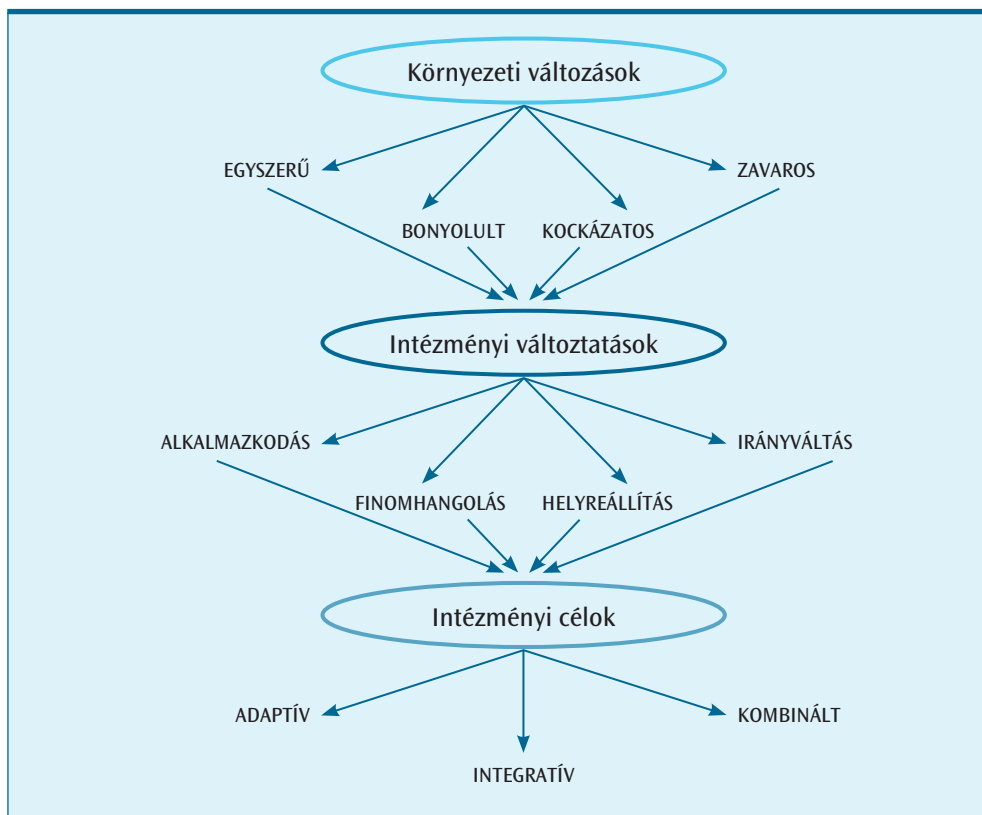
Célszerű megkülönböztetni az intézmény környezetének releváns és irreleváns tényezőit. Előbbiek fontosak az intézmény működése szempontjából (pl. kormányzat, versenytársak, demográfiai trendek stb.), utóbbiak, amelyek köre jóval szélesebb, a működés szempontjából és belátható időtávon alapvetően érdektelenek (pl. nem az intézmény tevékenységéhez kapcsolódó, különféle termékpiacon változások stb.). Természetesen ez a felosztás intézményfüggő, illetve köztük a határ dinamikusan változó. Ha a környezet releváns összetevői több-kevesebb hatással vannak az intézmény sorsára, jogos az igény, hogy ezeknek a változásait kellő időben és minél pontosabban előre felmérjük, feltéve, ha azok valamilyen mértékben előreláthatók. A környezeti változások egész sor kihívást és dilemmát jelentenek az intézmények vezetői számára:

- hogyan oldják meg az említett tényezők folyamatos figyelését;
- hogyan határozzák meg a tényezők várható alakulását;
- milyen jellegű és milyen mértékű változásokra kell reagálni, és melyek hagyhatók figyelmen kívül;
- ha reagálni kell, az mikor, milyen legyen (ellenállni, próbálni befolyásolni a tényezőket, esetleg alkalmazkodni hozzájuk);
- az alkalmazkodás milyen legyen stb.

1.3. Intézményi alkalmazkodás a környezeti változásokhoz

Kétségtelen, hogy a környezeti változások, az intézményi alkalmazkodás (azaz: szervezeti változtatások) és a követett célok között szoros összefüggés van (3. ábra). Környezeti változások alatt az intézménytől függetlenül (nem annak a kezdeményezésére) bekövetkező változásokat értjük, ami nemcsak külső, de belső környezeti változás is lehet. Ismerve a globalizálódó és a többek vizsgálatai szerint exponenciálisan gyorsulva változó környezet komplexitását, a legkritikább esetben találkozhatunk teljes bizonyossággal kiszámítható (determinisztikus) változásokkal, akárcsak a legnagyobb körültekintés mellett is teljesen váratlanul fellépő változásokkal. A két szélsőség között leggyakrabban a bizonyos valószínűséggel előrelátható, illetve a szubjektív okok miatt váratlan változásokkal számolhatunk. Sajátos „szürke sáv” (ennek szélessége a menedzsmenttől függ) az utólag belátható változások kategóriája, amelyeknél elvileg minden lehetőség adott volt az előreláthatósághoz, mégis váratlanul érte az intézményt. Bárhogy is van, ezekhez alkalmazkodnia kell az intézménynek, akár tervezett, akár improvizatív módon. Improvizálni mindig kell az intézményi életben, de nem mindegy ennek a gyakorisága.

3. ábra. Változások – változtatások – szervezeti célok összekapcsolódása (Forrás: Dinya L., 2000)



A tervezett alkalmazkodásnál kétféle megoldás is lehetséges:

- aktív (ha az intézmény megvárja a változás bekövetkezését, és arra reagál) és
- proaktív (ha elébe megy a várható változásoknak, és még bekövetkezte előtt megteszi a megelőző lépéseket). Ezt is kétféleképpen teheti:
 - elfogadó módon (felkészülve a bekövetkező változásra, de nem kívánva azt formálni) és
 - befolyásoló módon (a megelőző lépésekkel befolyásolni kívánja a változás jellegét, lefutásának módját).

Az alkalmazkodás különféle módozatai megjelennek az intézményi célok között. Mindig célrendszerrel (a követett célok összességéről) beszélünk, mert az intézmények törekvéseit egyetlen céllal leírni nemigen lehet. Ezek a célok normál esetben az intézmény stratégiai versenypozíciójának kiépítését, megerősítését szolgálják valamilyen versenyelőnyök biztosítása révén. Beszélhetünk:

- *adaptív célokról* (ahol az intézmény és a változó környezet közötti összhang megteremtése, vagyis az intézmény adaptációja a szándék),
- *integratív célokról* (amelyek az intézményi működés belső folyamatainak, alrendszerének hatékonyságára, összehangolására irányulnak) és
- *kombinált célokról* (amelyek egyidejűleg célozzák az összhangot a környezettel, illetve a belső folyamatok harmonizálását).

A szervezetek, így a felsőoktatási intézmények életében azok a „kegyelmi időszakok”, amikor nem az aktuális válság menedzselésére koncentrálnak. Ilyenkor tág tere nyílik annak a menedzseri tevékenységnek, amit újabb terminológia szerint stratégiai menedzsmentnek nevezünk, és amelynek kapcsán az intézmény (a válságmenedzsmenttől eltérően) a lehetőségek viszonylag széles köréből választhat: merre kíván továbbhaladni, milyen célokat tűz ki maga elé hosszú távon, és azokat milyen módon tervezi megvalósítani? Azért hangsúlyozzuk ezt, mert – mint látni fogjuk – a stratégiai menedzsment jóval tágabb fogalom a korábban meghonosodott stratégiai tervezésnél. Mielőtt azonban a stratégiai menedzsment szerepét és fontosságát az intézmények sikeres irányításában részletezni kezdenénk, célszerűbbnek látszik arról szólni, hogy jelenleg a magyar intézmények (de hozzátehetnénk: a közzsféra nagy szervezetei is) napi működésének gyakorlata a versenyképesség milyen jegyeit mutatja fel, és ezek a fejlett országok szemszögéből hogyan ítéltethők meg? Ha minderről képet kapunk, az a következők miatt lehet hasznos:

- A tudás piacok⁸ globalizálódása alapvetően átalakítja a magyar intézmények versenykörnyezetét, és az intézmények irányításáért felelős menedzsmenttel szemben is új követelményeket támaszt.
- Globális szemszögben megítélve a magyar intézményi gyakorlatot, jól láthatóvá válnak erős és gyenge pontjaink, illetve a megváltozott feltételekre való felkészülés feladatai.
- A globális tudás piac gyakorlatilag már régóta „jelen van”, hiszen a külföldi felsőoktatási intézmények már jó ideje hazai pályán is komoly versenyre készítetik a hazai intézményeket (verseny a hallgatókért, oktatókért, illetve kutatókért). A versenyben való sikeres helytállás vagy a külföldi intézményekkel való eredményes együttműködés alapfeltétele, hogy ismerjük azokkal összevetve saját működésünk erős és gyenge pontjait.
- Nem utolsó sorban pedig, amikor ebben a környezetben a stratégiai menedzsment szerepét, fontosságát tárgyaljuk, hasznos lehet tudni, hogy felkészültségben ezen a téren hogyan állunk.

A megállapítások döntő többségénél közvetlen vagy közvetett formában utalás található stratégiai szempontokra, de kihívásokra is. Világos a következtetés:

- Nem elég versenyképesnek látszani, annak is kell lenni, illetőleg nem elég elvileg stratégiai szemléletben gondolkodni, a gyakorlatban is eszerint kell viselkedni.
- „Navigare necesse est” (azaz a főniciai mondás szerint: „hajózni szükséges”), vagyis az üzleti élet elkerülhetetlen velejárója az állandó verseny, változó feltételek között. Ehhez viszont világos célkitűzés (stratégia) szükséges, mert ugyancsak egy régi mondás szerint: „ha nincs határozott célja a hajósnak, akkor mindegy merre fúj a szél”.
- Intézményeinknek speciális versenystratégiákra van szükségük, hogy ne csak egyszerűen versenyképesek legyenek, hanem le is dolgozzák még meglévő versenyhátrányukat.

Az eddigiekből vélhetően kiderült, mit is értsünk *stratégiai szemlélet* alatt. Ezzel érzékeltetni szeretnénk volna, hogy intézményeink versenyképességének elemzésénél nem véletlenül tér vissza különböző összefüggésekben szinte állandó jelleggel a stratégia fogalma.

⁸ A „tudás piac, tudásszolgáltatás, tudásszolgáltató stb.” kifejezések mostani és későbbi használata kissé mesterkéltnek (talán magyartalannak is) tűnhet, de egyrészt meg szeretnénk őrizni az angol eredeti (knowledge market, knowledge service, knowledge provider) kifejezések hangulatát, másrészt a hazai „tudásmenedzsment” szakirodalomban ez a terminológia már általánosan használt.

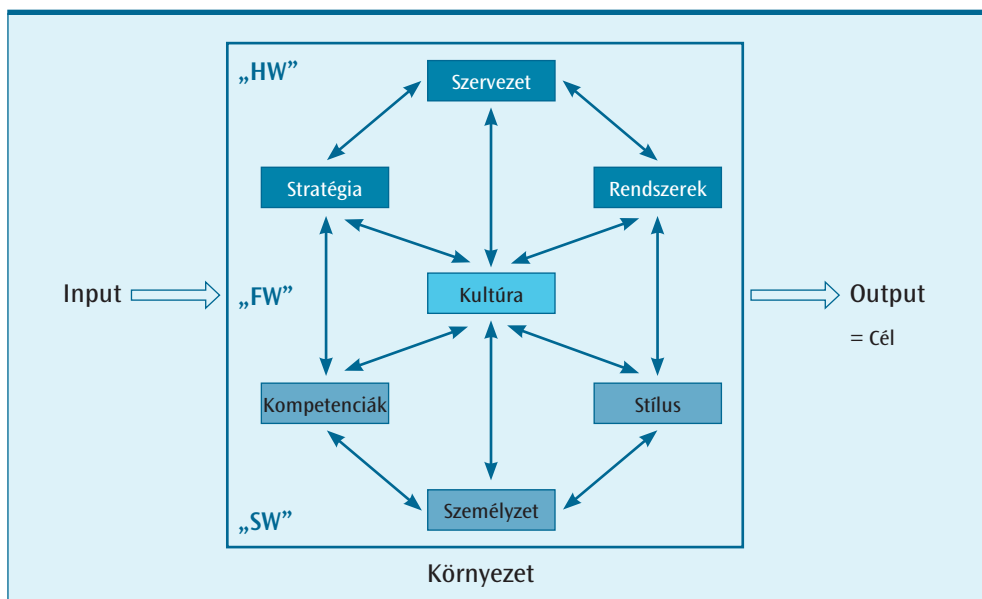
Egy igen leegyszerűsített osztályozás szerint az intézményeink által követett stratégiákat a következő kategóriákba lehet sorolni:

- *Támadó stratégia*: amikor az intézmény agresszív, terjeszkedő módszerekkel, nemegyszer merészen kockáztatva próbál a versenytársaihoz képest jelentősen kedvezőbb pozícióba kerülni.
- *Növekedési stratégia*: amikor az intézmény folyamatos, fokozatos pozíciójavítást céloz meg, és ezt körültekintően megalapozva, minimális kockázat mellett próbálja elérni.
- *Stabilitási stratégia*: ennek kapcsán az intézmény főként a belső működési folyamatok összhangjának megteremtésére, megőrzésére törekszik, és nem tűz ki célul jelentősebb növekedést.
- *Védekező stratégia*: az intézmény az elért pozíció megőrzését célzó lépésekre helyezi a hangsúlyt, és kényszerből szükség esetén fel is ad mozgásteréből valamennyit.
- *Visszahúzó stratégia*: az intézmény a helyzet értékelése alapján úgy dönt, hogy korábbi pozícióit feladja, és önként visszavonul egy védhetőbbnek ítélt pozícióba.

A fentiekén túl még lényeges kérdés annak ismerete is, hogy az intézményi működésben mi a funkciója a stratégiai menedzsmentnek, egyáltalán a stratégiai szemléletnek. Ehhez a McKinsey-féle ún. 7'S modell megfelelő logikai alapot kínál (4. ábra).

A modell a lehető legegyszerűbben próbálja megragadni egy szervezet működésének kritikus területeit, más szavakkal leírni a működését. Tényezői egymással kölcsönhatásban vannak, mindnek megvan a sajátos, nélkülözhetetlen szerepe a működésben, és tartalmukat változtatni kell, ha a szervezet környezetének változásai a korábbitól eltérő működést kívánnak meg. Közülük központi szerepet kap a „közös értékek” elnevezésű összetevő, amely nem más, mint a szervezeti kultúra, amelynek felértékelődése az utóbbi időkben fontos tapasztalat.

4. ábra. A szervezeti működés alapvető jellemzői – a McKinsey „7'S” modell (Forrás: Dinya, 2005)



A hét tényező közül némelyek elemzése, alakítása egzaktabb, kézzelfoghatóbb módon történhet, ezeket hard (kemény) tényezőknek is nevezik (intézményi hardver, HW). A kevésbé egzakt módon tanulmányozható tényezőket inkább a soft (puha, emberi tényezőhöz szorosabban kapcsolódó) kategóriába sorolják (intézményi szoftver, SW). Időnként vitatott a kultúra besorolása: vannak, akik a soft kategóriába teszik, mások – központi jelentősége miatt – megtisztelik egy külön kategóriával people-ware (emberi tényező, PW) néven.

Az intézményi stratégiai menedzsment szempontjából a modell következő tanulságai fontosak:

- Egy intézmény működése nem érthető meg a stratégia ismerete nélkül (mint ahogy a többi hat tényező elemzése nélkül sem).
- A stratégia vagy explicit (írott, mindenki számára egyértelmű), vagy implicit (az intézmény viselkedéséből, döntéseiből kikövetkeztethető, emiatt kevésbé egyértelműen megfogalmazható) formában létezhet, de mindenképpen megismerhető.
- A környezet változásaihoz elsősorban a stratégia közvetítésével alkalmazkodik az intézmény, a stratégia fogalmazza meg a szükséges változtatásokat (egymással összhangban és összefüggésben) a többi tényezőnél.
- A stratégiai változtatások végrehajtásánál a működés valamennyi tényezője (beleértve magát a korábbi stratégiát is) részben korlátozó, részben támogató szerepet játszik.
- A stratégia kialakításánál alapvető szerepet játszik a „rendszerek” elnevezésű összetevő, amely tulajdonképpen az intézményben kialakított, szabályozott működési folyamatokat (információs, döntési, oktatás-kutatási, ellenőrzési, minőségbiztosítási stb. rendszereket) jelenti.

A stratégiai menedzsment tehát az intézmény valamennyi fontos folyamatát, összetevőjét átfogja, ezen belül kitüntetett szerepe van a stratégiai tervnek, és a végrehajtásban szerepet játszik valamennyi összetevő. Nem célszerű leszűkíteni a stratégia funkcióit az intézményben pusztán a hosszú távú célok meghatározására, ennél sokkal összetettebb a szerepe. Legfontosabb funkciói a következők:

- *vezérfonál* – rögzíti az intézmény számára a hosszabb távon követendő célokat;
- *közvetítő* – továbbítja a környezeti változások hatását az intézményi működés különféle területei felé;
- *szinkronizáló* – meghatározza a környezet és az intézmény közötti lehetséges összhang formáját, biztosításának feladatait;
- *szervezési eszköz* – koordinálja az intézmény egységeinek és dolgozóinak tevékenységét az átfogó célok révén;
- *motivációs eszköz* – mércét jelent az intézményi egységek, illetőleg egyének teljesítményének megítélésénél;
- *kommunikációs eszköz* – tájékoztatja az érdekcsoportokat és a környezetet az intézmény törekvéseiről.

Ha már említjük a stratégiai menedzsment intézményi funkcióját, akkor ezen belül célszerű röviden kitérni az intézményi stratégia elkészítésének folyamatára is, ami az intézmény versenyképes működésének egyik kulcstényezője. Korábban az intézményi stratégia informális jellegű volt (csak a vezetők fejében rajzolódott ki valamiféle elképzelés a jövőről), míg a szabályozottabb intézményi működés nyomán megjelent a formalizált, „formális” stratégiakészítés. Ma is megfigyelhető még mindkét tervezési forma jelenléte az intézmények működésében (attól függően, hogy az adott intézményben a működés mennyire szabályozott, illetve az intézmény milyen méretű). Számunkra természetesen – professzionálisabb volta miatt – a formalizált stratégiakészítés a fontos, mégpedig a bonyolultabb esetben, a nagyobb méretű, diverzifikáltabb intézményekben. Az informális stratégiakészítés lehetőleg kerülendő, a kisebb méretű intézményeken belül pedig meglehetősen képlékeny ennek a funkciónak a helye, szerepe. A stratégia legcélszerűbb elkészítési módja kapcsán célszerű három alapvető irányzatról beszélni:

- A *felülről lefelé* történő stratégiakészítés (eredeti elnevezéssel: top-down) abból indul ki, hogy először a diverzifikált intézmény egészének stratégiai céljait kell megfogalmazni, majd ezt követően (ebben a keretben, ennek függvényeként) határozhatók meg az egyes részlegek (pl. karok) stratégiái.
- Az *alulról felfelé* (bottom-up) történő stratégiakészítés ellenkező logikát követ: ennek megfelelően először az egyes részlegek stratégiai készülnek el, majd ezek szintéziseként fogalmazzák meg az intézmény egészének stratégiai céljait.
- Idővel a gyakorlati tapasztalatok nyomán kialakult az a kombinált megoldás, amelyben az intézmény és a részlegek („üzletágak”, pl. karok) szintje mellett megjelentek a *funkcionális stratégiák* is (pl. nemzetközi, infrastruktúra-fejlesztési vagy pénzügyi stratégiák), továbbá a tervezési folyamat oda-és visszacsatolással egymásra épülő fázisai is. Az egyes szintek közti kapcsolat iteratív (oda-vissza csatolós).

Amíg a vázolt folyamat eredményeként megszületik egy intézményi stratégia, minden szinten és minden fázisban számos stratégiai jellegű döntést kell hozni (más szóval: a stratégiai döntési szituációban választani kell alternatív lehetőségek közül). Ezek a döntések két szempontból is speciálisak:

- eltérően a mindennapi, egyéni döntésektől a *menedzseri döntések* kategóriájába tartoznak, azaz tárgyát egy intézményben felmerülő, az intézmény működésével kapcsolatos döntési szituáció képezi,
- és a menedzseri döntések között is egy speciális területhez, a *távlati* jövőbeli helyzethez kapcsolódnak.

Mindezek alapján belátható, hogy a stratégiai döntések egy intézmény életében a legnehezebb problémák megoldásával függene össze, mert sajátosságaik a következők:

- *Információhiány*: minél messzebb tekintünk előre a jövőbe, annál kevesebb a jövőben várható helyzetről az információink (márpedig a stratégiai időhorizont a lehető legnagyobb távlatokat jelenti).
- *Bizonytalanság*: a rendelkezésre álló, hiányos információ ráadásul korlátozottan megbízható, részben mert a jövőre vonatkozik (ami nem determinisztikus), részben mert információk forrásaink gyakran becsült, illetve torzított információkkal szolgálnak.
- *Több cél érvényesülése*: egy intézmény mindig többféle célt követ egyidejűleg (célrendszert), amelyek gyakran ütköznek egymással, némelyikük nem számszerűsíthető, így ésszerű megoldás legfeljebb csak kompromisszummal lehetséges.
- *Korlátozott racionalitás*: nemcsak a jövőről hiányos az információnk, de az intézményi problémák nagy komplexitása miatt is egy szituációról mindig korlátozott (sosem teljes körű) a rendelkezésünkre álló információ, emiatt a racionális megoldások köre is korlátozott.
- *Többszereplős döntések*: az intézményen belül több csoportnak, több egyénnek kell részt vennie a stratégia kidolgozásában, érdekeik általában nem esnek teljesen egybe, tehát a döntés konfliktusos (érdekeket sért).
- *Alternatív forgatókönyvek*: hosszú távon a környezet várható állapotai között lehetőségek radikálisan eltérők is, ezek alternatív forgatókönyvek („scenáriók”) segítségével írhatók le, és a hozzájuk történő stratégiai alkalmazkodás gyökeresen eltérő stratégiai lépéseket igényelhet. Ezeknek a lényegesen eltérő alternatíváknak a végiggondolása a stratégiai döntések meghozatalakor fontos lehet, mert olyan döntésekre ösztönözheti a menedzsmenetet, amelyeknél bizonyos pontokon nyitva marad az út arra az esetre, ha a környezet nem a várt irányban változik.
- *Intuíció*: a fentiek miatt a stratégiai döntéseknél mindig szerepet játszik a szakmai és vezetői tapasztalatra, fantáziára és kreativitásra épülő intuíció (megérzés), amit egyéb fajtájú döntéseknél kevésbé preferálunk. Természetesen ez nem azonos az improvizációval vagy a minden megfontolást nélkülöző ún. hasra ütéssel.

Ennek megfelelően a stratégiai terv végrehajtása során gyakorlatilag mindig azzal a helyzettel találkozunk, hogy a tervezett helyzethez (célállapot, stratégiai cél) vezető *tervezett út* (megvalósítási program) mellett számolni kell egy – attól időnként eltérő – *tényleges úttal*, amelynek eredményeként a tervezett állapottól többé-kevésbé eltérő végállapotba jutunk el. A megvalósítás során a külső és belső környezet változásai reagálásra (változtatásokra, beavatkozásokra) készítetnek bennünket.

1.4. Intézményi stratégia

A felsőoktatási intézmények legfontosabb stratégiai döntéseinek egyike az intézmény hosszú távú pozicionálása a különféle tudás piacokon. Ez a piacok alapos ismeretén túl feltételezi a versenytársak ismeretét is, pontosabban az igencsak diverzifikált mezőnyben a különféle stratégiai csoportok feltérképezését. Egy stratégiai csoporthoz tartozónak tekinthetjük az azonos piaci szegmensben hasonló szolgáltatási kínálattal megjelenő és hasonló módszerekkel versengő szereplőket, vagyis azokat az intézményeket, amelyek egymáshoz hasonló stratégiát követnek. A valódi verseny ugyanis egy-egy ilyen stratégiai csoporton belül igazán éles, míg a különböző stratégiai csoporthoz sorolható intézmények között nem jellemző. Könnyen érthető hazai példával: mondjuk a gyöngyösi Károly Róbert Főiskola és például az ELTE stratégiája annyira eltérő, hogy nem csupán a méretbeli különbségek, de a képzési kínálat, nemzetközi

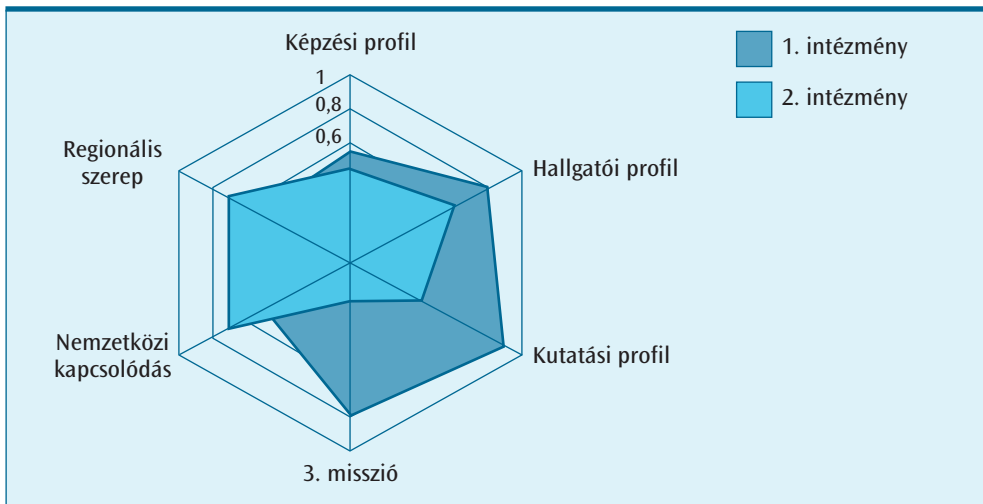
beépültség stb. miatt sem tekinthetők egyazon kategóriához (stratégiai csoporthoz) tartozónak, azaz közvetlenül egymással versengő szereplőknek.

Ma már vannak kialakulóban levő módszerek a felsőoktatási intézményi mezőny szereplőinek használható tipizálásához, remélhetőleg a hazai gyakorlatban is előbb-utóbb megjelennek. Ez különösen fontos lehet, gondoljunk például az újabb keletű vitára az ún. elit vagy kutatóegyetemek kijelölése kapcsán, vagy nézzük a főiskolák és egyetemek közötti eltűnő különbséget. Az intézményi profil alapján történő kategorizáláshoz javasolt dimenziók a következők, amelyekben belül néhány további indikátor révén alakul ki az árnyalt kép (Hrubos, 2009):

- a fokozatok típusai,
- a képzési ágak választékának szélessége,
- a fokozatok jellege,
- az életen át tartó tanulásba való bekapcsolódás,
- a kutatás intenzitása,
- az innováció intenzitása,
- nemzetközi orientáció,
- oktatás és munkatársak,
- méret,
- az oktatás formája,
- állami vagy magánjelleg,
- jogi státusz,
- kulturális elkötelezettség,
- regionális elkötelezettség.

Bár nincs két teljesen egyforma intézmény, ennek alapján megrajzolható az a profil (5. ábra), amely alkalmas lehet a hasonlóságokra, illetve eltérésekre építve a stratégiai csoportok kialakítására, azaz egy konkrét intézmény esetében a közvetlen versenytársak meghatározására.

5. ábra. Két eltérő profilt képviselő intézmény (konkrét példaként) (Forrás: Hrubos, 2009)



Az eddigi fejtegetések után már joggal felvetődhet, hogy milyen is a jó intézményi stratégia? Ha a kérdésre a választ nem akarjuk túlbonyolítani, akkor a következő kritériumokra kell pozitív választ adnia:

- *Megfelelőség*, vagyis mennyire illeszkedik a situációhoz?
 - Épít-e az erősségekre, lehetőségekre?
 - Válaszol-e a gyengeségekre, kihívásokra?
 - Megfelel-e a „stake-holder”-eknek (érintetteknek)?

- *Megvalósíthatóság*, vagyis sikeresen véghezvihető-e?
 - Megvannak-e a szükséges erőforrások?
 - Képes-e rá a szervezet?
- *Elfogadhatóság*, vagyis elérhető-e a kívánt azonosulás?
 - Hogyan hat a külső érdekeltekre?
 - Hogyan hat a belső érdekeltekre?
 - Hogyan hat a főbb mutatókra?

Ha mindegyik kritériumra pozitív a válasz, a kidolgozott stratégiának jó esélye van a sikerre. De ha nem elégszünk meg ilyen leegyszerűsített teszteléssel, akkor vannak bonyolultabb „ököl szabályok” is a „jó stratégia” kialakításához, például a következő összeállítás:

- Azok a stratégiai célok és lépések kapjanak elsődleges prioritást, amelyek hosszú távú versenyelőnyt eredményeznek.
- Csak világos, konzisztens, végrehajtható és következetesen megvalósított versenystratégia eredményez hosszú távon sikeres pozíciót, míg a pillanatnyi piaci lehetőségek kiaknázása csak átmeneti előnyökkel jár.
- Ne elégedjünk meg egy átlagos színvonal, elismertség, pozíció megcélzásával és nem világos, nem egyértelmű versenypozíció megfogalmazásával.
- Próbáljunk fenntartható versenyelőnyt kialakítani (ez a legjobb biztosíték átlag fölötti versenyképesség elérésére).
- Legyünk agresszívek akár a versenyelőny kiépítése, akár annak megvédése során.
- Ne alapozzuk a remélt sikert a legkedvezőbb környezeti feltételek bekövetkeztére (a versenytársak és a piac viselkedése mindig okoz meglepetést).
- Legyünk óvatosak a merev, rugalmatlan stratégiákkal (a változó környezeti feltételek ezeket gyorsan elavulttá teszik).
- Ne becsüljük le a riválisok reakcióit és képességeit.
- Óvakodjunk erős, sok forrással rendelkező rivális megtámadásától, ha nincs versenyelőnyünk és megfelelő pénzügyi háttérünk.
- Ne feledjük: a rivális gyengeségeit megtámadni sokkal kifizetődőbb, mint az erősségeit.
- Óvakodjunk az árversenytől, ha nincs megalapozott költségelőnyünk.
- Vigyázzunk, mert ha a riválisoktól agresszív lépésekkel próbálunk piacot szerezni, ez gyakran agresszív válaszlépést provokál, és a kialakuló harcban mindenki elvesztheti a már megszerzett pozícióját is.
- Komoly stratégiai lépések szükségesek, ha differenciáló stratégia kapcsán az ügyfelek által is érzékelhető különbséget akarunk kiépíteni a riválisokkal szemben a minőség, tudásszolgáltatás, intézményi jellemzők terén.

Mindezek a megfontolások kétségtávolan hasznos útravalóval szolgálhatnak, de főleg azok számára, akiknek korábban nem tartozott megszokott feladatai közé a stratégiakészítés.

1.5. Az intézményi stratégia megvalósítása

A stratégiai menedzsment azonban még nem fejeződik be a stratégia kialakításával, meg is kell azt valószínűsíteni. A stratégiai menedzsment folyamatának ez kulcsfontosságú fázisa, amelynek szervezési, vezetési és ellenőrzési feladatai egyaránt vannak.

1.5.1. Szervezési feladatok

A menedzsment összetett tevékenységén belül a szervezés a szervezet kialakítását, formálását, illetve a szükséges erőforrások folyamatos biztosítását jelenti, amelyeknek a stratégia megvalósításakor nagy jelentősége van. A McKinsey-modellből is tudjuk, hogy a szervezeti működés hét kiemelt tényezője egymással szorosan összefüggő rendszert alkot, és összhangjukat időről-időre a változó környezethez illeszkedve újra meg kell teremteni. Amikor stratégiát váltunk, ennek következményei lesznek a műkö-

dés többi területén, így a szervezeti felépítésnél is. A következmények mértékétől függően a szervezet átalakítása a következő formában történhet:

- A szervezet „finomhangolása” során a stratégia megvalósítása nem ütközik lényegesen a jelenlegi szervezet korlátaiba, és kisebb szervezeti módosításokkal ezek az akadályok elháríthatók. Ilyenkor célszerű végiggondolni a szervezetek kialakításának logikája mentén, hogy mi változik meg a stratégia megvalósulása során:
 - a feladatok összetétele, mennyisége nagy valószínűséggel, hiszen a stratégia új tevékenységek kialakításával (bővítésével, régiek esetleges megszűnésével (szűkítésével) jár;
 - az átalakuló tevékenységi kör a korábban kialakult munkamegosztás átgondolását teszi indokolttá, azaz a jelenlegi szervezeti egységek, illetve irányítási szintek fenntartását megkérdőjelezheti;
 - ha ennek nyomán a szervezeti egységek korábbi feladatköre, besorolása változna, ehhez alkalmazkodni kell a hatáskörök újradelegálásával, legalábbis ezt jelenti a szinkronizálás követelménye (vagyis az, hogy a szervezeti egységek feladatköre, felelőssége, illetve a döntési jogosultságok között összhangnak kell lennie);
 - s mindez maga után vonja a megváltozott szervezeti egységek, hatáskörök koordinációs játékszabályainak átgondolását is.

Összességében tehát, ha nem is igényli a stratégia a szervezet radikális átalakítását, a finomhangolás munkáját nemigen lehet megtakarítani.

- A szervezet *teljes átalakítása*. Más a helyzet, amennyiben a gyökeres stratégiaváltás vagy az elemzés során leggyengébb pontok közé sorolódott szervezeti felépítés miatt lényegében „szervezeti paradigmaváltásra” van szükség. A korábitól alaposan eltérő stratégia megvalósításának (számos más tényező, pl. a kultúra mellett) komoly akadálya lehet a kialakult szervezet is. Ilyenkor a finomhangolás nem segít, teljes átrendezésre van szükség, amit „reengineering”-nek (újratervezésnek, újjászervezésnek) is neveznek (Csath, 2001). A reengineering a szervezet gyors és radikális változtatását célzó tevékenység, amely kiterjed az intézmény egészére, és nem feltétlenül áll meg a szervezet átalakításánál, hanem mindenre kiterjedhet, ami a sikert akadályozhatja. Azért tekinthető paradigmaváltásnak, mert a hagyományos szervezetet teljesen más nézőpontból közelíti meg:
 - A *folyamatszemlélet* azokra a szervezeten belüli folyamatokra összpontosít, amelyek az inputtól (az erőforrások biztosítótól) a szervezeti egységeken át az outputig (a tudáspiaci ügyfelekig) tartanak, és amelyek mentén a költségek felmerülnek, miközben értéket állítanak elő. A hagyományos intézményeknél nem ezekre az ún. horizontális folyamatokra, hanem az irányítás hierarchia mentén, vertikálisan szerveződő folyamataira koncentrálnak a szervezet kialakításakor.
 - *Vevőorientáció*. Ezeket a horizontális folyamatokat a (változó) ügyféligények vezérik, ha úgy tesszük a szervezet nem a vezetés, hanem az ügyfelek igényeit kell, hogy maradéktalanul kielégítse. Ezen az alapon a szervezet folyamatait kulcsfolyamatokra (amelyek a külső ügyfelekkel vannak közvetlen kapcsolatban), illetve támogató folyamatokra (amelyek a kulcsfolyamatok elvégzését, azaz a „belső ügyfelek” munkáját segítik) oszthatjuk.
 - *Tiszta lappal indulás*. Az egész átalakítás gyors, radikális, és legcélszerűbb úgy elvégezni, mintha a korábbi szervezet nem is létezett volna – ne legyenek korlátok a meglévő adottságok.

Kétségtelenül alapos szemléletváltozást igényel, és nem kis kockázattal jár az intézmény ilyen szellemű radikális átalakítása, de a gyorsaság fontossága vitathatatlan.

A másik szervezési feladat, amely a stratégia megvalósításakor felmerül, az *erőforrások folyamatos biztosítása*. Ehhez el kell készíteni a stratégia implementációjához tartozó akciótervet. Az akcióterv kiindulópontját képezik a stratégiában megfogalmazott célok, amelyek mindegyike több-kevesebb átfogó feladatra bontható. A feladatok további kisebb volumenű részfeladatokra oszlanak, amelyek mindegyikéhez tartozik egy vagy több konkrétan megfogalmazható, számszerűen is rögzíthető rész-cél. A részfeladatok végrehajtása (és a rész-célok teljesítése) egymásra épülő akciók végrehajtását jelenti, amely számos fontos megvalósítási információt igényel.

Rögzítendő:

- az egyes akciók konkrét tartalma,
- az akciók végrehajtásának várható eredménye (lehetőleg mérhető, ellenőrizhető módon),
- az akciók időbeli ütemezése (kezdés, befejezés időpontja, illetve ismétlődés gyakorisága),
- az akciók végrehajtásáért felelős vezető megnevezése,
- és az erőforrásigény megtervezéséhez a (fizikai, emberi) kapacitásigény, pénzforrás igénye, valamint egyéb igények (pl. információ stb).

Az akcióterv a stratégia megvalósításának forgatókönyve, egyben az ellenőrzés, számonkérés, valamint az esetleges korrekciós javaslatok kidolgozásának alapja is.

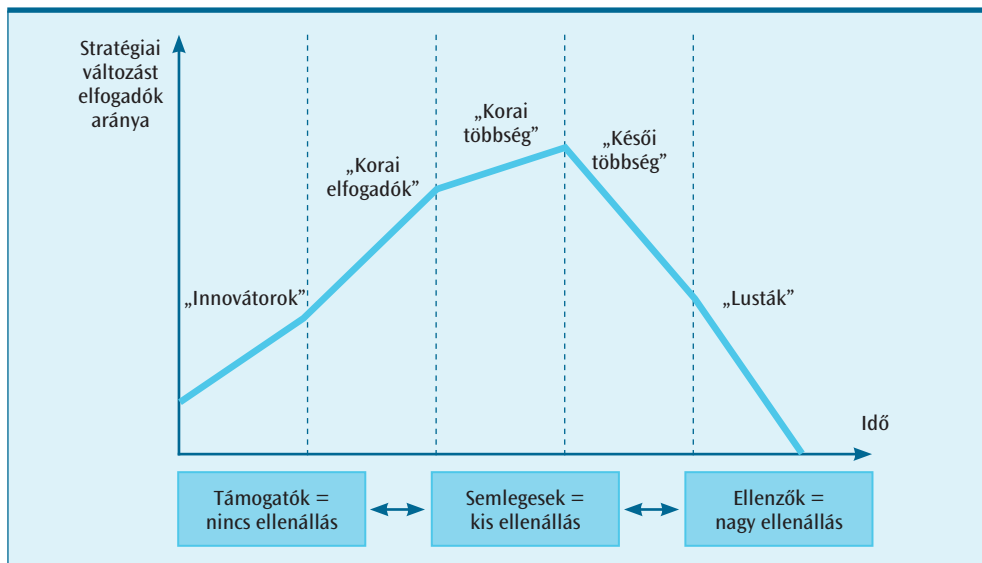
1.5.2. Vezetési feladatok

A megvalósítás három fontos vezetési (emberek irányításával összefüggő) feladatát emelnék ki:

Az azonosulás biztosítása. A stratégia megvalósításának egyik kulcsfontosságú feladata elérni, hogy az intézmény érdekeltjei (elsősorban a végrehajtásban különféle feladatokat elvégzők) azonosuljanak a stratégiai célokkal, és ez az azonosulás a hosszú menetelés során ne illanjon el. Legalább két, szorosan egymásra épülő vezetési teendő jelentkezik ennek során:

- **Az ellenállás felmérése, időbeli alakulásának elemzése.** Meglehetősen illuzórikus azt várni, hogy egy új stratégia az érintettek osztatlan lelkesedésével találkozik, és egy emberként vállalva mindenki melléáll. A stratégia sokféle változtatással jár, amelyekkel szemben természetes az ellenállás. Ennek okai sokrétűek:
 - félreértés, bizalomhiány, illetve
 - szervezeti tényezők (hatalmi pozíció fenyegetettsége, ragaszkodás a szokásokhoz, félelem az új feladatoktól, kockázattól stb.).

6. ábra. Ellenállás alakulása a stratégiai változtatásokkal szemben (Forrás: Dinya, 2000)



Ennek ismeretében – és a stratégia sikeres megvalósítása érdekében – nagyjából fel kell mérni az ellenállás mértékét, okait, mert csak így tehetők megfelelő vezetői lépések annak leküzdésére. Tapasztalat szerint az ellenállás a 6. ábra szerint alakul az idő függvényében:

- a stratégia megvalósításának kezdetén csak az *innovátorokra* lehet számítani (akik beállítottá-guknál vagy felismert érdekeik folytán hívei az új stratégiának);

- rövid időn belül megjelennek a *korai elfogadók* (formális és informális eszközökkel ezek aránya gyorsan növelhető);
- végül a további csatlakozókkal kialakul a támogatók *korai többsége*;
- az érintettek egy része csak később és vonakodva fogadja el a megváltoztathatatlant (*késői többség*);
- legjobb esetben is mindig lesz egy kisebbség, akik hosszú távon a stratégia ellen dolgoznak (vegyes motiváció alapján, mi itt *lustáknak* neveztük őket).

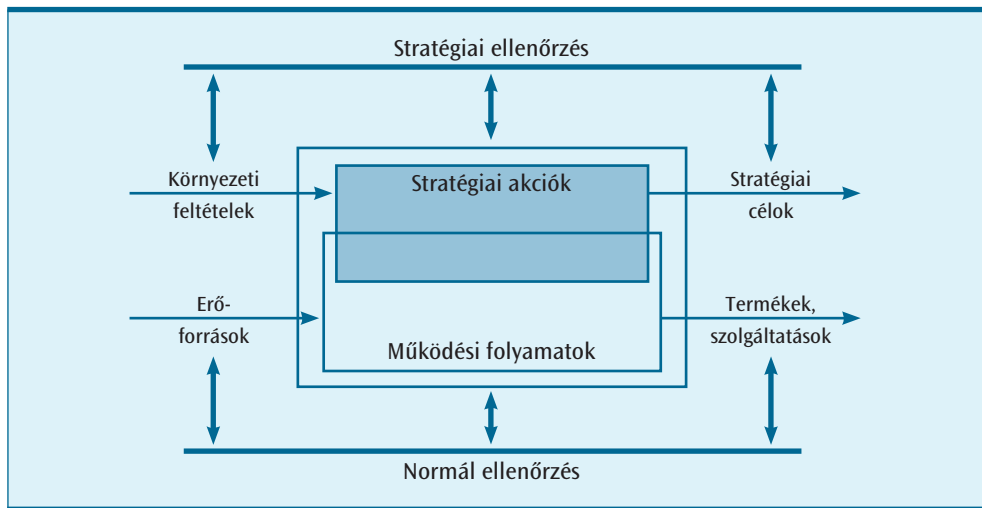
Néhány kiegészítő megjegyzés:

- nemcsak a beosztottak, de a menedzsment támogatása is megoszló (jó, ha ezzel tisztában vagyunk);
- az azonosulás (elfogadás) sebessége differenciált (egyénenként, sőt szervezeti egységenként is változó);
- akiket megbíznak a stratégia megvalósításában való közreműködéssel, azok gyorsabban azonosulnak;
- ha az említett sebességkülönbségeket figyelmen kívül hagyjuk, az egész megvalósítás kudarcba fulladhat.

A stratégia megvalósulását segítő ösztönzőrendszer kialakítása és működtetése. A változásokkal szembeni ellenállás leküzdése mellett arról is gondoskodni kell, hogy a motivációs rendszert a stratégia szolgálatába állítsuk. Részben ki kell iktatni az ellene ható ösztönzőket, részben pedig a végrehajtási feladatokhoz kötődőket kell újonnan a rendszerbe iktatni. Ez utóbbi az akciótervből egyenesen következik, a változtatások elfogadását azonban számos közvetett eszközzel is célszerű ösztönözni:

- Fontos ösztönző a célkitűzések világos megfogalmazása.
- A vezető példamutatás általában is, a stratégiai célok elfogadásánál pedig különösen lényeges.
- A lehető legkorábbi, teljes körű és részletes, újra és újra ismételt információk adása nagyban hozzájárulhat az elfogadók arányának növekedéséhez,
- akár csak a nyíltság, őszinteség (még a negatív következmények terén is).
- Célszerű az elhatározott változtatások gyors megvalósítását választani,
- és a megvalósítás folyamán minden sikert (még a kicsiket is) lehetőleg időben jutalmazni.
- Támogató rendszerek kiépítése és működtetése. A stratégia megvalósítása az intézményt új pályára állítja, s ehhez a menedzsment teljes eszköztárára szükség van. Az intézmény normál működését irányító rendszerek (információs, döntési, ellenőrzési stb.) elvileg alkalmasak a stratégiából (és az átállásból) származó többletfeladatok levezénylésére is, azonban nagyméretű szervezet, összetett stratégiai feladatok esetén feltétlenül célszerű a megvalósítást támogató ún. monitoring rendszer kialakítása. Ennek az a szerepe, hogy a megvalósítás eseményeit regisztrálja, folyamatosan kövesse, vagyis egyfajta stratégiai kontrolling funkciót töltsön be. A stratégia megvalósításának, illetve a normál működési folyamatoknak az ellenőrzése számos formai hasonlóságot, ugyanakkor erőteljes tartalmi különbségeket is mutat (7. ábra).
 - Hasonlóságok:
 - mindkét esetben átfogja az intézményi input-output tényezőket és az intézményben futó folyamatokat is;
 - egységes rendszerben kezeli az oda- és visszacsatolásokat;
 - ugyanazokat az információs csatornákat, adatbázisokat használja.
 - A stratégiai ellenőrzés speciális feladatai (eltérések):
 - a stratégia megvalósításának nyomon követése;
 - a környezeti feltételek alakulásának figyelése;
 - a stratégiai célok relevanciájának (érvényességének) értékelése;
 - javaslattevél korrekciókra;
 - a beavatkozások módjának kidolgozása;
 - a beavatkozás végrehajtása és az eredmény ellenőrzése.

7. ábra. A stratégiai ellenőrzés feladatai (Forrás: Dinya, 2005)



Tehát a stratégiai ellenőrzés a normál ellenőrzéssel párhuzamosan, azzal részben átfedésben, de attól függetlenül működik.

- Az *intézményi kultúra átalakítása*. Akárcsak a meglévő szervezeti felépítés, az intézmény kultúrája is lehet akadály a stratégiai váltásnak. A kultúraformálás komoly vezetői kihívás, mert „soft” tényező lévén a kiinduló és a célhelyzet diagnosztizálása is bonyolult, és a formálás eszközei sem egyértelműek. Ráadásul van egy sajátos paradoxon, amely abból származik, hogy normál esetben a menedzsment erős kultúra kiépítésére törekszik, tudván, hogy az intézmény versenyképességét ez nagyban meghatározza. Amikor viszont eljön a kultúraváltás ideje, minél erősebb a meglévő kultúra, annál erősebb ellenállást vált ki a változtatással szemben. Az erős kultúrát a következők jellemzik:

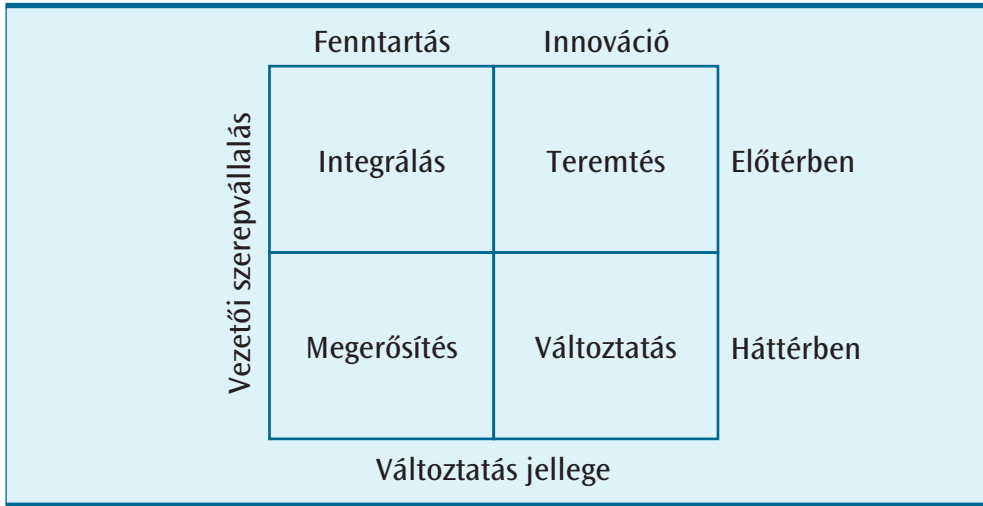
- az elfogadott értékek körének szélessége,
- az értékekkel azonosulók aránya,
- az értékek tudatosulásának mélysége,
- a kultúra értékrendje szempontjából stabil és homogén tagok aránya,
- áttekinthető szervezeti méret, tagoltság.

A felsorolt tényezők minél alacsonyabb színvonala jellemzi az intézményt, annál kevésbé erős gyökerekkel rendelkezik ott az adott kultúra, annál instabilabb erről az oldalról az intézmény működése. Igaz, annál kisebb lesz a kultúra ellenállása is egy esetleges változtatási szándékkal szemben.

Amikor egy új stratégia megvalósítása kapcsán eljön a kultúraváltás ideje is, a feladat nagyságát, bonyolultságát két tényezővel jellemezhetjük (8. ábra):

- milyen mértékű változtatásra van szükség (kismértékűre, gyakorlatilag a meglévő fenntartásával, esetleg jelentős mértékűre, valóságos innovációra);
- a menedzsmentnek milyen szerepet kell (lehet) ebben vállalnia (kiállhat a frontvonalba, az előtérbe, vagy a háttérből, inkább indirekt eszközökkel próbálja meg elérni a kívánatos új értékrend meghonosítását).

8. ábra. A kultúra stratégiai átalakítása (Forrás: Dinya, 2005)

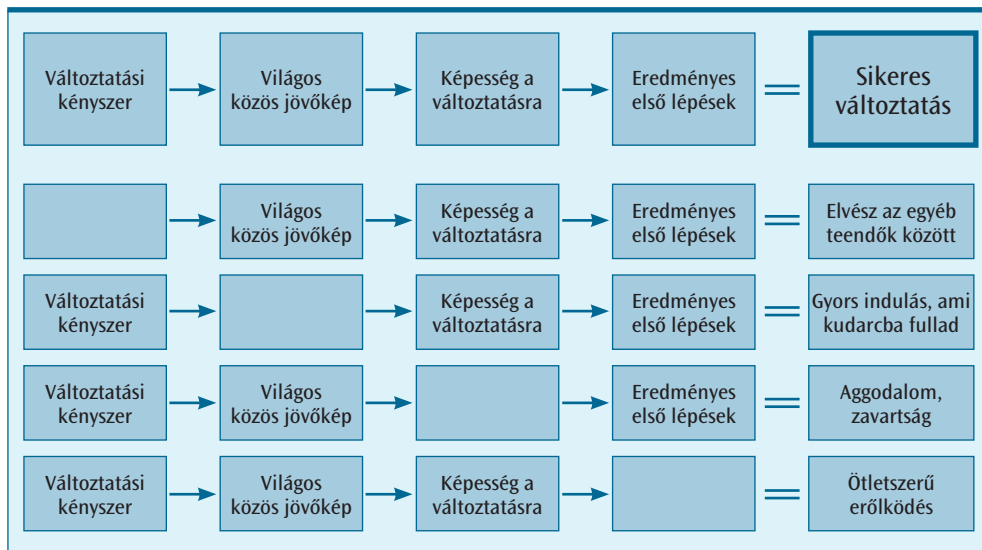


Ennek alapján lényegében négyféle szituációval számolhatunk:

- Ha valójában nincs szükség lényeges változtatásokra, és azt szeretnék, hogy még az apróbb módosítások se vonják el a figyelmet a lényeges stratégiai feladatokról, akkor a menedzsment a háttérből végzi ezt a finomhangolást, „megerősítés” címszó alatt.
- Ha ugyanezen gyorsabban túl akarnak esni, akkor a menedzsment az előtérbe kerülhet, direk-tebb intézkedésekkel vezényli le a feladatot: ilyenkor a meglévő értékrend összerendezéséről, „integrációjáról” van szó.
- Amennyiben az értékrend jelentősebb átalakítása esedékes, de lassabban, türelmesebben is megoldható, akkor a háttérben levő menedzsment katalizátor módjára gerjeszti ezeket a „változtatásokat”.
- És végezetül, ha radikálisan szakítani kell a meglévő értékrenddel, és határozott intézkedések, a menedzsment demonstratív szerepvállalása nélkül erre kevés az esély, akkor beszélünk a kultúra „teremtéséről”.

Az intézményi stratégia sikeres megvalósításához egymásra épülő előfeltételek sorozatát kell biztosítania a menedzsmentnek (9. ábra), amelynek bármelyike elmaradása (hiánya) esetén az eredmény a kudarc valamelyik fajtája lesz.

9. ábra. A stratégia sikeres megvalósításának feltételei (Forrás: saját szerkesztés)



A *változtatási kényszer* hiánya (vagy kellő mélységű tudatosulásának elmaradása) esetén az intézmény nem érzékeli a fenyegetés komolyságát, és továbbra is a napi operatív teendőkre fókuszál, legfeljebb tessék-lássék stratégiai lépésekre kerül sor. Ha a változtatási kényszer teljes mértékben tudatosul ugyan, de a *jövőkép* („hová jussunk el 10 év múltán?”) kidolgozása és/vagy elfogadása marad el, illetve az nem egyértelmű, nem világos, akkor a kezdeti nagy lendület kifulladás a követendő út feletti állandósuló vitákban. Kezdeti bizonytalan lépések, passzivitás az eredménye annak, amikor – bár egyértelmű a kényszer, a jövőkép – de hiányzik a képesség a megvalósításra (pl. források hiánya, gyenge vagy széthúzó menedzsment stb.). Mindegyik eddig felsorolt feltétel megléte (biztosítása) még mindig nem elegendő a stratégia sikeres megvalósításához, ha az első lépéseket elhibázzák, ilyenkor ugyanis hatványozott erővel érvényesül a kudarcélmény, elbátortalanodik valamennyi érdekelt.

2. Az ágazati szintű irányítás stratégiai kérdései

2.1. Ágazati irányítási kihívások

A felsőoktatás ágazati szintű irányításának alapvető stratégiai feladata többre tehető:

- egyrészt mindkét irányban közvetíteni a kormányzati politika szintjén megjelenő nemzetstratégiai érdekek, valamint a felsőoktatási intézmények szintjén megjelenő mikroszintű stratégiai célkitűzések között;
- másrészt a rendelkezésére álló eszköztár bevetésével összhangot teremteni e két érdekszint között;
- harmadrészt mindkét szférával érzékeltetni azokat a globális trendeket, kihívásokat, amelyek figyelembevétele (és amelyekhez az alkalmazkodás) a makro- és mikroszintű stratégiai döntések realitásának alapfeltétele.

Ebben a „háromszorosított” ágazati irányításnak alaposan ismernie kell a mindenkorin nemzetgazdasági és intézményi mozgástereket, továbbá a hosszú távú nemzetközi trendeket is. Mindebből meghatározhatók az ágazati irányítás kihívásai (1. táblázat), amelyekre a stratégiai válaszok megfogalmazása az irányítás feladata.

1. táblázat. A felsőoktatás ágazati irányításának stratégiai kihívásai (Forrás: OECD, 2008)

| Terület | Főbb kihívások |
|--|--|
| A felsőoktatás irányítása | <ul style="list-style-type: none"> • A felsőoktatással szemben támasztott nemzeti elvárások világossá tétele. • Az egyes intézmények prioritásainak összehangolása a nemzeti szintű társadalmi és gazdasági célokkal. • Koherens felsőoktatási rendszerek megalkotása. • A kormányzati irányítás és az intézményi autonómia közötti megfelelő egyensúly megtalálása. • A külső elvárásokra válaszolni tudó intézményirányítási módszerek kifejlesztése. |
| A felsőoktatás finanszírozása | <ul style="list-style-type: none"> • A felsőoktatás hosszú távú pénzügyi stabilitásának biztosítása. • A felsőoktatási rendszer céljaival összhangban lévő finanszírozási stratégia megtervezése. • Az állami források megfelelő felhasználása. |
| A felsőoktatás minősége | <ul style="list-style-type: none"> • Az elszámoltathatóságot és a fejlesztést támogató minőségbiztosítási rendszerek kidolgozása. • A minőség és átláthatóság kultúrájának létrehozása. • Minőségbiztosítás adaptálása a kínálat sokszínűségéhez. |
| Méltányosság a felsőoktatásban | <ul style="list-style-type: none"> • Egyenső esélyek biztosítása. • Olyan költségmegosztó mechanizmusok kidolgozása, amelyek nem hátráltatják a méltányos hozzáférést. • A legkevésbé reprezentált csoportok részvételének javítása. |
| A felsőoktatás szerepe a kutatásban és a fejlesztésben | <ul style="list-style-type: none"> • A kutatási kiválóságnak és relevanciájának fejlesztése. • Kapcsolatok kiépítése más kutatási szervezetekkel, a magánszektorral és az iparral. • A felsőoktatás azon képességének javítása, hogy terjessze az általa generált tudást. |
| Az oktatói életpálya | <ul style="list-style-type: none"> • A megfelelő számú oktató biztosítása. • A rugalmasság növelése az emberi erőforrások kezelésében. • Az oktatók segítése abban, hogy megfeleljenek az új igényeknek. |
| Kapcsolatok a munkaerőpiaccal | <ul style="list-style-type: none"> • A munkaerő-piaci szempontok és szereplők érvényesülése a felsőoktatási szakpolitikában. • Az intézmények válaszadó képességének biztosítása a munkaerőpiac igényeire. • Rugalmas, munkaorientált tanulmányi lehetőségek biztosítása. |
| A felsőoktatás nemzetköziesítése | <ul style="list-style-type: none"> • Átfogó nemzetközi stratégia kidolgozása az ország szükségleteivel összhangban. • A határokon átnyúló minőség biztosítása. • A felsőoktatás nemzetközi összehasonlíthatóságának javítása. |

2.2. Ágazati szintű stratégiai prioritások érvényesítésének potenciális feladatai a hazai felsőoktatásban

Az ágazati szintű stratégiai irányítás legfontosabb elvei között célszerű megfontolni azt, hogy a felsőoktatás mennyiben sorolható a közjavak közé, tehát mint szolgáltatás mennyiben minősítendő közfeladatnak. Ebben a minőségében – és ilyen mértékben – a költségvetésből fenn kell tartani, sőt nemzetközi versenyképességét fejleszteni is kell. Ez azt is jelenti, hogy a résztvevők számára nyújtson esélyt a felemelkedésre, az egyéni munkaerő-piaci versenyképességére. Másrészt viszont a költségvetési források igen korlátozottak, ezért az intézményekkel – és elsősorban azok mindenkorai menedzsmentjével – szemben szigorú elvárás a rendelkezésükre bocsátott közpénzekkel való maximális hatékonyságú felelős gazdálkodás, valamint a résztvevők méltányos szintű közteherviselése is.

A legfontosabb elvek közül kiemelendő továbbá, hogy a mindenkorai ágazati irányításnak partnernek kell tekintenie az állampolgárok és gazdálkodó szervezetek közösségeinek érdekeit képviselő civil szervezeteket a felsőoktatási stratégiai célok formálása és meghatározása során. Fontos érdek a független autonóm civil érdekképviseletek megerősödése, hiszen pusztán kormányzati eszközökkel nem érhetők el a társadalmi célok. De érdeke az ágazati irányításnak az is, hogy működését tőle független intézmények, szervezetek kritikus figyelmé kísérje.

A felsőoktatás egyre bővülő tudásszolgáltató piac, amelyben az ágazati irányításra kettős feladat hárul: egyszerre tölt be tulajdonosi és megrendelői szerepkört. Ennek tudatában arra kell törekednie, hogy egyrészt egyenlő esélyeket biztosítson valamennyi intézmény számára, másrészt versenyhelyzetet teremtsen közöttük. A verseny a hallgatókért, az oktatókért, illetve kutatókért és a források megszerzéséért folyik, s az eredményességének feltétele a magas színvonalú szolgáltatás.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a felsőoktatási intézmények – regionális tudásközpontokként működve – székhelyük, illetve az adott régió meghatározó tényezőivé válnak. Különösen a hátrányos (vagy halmozottan hátrányos) helyzetű régiókban – mint hazánk európai uniós régióinak többségében – szerepük messze túlnő az oktatáson és kutatáson: a régió felzárkózásának egyik legfőbb letéteményesei a fiatalok elvándorlásának csökkentése, innovatív vállalkozások generálása, stratégiai kitorési pontok megkeresése révén. Ezért ágazati stratégiai feladat támogatást nyújtani ebbéli szerepük erősítéséhez, amelyek kapcsán kiépíthetik és erősíthetik az „ügyfelek” (diákok, szülők, középiskolák, öregdiákkörök stb.) és a „megrendelők” (nagyvállalatok, közép- és kisvállalkozások, országos és regionális kutatási és innovációs központok stb.) közötti kapcsolatokat.

A közpénzek hatékony felhasználását biztosító eszközrendszer az intézményi belső minőségbiztosítás és az ágazati irányítás által működtetett külső minőségellenőrzés együttese. A felsőoktatás finanszírozásának – bérrendszer, infrastruktúra, működési feltételek – ezzel összhangban kell működnie. A közpénzekkel és a közvagyonnal történő professzionális gazdálkodás egyik fontos feltétele, hogy az intézmények gazdálkodásában fokozatosan megjelenjen az operatív működés mellett az amortizáció fedezete is.

Ágazatirányítási stratégiai feladat a felsőoktatási intézményekben folyó oktató-kutató tevékenység és a gazdasági szféra kapcsolatrendszerének kiszélesedését ösztönző jogszabályi háttér kialakítása. Ez egyebek között az intézmények vállalatokhoz hasonló szabadságfokú gazdálkodása – és ezzel párhuzamosan az intézmények menedzsment szemléletű (és felelősségű) működtetése – nélkül csak óhaj marad.

A tömegképzés megjelenésével csökkenő színvonal hátrányai csak úgy küszöbölhetők ki, ha az ágazati stratégia céljai között helyet kap a szakkollégiumok anyagi és szakmai támogatása új rendszerének bevezetése, amely a minőségi képzést, a hallgatók munkájának egyéni irányítását, a tehetségek kiemelt támogatását szolgálja.

Bár sok tendencia éppen ellenkező irányban hat, professzionális intézményi menedzsment csak akkor várható el, ha az ágazati stratégia nem veti el a rendszer átalakításának egyik kulcsfontosságú elemét, a felsőoktatási intézmények valódi gazdasági autonómiájának megteremtését, amely most gyakorlatilag nem létezik. A felsőoktatás autonómiájának kiszélesítése, társadalmi szerepének növelése és a tudományos kutatás feltételeinek javítása nem létezhet anélkül, hogy az intézmények visszaforgathatják jövedelmüket (a tevékenységükből származó bevételeket) saját működésükbe és szolgáltatásaik fejlesztésé-

be. Abszurd dolog egyfelől elvárni az intézményektől (és a menedzsmenttől), hogy felelős vállalatként gazdálkodjanak, miközben éppen gazdálkodási döntéseik mozgástere semmiben sem hasonlít az eléjük példaként állított vállalatokéhoz.

Az egész életen át tartó tanulás európai térségének a megvalósítását célzó stratégiában megfogalmazott célok fontosak a hazai ágazati stratégia jobb fókuszálásában, a megfelelő prioritások kijelölésében. Azonban a különböző formákban történő tanulás elismerésére való törekvés egyelőre kevésbé jelent meg a hazai felsőoktatásban: az európai együttműködéstől elvárható, hogy nagyobb figyelmet kap a kreditrendszer kiterjesztése, az off-campus képzések beszámíthatóságának elvégzése és a valódi kreditkultúra kialakítása. A tanulást és pályaválasztást segítő információs, orientációs és tanácsadási – intézményi szintű vagy akár országosan elérhető adatbázisokon nyugvó – hallgatói szolgáltatásokról ugyanezt lehet elmondani: az ilyen rendszerek az elmúlt évtizedben leépültek, a hazai felsőoktatás egyelőre kevésbé ismerte fel ezek stratégiai jelentőségét, és amilyen fejlesztések e területen az elmúlt években történtek, azok szinte teljes egészében európai támogatással vagy egyéb nemzetközi együttműködésben folyó fejlesztések keretében zajlottak.

Ami az oktatásba való befektetést (idő és pénz) illeti, ezzel kapcsolatban alig lehet hazai kezdeményezéseket megfigyelni. A közgondolkodásra általában az a jellemző, hogy az állami finanszírozásra koncentrált, és kevésbé jelenik meg benne az, vajon miképpen lehetne kitágítani az egyéni befektetéseket, és miképpen lehetne az egyéneket érdekelttőbbé tenni abban, hogy a rendelkezésükre álló erőforrások nagyobb hányadát fordítsák tanulásra. A foglalkoztatási politikák európai egyeztetésébe való bekapcsolódásunk a hazai ágazati stratégia figyelmét is el kell, hogy tolja a szolgáltatást kínáló felől a tanuló egyének felé, és megoldandó kérdésként vetődik fel az, hogy milyen rugalmas szabályozási megoldásokkal lehetne segíteni a tanulni kívánó egyének és a tanulási lehetőségek összekapcsolását. Az egész életen át tartó tanulás európai térségének a megvalósítását célzó stratégia két utolsó célkitűzése (az alapkészségek kompetenciacentrikus fejlesztése és az innovatív pedagógia támogatása) meg kell, hogy jelenjen a hazai ágazati stratégiai prioritások között, ennek a támogatottsága azonban még eléggé törékeny.

A minőséggel és eredményességgel (hatékonysággal) kapcsolatos ágazati stratégiai irányítási elvek mellett – amelyek vitán felül és magas szinten relevánsak Magyarország számára – újra kell definiálni a tudás alapú társadalom által megkívánt készségeket és ezek fejlesztését. Az információs és kommunikációs technológiához való hozzáférés mindenki számára történő biztosítása jelenleg is ott van az ágazati stratégia prioritáslistájának az élén, lényegében olyan megközelítés mellett, mint ami az Európai Unióra jellemző.

Nem kevésbé relevánsak azok a prioritások sem, amelyek az „oktatási és képzési rendszerekhez való hozzáférés megkönnyítése mindenki számára” cím alatt jelennek meg. A nyitott, sokféle egyéni választási lehetőséget biztosító tanulási környezet – csakúgy mint a tanulás vonzóbbá tétele mind a fiatalok, mind a felnőttek körében – a hazai ágazati stratégia számára is követendő célok. A társadalmi kohézióval és esélyegyenlőséggel kapcsolatos európai politikák az európai uniós programokon keresztül már eddig is hatottak a hazai ágazati stratégiai irányításra, jelentősen gazdagítva annak eszköztáráját. Az európai programok a jövőben is kulcsszerepet játszhatnak az aktív állampolgári létre és demokráciára nevelés területén, amely Közép- és Kelet-Európa csaknem mindegyik országában drámaian és veszélyesen elhanyagolt terület.

Ugyancsak relevánsak a hazai ágazati stratégia irányelvi számára azok a célkitűzések, amelyek az európai uniós prioritások között az „oktatási és képzési rendszereknek a külvilág felé való megnyitása” cím alatt jelennek meg. Ezek közül külön is érdemes kiemelni a vállalkozói szellem fejlesztése célkitűzést. Ez a hazai ágazati stratégiában eddig még csak szórványos formában jelent meg, és talán éppen a globalizáció erősödésének hatására kap majd a jövőben nagyobb figyelmet. Az idegen nyelvek tanulása már beépült a hazai stratégiai prioritások közé, de a mobilitás növelése és a hallgatói, oktatói cserék bővülése igencsak vonatottan halad. Ugyanez mondható el az európai együttműködés fejlesztéséről. Az ágazati stratégiai irányítás törekvései között ugyan megjelenik a nemzetközi együttműködésekben rejlő lehetőségek kihasználása, de azt nem lehet elmondani, hogy ez kiemelt prioritás lenne, és azt sem, hogy az ebben rejlő lehetőségek tudatos kihasználása világos stratégiára épülne.

2.3. Ágazati kihívások – felsőoktatási intézményrendszer és stratégiai irányítás

A felsőoktatási intézmények ágazati irányítási/felügyeleti, illetve intézményi szintű menedzsment szempontjából egyaránt speciális stratégiai feladatokat, kihívásokat jelentenek. Az intézmények reagáló képessége (rugalmassága) a környezet változásaira ugyanis erősen korlátozott számos működési jellemzőjük miatt:

- a tevékenységi struktúrát formáló döntések jelentős részének következményei (eredményei) csak évek múlva jelentkeznek (lásd a képzési programok indítása, a programok átfutási ideje, a végzettek munkaerő-piaci beválása stb.);
- nagy a rendszer belső szabadságfoka (a fontos döntéseket testületek hozzák, amelyek professzionalitása, illetve az intézményi érdekekkel való azonosulása nem garantált);
- a döntések végrehajtásának megkerülésére, elszabotálására az érintettek számos eszközzel rendelkeznek.

Eközben a környezeti változások (kihívások) üteme, komplexitása, mértéke egyre növekvő az állami költségvetés, illetve a játékszabályok évente történő jelentős változásai és a munkaerő-piaci, illetve társadalmi igények prioritásainak átrendeződése miatt; a társadalmi (input oldali) és a munkaerő-piaci (output oldali) igények közti kapcsolat igen laza, az intézmények finanszírozási forrásai alapvetően az inputigények alakulásától (felvételi jelentkezésektől) függenek.

Míndez tehát azt a feladatot rója az intézmények működőképességét, sőt ezen felül a versenyképességét is biztosítani kívánó döntéshozókra (makro- és mikroszinten egyaránt), hogy olyan irányítási és ellenőrzési mechanizmust építsenek ki, amely a lehető legnagyobb mértékben kezelni képes a fenti ellentmondásokat. Nagyjából tehát arra emlékeztet a feladat, mint amikor egy lomha mozgású (nagy tehetetlenségű) óceánjárót kell biztonságosan a kikötőbe kormányozni a viharos és zátonyokkal teli tengeri öbölben. Ehhez a hajót irányítók (vagyis a „menedzsment”) számára szükséges megadni a révkalauz révén a navigációs segítséget, főleg akkor, ha a hajót irányítók helyismerete, felkészültsége erre a feladatra is kérdéses. A hajó tulajdonosának (intézményeink esetében a fenntartó kormányzatnak) a szerepe pedig az, hogy minden lehető módon megkönnyítse ennek a feladatnak a végrehajtását. Eközben arra is ügyelnie kell, hogy a rendszer egészében korlátozottan rendelkezésre álló forrásokat optimális módon allokálja, vagyis egyes esetekben a menedzsment nyilvánvaló alkalmatlansága – vagy az intézmény funkciótlanává válása – esetén időben beavatkozzon. Ez adott esetben a menedzsment jogkörének átruházását – vagy akár az intézmény bezárását (a közpénzek kivonását) – jelentheti.

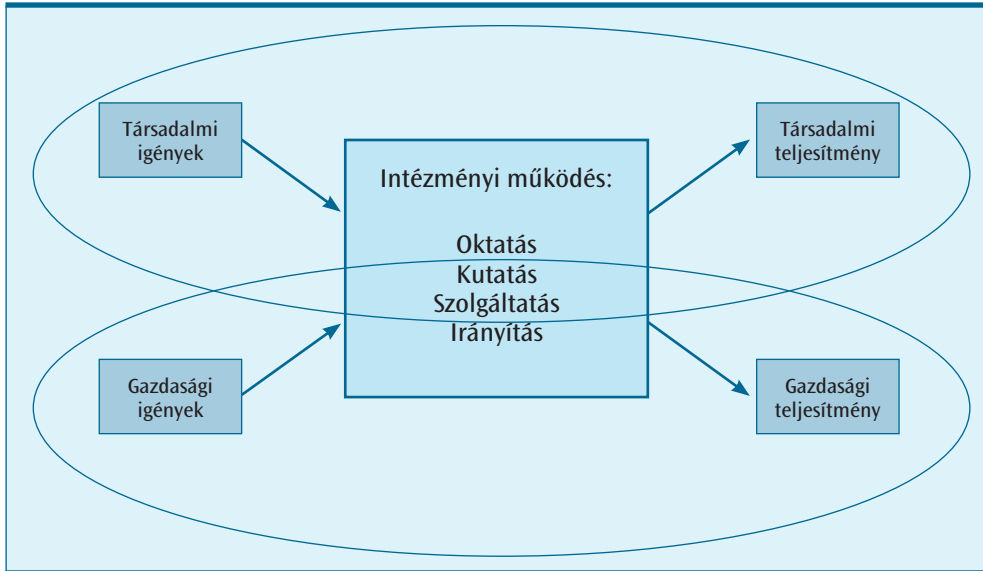
Olyan támogató, orientáló és ellenőrző mechanizmusra van tehát szükség, amely a stratégiai szempontból kritikus működési területekre fókuszálva időben figyelmezteti mind az intézményi vezetést, mind az ágazati irányítást a kedvezőtlen irányú változásokra, és lehetővé teszi mindkét döntéshozói szint számára az adekvát korrekciós lépések megtételét. Ugyanakkor a mechanizmusnak alkalmasnak kell lennie a fordított irányú megközelítésre is: ha egy intézmény az átlagnál innovatívabb, ne akadályozza, ne fogja vissza a nyíló (vagy éppenséggel általa teremtett) lehetőségek minél hatékonyabb kiaknázását és ennek maximális támogatását a fenntartó részéről.

A felsőoktatás társadalmi-gazdasági funkciója (küldetése, missziója) többrétű (OECD, 2008):

- a humántőke létrehozása (oktatási, képzési szolgáltatások útján),
- a tudásbázis gyarapítása (kutatási, fejlesztési, innovációs szolgáltatások útján),
- a tudás terjesztése, hasznosítása (a társadalmi-gazdasági szereplőkkel kiépített, széles körű kapcsolatrendszer révén),
- a tudás fenntartása (a létrehozott tudásbázis rendszerezése, szintetizálása, megőrzése és generációról generációra továbbítása révén).

A felsőoktatás funkcióját, küldetését tehát hosszabb távon is a gazdasági és társadalmi igények együttes kielégítésének metszéspontjában célszerű definiálni (10. ábra).

10. ábra. A felsőoktatási intézmény a társadalmi-gazdasági igények metszéspontjában (Forrás: saját szerkesztés)



Bármilyen szervezet (vállalat, intézmény, egyház stb.) működésének akkor van értelme, ha valamilyen (társadalmi, gazdasági) igényt megfelelő minőségű színvonalon elégít ki, ellenkező esetben funkciótlan. Amelyik egyetemet/főiskolát nem választja senki, vagy nem bocsát ki egyetlen végzettest sem, azt értelmetlenül fenntartani (amennyiben ezen túlmenő, másfajta igényeket ki nem elégít). Miután működéséhez a szokásos erőforrásokra van szüksége (megfelelő munkaerőre, eszközökre és anyagokra, pénzre, információra), ezeket csak úgy szerezheti meg, hogy amelyik társadalmi-gazdasági szereplő igényeit kielégíti, az közvetlenül vagy közvetve fizet érte. A felsőoktatással szemben támasztott igények kielégítése az egyes igényfajtáknak megfelelő minőségű szolgáltatásokkal normális társadalmi-gazdasági viszonyok között a szóban forgó szolgáltatások „piacain” történik, ahol megjelennek a „vevők” és a többnyire egymással versengő „szolgáltatók”.

Idők során a felsőoktatási intézmények szolgáltatásai egyre bővültek, ahogyan a velük szemben támasztott társadalmi-gazdasági igények is növekedtek és differenciálódtak, mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt. Jelenleg a következőképpen kategorizálható az intézmények tudásszolgáltatási kínálata (Dinya, Debrecen, 2005):

- Különbféle szintű, szakmai tartalmú, formájú és idejű képzési programok, amelyeket a tanulni vágyók (összefoglaló néven: hallgatók) vesznek igénybe egyéni motivációik, felkészültségük és lehetőségeik alapján. A képzési programok teljes kínálata képletesen szólva a „tudáspiacon” jelenik meg, ahol alternatív programok versenyeznek egymással, és a hallgatók választanak közöttük. Ez a tudáspiac messze nem téveszhető össze a munkaerőpiaccal (lásd alább), bár természetesen van köztük (jelenleg még igen távoli) áttételes kapcsolat. Más szóval a képzési programok (jelentkezők által vélelmezett) minősége a tudáspiacon méretik meg, a végzett hallgatók diplomáinak tényleges minősége pedig a munkaerőpiacra.
- Képzett szakemberek kibocsátása. Ezek a szakemberek a fenti programokat teljesítve szerezték meg azt az oklevéllel/bizonyítvánnyal tanúsított tudást, amellyel a munkaerőpiacra megjelenve, a munkaerőpiac igényeitől és a diplomáik piac által megítélt minőségétől függően juthatnak álláshoz. A munkaerőpiaci igények jelentős fáziskészséssel és gyakran torzult formában (sőt, esetenként egyáltalán nem) jelennek meg a képzési programok kínálatában.
- Az intézmények szellemi és tárgyi kapacitása K+F szolgáltatások formájában is hasznosul(hat), amelyek nemcsak a fentebb említett képzési programokba épülnek be, de önálló szolgáltatás (vagy termék, pl. szabadalom stb.) gyanánt az „innovációs piacon” jelennek meg, ahol találkoznak a fel-

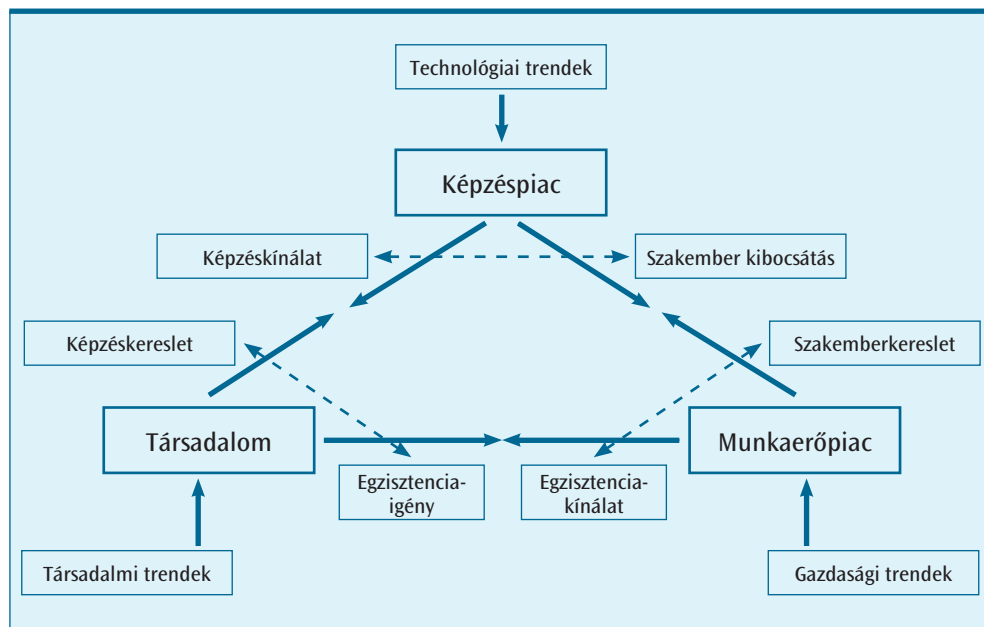
használói szféra ilyen irányú mennyiségi és minőségi igényeivel. Az intézmények eközben nemcsak egymással, hanem a felsőoktatáson kívüli szereplőkkel (állami, vállalati kutatóintézetek stb.) versenyeznek vagy a forrásokért (input oldal), vagy az értékesítésben (output oldal). Ez a szolgáltatás egyre inkább felértékelődik: például az Európai Unió kutatási pályázati programjai vagy a felsőoktatás regionális fejlesztést serkentő, nélkülözhetetlen szerepe kapcsán.

- Végezetül az intézmények az előzőleg említett „vevőkön” túl más társadalmi szereplők igényeit is kielégítik, klasszikusan üzleti alapon meghatározott termékekkel, szolgáltatásokkal, amelyeket nem felsőoktatási szervezetek, vállalatok is produkálnak (pl. könyvkiadás, eszközök és infrastruktúra bérbeadása, műszeres mérések stb.). Ezekkel ugyanúgy versenyeznek az adott termékek/szolgáltatások piacán, mint bármelyik ott levő szervezet.

Mindez önmagában még nem mond sok újat (bár hazai vonatkozásban sokan így is rendhagyónak minősíthetik a felsőoktatási intézmény efféle felfogását), de a kapcsolódó nemzetközi szakirodalom nagyjából így látja, sőt egyre többen ma már „tudásvállalatnak” (knowledge company) nevezik a felsőoktatási intézményeket. Ha viszont elfogadjuk egy lehetséges megközelítésnek a fentieket, akkor az ágazati szintű stratégiai irányítás oldaláról a következők vetődnek fel:

- A munkaerőpiacon a mobilitás az Európai Unióban a munkaerő szabad áramlásának alapelve miatt alapvetően megvalósul (tekintsünk el bizonyos szakmai lobbik munkavállalást egyéb oldalról korlátozó törekvéseitől vagy a nyelvi, kulturális korlátoktól). Ennek növelésében a felsőoktatásnak annyi a szerepe, hogy egyrészt a képzési szintek, végzettségek és szakképzettségek egységes tartalmú elnevezését formailag is meg kell valósítani. Másrészt ezzel párhuzamosan be kell vezetni valamennyi érintett országban, így hazánkban is a képzés minőségbiztosításának nemzetközileg egységes, elfogadott elveken alapuló rendszerét. Itt kézenfekvő (de csak első) lépés volt a lineáris rendszerű, többciklusú felsőoktatás bevezetése, amelyet követni kell a képesítési követelmények (képzési programok szakmai tartalma) és a szakképesítések elnevezési, osztályozási rendszerének, valamint a minőségbiztosítás rendszerének harmonizálásával. A munkaerőpiac mobilitási korlátainak eltűnése hazai vonatkozásban növeli intézményeink már régóta létező kihívását: a piacképes oktatók, kutatók elvándorlását (elszívását).

11. ábra. A képzés- és munkaerőpiac kapcsolata (Forrás: saját szerkesztés)



- Ugyanakkor a bolognai deklaráció indoklásában (és annak hazai interpretációjában) következetesen a munkaerő-piaci mobilitás korlátainak lebontása szerepelt célként, pedig a komoly mobilitási korlátok a tudáspiacon jelentkeznek: a hallgatókat (és kevésbé a munkavállaló szakembereket) sújtja, ha a képzési rendszer szintjei, programjai között nincs vagy csekély az átjárhatóság. De ne feledjük, ez egyben védelmet is nyújt a kevésbé versenyképes intézmény(rendszer)ek számára, amelyek nem feltétlenül az alacsonyabb presztízs vagy színvonal, hanem például a nyelvi korlátok miatt lehetnek versenyhátrányban egy nemzeti korlátaiktól megszabadult, egységes európai tudáspiacon. Tehát a képzési, valamint minőségbiztosítási rendszer előző bekezdésben említett egységesítésével párhuzamosan be kellett vezetni az arra épülő, egységes európai kreditrendszert (átdolgozott ECTS). Eközben gondolnunk kell arra is, hogy a hallgatók mozgását felszabadítva megindultak tehetséges és/vagy tehetsős hallgatóink az attraktívabb európai intézmények felé, és ez nagyságrenddel meghaladja azok számát, akik onnan tanulási céllal hozzánk jönnek (eltekintve a nyelvi korlátoktól is).
- Az innovációs piac vagy az egyéb termékek/szolgáltatások piacának globalizálódása mobilitási kérdéseket nem vet fel. Itt lehetne kihasználni komparatív előnyeinket a máshol (tudáspiacon) fellépő hátrányokkal szemben: nemzetközi elismertségünk, kapcsolatrendszerünk, kutatási potenciálunk és relatív költségelőnyünk erre jó alapot szolgáltat. Ehhez azonban tovább kell fejleszteni intézményeink pályázatos, kooperációs, üzleti és működési kultúráját, valamint nyelvtudásunkat. Az itt elérhető eredmények tudáspiaci és munkaerő-piaci kihívásainkkal szemben is támaszt képezhetnek.

A felsőoktatási intézmények funkciója tehát a szakképzésnél jóval szélesebb, és mivel minden intézmény mindenben nem produkálhat kiváló minőséget, célszerű intézményenként és piaconként differenciáltan értékelni a hosszú távon várható előnyöket és hátrányokat, valamint stratégiájukban erre alapozni a kitörési pontok keresését.

Ennek az összetett funkciónak a súlypontjai, beteljesítési formái időről-időre folyamatosan változtak és változnak ma is, attól függően, hogy a technológiai fejlődés, a társadalmi átalakulások és a gazdasági igények milyen lehetőségeket, illetve kihívásokat támasztanak a felsőoktatással szemben. A felsőoktatás (és annak intézményei, valamint ágazati irányítása) számára mindezeknek a változásoknak elsősorban a gyorsasága és mértéke jelent kihívást, mert évszázadok során kialakult hagyományai értékelődnek át alapvetően. Elegendő csak belegondolni, hogy a fentebb felsorolt funkciók betöltésére ma már számos alternatív (a felsőoktatáson kívüli) lehetőséget is ismer a társadalom és a gazdaság, és az ilyen célra rendelkezésre álló, korlátozott erőforrások felhasználásának mérlegelésekor a döntéshozók hatékonysági szempontjai gyakran a felsőoktatás hátrányára érvényesülnek.

Az egész ágazatot érintő változások gyorsasága számos elemzés szerint egyre inkább exponenciális jelleget ölt, amely többek szerint belátható időn belül elvezethet az ún. technológiai szingularitáshoz (*Kurzweil, 2005*), amelynek nyomán lényegében a mesterséges intelligencia túllépi az emberét, és inentől kezdve történelmünk új pályára kerül (egyfajta történelmi szakadásnak értelmezik ezt a pontot a szakértők). A 2009 októberében rendezett „Szingularitási Csúcstalálkozó” (*The Singularity Summit*) több – általában az oktatás, így a felsőoktatás számára is – elgondolkodtató stratégiai kihívást fogalmazott meg:

- Az a 10 foglalkozás, amelyik 2014-ben a legkeresettebb lesz, 2004-ben még nem létezett.
- Gyerekeinket olyan, ma még nem létező szakmákra kellene felkészítenünk, amelyek:
 - olyan, ma még nem létező technológiákat használnak,
 - amelyek ma még ismeretlen problémáinkat oldják meg.
- 2008-ban az emberiség több új információt produkált, mint az előző 5000 év alatt.
- A műszaki információk 2 éves duplázódási ideje miatt az ezen a területen induló elsőéves hallgatók, mire kb. 4 év után végeznek, a most tanultak felét már nem használják.
- A gyorsuló technológiai fejlődés következtében az előttünk álló évszázadban a megelőző húszezer évnek megfelelő mértékű fejlődésnek leszünk tanúi.

Mindez alátámasztja azt, hogy amikor a felsőoktatás társadalmi-gazdasági misszióját időtálló érvényességgel szeretnénk megfogalmazni, akkor csak egy dologban lehetünk biztosak: a misszió folyamatos tartalmi változásában.

Mindezekről azért célszerű részletesebben is szólni, mert amikor a felsőoktatásban a stratégiai szemlélet helyéről, fontosságáról beszélünk, mind az ágazati irányítás, mind az intézményi stratégiák szintje fókuszunkba kerül. Mindkét szinten a stratégiai döntések legbiztosabb kiindulópontjának a felsőoktatás belátható (stratégiai) távlatban betöltendő társadalmi-gazdasági funkcióját (misszióját) tekinthetjük, amelyre nézve hazai és nemzetközi elemzések szép számmal találhatók. Nincs okunk feltételezni ugyanis, hogy az Európai Unió tagállamaként, illetve a bolognai rendszerű felsőoktatás bevezetésében elismert eredményeket felmutató országként, a globális trendektől elszakadó hazai felsőoktatási pályáiv lenne célkitűzés bármelyik kormányzati kurzus számára.

Ágazati irányítás szintjén célszerű tudatosítani, hogy a klasszikus intézményi működés (1. típus, ill. módszer) és az egyre inkább előtérbe kerülő új típusú működés (2. típus, ill. módszer) legfontosabb jellemzői alapvetően szemben állnak egymással (2. táblázat).

2. táblázat. A tudás hálózati előállítása (2. módszer), szemben a klasszikus egyetemi működéssel (1. módszer) (Forrás: OECD, 2008)

| Az 1. módszer jellemzői | A 2. módszer jellemzői |
|---|--|
| Az egyén hangsúlyozása | A csoportok hangsúlyozása |
| A kutatási irányokat az akadémia felügyeli és engedélyezi | A kutatási irányokat a kutatók és felhasználók közötti kölcsönhatás alakítja |
| Diszciplína alapú | Probléma és kérdés alapú Transzdiszciplinaritás |
| Helyi szerveződésű tudásbázis | Szerveződési sokoldalúság, hálózatok és kapcsolódás révén gyűlik össze a tudás, különböző forrásokból |
| A minőség bírálata szakértői értékelés által | Széles minőségellenőrzés, mely magába foglalja az akadémiai szakértői értékelést és a felhasználók bírálatait (pl. gazdasági és szociális hatások) |

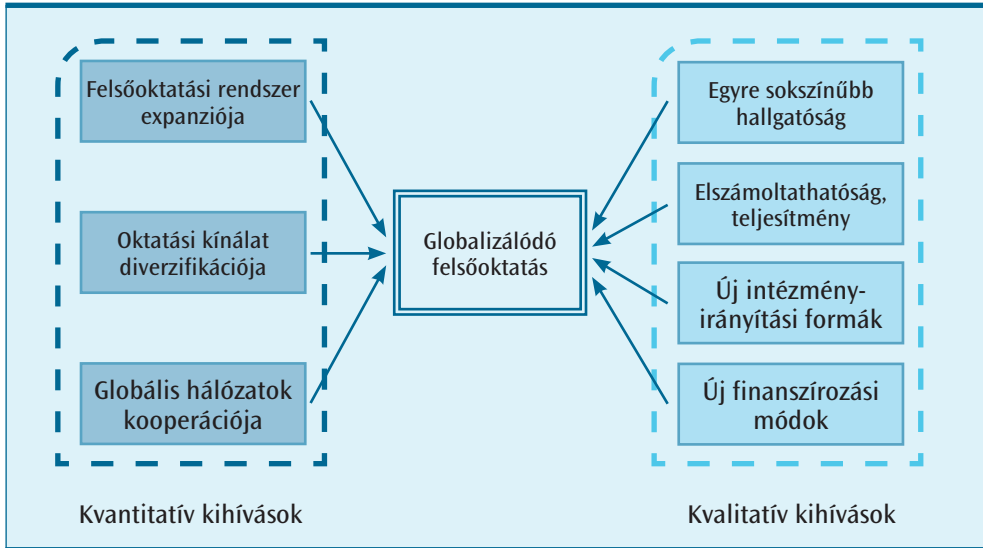
Ez egyben stratégiai kihívás is mindazokkal szemben, akik a jövőt továbbra is klasszikus módon képzelik el.

A korábban felvázolt globális kihívások elvileg két csoportra oszthatók: a mennyiségi (kvantitatív) és a minőségi (kvalitatív) változások csoportjára, amelyek együttesen meghatározzák a globalizálódó felsőoktatás következő évtizedét (12. ábra).

Mindez a felsőoktatási intézményekkel szemben a korábbi időszakban ismeretlen kihívásokat támaszt, és feltételezhető, hogy ezeknek nem minden intézmény lesz képes megfelelni. Sőt, nagy a valószínűsége annak, hogy a klasszikus, nagynevű intézmények némelyike sem lesz képes „átmenni ezen a vizsgán”. A mindenkori kormányzat megteheti, hogy megvédi ezeket a „szent teheneket”, de féltő, hogy ezzel csak elodázza, meghosszabbítja az agóniát, nem jelentéktelen többletköltséget hárítva a társadalomra is. Célszerűbb kormányzati alapállás lenne, ha a szakpolitika szintjén minden eszközzel arra törekednének, hogy a kihívások tudatosítása, szabályozási eszközökkel történő közvetítése révén lehetővé tennék, hogy minden arra alkalmas intézmény találja meg a saját adekvát válaszait ezekre a kihívásokra.

Mindezeket hangsúlyozni több mint fontos, amikor a felsőoktatás kapcsán stratégiai szemléletről beszélünk. A stratégiai kihívások pontos meghatározása egyben kiindulópontul szolgál ugyanis ahhoz, hogy tisztán lássuk, milyen intézményi működési területen, mire célszerű az ágazati irányítás és az intézmények figyelmét irányítani. Ellenkező esetben olyan elvárásokat támaszthatunk az intézményekkel szemben, amelyekre fókuszálva a múltban még érvényes, de a jövőben már irreleváns értékrendet kényszerülnének követni.

12. ábra. A globális felsőoktatási kihívások csoportosítása (Forrás: saját szerkesztés)



2.4. Ágazati stratégia megvalósítása

Az elmúlt két évtizedben állandó jelleggel visszatérő feladatként fogalmazták meg az egymást váltó kormányok a felsőoktatás reformját, ez két következtetést feltétlenül sugall:

- nem volt egy kormányzati ciklusokon átívelő, hosszú távú (és több-kevesebb támogatottságot élvező) felsőoktatási stratégia;
- a stratégiai átalakítást (reformot) célzó próbálkozások sorra meghiúsultak a szereplők ellenállásán (ellenérdekeltségén), ezért többször is újra kellett kezdeni a munkát.

Bár születtek szakmailag korrekt, konzisztens anyagok, ezek rendszerint „kilúgozódtak” az érdekcsoportokkal történő viták, egyeztetések során, s inkonzisztenssé váltak. Ennek egyik fontos oka az implementáció folyamatának nem professzionális ágazati szintű kezelése volt. Az ágazati szintű stratégiai változtatás *implementálási stratégiának* egy lehetséges osztályozása (Zaltmann – Duncan, 1977) egy klasszikus modell (Chin – Benne, 1969) továbbfejlesztéseként is értelmezhető. A továbbfejlesztett osztályozás szerint alapvetően négyfajta stratégia közül választhatunk:

Facilitatív stratégia

A facilitatív (megkönnyítő, előmozdító) stratégia kedvezmények, extra támogatások kilátásba helyezésével, az érintettek kedvére való feltételek megteremtésével teszi könnyebbé a változtatás megvalósítását (előre meghatározott kritériumok eléréséhez kapcsolódó különféle juttatások, kedvezőbb intézményi besorolás stb.).

Átnevelő stratégia

Az átnevelő stratégia az intézmények értékrendjét, gondolkodásmódját, viselkedését – vagyis a szervezeti kultúra alapvető elemeit – igyekszik megváltoztatni a tervezett változtatás sikere érdekében. A kialakult rutin „visszatanulása” (unlearning), a meglévő beidegződésektől való megszabadulás keserves folyamat (lásd bizonyos sportágakban – pl. teniszbajnokságban – az autodidakta módon kialakított, nem professzionális „technikáktól” való megválást). Ugyanezzel kell megbirkózniuk az intézményeknek – be-

leértve a felügyelő főhatóságokat is – olyan stratégiai változtatások esetén, amelyek megvalósulásához önmaguknak is meg kell változniuk.

Meggyőző stratégia

A meggyőző stratégia érvekkel, indokolással, a tények korrekt vagy szándékosan sarkított bemutatásával igyekszik elfogadtatni a változtatás helyességét, hasznosságát. A racionális (vagy annak ható) információk és logikus (vagy annak ható manipulált) értékelések segítségével próbálják megváltoztatni az intézmények beállítottságát a kívánt irányba. Itt tehát nem az értékrendet, a gondolkodásmódot, hanem „csupán” egy konkrét ügyről alkotott véleményt, értékelést vesznek célba, miközben az alapértékek, az elvárt viselkedésművek változatlanok maradnak.

Hatalmi stratégia

A hatalmi stratégiát a változtatás kezdeményezői az irányítási hierarchiában elfoglalt magasabb pozíciójukat, a befolyásolandó intézmények függő helyzetét kihasználva alkalmazzák. Utasításba adják a változtatást, és az esetleges ellenállókkal szemben szükség esetén szankciót hoznak.

A *meggyőző stratégiát* olyan gyakran próbálják (próbálta nálunk is az ágazati irányítás) sikertelenül alkalmazni, hogy érdemes alaposabban is megvizsgálnunk, hogyan lehet, és hogyan nem lehet meggyőzni az érintetteket. Conger (1999) több évtizedes kutatásai feltárták, hogy a meggyőzésben kudarcot valló irányítók az alábbi négy típusú hibát követhetik el:

- ***Túlságosan nyíltan, határozottan próbálják kifejteni álláspontjukat***
A kezdeményező a kezdet kezdetén határozottan kinyilvánítja álláspontját, azután állhatatossággal, logikájával és terjedős érvelésével próbálja lezárni a gondolatot. Ha a meggyőzési folyamat elején az irányítók álláspontjukat túl határozottan fejtik ki, az ellenzők esetleges táborába ebbe belekapaszkozhat, sőt mi több, harcolhat ellene. Sokkal célszerűbb, ha álláspontjukat egy oroszlánszelídítő fortélyával és óvatosságával vezetik elő. Más szóval: a meggyőzésben sikeres irányítók nem azzal kezdik, hogy megadják a konkrét célpontot, amibe az ellenérdekeltek már bele is köthetnek.
- ***Nem hajlandók kompromisszumokra***
Túlságosan is sok az olyan irányító, aki a kompromisszumot visszakozásnak tartja. Kompromisszumok nélkül viszont nincs eredményes meggyőzés. Egy javasolt tervet elfogadása előtt általában meg akarunk győződni arról, hogy aki meg akar minket győzni, eléggé rugalmas-e a mi problémáink figyelembevételéhez. A kompromisszumok gyakran jobb, fenntarthatóbb, közös megoldásokhoz vezetnek. A kompromisszumok elvetésével a szegényes meggyőzési képességűek azt a nem tudatos üzenetet közvetítik, hogy véleményük szerint a meggyőzés egyirányú folyamat. Ezzel szemben a meggyőzés kölcsönös engedmények egymásutánja: a meggyőzni kívánó fél az esetek többségében a másik fél viselkedésével és álláspontjával együtt sajátját is megváltoztatja a folyamat során. Az értelmes meggyőzés érdekében nemcsak figyelniük kell másokra, hanem az ő nézőpontjukat is be kell építeniük a sajátunkba.
- ***Úgy vélik, a meggyőzés titka az elsöprő érvelésben rejlik***
Természetesen a hatásos érvelés szerepet játszik abban, hogy rábírjuk az érdekelteket véleményük megváltoztatására. Az érvek azonban önmagukban a meggyőzésnek csupán egy részét alkotják. Más tényezők, mint például a meggyőzni kívánó fél hitelessége, az álláspont megfelelő, mindkét fél számára előnyös megfogalmazása, az érdekeltekkel a megfelelő szinten való kapcsolatteremtés, valamint a kézzelfogható, az érveket életre keltő bemutatás ugyanilyen fontosak.
- ***Úgy gondolják, hogy a meggyőzés egyszeri erőfeszítés***
A meggyőzés azonban folyamat, nem egy elszigetelt esemény. Ritkán alakítható ki már egyetlen alkalommal kölcsönösen megfelelő megoldás. A meggyőzés jellemzően az érdekeltek meghallgatását, az adott álláspont ellenőrzését, a konszenzus felé mutató véleményt tükröző új álláspont kialakítását, további ellenőrzést, a kompromisszumok beépítését, valamint az újbóli próbálkozást is magában foglalja. Nem véletlen, ha lassú és nehézkes folyamatnak tetszik, mert valóban az. De az eredmények megérik a fáradságot.

Conger (1999) azt is feltárta, hogy az eredményes meggyőzés négy alapvető, jól elkülöníthető lépésből áll:

- a meggyőzésben sikeres személyeknek meg kell alapozniuk hitelességüket (1);
- ki kell alakítaniuk céljaikat úgy, hogy a meggyőzendő személyekkel közös pontokat találjanak (2);
- pozíciójukat megfelelő stílussal és impozáns bizonyítékokkal kell megerősíteni (3);
- érzelmileg rá kell hangolódni a közönségre (4).

1. lépés: a hitelesség megalapozása

A meggyőzni kívánó félnek hitelesség nélkül nincs esélye. Az ágazati irányítók gyakran jelentősen túlbecsülik saját hitelességüket. A hitelesség kétféle forrásból táplálkozik: a *szakértelem*ből és a *kapcsolatok*ból.

Szakértelem

A változtatás szükségessége mellett érvelőt akkor tartják kiváló szakembernek, ha hosszú ideje józan ítéletűnek bizonyul, javaslatai megfontoltságról és tájékozottságról tesznek tanúbizonyságot, illetve ha már korábbi sikerekkel büszkélkedhet az adott területen. Amennyiben ez nem áll fenn, általában az alábbi megoldások közül választhatunk:

- Felkérhetők szaktanácsadók vagy más elismert külső szakemberek, hogy segítsék az ágazat irányítóit szaktudásukkal. Akár az érdekeltek közül is kérhető szakvélemény. Az ő hitelességük kiegészíti az irányítókéét.
- Hivatkozni lehet szakmai trendekre, például rangos szakfolyóiratokra, szakkönyvekre, független szakemberek, intézmények jelentéseire, elismert szakértők anyagaira is.
- Végül kísérleti projektek is indíthatók („kicsiben” arra vállalkozó szereplőkkel), hogy az elképzeléseket teszteljük, azokat megmértessük.

Kapcsolatok

A hitelességet legjobban az támasztja alá, ha a stratégiai változtatást kezdeményezők (ágazati irányítók) széles körű formális és informális kapcsolatrendszerrel rendelkeznek a célcsoportok képviselőivel. Ez azzal jár, hogy az idők folyamán sokszor adódik alkalom demonstrálni, odafigyelnek az érintettek, és szem előtt tartják azok érdekeit. Mivel szilárdak a kapcsolatok, az érintettek sokkal inkább hajlamosak a legjobbat feltételezni róluk. A kapcsolati hiányosságok leküzdésére a következők tehetők:

- Beszélni egyenként a meggyőzendő kulcsszereplőkkel. Nem ekkor kell álláspontunkat kifejtenünk, hanem inkább gyűjtünk össze minél többfajta véleményt. Ha jut rá időnk és energiánk, azt is felajánlhatjuk, hogy segítünk nekik a számukra fontos kérdések megoldásában.
- A másik választási lehetőség az érdekeltekkel már jó kapcsolatban álló, hasonló gondolkodású szakértők bevonása. Ez a hiányzó kapcsolatok pótlásának (kiegészítésének) egy lehetséges módja.

2. lépés: a közös pontok megtalálása

Álláspontunknak vonzónak kell lennie, ezért a meggyőzésben sikeres irányítók világossá teszik javaslataiknak azokat az előnyeit, amelyek az éppen meggyőzni próbált szereplők számára fontosak. Kölcsönösen előnyös megoldási javaslatukat a meggyőzendőkkel párbeszédet folytatva (értekezletek, informális beszélgetések stb.) alakítják ki: kérdéseket tesznek fel nekik, meghallgatják őket, és a hallottakat megbeszéli szakértőkkel is, akiknek a véleményében megbíznak. Ezek a lépések nemcsak érveik, bizonyítékaik átgondolására készítik őket, hanem gyakran módosítják magát az eredeti javaslatot is, még mielőtt a meggyőzésre sor kerülne. E körülmekintő vizsgálódás után az érdekeltek számára vonzó mondandóval tudunk előállni.

3. lépés: a bizonyítékok érzékletes felvonultatása

A meggyőzésben kiváló irányítók színesen, szemléletesen fogalmazznak. A számszerű adatokat példákkal, történetekkel, metaforákkal, analógiákkal egészítik ki, hogy álláspontjuk érzékletessé váljon. Nyelvezetüket szóképek jellemzik, amelyek álláspontjukat impozánssá és kézzelfoghatóvá teszik. A számoknak nincs érzelmi töltésük, a történeteknek és a színes nyelvezetnek viszont van, különösen akkor, ha a szóban forgó szituációhoz hasonló helyzeteket mutatnak be.

4. lépés: érzelmi azonosulás

Sokan hajlamosak azt gondolni, hogy az emberek csupán az észérvek alapján hozzák meg döntéseiket. Akiknek jó a meggyőző képességük tudják, hogy az érzelmek az elsőbbség, és ezt két jellegzetes módon veszik figyelembe.

- Egyrészt kimutatják, milyen érzelmi szálak fűzik őket álláspontjukhoz. Ha a meggyőzendő szereplők nem érzik, hogy javaslatunk nemcsak gondolatainkban, hanem szívünkben és lelkünkben is él, nem lehetnek biztosak abban, hogy valóban hiszünk benne. Ha viszont túlzottan érzelmesnek látszunk, az érintettek kétségbe vonhatják tisztánlátásunkat.
- Másrészt pontosan érzékelik az érdekeltek várakozásait, és ehhez igazítják érvelésük hangvételét. Feltérképezik, miként értelmezték az érdekeltek a korábban végbement változásokat, illetve, hogy várhatóan miként fogadják majd az új javaslatot. Támazkodnak azokra, akik jól kiismerik magukat a meggyőzendő szereplők hangulatán és érzelemlilágán, akik ismerik az informális beszélgetések során elhangzó információkat. Megkérdezik tőlük, hogy szerintük milyen érzelmi reakciókat válthat majd ki a javaslat, azaz tesztelik a várható fogadtatást.

Mindez látszólag túlmutat a szakszerűséget preferáló stratégiai megvalósítás feladatain. De éppen a hazai reformkonceptiók sorsa utal arra, hogy pusztán a szakmai korrektség kevés az údvösséghez, ehhez taktikai eszköztár is szükségeltetik, és ebben az elmúlt időszak ágazati irányítói nem különösebben dűskáltak.

3. A bolognai folyamat kihívásai és a hazai felsőoktatási „elit” stratégiai szemlélete

A hazai felsőoktatási intézmények és az egész felsőoktatási ágazat (szektor) számos stratégiai kihívása közül talán a legjelentősebb és legérzékenyebb a többciklusú képzésre való átállás, amely alapvető feltétele – ha úgy tetszik előfeltétele – a nemzetközivé válásnak, vagy ahogyan egyre gyakrabban nevezik: a nemzetköziesedésnek. Ezt ugyanis az érdekeltek szereplők – tisztelet a kivételnek – egyfajta kívülről és felülről ránk erőltetett diktátumként élték (és élik) meg, bár ha más nem is, de az mindenképpen elgondolkodtató lehet(ne), hogy a bolognai folyamathoz az elmúlt tíz évben már több mint 45 ország csatlakozott (Európán kívülről is) „önként és dalolva”, feltehetőleg nem mazochizmusból, hanem józan stratégiai megfontolásból. Az ellenérzések másik forrása vélhetően a kapcsolódó átalakítási lépések feszített üteme. Az évente készülő országjelentések ugyanis nemigen tették lehetővé a „fontolva haladást”, amennyiben nem akartunk túlságosan lemaradni a részt vevő országok középmezőnyétől. Nem elfelejtendő, hogy a bolognai megállapodást 1999-ben írtuk alá ugyan, de csak 2002 végén kezdtük el az érdemi munkát, és ez a néhány éves idővesztés (meg az emiatt elsiegett, „kierleletlen” lépéssor) mindmáig végigkísérte az egész hazai folyamatot.

A hazai bolognai folyamat – mint „cseppben a tenger” – jól reprezentálja, hogy makro- (ágazati) és mikro- (intézményi) szinten a stratégiai szemlélet hiánya (hiányosságai) milyen következményekkel járhat(nak). Még az időszak elején (2002–2003-ban) készült egy helyzetfelmérés a „hazai felsőoktatási elitnek” nevezett réteg és a bolognai folyamat viszonyáról (*Dinya, Győr, 2005*), és ismerve a folyamattal kapcsolatos jelenlegi vitákat, nagyon úgy tűnik, a helyzetkép ma is érvényes. A felmérés arra vonatkozott, hogy a felsőoktatási döntéshozók milyen stratégiai kihívásokat vélnek kirajzolódni számunkra a bolognai folyamatból, és azok kapcsán hogyan látják megfelelési esélyeinket.

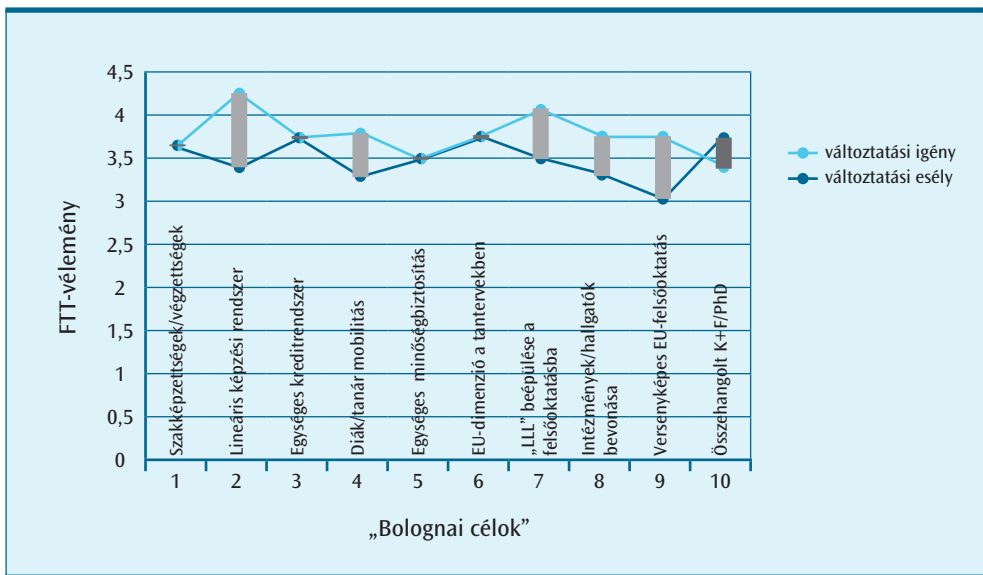
A kérdőíves felmérés a következő metodika szerint készült:

- Egyéb területen (közzszolgálati menedzsment) végzett hasonló jellegű vizsgálatok tapasztalatai alapján készült egy viszonylag egyszerű (22 kérdést tartalmazó) kérdőív, és azt kitöltötték az MRK (Magyar Rektori Konferencia), az FFK (Főiskolai Főigazgatói Konferencia) és az FTT (Felsőoktatási és Tudományos Tanács) tagjai, valamint a MTESZ Oktatói Klubjának képviselői (összesen 84 fő).
- Miután a minta kellő számú egyetemi rektor, főiskolai főigazgató (illetve rektor) és testületi tagsággal rendelkező (tehát tapasztalt) felsőoktatási szakértő véleményét tartalmazta, a felsőoktatási elitre nézve reprezentatívnak volt tekinthető.

- A kérdések alapvetően két fő területre vonatkoztak: milyen mértékben illeszkedik jelenleg a magyar felsőoktatás a bolognai folyamat tíz célkitűzéséhez (mennyiben valósulnak azok meg már ma is nálunk), illetve, hogy ezen a tíz területen az illeszkedésünk érdekében szükséges stratégiai változtatások megvalósításának mekkora az esélye? A bolognai célok listája a legfontosabb eredményeket is tartalmazó 13. ábrán látható.
- Mindkét kérdéscsoportnál ötfokozatú Likert-skálán, és még két kiegészítő kérdésnél (munkahely, beosztás) egyszerű választással lehetett megadni a választ. Az egységesebb értelmezés kedvéért a kérdőív kitöltése előtt mindegyik testület jelenlevő tagjai előzetesen ugyanazt a tájékoztató előadást hallgatták meg a bolognai folyamat célkitűzéseiről.

Az eredmények alapján rá lehetett mutatni a bolognai folyamat hazai adaptációjának kritikus pontjaira, a kapcsolódó makro- és mikroszintű stratégiai feladatokra. Kritikusnak az a terület minősült, amelyen a minta véleménye szerint a szükséges változtatások mértéke meghaladta a megvalósítás esélyét (mindkét skála 5 fokozatú).

13. ábra. A magyar felsőoktatás illeszkedése a „bolognai célok”-hoz (Forrás: Dinya, 2005)



A felsőoktatási döntéshozók a stratégiai kihívásokat az alábbiak szerint látták:

- A véleményformálók szerint legkevésbé a lineáris (többsziklusú) képzési rendszer, a diákok és tanárok mobilitása, valamint az élethosszig tartó tanulás felsőoktatási beépültsége terén illeszkedtünk a bolognai folyamathoz, vagyis ezeken a területeken volt legnagyobb mértékű a stratégiai változtatási igény.
- Úgy érezték, hogy leginkább a K+F- és PhD-programjaink, versenyképességünk és az intézmények, hallgatók konstruktív bevonása terén illeszkedünk a folyamathoz, tehát ezeken a területeken kellene a legkevésbé változtatni.
- A megkérdezettek legnagyobb esélyt az egységes kreditrendszer és az európai uniós ismeretek szükséges szintű bevezetésére látták, legkisebb esélyűnek a mobilitás megteremtését és az intézmények, hallgatók konstruktív részvételét gondolták.
- A tíz célterület átlagában a változtatási esélyek némileg meghaladták az igények mértékét ($E=3,6$; $I=3,5$), tehát, bár összességében komoly mértékű átalakulást tartottak szükségesnek, úgy vélték, ehhez a mozgástér is megfelelő.

- Ugyanakkor az átlagértékek „jótékonyan” eltakarták az egyes területekhez tartozó, differenciált mértékű mozgásteret: erős feszültséget láttak (a mozgástér hiányát) a lineáris képzési rendszer bevezetésénél, a diák és tanári mobilitás növelésénél, valamint az élethosszig tartó tanulás beépülésénél.
- A válaszok szóródása alapján megállapítható volt, hogy a vélemények legjobban a minőségbiztosítási rendszerünk és a tanterveinkben szereplő európai uniós „dimenzió” illeszkedéséről oszlanak meg. Leginkább egyöntetű vélemények az élethosszig tartó tanulás beépítési esélyei és az intézmények, hallgatók bevonási esélyei kapcsán voltak.
- Összességében nagyobb volt a vélemények szóródása a szükséges változtatások területenkénti mértékének megítélésénél (a szórások átlaga: 0,92), mint a megvalósítási esélyek latolgatásánál (szórások átlaga: 0,8).

Az akkor készülő felsőoktatási stratégiában tehát, az előzetes feltételezésekkel összhangban, valóban a lineáris képzési rendszerre átállás látszott az egyik kulcsfontosságú területnek, ahol a sikeres megvalósítás csak határozott kormányzati lépésekkel (elképzelés, döntések, menetrend, kommunikáció, pénzügyi és jogszabályi háttér megteremtése) tűnt lehetségesnek. Korábban kevésbé tűnt fel a mobilitás terén érzékelhető feszültség, de a stratégiában ezzel is komolyan kellett foglalkozni (intézmények, hallgatók érdemi felkészítése a lehetőségekre és a kihívásokra egyaránt, a pénzügyi és jogszabályi háttér megteremtése). Az intézmények és a hallgatók konstruktív részvétele ebben a folyamatban (tágabb értelemben a felsőoktatási reformban) a véleményeknek megfelelően nem valósult meg, mert a stratégiában ennek a lépéseit, teendőit nem tervezték be. Az élethosszig tartó tanulás kívánatos beépülése a felsőoktatásba szintén elmaradt, mert a készülő stratégiát össze kellett volna hangolni a közoktatás és a szakképzés (felnőttképzés) fejlesztésével.

Az átlag mögött izgalmas volt elemezni (klaszterelemzés segítségével) a megoszló véleményeket, azaz a karakteresen elkülöníthető csoportokat (klasztereket):

- I. klaszter (34%): az „optimisták”, mert véleményük szerint összességében a változtatási esélyek jelentősen meghaladják a változtatási igények mértékét, azaz a rendelkezésre álló mozgásteret megfelelőnek vélik.
- II. klaszter (30%): a „reménykedők”, akik a változtatási igényeket és azok megvalósítási esélyeit összességében hasonlóan látják, bár nem táplálnak illúziókat ezek kapcsán.
- III. klaszter (13%): a „hurrá-optimisták” (vagy némi ferdítéssel „illuzionisták”), akik a szükséges változtatások mértékét a legkisebbnek, megvalósításuk esélyét viszont a legnagyobbak látják, azaz véleményük szerint a mozgástér igen nagy.
- IV. klaszter (23%): a „reménytelen pesszimisták”, akik szerint annyira elmarad a megvalósíthatóság esélye a változtatások szükséges mértékétől, hogy gyakorlatilag nincs is rá mód.

Az elemzésnek hasznát vehette volna az ágazati irányítás a bolognai folyamat bevezetésével kapcsolatos kommunikációs stratégia kialakításában, de ez elmaradt. Nyilván eltérő üzenettel kellett volna megközelíteni a „hurrá-optimisták” és a „reménytelen pesszimisták” rétegét, miközben támaszkodni lett volna célszerű a „reménykedők” és az „optimisták” jelentős súlyt képviselő táborára. Az üzenetek kidolgozásán túl azt is tudni kellett volna, hogyan érhetők el a célcsoportok. Ez a kommunikáció szervezése szempontjából annyit jelent, hogy a felsőoktatási stratégiához kapcsolódva célszerű lett volna egy nem célcsoportokra specializált, általános üzenettel indított, folyamatosan konkretizálódó mondanivalóval megközelíteni a szférákat, és nagy hangsúlyt helyezni a kétirányú, aktív információcserére. Eközben pedig ügyelni arra, hogy a szélsőséges vélemények hordozói (mindkét irányból) ne válhassanak hangadókká.

Mindez a jövőre nézve is tanulságos, hiszen amikor akár ágazati, akár intézményi szintű döntéshozók esetében a stratégiai szemlélet, ha úgy tetszik a stratégiai menedzsment igényével lépünk fel, a bolognai folyamat bevezetésének hazai tapasztalatai pontosan ennek szükségességére hívják fel a figyelmet.

Összefoglalásképpen szeretnénk még egyszer hangsúlyozni, hogy a felsőoktatási intézményeknél, hasonlóan a gazdasági élet bármelyik szereplőjéhez, a stratégiai gondolkodás és a stratégiai szemlélet ma már a versenyképesség nélkülözhetetlen feltétele. A fentebb leírtak remélhetőleg nemcsak megindokolják a miértet, de azt is érzékeltetik, hogy ennek elsajátítása, „becsempészése” az intézményi menedzsment

gyakorlatába nem boszorkányság. Mindennek fényében talán érthetővé válik saját intézményünk nem kevés belső vita és konfliktus árán elfogadott, de néhány éve már következetesen érvényesített mottója: „korábban azt oktattuk és kutattuk, amihez értettünk – ezután ahhoz kell értenünk, amit oktatni és kutatni kell!”

Hivatkozások

- Chin, Robert – Benne, Kenneth D. (1969): *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems* – In: Bennis, Warren G. et al. (eds.): *The Planning of Change*. New York, Rinehart & Winston
- Conger, J.H.–Spreitzen, G.–Lawler E.E. (eds.) (1999): *The Leader's Change Handbook*. San Francisco, Jossey-Bau
- Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó
- Dinya László (2000): *Sikeres vállalkozások*. Budapest, SZMFK Kht.
- Dinya László és társai (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK–KERSZÖV Kiadó
- Dinya László (2005): *Szervezetek sikere és válsága*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Dinya László (Debrecen, 2005): A versenyhelyzet alakulása a felsőoktatásban a Bologna-folyamat nyomán. In.: *Informatika a felsőoktatásban 2005*. A Debreceni Egyetemen 2005. aug. 24–25-én tartott konferencia előadásai. Debrecen, Debreceni Egyetem. 21–32. (online: <http://agrinf.agr.unideb.hu/if2005/kiadvany/papers/A44.pdf>)
- Dinya László (Győr, 2005): A felsőoktatás marketing kihívásai. In: Józsa László – Varsányi Judit (szerk.): *Marketingoktatás és kutatás a változó Európai Unióban*. Marketing Oktatók Klubjának XI. Konferenciája előadásai. Győr, Széchenyi István Egyetem. 252–257.
- Farkas Ferenc (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Hrubos Ildikó (2009): *A sokféleség értelmezése*. Educatio, 2009/1. sz.
- Józsa László (2005): *Marketingstratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Kocsis Éva (1999): Tanuló hálózatok – hibrid elrendeződés és stratégiai járadékvadászat. *Vezetéstudomány*, 1999./2. sz. 1–13.
- KSH (2001): *A regisztrált gazdasági szervezetek száma*. (Statisztikai tükörr)
- Kurzweil, Raymond: (2005): *The Singularity Is Near*. New York, Viking
- OECD (2008): *Tertiary Education for the Knowledge Society*. Paris, OECD / Magyarul: *Felsőoktatás a tudástársadalomért*. Az OECD Tematikus Áttekintése a Felsőoktatásról: Összefoglaló jelentés. Budapest, Tempus Közalapítvány. (online: http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/avir/kiadvanyok/felsookta_a_tudastarsadalomert)
- The Singularity Summit*. New York, 3–4-th October 2009. <http://www.singularitysummit.com>
- Zaltmann, G. – Duncan, R. (1977): *Strategies for Planned Change*. New York, Wiley

Halász Gábor⁹: A felsőoktatási stratégiai gondolkodás helyzete a világban: intézményi és ágazati gyakorlatok

E tanulmány célja a felsőoktatási stratégiai gondolkodás területén megfigyelhető globális trendek, aktuális viták és dilemmák áttekintése. Nem célja a stratégiai tervezés vagy stratégiai menedzsment módszereinek és eszközeinek megismertetése, és nem pótolhatja annak a speciális szakmai irodalomnak az ismeretét, amelynek célja éppen ezek bemutatása vagy alkalmazására történő felkészítés. A tanulmány feltételezi azt, hogy az olvasó e módszerekről és eszközökről bizonyos áttekintéssel már rendelkezik, és találkozott már ezek alkalmazásával.

Bevezető

A fejlettebb országok többségében – legalábbis a felsőoktatással foglalkozó szakemberek körében – ma már közhelynek számít az, hogy az intézményeknek stratégiával kell rendelkezniük. Az egyetemi sikertörténetekben gyakran felbukkanó Warwick University korábbi adminisztratív vezetője, Michael Shattock, aki a felsőoktatás-menedzsment egyik legismertebb és legelismertebb szakértője, egy 2000-ben megjelent tanulmányában ezt írta: „Talán nincs két gyakrabban előforduló szó a mai menedzsment-beszéd lexikonjában, legalábbis a közszférában, mint a »stratégiai menedzsment«. E két szó különösen fontos lett a felsőoktatást finanszírozó testületek számára...” (Shattock, 2000).

Luc Weber, a Genfi Egyetem volt rektora, az Európai Egyetemi Szövetség egyik alapító tagja számos megnyilatkozásában sürgette, hogy az egyetemek rendelkezzenek a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodásukat szolgáló stratégiával. Egy 2006-ban megjelent írásában például így fogalmazott: „Napjainkban, annak érdekében, hogy erősebbé váljon és fejlődjön, az egész intézménynek kell olyan hosszú távú stratégiát alkotnia és megvalósítania, amely az erősségek és a gyengeségek, csakúgy mint a lehetőségek és a veszélyek elemzésére épül” (Weber, 2006).

Az OECD legutóbbi felsőoktatási tematikus vizsgálatának 2008-ban publikált jelentése egyik fontos ajánlásaként fogalmazta meg azt, hogy a nemzeti kormányok követeljék meg az intézményektől, hogy rendelkezzenek „stratégiai tervekkel”. Részből azért, mert ez nekik maguknak is érdekük, részből azért, mert ez fontos eszköze a nemzeti politikák megvalósításának. A jelentés így fogalmazott: „a felsőoktatási intézmények nem lehetnek erősek és sikeresek, ha nincs lehetőségük arra, hogy meghatározzák stratégiájukat, prioritásokat fogalmazzanak meg, saját oktatási és kutatási portfóliójukat összeállítsák, és saját

9 A szerző az Eötvös Loránd Tudományegyetem egyetemi tanára (a szerk.).

szervezetüket a változó környezethez alkalmazkodva alakítsák. (...) Egyik egyszerű módja annak, hogy az intézményeket arra bátorítsuk, tudatosabban járuljanak hozzá a felsőoktatási rendszer céljainak a teljesítéséhez az, ha a felsőoktatási hatóságok minden közpénzezből finanszírozott intézménytől megkövetelik, hogy készítsen olyan tartalmas stratégiai terveket, amelyek összhangban vannak a nemzeti felsőoktatási stratégiával, illetve azokat rendszeresen frissítse” (OECD, 2008).

A felsőoktatási intézmények vezetésének egyik legismertebb hazai szakértője, Barakonyi Károly egy 2007-ben publikált tanulmányában, az Európai Egyetemi Szövetség 2003-ban elfogadott Grazi Deklarációjára utalva azt hangsúlyozta, hogy „a felsőoktatási intézményeknek meg kell ismerkedniük a stratégiai menedzsment, az egyetemi kormányzás vezetési rendszerével: kénytelenek ezek eszköztárát is alkalmazni az intézmény irányítása során” (Barakonyi, 2007). Az idézett Grazi Deklaráció a bolognai folyamat sikerének egyik feltételként fogalmazta meg azt, hogy a felsőoktatási intézményekben legyen stratégiai menedzsment: „a reformok sikeres implementálása megkívánja az erős vezetést, illetve a minőségmenedzsment és a stratégiai menedzsment jelenlétét minden intézményben” (EUA, 2003).

A felsőoktatással foglalkozó hazai és nemzetközi irodalomból, legyen szó akár tudományos publikációkról, akár politikai deklarációkról, akár fejlesztési programok dokumentumairól, vég nélkül lehetne idézni a hasonló megnyilatkozásokat.¹⁰ Bár ma sem ritka, hogy ennek szükségességéről és fontosságáról a felsőoktatási vezetők egy részét gyözködni kell, ez azt jelzi, komoly egyetértés alakult ki az-azal kapcsolatban, hogy a felsőoktatásban szükség van stratégiai tervezésre, illetve stratégiai menedzsmentre. Érdemes rögtön hozzátenni: a stratégia – csakúgy mint a stratégiai tervezés vagy a stratégiai menedzsment¹¹ – fogalma alatt a terület specialistái korántsem mindig ugyanazt értik. A felsőoktatási menedzsment világában, éppúgy mint az üzleti menedzsment területén, folyamatosan zajlanak a stratégia és a stratégiai menedzsment fogalma körüli viták. Ez a terület ma is állandó mozgásban van, így eltérő iskolák, megközelítések versengenek egymással, vagy éppen egészítik ki egymást.

1. Mi a stratégia, és miért van rá szükség?

E fejezet célja az, hogy képet adjon a felsőoktatási stratégiai gondolkodás jelenlegi helyzetéről, és nem feladata az, hogy értelmezze a stratégia fogalmát. Egy egészen rövid, a fogalom értelmezését szolgáló kitérőt még szükséges tenni itt is, hogy világossá tehessük, miképpen értelmezzük e fejezetben ezt a sokat vitatott fogalmat. Azt is érdemes rögtön előrebocsátani, hogy a stratégiai gondolkodás egyik fontos jellemzője napjainkban a többféle értelmezés és többféle felfogás egymás mellettségének nemcsak elfogadása, hanem annak hangsúlyozása, hogy e sokszínűség kifejezetten kedvező, sőt, mint látni fogjuk, egyenesen nélkülözhetetlen.

Életünk nagy része olyan rutinfeladatok végzéséből áll, amelyek napról napra vagy hétről hétre ismétlődnek, és amelyek nem igényelnek stratégiát. Amikor reggelente munkába utazunk, rendkívül komplex cselekvéssort hajtunk végre, de sincs szükségünk stratégiai gondolkodásra, legalábbis nem abban az értelemben, amely ezt tudatos emberi tevékenységnek tekinti. Amikor viszont például házépítésbe kezdünk, még akkor sem tehetjük meg, hogy egyszerű rutinfeladatok végrehajtásának tekintsük a dolgunkat, ha éppen ez a szakmánk, és gyakran építünk házat. Tervet kell készítenünk vagy készíttetnünk, és az egyes részfeladatokat e tervet követve kell végrehajtanunk. A tervkészítés azt jelenti, hogy elszakadunk a közvetlen feladatoktól, és a figyelmünket egy komplex feladategyüttes egésze felé fordítjuk. Miközben a házat építjük, egy időben figyelünk az éppen aktuális részfeladatra (pl. egy lépcsőfeljáró beépítésére),

¹⁰ A téma hazai irodalmából Barakonyi Károly írásai mellett érdemes kiemelni azokat az elemzéseket, amelyek a gazdálkodó vagy vállalkozó egyetemmel foglalkozó hazai kutatásokból születtek (pl. *Hrubos*, 2004 és *Koleszár*, 2008), továbbá Mang et al. (2009) újabb tanulmányát.

¹¹ A stratégia kérdéseivel foglalkozó irodalom – mint később látni fogjuk – általában tudatosan megkülönbözteti a stratégiai *tervezés* és a stratégiai *menedzsment*, illetve stratégiai *vezetés* fogalmait.

s arra is, hogy mindvégig a terv egésze által megszabott keretek között mozogjunk. Bár a stratégiaalkotást vagy a stratégiai cselekvést sokan hasonlítják a tervezéshez, ezek semmiképpen nem azonosak a hosszabb távra figyelő vagy átfogó rendszerben gondolkodó tervezéssel. Stratégiát akkor alkotunk, ha a feladatainkat nyitott, bizonytalanságokkal és függőségekkel teli környezetben kell végrehajtánunk: olyan környezetben, ahol a tervezett cselekvéseinket sokszor csak a „ha, akkor...” fordulatot tartalmazó mondatokkal tudjuk leírni.

Jellegzetesen ilyen az, amikor valakivel versenyben vagyunk, és a viselkedésünket az ellenfelünk viselkedésének a függvényében kell alakítanunk. Bár nem tudhatjuk előre, a versenytársunk hogyan fog viselkedni, a saját cselekvésünket mégsem alapíthatjuk rögtönzésre. Úgy kell terveznünk, hogy figyelembe vesszük a versenytársunk előre nem kiszámítható lehetséges viselkedését, és az ennek nyomán kialakuló, előre nem kiszámítható helyzeteket, ami jóval több, mint tervezés. Amikor sakkozunk vagy bridzsezünk, egyszerre két szinten gondolkodunk: konkrét helyzeteket akarunk megoldani (pl. kivédeni egy figuránk leütését vagy besöpörni egy ütést), ugyanakkor, hosszabb távú és átfogó előnyre törekedve a pozíciókat is javítani akarjuk. A két perspektíva gyakran konfliktusba kerül egymással, és nem ritka, hogy a stratégiai előny érdekében taktikai „áldozatot” hozunk (pl. kiengedünk egy ütést, vagy megenedjük egy figuránk leütését).

Fontos hangsúlyozni, hogy a stratégia fogalma történetileg a hadviseléshez kapcsolódva alakult ki, és elszakíthatatlan a küzdelem és a versengés fogalmától. A stratégia lényege az ellenféllel szemben történő pozícionyerés egy olyan versenytérben (eredetileg a hadszíntereken), ahol az ellenfél viselkedése, aki folyamatosan megpróbál megtéveszteni minket, előre nem kiszámítható, és ezért a saját cselekvésünket sem lehet előre pontosan megtervezni. A szervezetek (vállalatok, közintézmények) világában egyfajta metaforaként használjuk a stratégia fogalmát, és ilyenkor a szervezet helyzetét a hadviselő helyzetéhez hasonlítjuk. Azt képzeljük, hogy a szervezet versenyhelyzetben van, ahol győzhet vagy alulmaradhat (pl. egy vállalat piacokat hódíthat vagy veszíthet el, egy egyetem hallgatókat és kutatási forrásokat szerezhet vagy veszíthet el). A szervezetet olyan helyzetben képzeljük el, ahol nehezen kalkulálható módon viselkedő „ellenfelek” vannak, ahol a környezeti feltételek alakulása nem látható jól előre, azaz a jövő nehezen tervezhető.

A jövő nehéz tervezhetősége azonban nem jelentheti azt, hogy lemondjunk a tervezésről. A stratégiai tervezés és az egyszerű tervezés megegyeznek abban, hogy mindkettő a jövőbeni folyamatok ellenőrzésére törekszik, de alapvetően különböznek amiatt, hogy az előbbi tudomásul veszi ezek korlátozott tervezhetőségét, és számolni tud a környezet instabilitásával. A stratégiaalkotás és a stratégiai cselekvés éppen abban különbözik az egyszerű tervezéstől, hogy a jövő nyitottságából, a bizonytalanságból indul ki, és megpróbál ezekhez alkalmazkodni.

A stratégiai gondolkodás tehát nem a közvetlen cselekvésre, hanem a cselekvés hosszabb távú következményeire irányul. E gondolkodás nem a részletekre, hanem az egészre figyel, megengedve különböző opciók felbukkanását, és ezek fényében mérlegelve a konkrét cselekvés lehetőségeit. Stratégiája annak az egyénnek vagy szervezetnek van, aki/amelyik nemcsak a közvetlen cselekvésben, hanem a hosszabb távú pozíciójavításban is gondolkodik. A tapasztalat azt mutatja, hogy versenyhelyzetben azok nyernek, akik képesek a stratégiai gondolkodásra, és akik egyszerre tudnak két szinten, azaz a stratégia és a közvetlen cselekvés szintjén gondolkodni. A stratégiai gondolkodás lényege az egyszerre két szinten történő gondolkodás, ami behozhatatlan előnyt nyújt az egyszintű gondolkodással szemben.

A stratégiai gondolkodás – hasonlóan a stratégiáról való gondolkodáshoz – elválaszthatatlan a szervezetről és a vezetésről való gondolkodástól. Szervezetelméleti szempontból a stratégia a szervezet és a környezete közötti összhang perspektívájában értelmezhető, azaz a stratégia leírható a szervezet és környezete közötti kapcsolat egyfajta intelligens és dinamikus szabályozásaként: ez az, amit a szervezetelméleti irodalom néha *stratégiai egyezésnek* (*strategic fit*) nevez. Egy gyakran hivatkozott szervezetelméleti kézikönyv három különböző szervezeti gondolkodási modellhez is hozzákötö a stratégiáról való gondolkodást: „amikor a szervezet kompetenciái összhangban vannak a környezet igényeivel, a szervezet (az

ökológiai perspektívában nézve) kiválasztódik és fennmarad, (a forrásfüggőség perspektívájában nézve) hozzájut a megfelelő erőforrásokhoz, és (intézményi perspektívában tekintve) legitimitásra tesz szert. A stratégia tehát nem más, mint ennek az összhangnak a menedzselése annak érdekében, hogy a szervezet versenylőnyre tegyen szert azért, hogy biztosíthassa fennmaradását, profittermelő képességét és hírnevét” (*Hatch, 1997*).

Annak, amit itt röviden a stratégiáról elmondtunk, egyik meghatározó eleme egyfelől a tervezés, másfelől a *stratégiaalkotás* és még inkább a *stratégiai gondolkodás* megkülönböztetése. Egy szervezet életében az éves munka vagy a költségvetés tervezése nem feltétlenül jelenti a stratégiaalkotás megjelenését. Ilyen tervet stratégia nélkül is lehet és kell készíteni, és fordítva is, lehet stratégiája egy olyan szervezetnek is, amelyik nem készít részletesen kidolgozott, írott formában rögzített tervet. A stratégia nem egyszerűen egy dokumentum – bár az esetek döntő hányadában írásban is rögzítik –, hanem egy gondolkodási vagy viselkedési forma, amelynek meglétéről vagy hiányáról a szervezet tagjainak és vezetőinek a tényleges viselkedése árulkodik. Lehet, hogy egy szervezetnek van olyan dokumentuma, amelynek „Stratégia” a címe, és a szervezetről mégsem állíthatjuk azt, hogy van stratégiája. Egy felsőoktatási stratégiai tervezéssel foglalkozó újabb tanulmány nemrég önálló listában foglalta össze a csak papíron és a valóságban is létező egyetemi stratégiák megkülönböztető jegeit (*Davies–Vukosovic, 2010*). Egy másik, az 1990-es években készült elemzés, amelyik a stratégiai tervezés helyzetét vizsgálta ausztráliai egyetemeken, a stratégia három eltérő jellegzetes típusát azonosította: (1) azt, amely egy nyilvánosan hozzáférhető, célokat és cselekvési tervet megfogalmazó dokumentumban ölt testet, (2) azt, amely bizalmas, csak a legfelső vezetők által ismert, gyakran szövetségkötési, befektetési vagy piachódítási tervekre utaló részleteket tartalmazó dokumentumokban található, és (3) azt, amely csak a vezetők fejében létezik, de a velük beszélgetők számára világosan kirajzolódik (*Anderson et al., 1999*).

Stratégiára, mint minden szervezetnek, a felsőoktatási intézményeknek is azért van szükségük, hogy előnyhöz juthassanak egy olyan nyitott, dinamikusan változó környezetben, amelyben a viselkedésünket folyamatosan hozzá kell igazítani másokéhoz. Nem meglepő, hogy a stratégiai gondolkodás szükségessége a felsőoktatásban ott és akkor vált általánosan elfogadottá, ahol és amikor az intézményeknek azzal kellett szembesülniük, hogy a környezetük kiszámíthatatlan lett, és esetenként a túlélésük is kérdésessé vált. Stabil külső finanszírozás, alig változó kliensek, jól definiált és a tanítást kiszámíthatóan orientáló tudományos standardok, a munka világának a hallgatók számára biztos munkahelyet kínáló stabilitása mellett garantált lehet az egyetemek folyamatos működése, és rutinszerű viselkedés mellett is képesek magas teljesítményt nyújtani. Ha azonban a külső környezetnek e stabilitása eltűnik, azok az intézmények, azok az egyetemek képesek fennmaradni, és azok szereznek előnyt, amelyek rendelkeznek a stratégiai gondolkodás képességével, és e képességüket a mindennapos működésükben is tudják kamatoztatni.

2. A stratégiai gondolkodás megjelenése és átalakulása

A felsőoktatási stratégia kérdésével foglalkozó irodalom leggyakrabban George Keller *Akadémiai stratégia: menedzsmetforradalom az amerikai felsőoktatásban* című könyvének 1983-as megjelenéséhez kapcsolja a stratégiai gondolkodás szükségességének és nélkülözhetetlenségének felismerését és elterjedését a felsőoktatás világában. Keller ebben a könyvében, miután felidéz néhány klasszikus szöveget, az egyetemi szervezetnek arról a hagyományos sajátosságától, amelyet néha bürokráciával ellensúlyozott anarchiaként írunk le (pl. *Cohen et al., 1972*), így fogalmazott:

„Közhely lett az a figyelmeztetés, hogy a következő évtizedek igen nagy változást fognak hozni az amerikai főiskolák és egyetemek számára. A kilencvenes évekre a középiskolákból kikerülők száma egyötödével lesz kevesebb, ami a jelentkezőkért való versengés erősödésével fog járni. A felsőoktatás költségei valószínűleg továbbra is növekedni fognak, és ez az elmúlt időszakhoz hasonlóan meg fogja haladni a fogyasztói árak növekedését. Az egyetemeknek egyre nehezebb lesz magukhoz vonzani a legtehet-

ségesebb fiatalokat, mivel az új oktatói álláshelyek létesítésének a lehetőségei be fognak szűkülni. A szövetségi kormány valószínűleg továbbra is csökkenteni fogja a hallgatóknak nyújtott és az egyetemi kutatásokra biztosított állami támogatás nagyságát.

(...) Az informatika fejlődése az oktatás megszervezésének új formáit fogja lehetővé tenni. Az egyetemi kutatás még inkább létszükségletté válik a közegészségügy, a gazdasági növekedés, a biztonság és az életminőség fejlődése számára. Korábban soha nem látott számú felnőtt hallgató belépésére számíthatunk, és a külföldi hallgatók beáramlása is folytatódni fog.

Mindez azt jelenti, hogy a felsőoktatásban új helyzettel nézünk szembe. Ez új fenyegetéseket hoz magával, de új lehetőségeket is megnyit. A jövő bizonytalansága miatt a főiskolák és az egyetemek nem engedhetik meg maguknak azt, hogy sodródjanak az árral. A gondos és jól felkészült menedzsment létfontosságúvá válik.” (Keller, 1983)

Az amerikai felsőoktatásnak azok az erősségei, amelyek az elmúlt két évtizedben többek között a külföldi hallgatókra gyakorolt vonzásban, a felnőtt tanulók felé való nyitásban vagy éppen a tanulás minőségéért tett sikeres erőfeszítésekben voltak megragadhatóak, részben éppen annak köszönhetőek, hogy főiskolák és egyetemek százai fogadták meg Keller figyelmeztetését. Egyetemi vezetők ezrei tanulták meg és kezdték el alkalmazni a stratégiai gondolkodásnak és viselkedésnek azokat az elemeit, amelyek korábban csak a versenyhelyzetet és a piaci környezet szeszélyes változásait természetes adottságként kezelő üzleti szférában voltak ismertek. Vezetők sokasága tanulta meg azokat a komplex, nem könnyen megszerezhető képességeket, amelyek a stratégiai *tervezéshez*, vagy később még inkább az eredményes stratégiai *menedzsmenthez* és stratégiai *vezetéshez* szükségesek.

A későbbiekben az intézményi szintű stratégiai menedzsmentről való gondolkodás fejlődésének több jellegzetes trendjét fogjuk említeni. Ezek közül kettőt érdemes itt rögtön kiemelni. Az egyik a *lineáris modellektől a dinamikus modellek felé történő elmozdulás*, a másik a *stratégiai megközelítések adaptálása az eltérő intézményi adottságokhoz*. E két trend közös vonása a törekvés arra, hogy a stratégiaalkotás és a stratégiai gondolkodás a belső szervezeti és külső környezeti komplexitás nagyobb mértékét legyen képes kezelni. A stratégiai menedzsmentről való gondolkodás fejlődését az elmúlt évtizedekben alapvetően befolyásolta az a paradoxon, hogy minél nagyobb mértékét tudjuk kezelni a stratégiai gondolkodásban a belső szervezeti és külső környezeti komplexitásnak, annál kevésbé lehetséges e folyamat standardizálása és átvittele egyik szervezetből a másikba. Vagy a másik irányból nézve: minél inkább standardizáljuk a stratégiaalkotást, annál inkább lehetőséggé válik sajátos stratégiai menedzsmenteszközök kidolgozása és ezeknek különböző szervezetekben történő alkalmazása, de ennek az árát meg kell fizetni abban, hogy a komplexitás jóval kisebb mértékét tudjuk befogni. Ez utóbbit azt jelentheti, hogy kevésbé tudjuk kezelni a jövő nyitottságát, a kölcsönös függőségek nagy számából vagy az előre nem látható események gyakori bekövetkeztéből fakadó bizonytalanságokat.

A lineáris modellektől a dinamikus modellek felé történő elmozdulás azt jelenti, hogy a szervezetekről egyre inkább úgy gondolkodunk, mint komplex adaptív rendszerekről, amelyek viselkedése vagy fejlődése csak korlátozottan tervezhető, amelyekben a „felülről lefele” (top-down) történő változásokkal azonos súlyúak – vagy azoknál akár nagyobb jelentőségűek is – az „alulról felfelé” (bottom-up) ható változások, és ahol a szervezeti változás jellegzetes formája új struktúrák előre nem tervezhető, váratlan „felbukkanása” (emergence). Az ily módon elképzelt szervezetre egyre ritkábban alkalmazzuk a „gép” és egyre gyakrabban az „organizmus” metaforáját vagy egyéb dinamikus elemeket tartalmazó metaforákat (Morgan, 2006). E szervezeti felfogásban ritkábban gondolkodunk olyan lineáris modellekben, mint amilyen például a jól ismert „tervez, cselekedj, ellenőriz, igazítsd ki a terveidet” (PDCA) modell, és egyre gyakrabban utalunk a *szervezeti kultúra* vagy a *szervezeti tanulás* fogalmaira.

A stratégiai megközelítéseknek az eltérő intézményi adottságokhoz történő hozzáillesztése azt jelenti, hogy kevésbé hiszünk egy általános, standard, mindenhol alkalmazható stratégiai menedzsmentmodellben, és egyre inkább úgy véljük: minden szervezetnek ki kell alakítania a saját adottságainak leginkább megfelelő stratégiai modellét. A stratégiai modellek vagy stratégiai megközelítések készletében gondolkodunk, és azt tartjuk a legjobbnak, ha a stratégiaalkotással foglalkozók a modellek és eszközök széles repertoárjával rendelkeznek, illetve e repertoár, valamint megfelelő szervezeti érzékenység és analitikus kapacitás birtokában alakítják ki a leginkább működőképesnek tűnő megközelítést. A későbbiekben (e tanulmány végén) több olyan tipológiát is megemlítünk majd, amelyek célja a különböző megközelítések áttekinthető csoportokba sorolása és ezeknek eltérő szervezeti típusokhoz történő hozzákapcsolása.

Az egyetemi stratégiaalkotásról való gondolkodásnak az elmúlt két évtizedben történt átalakulását elemezve, egy 2002-ben megjelent munkájukban, a terület egyik ismert szakértője, Michael J. Dooris és szerzőtársai három jelentősebb változást említettek. Az első az, amelyet úgy írtak le, mint a „racionális, deduktív és formális megközelítés felpuhítását a kulturális, környezeti és politikai perspektívával”. A második a tervezés összekapcsolása a tanulással és a kreativitással, illetve ezeken keresztül a dinamikus szervezeti változással. A harmadik a hangsúly eltolódása a stratégia megfogalmazása felől a stratégia implementálása felé (Dooris et al, 2002). Ezek szorosan összefüggenek a nyitottságnak, a komplexitásnak és a bizonytalanságnak, mint külső és belső feltételeknek az elfogadásával, csakúgy mint a szervezetről és a vezetésről való gondolkodás változásaival.

A komplexitás, a nyitottság és a bizonytalanság nagyobb mértékének kezelésére való törekvés a stratégiai menedzsmenten belül többek között azzal jár, hogy a területről való gondolkodást megtermékenyíthették olyan menedzsmentmegközelítések, mint amilyen például a válságmenedzsment és a kockázatmenedzsment (lásd pl. Achampong, 2010) vagy a komplexitáselmélet és a károselmélet (lásd pl. Goldoff–Ogula, 2000). Fontos szerepet kapnak olyan fogalmak, mint a szervezeti változás szempontjából meghatározó fontosságú energia vagy az idődimenzió, különös tekintettel a rövid és hosszú távú perspektívák megkülönböztetésére vagy a cselekvés számára megfelelő időpont megválasztására („ma még nem lehet megtenni azt, ami holnapután esetleg már késő lesz”).

A stratégiai gondolkodás átalakulása nem annyira a stratégiával foglalkozó kutatói és tanácsadói tevékenység fejlődéséből fakad, mint inkább a valós világ átalakulásából. Maga a szervezeteket körülvevő világ vált a korábbiaknál kevésbé kiszámíthatóvá. Egy ismert stratégia kutató és tanácsadó, Robert M. Grant például a nagy multinacionális olajipari vállalatok stratégiai tervezési gyakorlatának empirikus és történeti elemzése alapján mutatja meg, milyen drámai módon alakult át e vállalatokon belül a stratégiai tervezés a hatvanas évek óta, különösen a sokakat meglepetésként érő első olajválságot követően (Grant, 2008). A jövő nyitottságával számot vető hosszú távú stratégiai gondolkodásnak az oktatáspolitikai gondolkodásban történő meghonosítását szorgalmazva, a kilencvenes években az OECD és a vele együttműködő országok, többek között éppen az először az ismert olajipari óriás, a Shell által használt *forгатókönyvtechnikát* kezdték a közoktatás és a felsőoktatás területén alkalmazni (OECD, 2006, 2008, 2009).

A környezeti változásoknak olyan alternatív forгатókönyvekben történő felvázolása, amelyek a jövőbeni folyamatoknak kifejezetten a legkevésbé kiszámítható, ugyanakkor legnagyobb hatású elemeire fókuszálják a figyelmet, és a környezet állandó figyelése annak érdekében, hogy a lehető leghamarabb észre lehessen venni, merre fordulnak az események, a modern stratégiai gondolkodásnak és vezetői viselkedésnek egyik legfontosabb jellemezőjévé vált. Érdekes e szempontból, hogy a Grant által megfigyelt olajipari vállalatok némelyike tudatosan leépítette a stratégiai tervek készítő korábbi szervezeti egységeit, mert azok paradox módon – az általuk alkalmazott a rugalmatlan és mechanikus tervezési módszerekkel – esetenként csökkentették, és nem növelték a vállalatnak a környezeti változásokra való gyors reagálóképességét.

3. Intézményi és ágazati folyamatok

A stratégiai gondolkodás számára a stratégia fogalma általában egy-egy szervezethez kötődik. Igaz ez a felsőoktatás világában is: amikor stratégiáról beszélünk, általában intézményi stratégiákra gondolunk. Elsősorban az egyes intézmények azok, amelyek stratégiát alakítanak ki, amelyekben a stratégiai tervezés vagy a stratégiai menedzsment zajlik, és ahol megfogalmazódik a stratégiai vezetés iránti igény. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment fogalmai a felsőoktatási rendszer egészének a szintjén is értelmezhetőek, azaz éppúgy beszélhetünk ágazati, mint intézményi stratégiáról. Mielőtt az intézményi szintű stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment kérdéseivel, az ezzel kapcsolatos gondolkodás változásaival részletesebben foglalkoznánk, érdemes ezért tennünk egy kisebb kitérőt tenni a makro- vagy rendszerszintű stratégiai gondolkodás irányába.

Az ágazati felsőoktatási politikák megfogalmazói és végrehajtói mindenekelőtt azt a kérdést teszik fel a maguk számára, vajon milyen módon lehetséges és kell a felsőoktatási rendszerekre vonatkozó nemzeti – esetleg nemzet feletti, vagy éppen nemzeti szint alatti – politikák céljait megfogalmazni, és hogyan lehet e célokat megvalósítani. Az erről gondolkodók a stratégia kérdését leginkább a felsőoktatási reformpolitikák megfogalmazásához kapcsolják hozzá, bár ennél érdekesebb a stratégiai gondolkodás alkalmazása a reformok implementálása során. A kormányzati szintű felsőoktatási politikák megalkotói és megvalósítói hasonló kihívásokkal találják szembe magukat, mint az intézményi szintű stratégiák megalkotói és megvalósítói. Itt is nehezen kalkulálható, számtalan előre nehezen megjósolható fordulatot produkáló környezetben kell tervezniük a cselekvést: általában olyan környezetben, amelyben jelentős autonómiával bíró szereplők sokasága jelenik meg, akiknek előre nehezen kalkulálható viselkedése alapvetően meghatározza a politika sikerét. E politikák megalkotóinak és megvalósítóinak is elemezniük kell a rendszer erősségeit és gyengeségeit, értékelniük kell a külső környezetben megfigyelhető változásokat, meg kell pillantaniuk a rendszer számára megnyíló lehetőségeket vagy annak eredményes működését veszélyeztető tényezőket, célokat és prioritásokat kell megfogalmazniuk, és olyan eszközrendszerrel kell teremteniük, illetve működtetniük, amely lehetővé teszi a rendszernek a megfogalmazott prioritásoknak megfelelő működését vagy változását.

Nem meglepő, hogy a stratégiai tervezés vagy a stratégiai menedzsment megközelítésmódja az elmúlt évtizedekben tért hódított nemcsak az intézményi vezetés, hanem a közpolitikák alakításának és megvalósításának a szintjén is (beleértve ebbe a felsőoktatási politikát is), mint ahogy az sem, hogy a stratégiai gondolkodás fejlődése a közpolitikai gondolkodásra is komoly hatást gyakorolt. Az 1960-as, 1970-es évek felsőoktatási reformjainak nem túl pozitív mérlege arra indította a reformok implementálásával foglalkozó kutatókat, hogy új megközelítések felé forduljanak. Így például e terület két jól ismert szakértője, a felsőoktatás-kutató Ladislav Cerych és a politikatudós Paul A. Sabatier az 1998-ban megjelent 12 kötetes nagy oktatási világciklopediában közölt szócikkükben (*Cerych–Sabatier, 1998*) olyan új elemzési kereteket javasolnak a politika-implementáció számára, amely képes a bizonytalansági tényezők nagy számával és a komplexitás magas szintjével számot vetni, és amely túllép a hagyományos lineáris gondolkodáson. Így bizonyos esetekben a reformok megvalósítása szempontjából nem hátrány, hanem előnynek tekintik a célok lebegtetését vagy nem egyértelmű megfogalmazását, a végrehajtás sikerét alapvetően azzal kötik össze, hogyan alakul a reformot támogató vagy ellenző koalíciók dinamikája, és nélkülözhetetlennek tartják a „fentről le” és a „lentől fel” megközelítések kombinálását.

Sabatier 2005-ben megjelent tanulmányában, amely egy, a felsőoktatási reformok tervezésével és megvalósításával foglalkozó kötetben olvasható, a reformok megvalósulását olyan modellben értelmezi, ahol a perspektíva nem a politikát kezdeményező kormányé, hanem azé a rendszeré, amelyben a reform megtörténik. E szakpolitikai rendszer (policy system) egyfajta bonyolult, sokféle szereplő összjátékát magában foglaló ökoszisztémaként jelenik meg, amelynek a viselkedése természetesen befolyásolható, de amelyet senki nem képes teljesen az ellenőrzése alá vonni. Sabatier nevéhez kapcsolódik a bármely policy területen alkalmazható ún. támogató koalíciók modell (Advocacy Coalition Framework), amelynek lényege az, hogy a reformról nem úgy kell gondolkodunk, mint amit valaki „keresztül visz”

a rendszeren, hanem sokkal inkább úgy, mint olyan folyamatról, amely „megtörténik” a rendszerben, és amelyet a rendszer sokféle szereplőjének a perspektívájából lehet néznünk. Ebben jól érzékelhető a „fentről le” és a „lentől fel” megközelítések közötti különbségnek az a fajta értelmezése, ahol nem a kezdeményezés és a változás iránya az érdekes, hanem, az, hogy ezek alapvetően eltérő természetűek. A „lentől fel” típusú változás esetében összehasonlíthatatlanul nagyobb a változás komplexitása és a kimenet kiszámíthatatlansága.

A modern stratégiai gondolkodás nyitott és dinamikus (nem lineáris) jellegének a közpolitikai gondolkodásra való átvitelét különösen jól mutatja Richard Matlandnak, a chicagói Loyola Egyetem professzorának az a modellje, amely a policy implementációt egy kétdimenziós modellben értelmezi (Matland, 1995). E modellben az egyik tengely az alacsony vagy magas szintű célkonfliktus (vagyis az, hogy a szereplők között mennyire alakul vagy nem alakul ki konszenzus a reform céljaival kapcsolatban), a másik pedig az alacsony vagy magas technikai többértelműség (vagyis az, hogy a reform technikai értelemben mennyire válik koherensé és egyértelművé). A reform implementációja egészen eltérő formákat ölthet attól függően, hogy e két tengelyen hol helyezkedik el. Például akkor, ha lehetetlen a célokat tekintve konszenzust kialakítani, azaz a felsőoktatási politikai mezőre konfliktusok jellemzőek, és ugyanakkor a bevezetendő reform belső koherenciája is alacsony mértékű, valami olyasmi történik, amit Matland „szimbolikus implementációnak” nevez. Ilyenkor sokféle párhuzamos interpretáció figyelhető meg, az eltérő értelmezések versengenek, vagy éppen éles konfliktusban vannak egymással, és az implementációs folyamat nehezen átlátható. Ennek homlokegyenest ellentéte az, amikor a célok világosak, és azokban egyetértés is van. Ilyenkor az történhet, amit a szerző „adminisztratív implementációnak” nevez: a reformot megtervezik, és megfelelő hatalmi eszközök birtokában a terveknek megfelelően végrehajtják. Abban az esetben, ha magas szintű egyetértés van, és ennek megfelelően magas a bizalom szintje is, de a reform technikai értelemben nyitott, megjelenhet a „kísérletező implementáció”. Olyankor pedig, amikor a reform céljai világosak és egyértelműek, de nincs kellő politikai támogatottsága, a „politikai implementáció” az, amire szükség lehet, azaz például alkukat kell kötni vagy szövetségeket kell keresni (1. ábra).

1. ábra. A politikai implementáció kétdimenziós modellje (Forrás: Matland, 1995 alapján)

| | Alacsony szintű politikai konfliktus | Magas szintű politikai konfliktus |
|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Alacsony szintű többértelműség | Adminisztratív implementáció | Politikai implementáció |
| Magas szintű többértelműség | Kísérletező implementáció | Szimbolikus implementáció |

Mint láttuk, a politikai implementációról való gondolkodásban a „lentől fel” megközelítés szerepének hangsúlyozása, és a politikai tér dinamikus, sokszereplős rendszerként, egyfajta ökoszisztémaként történő értelmezése, a reformot kezdeményező kormányról a rendszer sokféle egyéb szereplője felé tereli a figyelmet, és bizonytalanná válik, ki is a stratégia „gazdája”, sőt egyáltalán, mennyire beszélhetünk stratégiáról. Ennek ellenére a stratégiai gondolkodást továbbra is általában kormányokkal, kormányzati szervekkel vagy egyéb jól azonosítható kulcsszereplőkkel hozzuk összefüggésbe (ilyenek lehetnek a nemzetközi fejlesztési ügynökségek vagy kormányközi szervezetek is).

A stratégiai menedzsmentmegközelítésnek az ágazati politikák és a kormányok által indított átfogó fejlesztési programok szintjén történő alkalmazását éppen az utóbbiak éppúgy a bizonytalanság és a nyitottság nagy, sőt általában jóval nagyobb mértékével kénytelenek szembenézni, mint a versenynek és a környezet gyors változásának kitett intézmények. A nyitottság és a bizonytalanság különösen nagy mértékével kell számolniuk azoknak a fejlesztési ügynökségeknek, amelyek adott esetben olyan idegen országokban hajtanak végre fejlesztési programokat, ahol nem lehet közvetlen ráhatásuk a jogi környezet alakítására, korlátozott információik vannak a befogadó környezet viselkedéséről, és nem állnak rendelkezésükre azok az igazgatási eszközök, amelyekkel egy ágazati politikát megvalósító nemzeti kormány rendelkezik. A stratégiai menedzsment politikai szintű alkalmazásának lehetőségeit elemezve Derick W. Brinkerhoff, az amerikai Research Triangle Park nevű kutatószervezet egy 1996-ban megjelent tanulmányában ezt írta: „A politikai változások és a politika-implementáció folyamatának a komplexitása és bizonytalansága miatt úgy tűnik, mintha e folyamat stratégiai menedzselése különlegesen nehéz, szinte lehetetlen lenne. A probléma az, hogy a politikai változás átlépi egy adott szervezet határvonalait, és azok az erőforrások, amelyek a megvalósításához szükségesek, nem állnak egy szervezet vezető hierarchikus ellenőrzése alatt. Ha a politikai változás stratégiai menedzselése egyetlen jól körülhatárolható szervezetet igényelne, azt kellene mondanunk, a stratégiai menedzsmentmegközelítés nem lenne túl célravezető. Ha azonban a politikai változás stratégiai menedzselése a politikai változás problémájának újraértelmezését jelenti, akkor kétségtelenül jól alkalmazható a politika-implementáció folyamatában” (Brinkerhoff, 1996).

A fenti idézet lényegében azt fogalmazza meg, hogy a stratégiai menedzsment – éppen azért, mert alkalmas a nyitottság, a bizonytalanság és a komplexitás kezelésére –, bevihető azokba a politikai folyamatokba is, amelyekre természetüknél ugyanez jellemző. Érdemes ezzel összefüggésben kiemelni, hogy az OECD korábban említett tematikus vizsgálatában is kiemelt figyelmet kaptak a nemzeti szintű felsőoktatási stratégia megalkotásának és a felsőoktatási reformok implementálásának a kérdései, és itt is alkalmazták a közpolitika területére a stratégiai menedzsment megközelítését. A vizsgálatról készült jelentésnek *A felsőoktatási szakpolitika fejlődése* című fejezete részletesen elemezte az ágazati stratégia megalkotásának és a reformok implementálásának a problémakörét, kiemelve olyan elemeket, mint a kölcsönös egymástól való tanulás, az ágazatközi kommunikáció, a bizalom- és konszenzusépítés, a megfelelő információs háttér és a tényekre épülő döntéshozatal biztosítása, illetve a gazdag implementációs eszköztár (OECD, 2008).

Az intézményi és ágazati megközelítések közötti kapcsolat szempontjából fontos megemlíteni azt is, hogy az ágazati felsőoktatási stratégiák egyik fontos eleme lehet az intézményi szintű stratégiai tervezés támogatása vagy éppen kikényszerítése. A felsőoktatás komplex rendszerében ugyanis az válik az ágazati stratégia egyik meghatározó elemévé, hogy önálló stratégiával rendelkező önálló intézményeket feltételez, és az lesz számára az egyik legnagyobb kihívás, hogy miképpen biztosítsa az intézményi és az ágazati stratégiák megfelelő kapcsolódását. A tanulmány elején idézett OECD-ajánlás többek között arról szól, hogy az ágazati politika különböző eszközökkel érje el azt, hogy az intézményekben legyen stratégiai tervezés. A gyakorlatban előfordul, hogy ezt az intézményekkel kötött finanszírozási szerződések aláírásának vagy – a fejlesztési projektek esetében – a fejlesztési forrásokhoz való hozzájutásnak a feltételül állítják. Nem ritka az, hogy ezt az intézményi akkreditáció feltételként fogalmazzák meg, de az sem, hogy egyszerűen a felsőoktatást szabályozó törvényben írják elő kötelező feladatként. Egy 2004-ben kiadott OECD-tanulmány Írország példáját emeli ki, ahol az egyetemekről szóló törvény 1997-ben írta elő azt, hogy az intézmény adminisztratív vezetője stratégiai tervezést folytasson (OECD, 2004). A korábban idézett tematikus vizsgálat többek között Új-Zéland példáját emeli ki, ahol rendszeresen egyeztetik az intézményi és az ágazati szintű stratégiákat, és ahol az állami finanszírozás feltétele ezek kapcsolódásának a biztosítása (OECD, 2008). Egy, a közelmúltban publikált elemzés azt mutatta, hogy Európában több országban is kötelezővé vált az intézmények számára a stratégiai tervezés (de Boer–File, 2009).

4. Döntéshozatal, vezetés és stratégia egyetemi környezetben

Mint már többször utaltunk rá, a modern stratégiai gondolkodás különbséget tesz a stratégiai *tervezés*, a stratégiai *menedzsment* és a stratégiai *vezetés* (leadership) között, még ha ez a mindennapos szóhasználatban nem is mindig tükröződik következetesen. E különbségtétel egyáltalán nem független attól a vitától, amely a stratégiát inkább tervnek és az azt inkább folyamatnak tekintők között zajlott, és zajlik ma is. Az eddigiekből talán már kiderült, e tanulmány nemcsak inkább az utóbbi mellett érvel, hanem az utóbbi felé történő elmozdulást a stratégiai gondolkodás fejlődésének egyik legfontosabb trendjének tekinti. Mivel a stratégia természetes módon erősen kötődik a vezetéshez, az erről való gondolkodást szükségképpen meghatározza az is, miképpen gondolkodunk a vezetésről és magáról a szervezetről. Más jelent például a stratégia és a stratégiaalkotás, ha erős egyszemélyi vezetésben vagy bürokratikus szervezett intézményben gondolkodunk, vagy olyanban, amelyre „megosztott vezetés” (distributed leadership), az intenzív szervezeti tanulás és ez utóbbit támogató szervezeti kultúra jellemző.

A *megosztott vezetés* fogalmával az iskolavezetési szakirodalom olvasói sokkal gyakrabban találkozhatnak azoknál, akik a felsőoktatás-menedzsment irodalmát olvassák (Bryman, 2007). A megosztott vezetés nem azonos sem a demokratikus vezetéssel, sem a hatáskörök decentralizálásával. Általában akkor mondjuk azt, hogy egy szervezetben megosztott (vagy szórt) vezetés van, ha az egész szervezetben való gondolkodás, a szervezetről érzett átfogó felelősség, a stratégiai cselekvés nemcsak a formálisan kinevezett vezetőre jellemző, hanem a szervezet minél több tagjára, így akár a formális hierarchia legalján lévőkre is, akik maguk is vezetői felelősséggel és tudatossággal gondolkodnak és cselekszenek (Bennett et al., 2003). Az egyetemekkel kapcsolatban gyakran emlegetett „kollegiális szervezet” fogalmának nem sok köze van a megosztott vezetés fogalmához, hiszen az előbbi működhet úgy is, hogy a vezetés (leadership) jelenléte alig érezhető benne, míg az utóbbi esetén akkor is erős vezetés (leadership) van jelen, ha ezt nem lehet egyetlen személyhez kötni.

A menedzsment világában otthonos olvasónak valószínűleg kevésbé tűnik fel az, amikor a vezetés szó mellett zárójelben megjelenik az angol „leadership” szó, és azt is természetesnek találja, ha – ahogy az gyakran történik – az angol szót használjuk magyar „vezetés” szó helyett. Ezzel azért találkozunk gyakran, mert a vezetésről való modern gondolkodásunk egyik meghatározó jellemzője lett a „management” és a „leadership” megkülönböztetése, és egyre nehezebben tudjuk elfogadni, ha a saját nyelvünk kevésbé érzékeny erre a különbségtételre.

Mint arra már utaltunk, általában a vezetésről és a szervezetről való gondolkodásunknak, és ezen belül annak, ahogyan az egyetemi szervezetről és az egyetemi vezetésről gondolkodunk, meghatározó jelentősége van az egyetemi stratégiáról való gondolkodásunk szempontjából. Ez utóbbi fejlődése mögött ott láthatjuk a vezetésről és szervezetről való gondolkodás fejlődését is. Így például egyre kevésbé látjuk úgy a felsőoktatási intézményeket vagy az egyetemeket, mintha azok valamilyen egységes „fajtát” alkotnának, és egyre fontosabbá válnak a számunkra az olyan szervezettipológiák, amelyek – mint arra már utaltunk, és mint a későbbiekben is látni fogjuk – a stratégiaalkotás szempontjából is meghatározó fontosságúak. Ian McNay, az ismert felsőoktatás-kutató az 1990-es évek közepén megjelent szervezettipológiája (McNay, 1995) nyomán például határozottan eltérőnek látjuk a kollegiális, a bürokratikus és a vállalkozó kultúrával és ennek megfelelő belső szervezeti modellel rendelkező egyetemeket, és úgy gondoljuk, ezekben a stratégiaalkotás és stratégiaimplementálás folyamata is szükségképpen másképp alakul.

Az egyetemi stratégiával foglalkozó irodalomban gyakran olvashatunk az akadémiai környezetnek a stratégiával kapcsolatos avarzióiról. Ez részben abból fakad, hogy a stratégiai tervezés vagy stratégiaalkotás általában a versenyről, versenypozíciók megszerzéséről szól, és az akadémiai világ sok képviselője úgy érzékeli, ez túl közel viszi a tudományt az üzlet és a piac világához, és nem egyéb, mint az „akadémiai kapitalizmus” (Slaughter–Rhoades, 2004) egyik leképeződése. Az ezzel foglalkozó irodalom időnként hangsúlyozza azt, hogy a stratégiai menedzsment klasszikus eszközrendszerének az alkalmazása egye-

temi vagy tudományos környezetben különösen gyakran vezet kudarchoz. Az ismert felsőoktatás-kutató, *Robert Birnbaum*, akinek *Menedzsmentdivatok a felsőoktatásban* című könyve a felsőoktatás-menedzsment területén az egyik leggyakrabban hivatkozott munka, a stratégiai menedzsment alkalmazását a hamar elmúló divatok egyikeként mutatta be. A 19. században élt angol költőt, *Matthew Arnoldot* idézve úgy írta le a stratégiai menedzsment alkalmazását a felsőoktatásban, mint „nagy Név a nagy Dolog nélkül” (*Birnbaum*, 2000). Idézve néhány olyan kutatást, amelyek nem tudtak pozitív összefüggést kimutatni egy-egy intézmény eredményessége, illetve aközött, vajon alkalmaztak-e stratégiai tervezést, arra következtetésre jut, hogy ez éppolyan divat volt, mint más egyéb megközelítések. A stratégiai tervezés hívei, állítják, nem vesznek tudomást az egyetemi szervezet sajátosságairól: arról, hogy itt nem működik az a fajta megközelítés, amely az „elemezz, tüzzél ki célokat, a struktúrákat alakítsd ezekhez, majd hajtsd végre a tervet” lineáris gondolkodást követi.

Daniel James Rowley és Herbert Sherman először 2001-ben megjelent, szintén igen gyakran idézett – és már címében is (*A stratégiától a változásig*) karakteres üzenetet hordozó – könyvükben ugyancsak hangsúlyozzák a stratégiaalkotás sajátos nehézségeit egyetemi környezetben: „A legjobb kezdeti szándékok túl gyakran végződnek kudarcra. A tervezési dokumentum gyakran a polcon végzi vagy még gyakrabban egy szemétkosárban. Utólag az oktatók, az adminisztratív személyzet és az irányító testület tagjai mind a stratégiai tervezés folyamatának általános jellemzőit bírálják. Gyakran hallani: »Ha leállítanánk a stratégiai tervezésnek nevezett értelmetlenséget, és a dolgokat végre megint úgy csinálnánk, ahogyan régen, minden újra jó lenne»” (*Rowley–Herbert*, 2004).

Az egyetemi környezetben történő stratégiaalkotás nehézségeit többször hangsúlyozta Barakonyi Károly is. Legutóbb *Felsőoktatási stratégiaalkotás és kormányzás* című, 2009-ben megjelent tanulmányában azt a kulcstényezőt emelte ki, hogy a kötött időre megválasztott egyetemi vezetők olyan választóktól függenek, akik az esetek jelentős hányadában inkább a status quo fenntartásában, mintsem a változásokban érdekeltek (*Barakonyi*, 2009). Ehhez hozzá tehetjük az egyetemi szervezetnek azt a jól ismert sajátosságát, hogy a diszciplináris alapon szerveződő karok és tanszékek vezetőinek és munkatársainak általában jóval erősebb a kötődésük a diszciplinájuk nemzeti vagy nemzetközi hálózataihoz, mint saját intézményükhöz. Előmenetelük, elismertségük kevésbé függ munkaadó egyetemüktől, mint azoktól a hálózatoktól, amelyek ellenőrzik a kutatási forrásokat, a mérvadó publikációs lehetőségeket, és amelyeknek kulcsszerepük van az adott diszciplináris közösséghez tartozó egyének szakmai értékelésében. Ahogy Burton R. Clark írta *A felsőoktatási rendszer* című, a felsőoktatási kutatások területén klasszikusnak számító könyvében: „Az egyetemi emberek életében inkább a diszciplína, mintsem az intézmény a meghatározó erő (...) Az egyetemre vagy a főiskolára úgy kell tekintenünk, mint a nemzetközi vagy nemzeti szinten szerveződő diszciplinák helyi fejezeteinek összességére” (*Clark*, 1986). A stratégiaalkotás gyakori kudarcja egyetemi környezetben igen erősen összefügg ezzel a szervezeti adottsággal, hiszen a sikeres stratégia egyik meghatározó feltétele a szervezetet alkotó vezetők erős elköteleződése az intézményük iránt.

A stratégiaalkotás sikerének az esélyei különösen gyengék olyan egyetemek esetében, ahol az egyetem alig több, mint a diszciplináris alapon szerveződő karok laza kapcsolatrendszere. A klasszikus európai egyetemi modellre általában jellemző az erős karok és gyenge egyetem hagyománya. A stratégiaalkotás gyakran éppen ezt a modellt kérdőjelezi meg, hiszen ez szükségképpen integráló hatású. Így nem meglepő, hogy a stratégiaalkotás kísérlete esetenként az autonómiájukat féltő erős karok ellenállásán bukik meg, mint ahogy az sem ritka, hogy az egyetemi autonómiát döntően a felelősség és elszámoltathatóság perspektívája felől tekintő állami politika többek között azért írja elő intézményi stratégiák készítését, hogy a belső integrációt támogassa, illetve az intézményi vezetés tudatosan az integráció egyik eszközeként használja a stratégiaalkotást.

Egy, a Zágrábi Egyetem belső szervezeti reformjairól szóló esettanulmány érzékeltes képet ad arról, hogy a stratégiakészítés, amelynek elindítója az 1990-es évek közepén az Európai Egyetemi Szövetség által végzett külső intézményértékelés és az értékelők ajánlása volt, hogyan változtathatta meg az egyetemi

vezetésről alkotott képet. „A feltételezés az volt – olvashatjuk az esettanulmányban –, hogy a rektor szerepe jelentősen megváltozik: a rektori adminisztráció vezetése helyett az egész egyetemi adminisztráció vezetése lesz a feladata (...) A rektornak az integrált intézmény vezetőjévé kell válnia úgy, hogy az akadémiai személyzet egésze egyetemi alkalmazottá válik, a fejlesztési és üzleti tervekkel, az akadémiai, a pénzügyi és beruházási politikával kapcsolatos stratégiai kormányzás pedig egyetemi szintre (a szenátus szintjére) kerül” (Vidovic–Bjelis, 2006).

Érdemes ugyanakkor megjegyezni azt is, hogy a modern stratégiai gondolkodásban a stratégiaalkotás általában nem korlátozódik az egyetem egészének a szintjére. A korábban már idézett Michael J. Dooris, a Pennsylvania State University néha modellként emlegetett stratégiai tervezési gyakorlatát és ennek történetét elemezve kiemelte azt a változást, amikor a tervezésben kombinálódtak a „fentről lefelé” és a „lentől felfelé” megközelítések, és mindegyik fontosabb belső szervezeti egység („34 stratégiai tervezési egység”) intelligens, elkötelezett és gyakorlott stratégiaalkotóvá vált. „Az egyetem fokozatosan, de határozottan elmozdult az »ugyanaz jó mindenkinek« elve felől a rugalmasabb és jobban fókuszált tervezés felé” (Dooris, 2003). Ennek egyik jellegzetes konkrét eleme volt az, hogy míg korábban az egész egyetem szintjén hoztak létre az intézményi alkalmazkodást támogató stratégiai pénztartalékokat, később mindegyik tervezési egységnek magának kellett ilyen képeznie (Penn State, 2002).

5. Stratégiai menedzsmenteszközök és ezek használata

A stratégiai tervezés vagy stratégiai menedzsment specialistái az elmúlt évtizedekben számos olyan konkrét eszközt dolgoztak ki, amelyeket konkrét szervezetekben stratégiaalkotás során a gyakorlatban alkalmaznak. Ezeknek az eszközöknek óriási készlete létezik, és folyamatosan keletkeznek olyan újabbak, amelyek egy-egy sikeres specialista („menedzsmentguru”) sajátos gondolkodásmódját tükrözik, vagy éppen egy-egy stratégiaalkotásba kezdő szervezet sajátos adottságaiból fakadnak. A menedzsment (ezen belül a stratégiai menedzsment) világának egyik különlegessége éppen ezeknek az elértő gondolkodásmódokból és eltérő szervezeti adottságokból fakadó eszközöknek és megközelítéseknek az állandó burjánzása. Egy-egy szerző, egy-egy menedzsmentképző vagy -fejlesztő intézmény időnként megpróbálja ezeket az eszközöket és a mögöttük meghúzódó teóriákat vagy elméleti modelleket összegyűjteni, rendszerezni és bemutatni, amelynek eredményeképpen néha enciklopédiaszerű gyűjtemények keletkeznek.¹²

A leggyakrabban alkalmazott eszközöket a stratégiai menedzsmenttel foglalkozó tankönyvek és kézikönyvek általában részletesen ismertetik, e tanulmánynak nem feladata ezekkel a technikákkal foglalkozni. Ezzel összefüggésben itt két dolgot érdemes kiemelni: az egyik a nyitottság, bizonytalanság és komplexitás kezelésére kidolgozott speciális, a stratégiaalkotásba bevitt új, dinamikus eszközök, a másik azoknak a klasszikus eszközök alkalmazásával kapcsolatban megjelenő kockázatoknak a kezelése, amelyek ugyancsak nyitottsággal, a bizonytalansággal és a növekvő komplexitással függenek össze.

Azok a dinamikus stratégiai eszközök, amelyeket a különösen turbulens környezetben működő, esetenként nemcsak váratlan, de drasztikus hatásoknak kitett gazdasági szervezetek kezdtek alkalmazni, az elmúlt évtizedekben behatoltak a felsőoktatás területére is, és gyakran sikerrel alkalmazzák őket. Ilyen eszközök például a környezeti változások folyamatos követése (Environment Scanning) – esetenként erre specializálódott belső szervezeti kapacitások létrehozásával –, a környezeti változásokkal kapcsolatos bizonytalanság enyhítése, illetve az előrejelzések pontosságának javítása olyan módszerekkel, mint például a Delphi-módszer vagy az ún. keresztthatás elemzés (Cross-Impact Analysis), és különösen a párhuzamos vagy alternatív scenáriók alkotása. Az utóbbi jelentőségét érdemes külön is hangsúlyozni, nemcsak azért, mert az alternatív forgatókönyvekben történő egyidejű gondolkodás képességének

12 A Hollandiában működő „12Manage” nevű hálózat, amely saját honlapja szerint a világ legnagyobb online menedzsmentenciklopédiáját működteti, 12 menedzsmentterületre csoportosítva, 1500 szócikkben mutatja be a létező modelleket és az ezekhez kapcsolódó menedzsmenteszközöket. A „Stratégia” címszó alatt szereplő eszközök, modellek és teóriák száma 170 (lásd: http://www.12manage.com/i_s.html).

a megtanulása nélkül komoly stratégiai gondolkodás nem képzelhető el, hanem azért is, mert a forráskönyvek megfogalmazása általában olyan kollektív cselekvés (stratégiai beszélgetések, stratégiai dialógus) keretei között történik, amely nagymértékben segítheti a stratégiai vezetés számára kedvező szervezeti kultúra kialakulását vagy megerősödését (Sayers, 2010). A felsőoktatásban különösen a gyorsan és szeszélyesen változó környezetben működő intézmények esetében találni példákat mindezeknek a módszereknek együttes, egymást erősítő alkalmazására (Morrison – Mecca, 1989).

Stratégiai tanácsadók gyakran figyelmeztetnek arra, hogy a stratégiai menedzsment ismert eszközeinek az alkalmazása, még ha ez korrekt módon is történik, nem szükségképpen vezet sikeres stratégiaalkotáshoz, illetve nem szükségképpen hozza magával a stratégia sikeres alkalmazását. Egyetemi környezetben, mint arra korábban utaltunk, különösen gyakori a stratégiai tervezés kudarca, amelynek sokféle háttere lehet. Az akadémiai kultúra és a stratégiai tervezés mögött meghúzódó menedzsmentkultúra korábban említett ütközése mellett ennek jellegzetes oka az, hogy a felsőoktatási stratégiaalkotási folyamatokba kevésbé hatoltak be azok az új, dinamikus megközelítések, amelyek a stratégiai gondolkodás fejlődéséből fakadnak, és az üzleti világgal összevetve gyakoribb az olyan klasszikus, akár elavultnak is mondható módszereknek az alkalmazása, amelyeken a leginkább turbulens környezetben működő gazdasági szervezetek általában már túlléptek. A stratégiai gondolkodás fejlődése a felsőoktatás területén mintha kicsit hátrébb járna, nemcsak annál, ahol az üzleti világ tart, hanem annál is, ahol az iskolák világa, különösen ott, ahol ezek hosszabb ideje nagy önállósággal rendelkeznek, és a nemzeti politikának régebb óta prioritása a vezetés fejlesztése.

A stratégiai gondolkodás fejlődésének egyik fontos elemét éppen azok a distinkciók adják, amelyeket az előző fejezet elején emeltünk ki a stratégiai tervezés, a stratégiai menedzsment, a stratégiai vezetés (leadership) és a stratégiai gondolkodás között. Mint hangsúlyoztuk, stratégiai gondolkodás vagy stratégiai vezetés lehetséges kézzel megfogható és jól dokumentált stratégiai vezetés nélkül is, és fordítva, a jól dokumentált stratégiai vezetés nem szükségképpen jár együtt stratégiai gondolkodással.

Egy néhány évvel ezelőtt megjelent kiadványában a Svéd Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (SIDA), amely – más hasonló szervezetekhez hasonlóan – a kevésbé fejlett országoknak nyújtott támogatási programok sokaságát menedzseli, a projektmenedzsmentben alkalmazott ismert stratégiai eszközzel, az ún. logikai keretmátrixszal kapcsolatban fogalmazta meg a korrekt eszközhasználat és a sikeres gyakorlat közötti összefüggés nem mindig lineáris jellegét. A SIDA saját fejlesztési beavatkozásainak a tapasztalatait feldolgozva vizsgálta azt, hogy ennek a különösen intelligens, a valóság komplexitásával messzemenően számot vető menedzsmenttechnikának az alkalmazása mennyire járt együtt a fejlesztési beavatkozások sikerével. A vizsgálat azt mutatta, hogy a logikai keretmátrix korrekt alkalmazása nem feltétlenül jelentette azt, hogy a programok irányítói ténylegesen alkalmazták volna a mátrix mögött lévő komplex logikai modellt, mint ahogy arra is sok példát találtak, hogy az irányítók éppen azt a valóság bonyolult összefüggéseit remekül leképező modellt alkalmazták, amelyek a mátrixban is benne van, ugyanakkor magát a mátrixot nem hozták létre (Bakewell – Garbutt, 2005).

A viszonylag könnyen elsajátítható stratégiai menedzsmenttechnikák és a tényleges stratégiai szervezeti vagy vezetői viselkedés közötti különbség hangsúlyozása a modern stratégiai gondolkodás egyik legfontosabb vonulatának tekinthető. A felsőoktatási stratégiával foglalkozók gyakran idézik az egyik legismertebb stratégiai gondolkodónak, a szervezetkutató Henry Mintzbergnek azokat az 1990-es évek elején keletkezett írásait, amelyekben azt mutatja be, hogy a stratégiai tervezés (azaz a stratégiai menedzsment ismert eszközeinek következetes alkalmazása) paradox módon a stratégiai gondolkodás elpusztítójává is válhat. Az 1994-ben megjelent, *A stratégiai tervezés felemelkedése és bukása* című, nagyhatású könyvében és hasonló című, a *Harvard Business Review*ban megjelent tanulmányában többek között ezt írta: „A stratégiai tervezés ugyan nem halt meg, de lehullott arról a piedesztálról, amelyen korábban állt. De még ma is csak kevés ember érti az okát: a stratégiai tervezés gyakran tönkreteszi a stratégiai gondolkodást, arra indítva a vezetőket, hogy a tényleges víziót összekeverjék a számokkal való manipulációval” (Mintzberg, 1994). Más szerzőkhöz hasonlóan Mintzberg is azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai

gondolkodásnak és a stratégiai (vezetői vagy szervezeti) viselkedésnek meghatározó elemei a tényleges elkötelezettség és a valóság végtelen komplexitásának megértéséhez szükséges *kreatív intuíció*. A legbonyolultabb stratégiai elemző eszközök és implementációs technikák alkalmazása sem tudja pótolni az eredményes vezetők intuitív képességeit, belső személyes elkötelezettségüket és hitüket a szervezet elé tűzött célokban, továbbá különösen azt a képességüket, hogy a szervezet tagjait magukkal vigyék azon az úton, amely ezek felé a célok felé vezet.

A stratégiai menedzsment eszközrendszerét tekintve az egyik legfontosabb és legérdekesebb fejlődési iránynak a *szervezeti tanulás* jelentőségének a felismerését és az erre épülő szervezetfejlesztési megközelítéseket kell tekintenünk. A stratégiai tervezés klasszikus formáiban a stratégiaalkotás a szervezet életének egy különleges pillanatát jelenti, amikor az ismert eszközök aktív alkalmazásával a vezetés létrehozza azt a dokumentumot, amelyet intézményi stratégiának neveznek. Amikor ez a dokumentum elkészült, akkor a szervezet úgy véli, megvan a stratégiája, és a későbbiekben e stratégia megvalósításán dolgozik. Vannak azonban olyan stratégiai menedzsmentiskolák, amelyek számára a stratégiának nevezett dokumentum megalkotásánál sokkal nagyobb jelentősége van annak, hogy a stratégiai gondolkodás és viselkedés folyamatosan jelen legyen a szervezet működésében, és ezek a vezetés minden szintjét áthassák. E megközelítések számára az olyan stratégiai menedzsmenteszközök egyszerű alkalmazása helyett, mint amilyen például a belső erősségek és gyengeségek feltárása, illetve a külső környezetben fellelhető lehetőségek és fenyegetések elemzése, a hangsúly a folyamatos szervezeti tanulásra és a folyamatos változásra helyeződik. Az intelligens szervezet folyamatosan érzékeli a külső környezet változásait, és állandóan dolgozik azon, hogy az erősségeit kihasználja, és a gyengeségeit legyőzze. Az ilyen szervezet nem „megalkotja” és „végrehajtja” a stratégiáját, hanem a stratégia ott van a mindennapos működésében. Az ilyen szervezetben folyamatosan jelen van a stratégiai reflexió, és folyamatosan keletkeznek azok az energiák, amelyek az állandó változás fenntartásához szükségesek, és olyan, bizalomra épülő szervezeti kultúra uralkodik, amely támogatja az önreflexiót és a folyamatos kísérletezést. Az ilyen szervezetek stratégiai előnye elsősorban abból fakad, hogy a komplexitás és nyitottság különösen magas szintjének a kezelésére képesek.

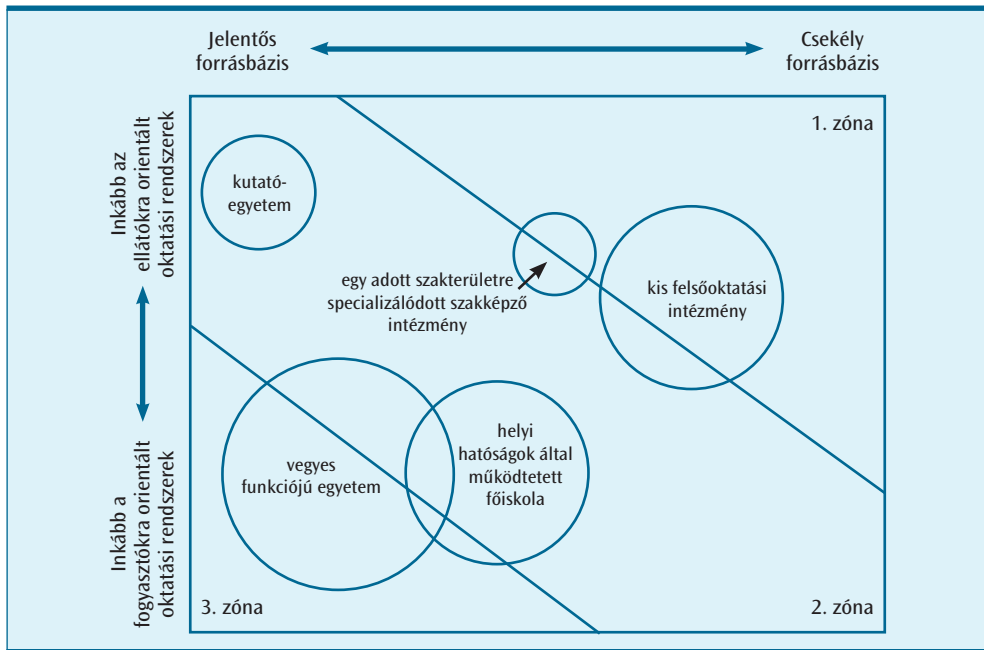
A fentiek jól jelzik az is, hogy a stratégiai menedzsmentnek nincs olyan eszközrendszere, amely minden szervezetben egyformán alkalmazható lenne, és amelyet a stratégiaalkotást elindító vagy támogató vezetők és tanácsadók minden szervezetben egyformán alkalmazhatnak. A stratégiaalkotásnak sokféle megközelítése, sokféle iskolája létezik, és ezek mindegyike releváns a felsőoktatás esetében is. Mintzberg és szerzőtársai a legkülönbözőbb, egymással versengő megközelítések világába vezették be a *Stratégiai szafari* című könyvük olvasóját. Ennek szintetizáló fejezetében a különböző megközelítéseket egy kétdimenziós modellben helyezték el (*Ahlstrand et al.*, 2005). Az egyik dimenzió a külvilág kiszámíthatóságáról alkotott kép (ahol az érthető, jól kontrollálható környezet jelenti az egyik végletet, és a kiszámíthatatlan, kaotikus a másikat), a másik dimenzió pedig a szervezet adottságai (ahol a racionális, azaz a vezetői akaratnak megfelelően működő szervezet jelenti az egyik végletet, és a természetes vagy organikus, azaz öntörvényű szervezet alkotja a másikat). A létező stratégiai iskolákat az e két dimenzió alkotta térben helyezik el, és arra biztatják a stratégiaalkotókat, hogy ezeket – beleértve ebbe ezek sajátos eszközrendszerét is – a konkrét szervezet adottságainak megfelelően vegyítsék. Nyilvánvaló, hogy egy olyan egyetemen, ahol a vezetés érvényt tud szerezni az akaratának, de a bizalom szintje alacsony, ahol korábban még nem próbálkoztak stratégiaalkotással, és ahol a külső környezetet kaotikusnak látják, teljesen más eszközrendszert kell alkalmazni, mint ott, ahol a hatalom nagymértékben decentralizált, ugyanakkor magas a bizalom szintje, ahol stratégiai gondolkodás része a mindennapoknak, és a külső környezetben körvonalazódó kihívásokat jól érzékeli.

Rowley és Herbert korábban említett könyvének is az egyik legfontosabb üzenete az, hogy nincs egységes megoldás, hanem a stratégiai menedzsmentmegoldásokat hozzá kell igazítani az egyes intézmények sajátos adottságaihoz. Ebben a megközelítésben a stratégiaalkotás egyik legfontosabb mozzanata az adott intézmény sajátos típusának meghatározása, amihez természetesen szükség van valamilyen intézménytípológiára. Az általuk javasolt intézménytípológia 16 különböző felsőoktatási intézményi típust

különböztet meg, amelyek közül hat tekinthető „klasszikus” egyetemi vagy főiskolai formának, a többi olyan sajátos forma, mint például a virtuális egyetemek, a vizsgáztatásra vagy kompetenciaértékelésre fókuszáló intézmények, illetve a vállalati egyetemek.

Rowley és Herbert is felvázol egy kétdimenziós teret, de azt nem az eltérő stratégiaalkotási megközelítések, hanem a stratégiaalkotás szempontjából eltérő intézménytípusok pozicionálására használják. Ebben a kétdimenziós térben a dimenziók egyike arról szól, hogy az intézmény milyen mértékben fordul a fogyasztók vagy kliensek felé. Az egyik végleten itt azok az intézmények vannak, amelyek határozottan fogyasztóorientáltak (azt nyújtják, amire a klienseiknek szükségük van), a másik végleten azok, amelyek nem a fogyasztók változó igényeiből kívánják levezetni azt, amit végeznek, hanem saját hagyományaik, az általuk művelt tudományos diszciplínák fejlődése vagy egyéb, a fogyasztók által kevésbé befolyásolt tényezők határozzák meg azt. Az előbbiek számára az a környezet, amelyhez alkalmazkodniuk kell, és amely kutatási vagy oktatási portfóliójukat meghatározza, nyilván egészen más, mint az utóbbiak számára. Az előbbiek természetesen sokkal inkább ki vannak téve a környezet változásainak az utóbbiaknál. A másik dimenzió az intézmények rendelkezésére álló források nagyságára és stabilitására utal. Itt az egyik végleten a jelentős és stabil forrásokkal rendelkező, és így a környezeti változásoknak kevésbé kitett intézmények találhatók, az utóbbin azok, amelyeknek a forrásaik szűkösebbek és kevésbé stabilak, és amelyek emiatt jobban ki vannak téve a környezeti változásoknak. Ebben a térben több „zóna” határozható meg, amelyekhez eltérő stratégiaalkotási megközelítések rendelhetők (2. ábra).

2. ábra. A klasszikus felsőoktatási intézménytípusok (Forrás: Rowley–Herbert, 2004)



Nem egyszerű annak eldöntése, hogy milyen intézményi adottságoknak milyen stratégiai megközelítés felel meg a leginkább. Ehhez egyszerre szükséges egyfelől az, hogy legyen birtokunkban mind a lehetséges intézményi típusoknak, mind a lehetséges stratégiai megközelítéseknek egy megfelelő tipológiája, másfelől legyen olyan modellünk, amelyik lehetővé teszi ezek egymáshoz párosítását. James L. Bess és Jay R. Dee a felsőoktatási szervezeti kérdéseket átfogó módon elemző könyvükben öt jellegzetesen eltérő stratégiai modellt (lineáris, adaptív, kiemelkedő vagy emergens, szimbolikus és posztmodern) különböztetnek meg, és ők is azt a következtetést fogalmazzák meg, hogy az egyes modellek eltérő

mértékben alkalmazhatóak különböző típusú szervezetekben. A felsőoktatási intézményeket a szerint különböztetik meg, hogy azok mekkora mozgástérrel vagy cselekvési szabadsággal rendelkeznek, illetve mennyire függenek a környezetüktől, ami hasonló kétdimenziós teret ad, mint amit Rowley és Herbert vázoltak fel. Ebben a térben négy alapvető szervezeti típust azonosítanak, és ezekhez rendelik hozzá az öt stratégiai megközelítés egyikét (3. ábra).

3. ábra. Felsőoktatási szervezeti típusok és stratégiai megközelítések (Forrás: Bess–Dee, 2008)

| | | Környezetfüggőség mértéke | |
|------------------------------|-------------------|---|-----------------|
| | | Gyenge függés | Erős függés |
| Cselekvési szabadság mértéke | Nagy szabadságfok | „felbukkanás” (emergence) és szimbolikus modell | adaptív modell |
| | Kis szabadságfok | posztmodern modell vagy szervezeti tanulás | lineáris modell |

Bess és Dee e modelljében a lineáris megközelítés (vagyis az, amelyet általában a klasszikus stratégiai tervezés követ) olyan felsőoktatási intézmények esetében alkalmazandó, amelyek erősen függenek a környezetüktől, és kicsi a saját cselekvési szabadságuk. Az ilyen intézményeknek nem sok választásuk van: a környezeti kihívások (és a belső adottságok) azonosítását követően határozott vezetői intézkedésekkel, döntően a „fentről le” megközelítéssel kell eredményeket elérniük. Ezzel szemben egy olyan felsőoktatási intézmény esetében, amelynek viselkedését a külső környezeti hatások kevésbé determinálják, és amelynek nagy a cselekvési szabadsága, a szervezeti dinamika a legkülönbözőbb formákat öltheti. Az a tény, hogy itt nincs mindenki által felismert azonnali cselekvési kényszer, és nem nyom el minden mást a túlélés feszítő kényszere, a spontán mozgások sokfélesége válik lehetővé, ami valószínűsíthető nem várt új megoldások kiemelkedését (*felbukkanás* vagy *emergencia modell*), de megvan az esélye annak is, hogy a valóságos problémák megoldása helyett a szervezet tagjai teoretikus vitákban vagy éppen ideológiai konfrontációkban merülnek el (*szimbolikus modell*). Ha nagy a külső kényszer, és feltétlenül cselekedni kell, de a szervezet előtt többféle alternatíva is nyitva áll, az *adaptív modell* megjelenésére számíthatunk, illetve ennek a modellnek a követése javasolható. Végül, ha a szervezet kevésbé függ a környezetétől, így például nem jelenik meg közvetlen külső kényszer a cselekvésre, ugyanakkor különböző okoknál fogva a szervezet cselekvési szabadsága korlátozott, a *posztmodern modell* felbukkanására számíthatunk, amit Bess és Dee leírását követve a stratégianélküliséggel is azonosíthatunk. Az utóbbi kategóriába tartozó felsőoktatási intézmény esetében lehet különösen érdemes egy külső stratégiai tanácsadónak – ha ilyen helyre stratégiai tanácsadót egyáltalán meghívunk – megpróbálnia a szervezeti tanulás felé elvinni az intézményt.

A menedzsmenteszközökről gondolkodva érdemes hangsúlyozni: a stratégiai menedzsment nem könnyen különíthető el más menedzsmentterületektől, ami együtt jár többek között azzal, hogy ennek sajátos eszköztára folyamatosan gazdagodhat más területeken kialakult eszközökkel. Különösen szoros kapcsolat található a stratégiai menedzsment és a *változásmenedzsment* között, hiszen igen ritka az, hogy a stratégiaalkotás ne vezessen változások iránti konkrét igények megfogalmazásához, illetve a stratégia implementálása maga is nagyrészt változásmenedzsmentet jelent. Gyakran éppen a változás igényének vagy szükségességének a felismerése vezet a stratégiaalkotás igényének a megfogalmazásához, és nehezen elképzelhető sikeres változás (vagy egyáltalában változtatás) stratégia nélkül (Halász, 2009). Igen szoros kapcsolat van a stratégiai menedzsment és a *tudásmenedzsment* között is, hiszen a stratégiaalkotás egyik legfontosabb eleme a rendelkezésre álló tudás növelése. A stratégiaalkotás akár intenzív tanulási folyamatként is leírható (ennek során a szervezet megpróbál új és releváns tudást szerezni önmagáról és a környezetéről). Különösen erősen kapcsolódik továbbá e menedzsmentterület olyanokhoz,

mint a *marketingmenedzsment* (a stratégiaalkotás egyik legfontosabb kiváltó oka gyakran a piaci pozíció javítása), a *minőségmenedzsment* (a modern minőségmenedzsment megközelítések gyakran magukba foglalják a stratégiát, illetve a stratégia megléte és ennek „jósága” elemi minőségkövetelményként jelenik meg bennük), a *teljesítménymenedzsment* (a stratégiai változás gyakori kiváltó oka a teljesítménnyel való elégedetlenség és a teljesítmény javítása gyakori stratégiai prioritás) vagy éppen a *humán erőforrások menedzsmentje* (hiszen olyan területeken, mint a felsőoktatás, ez alkotja a legfontosabb szervezeti potenciált).

6. Vezetői információs rendszerek és a stratégia tudásháttere

Érdekes újra hangsúlyozni: a stratégiaalkotás egyik legfontosabb eleme a rendelkezésre álló tudás növelése, és szoros kapcsolat van a stratégiai menedzsment és a tudásmenedzsment között. Különösen így kell, hogy legyen ez olyan tudásalapú szervezetek esetében, amelyek a tudás létrehozásával, terjesztésével, értékesítésével vagy alkalmazásával foglalkoznak, mint amilyenek az egyetem is tekinthető. Az ilyen szervezetek esetében a magas színvonalú tudásmenedzsment a versenyelőny megszerzésének egyik legfontosabb eszközévé válhat, ezért kiemelt figyelmet kell, hogy kapjon a stratégiaalkotás során (*Chakravarthy et al.*, 2003).

A tudás intelligens és hatékony menedzselése azonban nemcsak a versenyelőny megszerzésének perspektívájában érdekes a stratégiaalkotás és a stratégiaimplementálás számára, hanem azért is, mert – mint arra utaltunk – ez utóbbiak jórészt leírhatóak úgy is, mint tudásszerzési és tudásalkalmazási folyamatok. Ahhoz a „kétszintű gondolkodáshoz”, amelyre e tanulmány elején utaltunk, olyan tudásra, olyan információkra és ezekre épülő összefüggések megértésére van szükség, amelyek általában közvetlenül nem adóttak. Annak érdekében, hogy a stratégiai önelemzéshez, a környezetben zajló folyamatok értékeléséhez, a kijelölt stratégiai prioritások felé történő mozgás monitorozásához – vagy éppen a szükséges korrekciók megtételéhez – szükséges megbízható tudás a rendelkezésre álljon, az egyetemenk olyan *információs rendszerre* van szüksége, amely képes folyamatosan biztosítani a stratégiai döntésekhez és az ezeket megalapozó elemzésekhez a szükséges információt.

E tanulmánynak nem feladata az, hogy azokról a vezetői információs rendszerekről (Management Information Systems) szóljon, amelyek a stratégiai menedzsment számára is nélkülözhetetlenek. Itt elsősorban azt kell hangsúlyoznunk, hogy az elmúlt évtizedekben a stratégiai gondolkodás, illetve a stratégiai menedzsmentről való gondolkodás területén a felsőoktatásban is tanúi lehetünk annak, hogy nagymértékben felértékelődött a megfelelő tudásháttér biztosítása. Ezen belül különösen megfigyelhető volt a számszerűsíthető, mérhető – és főképp az időbeli folyamatok követését megengedő – információk, valamint az ilyen információk létrehozását és ezeknek a stratégiai döntések vagy a stratégiai elemzések számára könnyen hozzáférhetővé tételét támogató rendszerek felértékelődése. A stratégiai menedzsment egyik meghatározó, megkerülhetetlen fogalma lett az *indikátor*, vagyis az olyan mérhető *mutató*, amely megengedi annak a megállapítását, hogy egy-egy stratégiai prioritáshoz hozzárendelhetőek-e megfelelő implementációs cselekvések (ha nem ez a helyzet, a prioritás kijelölése szimbolikus aktus marad), illetve annak értékelését, hogy a kitűzött célok felé valóban történt-e elmozdulás. A stratégiai tervezésnek kiemelten fontos eleme az indikátorok meghatározása, és a stratégia implementálásának egyik legfontosabb eleme az indikátorok alakulásának a nyomon követése. Indikátorok nélkül ma már nem tudunk elképzelni komoly stratégiát, legyen szó akár intézményi, akár átfogó ágazati stratégiáról.

Korábban utaltunk arra, hogy a stratégiai menedzsment szinte elválaszthatatlanul összekapcsolódik a változásmenedzsmenttel. Érdekes itt hangsúlyozni: legalább ennyire összekapcsolódik azzal is, amit projektmenedzsmentnek nevezünk, hiszen a stratégiai menedzsment egyik meghatározó eleme a kívánatos változásokat elősegítő beavatkozások (gyakran fejlesztő beavatkozások) projektszerű megvalósítása. A fejlesztő projektek tervezésének – legyen szó akár intézményi, akár ágazati fejlesztési beavatkozásokról – gyakran használt eszköze a korábban más összefüggésben már említett *logikai keretmátrix*.

Ez utóbbinak egyik fontos komponense olyan mérhető indikátorok meghatározása, amelyek lehetővé teszik a különböző szintű célok operacionalizálását (olyan célt, amelyhez nem lehet megfelelő indikátort hozzárendelni, nem érdemes követni), illetve annak értékelését, hogy a fejlesztő beavatkozás elérte-e a célját, vagy legalábbis jó irányba viszi-e a dolgokat. A logikai keretmátrix egy olyan, a valóság komplexitásával számot vető, és a stratégiai beavatkozások által érintett szereplők autonóm mozgásával is számoló stratégiai gondolkodásmódnak az eszköze, amely többek között az indikátorok szofisztikált használatával próbál hidat építeni a valóság és a tervezés között (*Örtengren*, 2004). E gondolkodásmód, a „logikai keretmegközelítés” (Logical Framework Approach) különösen azért érdekes a számunkra, mert jól mutatja, hogy mennyire nehéz áthidalni egyfelől a valóság komplexitása, másfelől a valóságban zajló folyamatok leírására, áttekinthetővé tételére és ellenőrzésünk alá vonására létrehozott indikátorok közötti szakadékat.

Az a korábban említett paradoxon (a komplexitás és a standardizálhatóság ellentmondása), amelyre a modern stratégiai gondolkodás érzékennyé vált, hangsúlyozottan jelenik meg az indikátorok alkalmazásával, és természetes módon a vezetői információs rendszerek által nyújtott adatoknak a stratégiai menedzsmentfolyamatban való alkalmazásával kapcsolatban is. Ez jól érzékelhető annak a megközelítésnek kapcsán, amit „tényeken alapuló vezetés”-nek (Evidence Based Management) nevezünk. Ennek lényege ugyanis nem csupán adatok gyűjtése és ezek figyelembe vétele a döntések során, hanem adatok gyűjtése a dolgok valóságos kipróbálásáról. A tényeken alapuló vezetés két ismert kutatója egy tanulmányukban így fogalmaztak: „azoknak a társaságoknak, amelyek el akarnak mozdulni a tényekre alapuló vezetés felé, hozzá kell szokniuk ahhoz, hogy próbabprogramokat, pilotvizsgálatokat, kisebb kísérleteket hajtanak végre, és folyamatosan gondolkodnak azon, hogy ezekből milyen következtetéseket tudnak levonni” (*Pfeffer–Sutton*, 2006). Tanulmányukban idézik egy, ezt a gyakorlatot követő cég vezetőjét, aki tréfásan úgy fogalmazott, hogy a cégüknél három oka lehet annak, ha valakit elbocsátanak: „ha lopott, ha zaklatta a nőket, vagy ha előzetes kísérletezés nélkül indított el egy új programot”. Érdemes hangsúlyozni azt is, hogy a vezetői információs rendszerek az esetek jelentős részében döntően a szervezeti belső folyamatait bemutató adatok gyűjtésére és rendszerezésére épülnek, holott a stratégiai tervezés vagy vezetés számára jóval fontosabbak lehetnek azok az adatok, amelyek alapján a külső környezetről lehet képet alkotni.

A tényeken alapuló vezetésnek egyik fontos eszköze lehet az intézményi kutatás (institutional research), vagyis az a gyakorlat, amikor a felsőoktatási intézmények, kihasználva kutatási potenciáljukat, saját magukra irányuló kutatásokat végeznek, és ezek eredményeit használják fel a stratégiai tervezés vagy döntéshozatal során. Számos egyetemen belül működik önálló intézményi kutatásokkal foglalkozó szervezeti egység. Bizonyos országokban (pl. az USA egyes államaiban) ilyen egységek működését az egyetemeken belül az állami politika is megkívánja, és létezik e szakterületnek több önálló szakmai szövetsége is¹³, amelyek módszertani segítséget nyújtanak tagjaiknak, illetve hozzáférést biztosítanak a stratégiai döntéshozatal számára fontos adatbázisokhoz, és támogatják a kutatási eredmények kölcsönös megismerését. Bizonyos területeken a vezetői információs rendszerek – amelyek gyakran a standard pénzügyi vagy igazgatási adatokra fókuszálnak – eleve csak akkor képesek megfelelő adatokat nyújtani, ha ezek mögött valóságos, akár a belső szervezeti folyamatokra, akár a külső környezeti tényezőkre irányuló kutatások vannak (*Voorhees*, 2008). E tekintetben említést érdemelnek a diplomás pályakövetésre vállalkozó, ma már nálunk is jogszabályok által támogatott hazai intézményi kutatások.

A tényeken alapuló megközelítés persze nemcsak az intézményi szintű, hanem az ágazati stratégiák számára is fontos. A „tényekre alapozott politika” (Evidence Based Policy) az elmúlt évtizedben meghatározó jelentőségű fejlődési trend lett, amely olyan területekről hatolt be az oktatás világába, ahol a döntéseknek különösen nagy, emberéletekben vagy katasztrófa-helyzetekben mérhető kockázata van, mint amilyen a közegészségügy, az élelmiszerbiztonság vagy a környezetvédelem (*Halász*, 2009). A tényekre alapozó oktatáspolitikára felé történő elmozdulás, és ennek megfelelően a mérhető indikátorok növekvő

13 A szövetségek listáját lásd például az európai szövetség honlapján: <http://www.eair.nl/IR/>

alkalmazása a politikák tervezése, s különösen a politika-implementálás során, az elmúlt években kiemelt figyelmet kapott a fejlett országokban, és a jövőben várható ennek a felfutása, amit erősíteni fog annak az „új közszolgálati menedzsment” (New Public Management) megközelítésnek a térhódítása, amely a teljesítménymenedzsment korábban mikroszinten alkalmazott technikáit átviszi a közpolitikák makroszintű világába. Így a több országban alkalmazott „közszolgálati egyezségek” (Public Service Agreements), amelyek keretei között mérhető indikátorokat rendelnek hozzá konkrét politikákhoz, és szorosan nyomon követik ezek alakulását, természetes módon a felsőoktatás-politika világát is elérték. Az angol kormány „kéességpolitikája” (Skills Policy) részeként megfogalmazott közszolgálati egyezés például a felsőoktatással kapcsolatos teljesítményadatokat is tartalmaz (HMSO, 2007). Az ilyen teljesítményindikátorok jól ismertek az Európai Unió stratégiai programjaiból vagy az uniós forrásokból megvalósuló fejlesztések világából is.

Korábban utaltunk arra, hogy a stratégiai menedzsment nem választható el egyéb olyan menedzsmentterületektől, amelyek maguk stratégiai megközelítést vagy stratégiai gondolkodást tesznek szükségessé. Az evidenciákra, ezen belül különösen a mérhető mutatók alkalmazására épülő stratégiai menedzsment szinte szétválaszthatatlanul összekapcsolódik olyan menedzsmentterületekkel és ezek sajátos menedzsmenteszközeivel, mint amilyen a fejlesztési beavatkozások során alkalmazott projekt- és változásmenedzsment bizonyos formái, a minőségmenedzsment és a teljesítménymenedzsment.

Korábban többször utaltunk arra a „logikai keretmegközelítés” elnevezésű menedzsmenteszköze, amelyet leggyakrabban komplex társadalmi vagy intézményi hatások elérését célzó fejlesztési programok tervezésénél és megvalósításánál alkalmaznak. Ennek a módszernek meghatározó eleme az, hogy – miután sor került egy részletes problémaanalízisre – a különböző szintű célokhoz különböző mérhető indikátorokat rendelnek hozzá, és a program megvalósulása során nyomon követik ezek alakulását. Ez, amikor az intézményi stratégia implementálása során, az intézményi szintű fejlesztő beavatkozások tervezésénél és megvalósításánál alkalmazzák, értelemszerűen feltételezi olyan belső információs rendszerek meglétét, amelyek a megfelelő adatokat szolgáltatni tudják.

A minőségmenedzsment területén jól ismert az Európai Minőségfejlesztési Alapítvány (European Foundation for Quality Management, EFQM) kiválóság modellje, amelyet többek között a hazai felsőoktatási minőségdíj rendszere is követ, és amely így a felsőoktatási minőségmenedzsment-rendszerek kiépítését nagymértékben meghatározza (lásd pl. *Csizmadia*, 2009). E modell egyik kiemelkedő eleme éppen a stratégia, amelynek a megléte vagy hiánya a minőség értékelésének egyik kulcstényezője. Emellett a modell ugyanolyan átfogó önelemzést igényel, mint amelyet a szervezetek a stratégiaalkotás során általában végeznek, és minden eleméhez olyan, a vezetői információs rendszerből, belső intézményi kutatásokból vagy egyéb forrásokból származó adatokat kell kapcsolni, amelyek itt minőségmutatóként funkcionálnak, de nyugodtan szolgálhatják a stratégiaalkotást, illetve a stratégia implementálásának a nyomon követését. Az EFQM-modell alkalmazására épülő minőségmenedzsment és a stratégiai menedzsment szétválaszthatatlanul összekapcsolódik azokban az intézményekben, ahol mindkettő megtalálható.

Egy további, ugyancsak figyelmet érdemlő üzleti menedzsmenttechnika, amely mérhető indikátorokra épül, és a stratégiai menedzsment szempontjából érdekes, a Balanced Score Card (BSC). A BSC olyan teljesítménymenedzsment-eszköz, amely megpróbálja figyelembe venni a szervezet funkcióinak sokféleségét és a szervezeti világ komplexitását, és profitorientált gazdasági szervezetek esetében is a teljesítmény fontos elemeként tekint olyan dolgokra, mint például a társadalmi hasznosság, a belső tanulásra való képesség vagy a munkatársak elégedettsége. Ezek miatt jól alkalmazható stratégiai menedzsment-eszközként is, és viszonylag könnyen átvihető olyan szervezetekbe, amelyek a nem profitorientáltak, így az oktatási ágazat szervezeteibe. Az eszköz alkalmazható mind a stratégiaalkotás, mind a stratégiaimplementáció során. Tekintettel arra, hogy a BSC mérhető indikátorok folyamatos nyomon követésére épül, az alkalmazása eleve feltételezi olyan menedzsmentinformációs rendszer meglétét, amely folyamatosan képes biztosítani az adatokat azokról a szervezeti jellemzőkről és folyamatokról, amelyeket a szervezet vezetése vagy tagjai szeretnének nyomon követni. Ezek az adatok a stratégiaalkotás során

segítik a diagnózis megállapítását, az implementáció során pedig folyamatosan jelzik a stratégiai célok megvalósulásának a helyzetét: azt, hogy hol lehet szükség beavatkozásra, és az esetleges beavatkozások eredményesnek bizonyultak-e.

Az olyan menedzsmentinformációs rendszerek, mint amilyenek meglétét a BSC alkalmazása igényli, úgy működnek, mint egyfajta „irányítópult” vagy „műszerfal”, amelyről a szervezet vezetői és tagjai folyamatosan „leolvashatják” a szervezet helyzetét és haladását. Ez rendkívüli mértékben erősítheti a szervezet stratégiai tudatosságát, javíthatja a szervezeti kommunikációt és szervezeti tanulást, ugyanakkor számos kockázata is van, hiszen nem kellően intelligens alkalmazása jelentős bürokratikus terheket róhat a szervezet tagjaira, illetve az ilyen rendszerek alkalmazásával együtt járó nagyfokú szervezeti transzparencia nagyfokú belső bizalmat is feltételez. Nem meglepő, hogy az ilyen információs rendszerek bevezetése felsőoktatási intézményekben gyakran sikertelennek bizonyul (lásd pl. *Oliver–Van Dyke*, 2005), vagy legalábbis csak egy hosszú és konfliktusokkal terhes folyamat eredményeképpen valósul meg. A BSC „működtetése” egy sor „stratégiai alku” megkötését igényli, hiszen olyan kérdésekről kell dönteni, mint például az, hogy kinek mi válik a szervezeti folyamatokból láthatóvá, vagy kikre hárulnak a megbízható adatok előteremtésének a feladatai.

Egy olyan BSC, amely képes a szervezeti komplexitás kellő mértékének a befogadására, nemcsak igen összetett indikátorrendszert eredményez, de a szervezeti felelőségek komoly átrendeződésével is járhat (pl. a stratégiai elemzés során válhat világossá, hogy a szervezet mely szereplői vannak abban a helyzetben, hogy egy-egy indikátor alakulását a leginkább befolyásolni tudják). A BSC egy tajvani egyetemi alkalmazása során például a következő öt stratégiai prioritáshoz rendeltek hozzá mérhető indikátorokat: (1) stabil pénzügyi helyzet, (2) növekvő fogyasztói elégedettség, (3) kiváló tanulási környezet, (4) eredményes szervezeti tanulás, jó menedzsment és (5) javuló emberi erőforrások. Ezekhez összesen 54 indikátort kapcsoltak hozzá, amelyek mindegyikét hozzákötötték egy-egy, az indikátort előállítani vagy annak alakulását befolyásolni képes szervezeti egységhez. Mindez szükségképpen együtt járt a szervezeti folyamatok átfogó feltérképezésével is (*Chen et al.*, 2006).

A vezetői információs rendszerekkel és a stratégia tudáshátterével kapcsolatban fontos hangsúlyozni: bár a mérhető indikátoroknak ebben fontos szerepük van, a szervezeti folyamatokról, ezek alakulásáról való tudás nem korlátozódhat erre. Lehetséges, hogy egy szervezet adatok tömegét produkálja, de a vezetők mégsem ismerik jól sem magát a szervezetet, sem annak környezetét. A stratégiai menedzsment számára különösen fontos annak hangsúlyozása, hogy a tudás nem azonos az információval, és a szükséges információ nem azonos a mérhető információkkal. A tervezésen túllépő, a belső és külső folyamatok komplexitását átfogni képes, a szervezeti változások dinamikáját értő, azt kihasználni képes intelligens stratégiai menedzsment akkor alakulhat ki az egyetemen, ha kialakul a szervezeti tanulás bizalmon alapuló kultúrája, és ez lehetővé teszi a tudásmenedzsment fejlett formáinak az alkalmazását.

Hivatkozások

- Achampong, Francis K. (2010): Integrating Risk Management and Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, 38(2): 22–27.
- Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph – Mintzberg, Henry (2005): *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest, HVG Kiadó
- Anderson, Don – Johnson, Richard – Milligan, Bruce (1999): *Strategic Planning in Australian Universities*. Canberra, Department of Education, Training and Youth Affairs
- Bakewell, Oliver – Garbutt, Anne (2005): *The use and abuse of the logical framework approach*. Stockholm, Swedish International Development Cooperation Agency
- Barakonyi Károly (2007): *Egyetemi kormányzás Magyarországon*. Budapest, Tempus Közalapítvány (online: http://www.tpf.hu/pages/content/index.php?page_id=871)
- Barakonyi Károly (2009): Felsőoktatási stratégiaalkotás és kormányzás. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó. 87–108.
- Bennett, Nigel – Wise, Christine – Woods, Philip – Harvey, Janet A. (2003): *Distributed Leadership. A review of literature*. London, National College for School Leadership
- Bess, James L. – Dee, Jay R (2008): *Understanding College and University Organization*. Volume II. Chapter on „Organizational Strategy”. Sterling, Virginia, Stylus. 706–749.
- Birnbaum, Robert (2000): *Management Fads in Higher Education*. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco, Jossey-Bass
- Bryman, Alan (2007): *Effective Leadership in Higher Education*. Summary of findings. Research and Development Series. London, Leadership Foundation for Higher Education (online: http://hr.ku.dk/strategi_og_projekter/effectivleadershipinhighereducation.pdf/)
- Cerych, L. – Sabatier, P. (1998): Implementation of Reforms and Higher Education. In: Postlethwaite, T.N. – Clark, B.R. – Neave, G. – Husen, T (eds.): *Education: The Complete Encyclopedia* (CD-ROM)
- Chakravarthy, Bala – McEvily, Sue – Doz, Yves – Rau, Devaki (2003): Knowledge management and competitive advantage. In: Easterby-Smith, Mark – Lyles, Marjorie A. (eds.): *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing Ltd. 305–323.
- Chen, Shun-Hsing – Yang, Ching-Chow – Shiau, Jiun-Yan (2006): The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, Vol. 18. No. 2, 2006. 190–205.
- Clark, Burton R. (1986): *The Higher Education System*. Berkeley–Los Angeles, University of California Press
- Cohen, Michael D. – March, James G. – Olsen, Johan P.: A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17., No. 1. (Mar. 1972). 1–25.
- Csizmadia Tibor (2009): Minőségmenedzsment a felsőoktatásban. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Budapest, Aula Kiadó. 179–198.
- Davies, John L. – Vukasic, Martina (2010): Strategic Planning and Policy Formation. In: Huisman, Jeroen – Pausits, Attila (eds.). *Higher Education Management and Development*. Münster, Waxmann. 77–92. (online: <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783830922865.pdf>)
- de Boer, Harry – File, Jon (2009): *Higher Education Governance Reforms across Europe*. Brussels, European Centre for Strategic Management of Universities (online: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CHy7ABzidpMJ:www.utwente.nl/mb/cheps/publications/Publications%25202009/C9HdB101%2520MODERN%2520PROJECT%2520REPORT.pdf+%22Higher+Education+Governance+Reforms+across+Europe%22+file&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a>)
- Dooris, Michael J (2003): Two Decades of Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, Vol. 31. No. 2. Dec 2002–Feb 2003. 26–32.
- EUA (2003): *Graz Declaration 2003*. Forward from Berlin: the Role of the Universities. European University Association
- Mang Béla – Bányainé Tóth Ágota – Koleszár Ágnes (2009): Küldetés, stratégia, intézményfejlesztési terv a magyar felsőoktatásban. In: Hrubos Ildikó – Török Imre (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Budapest, Műegyetem Kiadó. 49–60.

- Goldoff, Anna Carlson – Ogula David C. (2000): *Chaos Theory and Strategic Management*. In: Rabin, Jack – Miller, Gerald – Hildreth, W. Bartley (eds.): *Handbook of Strategic management*. Basel, Marcel Dekker Inc. 475–492.
- Grant, Robert M. (2008): Stratégiai tervezés turbulens környezetben: a vezető olajvállalatok példája. In: Bakonyi Zoltán – Hürkecz Attila – Lajtai István (szerk.): *Tudás és stratégia*. Budapest, Alinea Kiadó–Rajk László Szakkollégium. 279–326.
- Halász Gábor (2009): Tényekre alapozott oktatáspolitikai és oktatásfejlesztés. In: Pusztai Gabriella – Rébay Magdolna (szerk.): *Kié az oktatáskutatás?* Debrecen, Csokonai Könyvkiadó. 187–191.
- Halász Gábor (2010): *Organisational Change and Development in Higher Education*. In: Huisman, Jeroen – Pausits, Attila (eds.): *Higher Education Management and Development*. Münster, Waxmann. 51–64.
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, Oxford University Press
- HMSO (2007): *PSA Delivery Agreement 2: Improve the skills of the population, on the way to ensuring a world-class skills base by 2020*. Norwich, Her Majesty's Stationery Office (online: <http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/1-4RichardHughesFinalAnnex.pdf>)
- Hrubos Ildikó szerk. (2004): *A gazdálkodó egyetem*. Budapest, Felsőoktatási Kutatóintézet–Új Mandátum Könyvkiadó
- Keller, G. (1983): *Academic Strategy*. Baltimore, John Hopkins University Press.
- Koleszár Ágnes (2008): *A vállalkozó egyetem belső irányításának elméleti és gyakorlati kérdései, különös tekintettel az emberi erőforrás gazdálkodás területére*. Ph.D. Értekezés. Miskolc, Miskolci Egyetem (online: http://kvt99.lib.uni-miskolc.hu:8080/servlet/eleMEK.server.fs.DocReader?id=310&file=koleszar_phd1.pdf)
- Matland, Richard E. (1995): Synthesizing the implementation literature: The Ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Apr95, Vol. 5. Issue 2.
- Mintzberg, Henry (1995): The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan/Feb94. Vol. 7.2. Issue 1. 107–114.
- Morgan, Gareth (2006): *Images of organisations*. Thousand Oaks–London–New Delhi, Sage (online: http://www.amazon.co.uk/Images-Organization-Gareth-Morgan/dp/0761906347#reader_0761906347)
- Morrison, James L. – Mecca, Thomas V. (1989): Managing Uncertainty: Environmental Analysis/Forecasting in Academic Planning. In: J. C. Smart (ed.): *Handbook of theory and research in higher education*. New York, Agathon Press. Vol. 5. 334–382. (online: <http://horizon.unc.edu/courses/papers/Mang.html>)
- OECD (2004): *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*. Paris, OECD
- OECD (2006): *Think Scenarios, Rethink Education*. Paris, OECD
- OECD (2008): *Tertiary Education for the Knowledge Society*. Paris, OECD / Magyarul: *Felsőoktatás a tudástársadalomért*. Az OECD Tematikus Áttekintése a Felsőoktatásról: Összefoglaló jelentés. Budapest, Tempus Közalapítvány. (online: http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/avir/kiadvanyok/felsookta_a_tudastarsadalomert)
- OECD (2009): *Higher Education to 2030*. Volume 1. Demography. Paris, OECD
- OECD (2009): *Higher Education to 2030*. Volume 2. Globalisation. Paris, OECD
- Oliver, Dave – Van Dyke, Marilyn (2005): Looking Back, Looking In and Looking On: Treading Over the ERP Battleground. In: von Hellens, Liisa – Nielsen, Sue – Beekhuizen, Jenine (eds.): *Qualitative Case Studies on implementation of Enterprise Wide Systems*. London, Idea Group Inc. 123–139.
- Örtengren, Kari (2004): *The Logical Framework Approach. A summary of the theory behind the LFA method*. Stockholm, Swedish International Development Cooperation Agency
- Penn State (2002): *Two Decades of Strategic Planning*. Pennsylvania State University
- Pfeffer, Jeffrey – Sutton, Robert I. (2006): Evidence-based Management. *Harvard Business Review*, Jan 2006, Vol. 84. Issue. 1. 62–74.
- Rowley, Daniel James – Sherman, Herbert (2004): *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

- Sabatier, Paul (2005): From policy implementation to policy change: a personal Odyssey. In: Gornitzka, Ase – Kogan Maurice – Amaral Alberto (eds.): *Reform and Change in Higher Education. Analysing Policy Implementation*. Berlin–Heidelberg–New York, Springer–CHER. 17–34.
- Sayers, Nicola (2010): *A Guide to Scenario Planning in Higher Education*. Research and Development Series. Series 2. Publication 4. London, Leadership Foundation for Higher Education.
- Shattock, Michael (2000): Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance. *Tertiary Education and Management*, Vol. 6. Number 2. 93–104.
- Slaughter, Sheila – Gary Rhoades (2004): *Academic capitalism in the new economy*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press
- Vidović, Vlasta Vizek – Bjelis, Aleksa (2006): Entrepreneurialism at the University of Zagreb: Managing the Sustainability of Change. *Higher Education in Europe*, Vol. 31. No. 2. July. 2006. 157–193.
- Voorhees, Richard A. (2008): Institutional Research's Role in Strategic Planning. *New Directions for Higher Education*, No. 141. Spring. 77–85.
- Weber Luc (2006): European university governance in urgent need of change. In: Kohler, Jürgen – Huber, Josef (eds.). *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*. Council of Europe higher education series No. 5. Strasbourg, Council of Europe Publishing. 63–75.

Lévai Róbert Sándor¹⁴: A stratégiai gondolkodás helyzete a magyarországi felsőoktatási intézményekben

Mélyinterjú vizsgálat a stratégiáért felelős vezetők körében

Bevezető

Magyarországon az 1990-es években a felsőoktatás expanziójával párhuzamosan gyökeresen megváltozott az egyetemek és főiskolák belső és külső működési környezete, amely maga után vonta a szervezeti és irányítási kereteik átalakításának szükségességét is. A hallgatókért, illetve voltaképp az állami és nem állami finanszírozási forrásokért folytatott verseny, az ingatlanvagyonnal történő gazdálkodás, a nem állami bevételek növekvő aránya – és még számos más tényező – új menedzsmentszemlélet és -eszközök bevezetését igényelte, amelyek az akadémiai környezetben sajátos módon és sokféleképp képeződtek le.

Az újfajta egyetemirányítási szemléletmód egyik legfontosabb elemének a stratégiai gondolkodás megjelenése tekinthető. Ennek szüksége egyfelől intézményi érdekek, hiszen a verseny, illetve az intézményeket érő társadalmi és gazdasági kihívások arra készítették a szereplőket, hogy hosszabb távú, stratégiai célokat tűzzenek ki. Másfelől ágazati oldalról is egyre jelentősebb elvárás volt a stratégiai gondolkodás meghonosítása a felsőoktatásban. A kormányzat több irányból is próbálta támogatni a folyamatot. Az első jelentős lépés ez irányba az intézményfejlesztési tervek (IFT) elkészítésének előírása volt, amelynek katalizáló hatása nem lebecsülendő: számos intézmény e dokumentumok miatt kezdte átalakítani irányítási rendszereit. („Az IFT sokat segített a stratégiai gondolkodás kialakításában, de ezen a dokumentumon kívül is van folyamatos stratégiai gondolkodás.”)

Mindezek ellenére a felsőoktatásra jellemző szervezeti kultúra még nem mindenütt fogadta el az új irányt, így a stratégiai gondolkodásmód a felsőoktatásban jelenleg is ki-, illetve átalakulóban van. A változás sebességét nemcsak a felsőoktatás tradícióiból eredő hagyományos „tehetetlenségi nyomatek” mérsékli, hanem az a tény is, hogy ágazati szinten sincs elfogadott felsőoktatási stratégia, nincsenek intézményi modelljei, hanem minden intézmény a saját maga által kialakított rendszerben próbál eredményeket elérni, és azon keresztül előnyt szerezni a többi „vetélytárral” szemben, illetve jelenlegi pozícióját erősíteni. E tanulmány keretében – a teljesség igénye nélkül – megpróbáljuk bemutatni, hogy jelenleg a stratégiai gondolkodás és tervezés, illetve a stratégia megvalósításának egyes elemi mennyire és milyen formában jellemzőek a hazai felsőoktatási intézmények vezetésére, és mekkora mértékben kapnak szerepet az irányításban.

14 A szerző az Universitas Press Felsőoktatás-kutató Műhely munkatársa, szociológus (a szerk.).

A kutatás rövid bemutatása

A felmérést 2009 végén és 2010 elején végeztük, összesen 18 stratégiai fejlesztésért felelős intézményi¹⁵ vezetővel készült interjú. A mélyinterjúk kutatások esetében nem elvárás a reprezentativitás, ennek ellenére törekedtünk rá, hogy a vizsgálatban minden hazai intézménytípus képviseltesse magát. A mintába egyaránt kerültek be nagy egyetemek, illetve kisebb főiskolák, állami és magánintézmények (alapítványi és egyházi), Budapesten és vidéken egyaránt.

Az interjúalanyok személye változatos képet mutat. Azokban az intézményekben, ahol kialakult stratégiai szervezeti egység működik, annak vezetőjével beszélgettünk. Ahol a rektorhelyettes volt megbízva a stratégiai irányítással, általában az interjú is ő vett részt.

Az interjú kérdései a stratégiai gondolkodás, tervezés, ezek szervezeti és működési kérdései mellett kitértek a stratégia nyomon követésére, az ennek során alkalmazott eszközökre, illetve módszerekre.

1. Stratégiai dokumentumok

1.1. A stratégiai dokumentumok köre

Az első kérdés kapcsán arra kerestük a választ, hogy az interjúalanyok mely dokumentumo(ka)t tartják a legfontosabbnak a stratégia kialakítása szempontjából. Az intézményfejlesztési tervet (IFT) mindenki megemlítette, így jelenleg ez mondható a legfontosabb stratégiai dokumentumnak a felsőoktatási intézményekben. Az alapító okiratot is sokan annak tekintették, ugyanis tartalmaz a stratégiára vonatkozó elemeket: küldetést, illetve jövőképet, azokat a fő célkitűzéseket, amerre az intézmény fejlődni kíván. Ezek mellett a hároméves fenntartási megállapodásokat sorolták a legtöbben a stratégiai dokumentumok közé. Az IFT, illetve a finanszírozási szerződések említése egyaránt jelzi a stratégiai gondolkodás kívülről jött voltát, hisz olyan stratégiai dokumentumokról van szó, amelyek elkészítését a fenntartó írta elő. Ezzel szemben nem kötelező stratégiai dokumentum a küldetés- vagy a minőségfejlesztési nyilatkozat, amelyek számos helyen nem is készültek eddig (ahol viszont igen, ott megjelölték, mint a stratégiához kapcsolódó forrásanyagokat). Az interjúk során néhány alkalommal neveztek meg olyan „Stratégia Tervet”, amelyik az intézmény valamennyi stratégiai területét lefedi, és amelynek elkészítését nem a külső hatások, hanem az intézményi érdekek felismerése vezérelte. Bár az IFT csak az állami intézményekre nézve volt kötelező, több magán felsőoktatási intézmény is elkészítette hasonló formában a maga fejlesztési tervét. Úgy gondolhatnánk, hogy magánintézmények esetében, ahol az üzleti tervezés miatt a stratégiai gondolkodás eleve adott, ez természetes, ám a megkérdezettek által bevallottan, ezek az IFT-k azért jöttek létre, mert beadásuk pályázati feltétel volt. Így tehát ebben az esetben is külső kényszerről beszélhetünk, s eme IFT-k – a piaci érdekek miatt – sok esetben nincsenek átfedésben a magánintézmények középtávú üzleti, illetve fejlesztési terveivel.

Az IFT szerepét a stratégiai dokumentumok között az is növeli, hogy a felsőoktatási intézmények egy adott fejlesztésre csak abban az esetben pályázhatnak, ha azt a terv tartalmazza. Ennek fényében érthető az intézményi stratégiai vezetők azon véleménye, hogy a stratégia és annak dokumentumai nem „kőbe vésettek”, s általánosnak tekinthető az a gyakorlat, hogy egy-egy pályázat miatt módosításra is kerülnek. Ugyanakkor többen is megemlítették, hogy az IFT-k általában 3–4 évre vonatkoznak, s lehet úgy tervezni, hogy ne nagyon kerüljön kiírásra olyan pályázat, amely kimaradna belőlük.

A megkeresett intézmények közel felében az IFT mellett léteznek egyéb stratégiai dokumentumok, de azok részterületekkel (pl. informatika, infrastruktúra, nemzetközi kapcsolatok, beruházások, fenntarthatóság, esélyegyenlőség, minőségbiztosítás, nemzetközi kapcsolatok) foglalkoznak. Igen sok helyen vannak különböző formában kari szintű stratégiai dokumentumok is, amelyek sok esetben az intézményi stratégiai célok kari szintű lebontását jelentik, illetve – a ritkaságnak számító alulról építkező stratégiai tervezés esetén – az intézményi stratégiai terv alapját képezik.

¹⁵ A kutatás során megkeresett intézmények: Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Semmelweis Egyetem, Gábor Dénes Főiskola, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Rendőrtiszti Főiskola, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Széchenyi István Egyetem, Eszterházy Károly Főiskola, Tomori Pál Főiskola, Dunaújvárosi Főiskola, Szolnoki Főiskola, Károly Róbert Főiskola, Pannon Egyetem.

Vegyes a kép a tekintetben, hogy készülnek-e a kisebb szervezeti egységek vonatkozásában alacsonyabb szintű stratégia tervek (karokra, intézetekre kérdeztünk rá az interjúkban). A legtöbb intézmény megemlítette, hogy vannak „kisebb stratégiai tervek”, de ezzel kapcsolatosan igen sokféle dokumentum került említésre: például több olyan részstratégia, amelynek inkább az intézményi stratégia részének kellene lennie, de abban vagy nem, vagy nem elég részletesen szerepel (ennek az is az oka lehet, hogy az IFT egy megadott struktúra szerint felépítendő dokumentum, amelyből kimaradhatnak bizonyos elemek). A stratégiai tervezés differenciáltsága az intézmény méretétől és felépítésétől is függ. A nagyobb, több karral rendelkező intézmények esetében a karok általában rendelkeznek saját stratégiai dokumentummal, ugyanakkor a kari autonómiát – illetve az adott intézménynek, vagy magának a stratégiai tervezésnek (mint intézményi feladatnak) az integráltsági fokát is – jól jelzi, hogy a kari szintű stratégiai dokumentumok nem minden esetben illeszkednek az összintézményi stratégiai célokhoz. A kisebb egységek ilyen jellegű dokumentumait, anyagait több interjúalany sem tekinti stratégiai dokumentumnak, inkább csak elképzelésnek, oktatási célkitűzéseknek.

Ugyanakkor az is jól látható a megkérdezettek válaszai alapján, hogy a stratégiai gondolkodás és annak dokumentálása a felsőoktatásban még kialakulófélben lévő feladat, illetve egy olyan folyamat, amelyik állandó változáson megy keresztül.

1.2. A stratégiai dokumentumok „belső” elfogadottsága

A stratégiai gondolkodást és az e mentén történő irányítást jelentősen befolyásolja, hogy a stratégiát mennyire ismerik és teszik magukévá az alkalmazottak, illetve az összes érintett, ezért ezzel kapcsolatos kérdéseket is tartalmazott az interjú.

A stratégiai tervezés nyilvánossága a legtöbb intézmény esetében jól működik: hozzáférhetőek a munkatársak, a hallgatói képviselő számára (honlapon vagy intraneten keresztül), így a véleményezési lehetőség is adott. Vannak olyan intézmények, ahol a stratégia megismerését olyan fontosnak tekintik, hogy rövid kivonatát kitétték a falra, hogy mindig szem előtt legyen. Több felsőoktatási intézmény az elkészült dokumentumokat a regionális partnereknek, munkaerő-piaci szereplőknek is elküldi, hogy észrevételeikkel segítsék azok megbízhatóságát, használhatóságát. Olyan esetet is említettek, amikor 1–3 napos tréninget szerveztek, amelynek nem csak az volt a feladata, hogy a dolgozókkal megismertesse az intézmény stratégiáját, hanem hogy a résztvevők magukévá is tegyék. Néhány intézményben úgy vélték, hogy az oktatók között nem mindenki ismeri a stratégiai dokumentumokat, de a felső- és középvezetők tanulmányozzák, s a mindennapi döntéseik során figyelembe is veszik. („Az oktatók sok esetben nem tudják, hogy a stratégiát veszik figyelembe, de a kari vezetés irányítása miatt valójában meg, nem a belső tudás miatt, irányítják őket.”) A válaszok alapján az a vélemény körvonalazódik, hogy azokban az intézményekben, amelyekben az alulról építkező stratégiaalkotási modell van jelen, jobban ismerik a dolgozók a stratégiát (esetleg jobban magukévá is érzik). Az intézmények ezért is támogatják a stratégiai dokumentumok nyilvánossá tételét s a szakmai vitát, mert minél nagyobb az ismertsége, annál nagyobb lehet az elfogadottsága. Ennek fontosságát jelzi az is, hogy van olyan intézmény, ahol méri is az oktatók, munkatársak körében a stratégia ismertségét.

2. Stratégiai tervezés

2.1. A stratégiai tervezés feltételei

A stratégiaalkotás mellett az interjúk során kitértünk a stratégiai tervezés ösztönző tényezőire, amelyek sokrétűek lehetnek, gyakran egymás ellenében is hatnak. Külön kell választanunk a külső környezet diktálta kényszereket, a jórészt szintén kívülről érkező, de a belső (intézményi) érdekek felismeréséből fakadó motivációkat, valamint az olyan belső ösztönzőket, amelyek kevésbé függnek közvetlenül a külső környezettől. („A stratégiakészítésnek és -módosításnak több motivációja is van. A külső és a belső környezet is egyaránt hatással van: finanszírozás, demográfia stb. A legfontosabb motiváció az utóbbi időben az életben maradás és a minőségi fejlődés volt. Ez a belső kényszer segít a helyzetkép pontos feltárásában, jó képalpító, illetve segít a célok meghatározásában. Emellett a munkaerőpiaccal is folyamatosan tartjuk a kapcsolatot, nagy hangsúlyt fektetünk rájuk is: felmérések, találkozó szervezése.”)

A külső kényszerek közül a jogszabályi háttér a legfontosabb tényező, amelyik tulajdonképpen a kormányzati szándékok, elvárások közvetlen megjelenítése a stratégiában, s amelynek leképeződése az IFT, illetve a finanszírozási szerződések célértékei. A külső tényezőkhoz szorosan kapcsolódnak az állami finanszírozásból fakadó követelmények, ezek sajátos formáját alkotják a fejlesztésekre rendelhető pályázati források, illetve az azokból levezethető stratégiai célok.

A külső környezethez kapcsolódik, de már az intézményi érdekek felismeréséről van szó az intézmények közötti – egyre élesebbnek érzékelt – versenyhelyzet esetében, amely az interjúk alapján a stratégiai gondolkodásra jelenleg a legnagyobb hatással bír. Az intézmények mindegyike érzékeli már a demográfiai előrejelzésekből fakadó kihívásokat, ezért több helyütt megfogalmazódott, hogy a jelenlegi helyzet nem ideális a hosszabb távú stratégiakészítésre, mert egyfelől a rövid távú „túlélési” célok dominálnak, másfelől egyetlen és legfontosabb stratégiai teendő van: a rugalmas alkalmazkodás a változó jogszabályi, finanszírozási és piaci környezethez.

A versenyhelyzet felismeréséről van szó a felvételizőknek, hallgatóknak nyújtandó szolgáltatások, illetve a képzési kínálat bővítése esetében, amelyek hatással vannak a stratégiák kialakítására, módosítására. A direkt kívülről érkező hatások mellett a külső környezet áttételes stratégiaformáló tényezői közé sorolhatók a társadalmi igények, azaz a felsőoktatási intézmények társadalmi partnerei elvárásainak történő megfelelés. Elsősorban a munkaerő-piaci szereplőket kell említeni. A munkáltatókkal való kapcsolatok ugyanis több stratégiai szinten is jelentősek az intézmények számára: egyfelől a munkáltatói visszajelzések fontos információkat szolgáltatnak a minőségbiztosítás, képzés- és szolgáltatásfejlesztés számára, de a vállalati kapcsolatok, közös kooperációk szakmai érdekek is tekinthetők, illetve finanszírozási forrásként is megjelennek, s néhol a marketing értékük is felmerül. Ezen igények felismerése vezetett el sok intézménynél oda, hogy a társadalmi, munkaerő-piaci partnerek bevonásra kerültek a stratégiaalkotás folyamatába, sok esetben az intézmények a stratégiai terveket, dokumentumokat véleményeztették a legfőbb gazdasági, piaci partnerekkel.

Több interjúalany megjegyezte, hogy az egyetemnek/főiskolának a környezetével (gazdasági, földrajzi és társadalmi szinten is) kialakítandó kapcsolatok is fontosak, és ezeknek a stratégiákban is szerepet kell kapniuk, mert a felsőoktatási intézmények jelentős szervező és fejlesztő hatással lehetnek egy térségre. („1–1,5 éve kezd ismertté válni a városban és a régióban is a főiskola – vállalkozói klubot hoztak létre, városi értelmiséggel kapcsolatot alakítottak ki –, ennek az együttműködésnek is voltak kényszerítő hatásai a stratégiára, ezért velük is egyeztetésre került az új IFT.” „Tradicionális értékekből is ered egyfajta motiváció, hogy regionális igényeket kielégítő oktatási intézmény működjön.”)

Elsősorban vidéki intézmények esetében jelenik meg stratégiai célként, hogy a régiójukban betöltött szerepkörüket bővítsék. Ehhez az szükséges, hogy olyan oktatási és technikai módszereket alkalmazzanak, amelyek a regionális igényeket a leginkább kielégítik, mind a jelentkezők, hallgatók, mind a munkaadók, gazdasági partnerek tekintetében.

A külső feltételrendszerrel némileg független stratégiaformáló tényezők közé sorolhatjuk a minőségi fejlesztésre való törekvést, a működési stabilitás megteremtését, amelyekhez szorosan kötődik a finanszírozás biztosítása (a bevételi oldal diverzifikálásával és a kiadások racionalizálásával egyaránt). Az utóbbi évek felsőoktatási ingatlanfejlesztéseinek, az ezek fenntartásával járó pénzügyi kötelezettségeknek és a középtávú demográfiai trendek érzékelésének együttes eredménye, hogy az ingatlanvagyon megőrzése is beépült a stratégiai célok, stratégiaformáló tényezők közé. Az intézmények infrastruktúrájának fenntartása és fejlesztése minden stratégiai dokumentumban megjelenik, így annak változásai, hasznosítása is fontos tényező a stratégiaátvitel esetében.

1. táblázat. Stratégiaformáló tényezők a felsőoktatásban

| Külső kényszerek | Külső hatások (intézményi érdekek) | Belső felismerés |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| jogszabályi környezet | versenyhelyzet, demográfiai trendek | minőségfejlesztés |
| finanszírozási lehetőségek | társadalmi (munkaerő-piaci) igények | működési stabilitás |
| pályázati bevételek, célok | regionális szerepkör | ingatlanvagyon megőrzése |

Arra is kerestük a választ, hogy miben kellene módosítani a stratégián, annak kialakításának és megvalósításának folyamatát is beleértve.

Három jelentősebb vélemény fogalmazódott meg az interjúalanyok válaszaiban. Az egyik csoport szerint nem kell változtatni, megfelelő a jelenlegi rendszer (ők azokat az intézményeket képviselték, ahol fejlettebb szinten áll a stratégiai gondolkodás, vagy nem régen készítették új stratégiai tervet). A másik jelentősebb vélemény arra vonatkozott, hogy a számonkérésen, ellenőrzésen és ellenőrizhetőségen kellene javítani, s a stratégiát és az intézmények különböző ellenőrzési rendszereit (minőségbiztosítás, beszámolási és jelentési kötelezettségek) jobban össze kellene hangolni. A harmadik csoport szerint központilag kellene kialakítani egy stratégiai rendszert, illetve annak ellenőrzését is. Ez alapján az intézmények jelentős segítséget kapnának, valamint nem csak önmaguk elvárásaihoz tudnának viszonyítani, hanem másik intézményekhez képest is jobban látnák saját negatívumait, illetve sikereiket, erősségeiket. Ezek mellett többen megemlítették, hogy erősíteni kell a menedzserszemléletet.

2.2. Stratégiakészítéshez kapcsolódó szervezeti háttér

A stratégiai tervezés folyamatát nagyban meghatározza a kapcsolódó szervezeti felépítés, illetve a stratégiakészítés szervezeti szintű megvalósítása.

A megkeresett intézmények között csak néhány rendelkezik olyan, a stratégia megtervezésével, megvalósításával megbízott szervezeti egységgel (igazgatóság, osztály), amelyek élén külön vezető áll. Előfordul, hogy van különálló szervezeti egysége a stratégiai területnek, viszont nincs önálló vezetője, hanem közvetlenül az érintett rektorhelyettes felügyelete, esetleg a rektor vezetése alatt működik. A legtöbb intézménynek nincs külön szervezeti egysége erre, hanem az egyik (stratégiai vagy innovációs) rektorhelyettes, illetve a főtitkár felelős a stratégia kialakításáért és megvalósításáért. Míg az első két esetben a stratégiakészítés, illetve annak nyomon követése több ember állandó (rész)tevékenysége, a harmadik típusú intézményben inkább csak ad hoc jelleggel hoznak létre egy-egy stratégiai bizottságot, amelyre általában egy-egy konkrét, operatív feladat elvégzése előtt kerül sor (pl. az IFT megújítása, illetve egyéb stratégiai célokot tartalmazó dokumentum elkészítése).

A szervezeti keretek sok esetben meghatározzák a stratégia megvalósításának folyamatát is: azokban az intézményekben, ahol stratégiai szervezeti egység működik, általában jellemző a stratégia megvalósulásának folyamatos nyomon követése. Figyelemmel követik annak változásait, egyfajta vezetői rendszerként, folyamat kontrollingként működtetve: abban az értelemben, hogy ez a tevékenység nemcsak egy-két konkrét elérendő cél meghatározására és az utasítások betartására korlátozódik. Ezekben az esetekben a stratégia kialakításával és nyomon követésével megbízott személy, szervezet a napi kommunikációban is megjeleníti a stratégiát, illetve annak gondolatait, céljait.

A szervezeti keretek sok esetben determinálják a stratégiai tervezés folyamatának irányát is, azaz meghatározzák, hogy *alulról felfelé* (bottom-up) vagy *felülről lefelé* (top-down) történjen a tervezés. Vannak intézmények, ahol egy központi stratégia kerül meghatározásra, s ezt a kisebb egységeknek kell „lebontaniuk” (kidolgozniuk a saját alrendszerükre), majd ezek elképzeléseit, terveit és a központi tervet hangolják össze. Más esetekben a karok, szervezeti egységek állítanak össze ajánlásokat, amelyekből kialakítanak egy központi elképzelést és stratégiai tervet. Természetesen ezen kívül is vannak stratégiaalkotási modellek, különösen azokban az esetekben, amikor a stratégiai tervezésben egy külső szereplő is részt vesz, speciális módszereket alkalmazva.

A stratégiatervezés folyamatát meghatározza az intézmény típusa is. A kisebb, döntően egy karral rendelkező főiskolák esetében az informális egyeztetések dominálnak, a stratégiai dokumentumok, tervek elkészítése folyamatos tevékenység, mert a munkatársak a „folyosón” nap, mint nap találkoznak, így állandóan tudnak egymás között egyeztetni. Szintén ezekre az intézményekre jellemző, hogy a felső vezetők és a kompetens személyek jobban ismerik egymás helyzetét, lehetőségeit, a különböző szervezetek működését, mint azokban az intézményekben, ahol több kar van, esetleg egymástól földrajzilag is elkülönülve. A nagyobb intézményekben a stratégiai tervezés is nagyrészt formális keretek között zajlik, szervezeti felelősök, bizottságok és munkacsoportok létrehozásával. Általában a felső vezetés tagjaiból (karok vezetői, gazdasági vezető, oktatási vezető) jönnek létre a stratégiai bizottságok, s az általuk készített terveket több fórumon keresztül vitatják meg.

Az integrációs folyamat sajátos leképeződése figyelhető meg a többkarú intézmények stratégiai gondolkodásában, tervezésében. Általában a képzésre, oktatásra vonatkozó – karonként nyilvánvalóan egyedi – célok önálló kari szintű stratégiákban fogalmazódnak meg, s a rektori szint „csupán” ezek összehangolását célozza meg. Ugyanakkor a gazdálkodással és az infrastruktúra fejlesztésével kapcsolatos stratégiai tervezés, illetve a megvalósítás mindenütt központi kézben van, egyértelmű intézményi érdek e területek intenzívebb összehangolása. Mindez azt jelzi, hogy az integrált intézményekre – stratégiai oldalról megközelítve – a képzés szempontjából a sokszínűség, de az ingatlanvagyon vagy a gazdálkodás tekintetében az egységes irányítás a jellemző. *(„Az intézmény adottságaiból kifolyóan – nagy múltú; az egészségügyi és oktatási tevékenység együtt folyik – a stratégia inkább az infrastruktúrára terjed ki, ami egyébként a legfontosabb és »legköltségesebb« terület az egyetem szempontjából.” „Oktatási kérdésekben a karok önálló döntéskörrel rendelkeznek, aminek a speciális és eltérő módszerek is az okai. A gazdasági és az infrastrukturális folyamatokról központi döntés van, de ezt is a karok megkérdésével együtt alakítják ki.”)*

3. A stratégia megvalósítása

A stratégiai tervek operatív szintű megvalósítására számos eszköz áll rendelkezésére a felsőoktatási intézményeknek: rövidebb időtartamú akciótervek, belső szabályozás, erőforrás-analízis, folyamatszabályozás, humánerőforrás-menedzsment. A stratégiai menedzsment hazai felsőoktatásban történő elterjedtségének korlátait jól jelzi, hogy ezek közül csak néhány fenti módszert, eszközt használnak az intézmények a megvalósítás során.

3.1. Operatív tervezés

A vizsgálat során kitértünk a stratégiai dokumentumok elfogadásának folyamatára is, illetve arra, hogy milyen napi szintre lebontott tervek, utasítások készülnek hozzájuk. Minden megkérdezett intézményben a stratégiai dokumentumokat és elképzeléseket a szenátusnak kell elfogadnia, csak utána léphet életbe. A szenátusi döntést megelőzi több egyeztetés a karok, kisebb szervezeti egységek vezetői között, amelybe bevonják az oktatókat, adott esetben a társadalmi partnereket is. A gazdasági tanács és a rektori tanács a legtöbb esetben véleményezi a stratégiát elfogadás előtt.

A stratégiai tervekhez kapcsolódó operatív, illetve akciótervek általában nem készülnek, kivéve egy-két intézményt, ahol magát a stratégiai tervezést is elkülönült szervezeti szinten kezelik. Akcióterv helyett a legtöbb helyen éves – a költségvetési tervezéshez, illetve gazdálkodáshoz illeszkedő – működési tervről tettek említést, ugyanis azt minden karnak, tanszéknek, szervezeti egységnek el kell készítenie. A működési tervben szerepelnek az arra az évre vonatkozó stratégiai feladatokhoz kapcsolódó konkrét munkafázisok is. A legtöbb esetben a működési terv alapján kell évente, félévente beszámolni, jelentést küldeni a vezetés felé. A stratégia és az operatív működés ezen a ponton kerül a legközelebb egymáshoz, de ennek a rendszernek a működéséből következik, hogy a stratégia szerepe háttérbe szorul a napi működési feladatok mellett. A rövid távú feladat-végrehajtás dominanciája részben finánciális problémákkal, részben túlélési reflexekkel magyarázható.

Az operatív tervek hiányát több helyen azzal is magyarázták, hogy nagyon sok esetben (stratégiai fejlesztések, elképzelések megvalósítása) előre nehezen tervezhető pályázatok útján jutnak forrásokhoz. A forrásorientált stratégiai tervezés – azaz a regionális vagy országos fejlesztési tervekhez, dokumentumokhoz igazított stratégiai tervezés – még csak néhány esetben figyelhető meg.

Az intézményi szabályzatok és a stratégiai tervek között a legtöbb esetben szoros kapcsolat van. Az IFT vagy egyéb dokumentum elfogadása után a szabályzatokat felülbírálják, és ha kell, az előbbiekhöz igazítják.

3.2. Nyomon követés

A stratégiák nyomon követésével kapcsolatosan az intézmények körében elég változatos a kép. Általánosan jellemző, hogy itt is egy átmeneti állapot érhető tetten a hagyományos költségvetés-tervezés, -végrehajtás és a stratégiai menedzsmenttevékenységek között. A legtöbb esetben történik valamilyen formában nyomon követés, de ez inkább egyfajta belső ellenőrzésnek tekinthető: utólagos éves vagy

féléves beszámolókon alapszik, és inkább adminisztratív jellegű. A legtöbbször nem a stratégiai dokumentumokban meghatározott mutatószámok nyomon követésére épül, hanem egyéb vizsgálatok, felmérések, beszámolási kötelezettségekhez kapcsolódó adatok alapján készül. („Van monitorozás, ami inkább időnkénti pipálásokat jelent, néha vezetői értekezleteken beszélnek róla, számon kérik, hogy mivel mi van, de nem konkrét mutatószámok alapján. Ennek az is az oka, hogy gazdasági ellenőrzés sűrűbben van, s ha probléma keletkezik, akkor a stratégia háttérbe kerül.”)

Arra a kérdésre, hogy milyen mutatószámokat követnek nyomon, a legtöbb esetben nem kaptunk pontos választ. Ennek fő oka az volt, hogy az interjúalanyok az adott pillanatban nem tudtak ilyeneket megnevezni, csak területeket emeltek ki (hároméves finanszírozási megállapodás mutatószámai, átfogó vizsgálatok az oktatás, nevelés, kutatás területén, gazdálkodás, humán erőforrás-gazdálkodás, a hallgatói elégedettségi vizsgálatok eredményei, gazdasági ellenőrzés adatai, pénzügyi helyzet, tudományos tevékenység, beruházási jelentések, első helyes jelentkezők száma, pályázati bevételek, akkreditációs anyagok), és sok esetben inkább az ellenőrzés logikáját, folyamatát magyarázták el. Volt olyan intézmény, ahol azt emelték ki, hogy a jelenlegi finanszírozás miatt nem lehet ellenőrizni és számon kérni a stratégiák megvalósulását. („A stratégiát nehéz összeegyeztetni a jelenlegi finanszírozással – túlélési stratégia.”) Egy másik intézmény megemlítette, hogy az adatok nem minden esetben megbízhatóak, így azok alapján a stratégia nyomon követése is kétséges lehet; és volt, aki a humán erőforrás hiányával magyarázta, hogy miért nem végeznek átfogó ellenőrzéseket.

Összességében azt lehet megállapítani, hogy a stratégiák nyomon követése – és ezek alapján az operatív beavatkozás – általában nem jellemző, a különböző beszámolók és egyéb rendszerekhez kapcsolódó felülvizsgálatok során történik meg ezek figyelése. („Évente kétszer vezetőségi átvizsgálás, illetve évente egyszer szenátusi beszámolás, vizsgálat történik. Ezek nem kimondottan a stratégia ellenőrzésére szolgálnak, vagy lettek kialakítva, de sok esetben – éppen a minőségfejlesztés és biztosítás, valamint a stratégia szorossága kapcsán –, ha itt valami esetben gond van, az a stratégiai tervtől való eltérést is jelentheti.”)

3.3. Stratégiákhoz kapcsolódó adatok, felmérések köre

A stratégia kialakításhoz, módosításhoz kapcsolódóan az intézményeket arról is kérdeztük, milyen adatokat, információkat használnak fel, illetve, mennyire alapoznak az előrejelzésekre. Minden esetben használják a hallgatói nyilvántartások adatait (jellemzően az ETR-t és a Neptunt, illetve néhány saját fejlesztésű rendszert) és a gazdasági adatokat (TÜSZ, SAP, EGIR). Problémaként emelték ki, hogy a hallgatói és a gazdasági adatok nincsenek egymással összhangban, s hogy gond van az adatminőséggel is, így a stratégiaalkotásban nem tudják megfelelően használni azokat. E két adatforrás mellett számos más is említették. A jelentősebbek közé tartoznak az intézmények minőségbiztosításában szerepet játszó mutatószámok, illetve az egyéb ellenőrzési funkciók adatai, amelyek szintén az intézmény helyzetével kapcsolatos információkat közvetítenek a felső vezetők számára. A stratégiaalkotás folyamatában a többség már figyeli a jelentkezői adatokat, a versenytársak eredményeit, új szakjait, a megrendelők és a piac visszajelzéseit, a belső oktatói állomány (HR-adatok) állapotát, valamint a MAB adatait és a munkaügyi központok jelentéseit, ajánlásait. A stratégiaalkotás, -módosítás folyamatában az intézmények korábbi évi átvilágításai, önértékeléseinek eredményei is jelentős súllyal bírnak.

Az intézményi vezetői információk hozzáférhetősége az informatikai forrásrendszerektől kezdve a papír alapú adatgyűjtésig terjed. Vannak olyan adatok, amelyeket csak bizonyos kompetens személyektől tudnak bekérni, megszerezni, illetve többen is megemlítették, hogy a gazdasági adatok nehezebben érkeznek meg, de ennek adminisztratív okai is lehetnek. A legtöbb intézményben a különböző területek informatikai rendszere nincs összekapcsolva, így az adatok összeállítása is időigényesebb. Ennek ellenére csak kevés helyen jelezték, hogy van olyan adat, amit egyáltalán nem kapnak meg. Többen említették, hogy az adatok megbízhatóságával van probléma, esetleg egymásnak ellentmondó eredmények is az asztalra kerülnek, valamint hogy kevés lehetőség van aggregált adatok összegyűjtésére, illetve a nem számszerűsíthető információk feldolgozására, felhasználására. Az adatgyűjtéssel kapcsolatban is megjegyezték, hogy azért okoz néha problémát, mert sok időt (munkaórát) vesz igénybe.

Előrejelzésekből, trendszámításokból is vannak le következtetéseket. Ezek számos formája került említésre a rangsorokon keresztül a nemzetközi trendek követéséig. Néhány helyen a sajtófigyelést és a piaci

trendeket is hasznosítják a stratégiai tervek kialakításának segítése érdekében. Ezeken felül említették a KSH adatait, főleg a demográfiai adatokat. Kevés esetben, de előfordult, hogy ehhez kapcsolódóan felméréseket, kutatásokat végeztek, akár külső cég segítségével is, elsősorban speciális területeken. Az interjúalanyok válaszában azt is lehetett érzékelni, hogy ezek alkalmazása még nagyon esetleges, jelentősen függ a stratégiai vezető személyétől.

A megkérdezettek döntő többsége szívesen venne segítséget a stratégiai tervezés terén, módszertani, informatikai vagy más területen. Kevés intézmény volt, ahol azt mondták, hogy felkészültek, nincs szükség segítségre, illetve egy-két helyen, ahol az intézményi specialitások miatt nem kérnének segítséget. Többen csak „központi segítséget” vennének igénybe, amelyen az Oktatási és Kulturális Minisztériumot, a MAB-ot és az Educatio Nonprofit Kft.-t értették. Az előzőnél kevesebben „külső segítséget” is igénybe vennének, elsődlegesen külső tanácsadó szakértelmét.

3.4. Mutatószámok

Arra is rákérdeztünk, milyen mutatószámokat vesznek figyelembe a stratégia nyomon követésével kapcsolatban. Bár ennek még kevésbé bevált eszköze a mutatószámok mérése, a leggyakrabban említettek a következők voltak: infrastruktúra kihasználtsága, hallgatói létszám, piaci részesedés, minősített publikációk száma (képzésterületi megosztás szerint is), termelékenységi mutatók, szállítói tartozások, önköltségszámítás, költségvetési mutatók, hallgatók-oktatók aránya, oktatói létszám, hallgatói lemorzsolódás, hallgatói reklamációk száma, bevételi szerkezet, önköltségszámítás. Ebből a felsorolásból is látszik, hogy az intézményi forrásadatok rendelkezésre állása is nagyon változó. Megemlítették, hogy a kialakítás alatt álló vezetői információs rendszer számos új mutatószám generálását fogja lehetővé tenni. Megjegyezték azt is, hogy ezek az adatok, sok intézményben jelenleg mást jelentenek, illetve megbízhatóságuk is problémás lehet.

A stratégia megvalósulásával, ellenőrzésével kapcsolatosan megkérdeztük, hogy milyen következménye van annak, ha egy tényszám elmarad a tervektől. Kiderült, hogy általában minden területnek van személyi felelőse, de a konkrét személyi felelősség kérdése nem merül fel. Előfordult már pénzügyi vonatkozású szankció (prémiumcsökkentés), de többen kifejtették, hogy a stratégiai célok, illetve a különböző intézményi tervek megvalósulásának elmaradása a legtöbb esetben nem egy ember felelőssége, hanem az intézményt ért hatások összessége okolható miatta, ami részben értelmetlenné teszi a szigorú felelősségre vonást. Egy-egy stratégiai célérték el nem érése inkább szervezeti következményeket vonhat maga után, a személyi felelősség helyett szervezeti átalakítás következett be néhány esetben.

3.5. Minőségbiztosítás és stratégia

A felsőoktatási intézményekben a minőségbiztosításra a 2000-es évek elejétől folyamatosan nagyobb hangsúlyt fektetnek, s ez a stratégia kialakításában és nyomon követésében is szerepet kap.

Valamilyen minőségbiztosítási rendszer mindegyik megkeresett intézményben működik, a „saját fejlesztésektől” a nagy minőségellenőrzési szabványokig (ISO, EFQM), ezek mellett az akkreditációs eljárás és a felsőoktatási minőségdíjon való pályázás is ide kapcsolódik. Ezeknek a minőségfejlesztést, -biztosítást szolgáló rendszereknek a legtöbb esetben szoros kapcsolata van a stratégiával, illetve annak monitorozásával, mivel sok esetben ezekhez a rendszerekhez szükséges ellenőrzések mutatják meg, ha valahol eltérés van a stratégiai célokhoz képest, illetve bármilyen más probléma jelentkezik.

A minőségellenőrzés és a stratégiaalkotás személyi szinten több esetben mutat átfedéseket (általában a stratégia kialakításáért felelős bizottságokban is helyet kapnak a minőségellenőrzés irányítói). Természetesen vannak olyan intézmények, ahol a két terület egymástól elkülönül, és nincs hatással egymásra. A minőségbiztosítás és a stratégia a köztük lévő kapcsolat ellenére inkább külön létező dimenziók az intézmény irányításában, nem automatikusan ellenőrzik egymást.

3.6. Vezetői információs rendszerek

Vezetői információs rendszerről (VIR) csak néhol számoltak be a megkérdezett intézményekben, s tapasztalataik szerint a bevezetés hosszú időt vett igénybe. („A szoftver nem tudott annyit, hogy a mindennapokban használni tudják, redundáns adatok, bonyolult felhasználás.”) A többi intézményben csak a meglévő informatikai rendszereket használják, amelyek általában nem kommunikálnak egymással. Az intézmények szívesen vesznek segítséget, támogatást a VIR kialakításához, működtetéséhez. A legtöbb esetben azt mondták, hogy bármilyen jellegű információt szívesen fogadnak. Megemlítették, hogy jó lenne, ha létrejönne egy fejlesztői közösség, s így egymással konzultálva, egymás ismereteit bővívte lehetne a legjobb VIR-t kialakítani és működtetni.

Arra a kérdésre, hogy milyen formában szeretnék a VIR-rel kapcsolatosan információhoz jutni, a legtöbben a szakmai kerekasztal lehetőségét adták meg. Ennek az is az oka, hogy az interjúalanyok úgy látják, hogy ez az a fórum, ahol nem csak az új információkról értesülnek, hanem egymással konzultálni is tudnak, így az intézmények megismerhetik egymás problémáit is. Emellett a konferencia és a jó gyakorlatok közzététele is több esetben került említésre. Több, főleg vidéki intézményben említették, hogy minél több információ kerüljön fel az internetre (esetleg a szakmai napok, rendezvények online is elérhetőek legyenek), hogy ne kelljen mindig Budapestre vagy máshová utazni, mert arra a szakembereknek, projektvezetőknek nem mindig van ideje.

Összegzés

A mélyinterjú vizsgálat megerősítette, hogy a stratégiai gondolkodás, stratégiai tervezés, stratégiai menedzsmentmódszerek egyre több területen jellemzőek a hazai felsőoktatási intézmények működésére, azonban az új szemléletmód még számos ponton keveredik a hagyományos akadémiai vezetési modellek tipikus jegyeivel:

- Léteznek már stratégiai célkitűzéseket megfogalmazó dokumentumok (leginkább az IFT-eket lehet ennek tekinteni), de még rajtuk van a kívülről jött (fenntartói) elvárás lenyomata; s bár a belső nyilvánosság számára hozzáférhetőek, nem tudják az intézmények mindennapi működését meghatározni.
- A verseny (és annak kihívásai), mint a hosszú távú tervezést, a stratégiai gondolkodást serkentő legjelentősebb tényező, már szinte minden intézménynél érzékelhető, de a közép- és hosszú távú stratégiai célok megvalósítását gyakran felülírják a rövid távú, leginkább finanszírozási problémák által determinált, a vélt vagy valós válsághelyzet elhárítására vonatkozó intézkedések.
- A stratégiai tervezés és megvalósítás fontosságát mutatja, hogy egyre több intézményben foglalkozik ezzel a területtel önálló szervezeti egység. Kevésbé formálisan, de a feladat ad hoc szinten jelen van máshol is, minden esetben az intézményi felső vezetés közvetlen környezetében. Ez azt mutatja, hogy a stratégiai tervezés a legtöbb helyen már kilépett a korábbi „egy a sok közül” kontrolling jellegű feladatok köréből, és egyre jobban felértékelődik a szerepe.
- A több karral rendelkező intézmények esetében az intézményi menedzsment bizonyos területein (gazdálkodás, infrastruktúra-fejlesztés) már jelen van a központosított, összintézményi akaratot képviselő egységes stratégiai gondolkodás, ugyanez a szakmai területeken (pl. oktatás, K+F) nem jellemző, ott továbbra is az egyes szakterülethez tartozó karok autonómiája figyelhető meg a stratégiaalkotás terén.
- A stratégia nyomon követése is hordozza magában a sokféleség jegyeit: egyre több esetben alkalmaznak mutatószámokat, amelyek alkalmasak a beavatkozásra, de a mérés, nyomon követés sok helyütt még formális aktus, fél- vagy éves beszámoló formájában valósul meg.

Az átmeneti helyzet a hagyományos akadémiai működés és a stratégiai gondolkodás között nemcsak abból fakad, hogy a külső környezet egyre több területen váltja ki a stratégia meglétét, hanem maga a felsőoktatás is köztes helyzetben van az üzleti világban bevált stratégiai modellek alkalmazhatósága szempontjából, sok helyütt még keresik a saját intézményükre leginkább szabható modellt. („Az egyetemi stratégia más a piacnál, tudjuk, hogy valami kedvezőtlen vagy csökken, de nem lehet hirtelen döntést hozni, egy szakot bezárni.”)

Ekler Gergely¹⁶: Stratégiai gondolkodás – intézményi gyakorlatok az ezredfordulón

A stratégiai gondolkodásról szóló tanulmányok mellett a kötet – történeti, gyakorlati szempontú visszatekintésként – öt egykori intézményvezetővel 2010 februárjában, illetve márciusában készített interjút is tartalmaz, amelyek különböző nézőpontokból mutatják be, hogy a magyarországi egyetemek, főiskolák vezetői milyen kihívásokkal szembesültek az ezredfordulón, és az akkor felmerült helyzeteket milyen menedzsmenttechnikával, menedzsmenteszközökkel, milyen döntéshozatali eljárásban oldották meg. Az interjúalanyok közös vonása, hogy olyan helyzetben vezettek egy-egy intézményt, illetve kart, amikor az jelentős szervezeti változásokon ment keresztül: Detrekői Ákos a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gaál Zoltán a Pannon Egyetem, Klinghammer István az Eötvös Loránd Tudományegyetem, Roóz József a Budapesti Gazdasági Főiskola vezetője volt akkor, amikor az intézmények integráción, szervezeti bővülésen mentek keresztül, míg Maróth Miklós a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Karának alapító dékánjaként egy régi-új intézmény megalapításának tapasztalataival rendelkezik.

Az interjúkból kiderül, hogy az ezredforduló környékén bekövetkező változások akkor tudtak biztosan maradandóak lenni, ha azt erős akaratú, karizmatikus intézményvezetői attitűddel rendelkező személyek valósították meg. A változó környezet sokszor – a sok érdeket érintő döntések, illetve az ezeken alapuló alkuk szükségessége miatt is – spontán döntéseket követelt meg, azonban ekkor sem volt nélkülözhető az, hogy legalább a vezető tisztában legyen azokkal a célokkal, amelyekért dolgozott. Ezek a sok esetben informális stratégiai törekvések is bizonyítják, a hatékony intézményirányítás nem nélkülözheti, hogy legalább a szűk vezetés előre meghatározott, jól beazonosítható irány mentén hozza meg döntéseit.

A megkérdezett vezetők által alkalmazott menedzsmenteszközök közül a *Management by Objectives* volt a legtöbbször beazonosítható: az adott esetben akár alkukon alapuló célok kijelölését követően az operatív, végrehajtásra irányuló döntésekben már nem, vagy nagyon kevés mozgástér volt. Bár a megkérdezett öt vezető többféle profilú, hagyományú intézményt irányított, mindegyik esetben közös vonás, hogy egy szűkebb operatív csapattal megosztották, megvitatatták elképzeléseiket, illetve az, hogy az irányításban részt vevő testületek (pl. egyetemi tanács majd szenátus, vezetői értekezlet, illetékes bizottságok) üléseire rendszeres időközönként, általában részletes előkészítést, egyeztetést követően került sor, s a legfontosabb döntéshozó testület elé már előre egyeztetett javaslatok kerültek. Az interjúkból kiérezhető, hogy a vezetők az egyetemi tanácsot, szenátust sok esetben inkább a jogszabályi, illetve egyéb egyetemi szabályzatokban foglalt előírások miatti megkerülhetetlenség okán vonták be az operatív döntésekbe, mintsem azért, mert attól tényleges előrelépést vártak. Ugyanakkor a beérkező anyagok előzetes előkészítése során mindig egyeztettek az egyetemi tanácsban, szenátusban ülő nagyobb csoportok

16 A szerző az Eötvös Loránd Tudományegyetem PhD hallgatója (a szerk.).

delegáltjaival, a karok képviselőivel, a hallgatókkal, oktatókkal, alkalmazottakkal. Az is egyértelmű, hogy a kari struktúra sok esetben nyilvánvalóan a központi vezetés által megvalósítandó irányok ellen hat, és mivel a kötelezően döntéshozó egyetemi testület nagyobb része kari delegált (azaz a kari kötődése erősebb az intézményinél), a központi érdekek kijelölése, megvalósítása finoman szólva sem volt könnyű, illetve a döntéshozó testület esetleges megkerülését eredményezte. (Itt jegyeznék meg, hogy a jelenleg hatályos felsőoktatási törvény szövegének előkészítésekor a jogalkotó eredetileg nem tervezte szerepeltetni az oktatási, tudományos kutatási szervezeti egységek között a kart mint szervezeti egységet, hogy a belső szervezet kialakítása teljes mértékben az intézmény hatásköre legyen, ez pedig adott esetben a kari struktúra végét is jelenthette volna. Mindazonáltal annyira erős a jelenlegi felsőoktatási köztudatban a kar mint szervezeti egység, hogy végül bekerült az elfogadott szövegbe.)

Mivel az egyetemi információs rendszerek a 20. század utolsó éveiben kezdtek el működni, s még általában az adatok egy-egy funkcionális szegmensére korlátozódtak (külön voltak tanulmányi, illetve gazdálkodási adatok), a megkérdezettek korlátozott mértékben támaszkodhattak naprakész adatokra, azonban mindegyik esetben szükségesnek tartották, hogy a stratégiai szintű döntéseket megelőzően megfelelő, pontos és számszerűsíthető adatok is rendelkezésre álljanak.

Az interjúk összegzéseként elmondható, hogy a magyar felsőoktatásban az 1990-es évek végétől kezdődő drasztikus intézményi változások, az intézmények integrációja, belső átalakulása már megkövetelték, hogy a vezetők előre kijelölt – még akkor is, ha sok esetben informális – célok mentén, információkkal, adatokkal alátámasztva hozzák meg döntéseiket. A következőkben az a feladat, hogy a folyamatosan változó felsőoktatási környezetben, a hallgatókért élesedő versenyben az intézmények meghatározzák további stratégiájukat, monitorozzák, szükség esetén megváltoztassák ezeket a döntéseket, kijelölt irányokat. Ez azonban remélhetőleg már egy tudatosabb tervezést és megvalósítást igénylő, reális és azonnal elérhető adatokon alapuló döntési mechanizmus részeként fog megvalósulni.

1. Interjú Detrekői Ákossal

Fontosabb tisztségei

1986–1990: a Budapesti Műszaki Egyetem (BME) Építőmérnöki Karának dékánja

1992: a BME geodéziai és geoinformatikai doktori programjának alapító vezetője

1997–2004: a BME (2000. január 1-jétől Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem) rektora

2003–2004: a Magyar Rektori Konferencia elnöke

Milyen intézményirányítási koncepciókat ismer, melyet tart célravezetőnek, melyet próbált alkalmazni?

Magamat ösztönös vezetőként, az általam követett intézményirányítási koncepciót pedig ennek megfelelően ösztönös vezetésként definiálhatnám. Tartottam magam ahhoz a játékszabályhoz, hogy az egyetemet a szenátus (akkor még egyetemi tanács) és a rektor vezeti. Alapvetően igaznak tartom azt a vélekedést, hogy egy vezető, ha sikeres akar lenni, vegye körül magát okos emberekkel, és ne zavarja a munkájukat: ezért én is jó munkatársakat választottam, akiket hagytam dolgozni. Sokat segített, hogy végigjártam a számléltrát: először tanszékvezető, majd dékán voltam, tehát rektori megbízásom alatt számíthattam korábbi tapasztalataimra is. Természetesen voltak elképzeléseim, terveim, ezek azonban rendszerint külföldi tapasztalatokon alapultak. Amikor rektor lettem, kimentem Hollandiába egy intézményirányítással, felsőoktatási kormányzással foglalkozó tanfolyamra, emellett tudatosan vettem részt az európai egyetemi szövetség vezetőképzési programjain is, mivel ezek általában olyan témákat tárgyaltak, amelyek számomra is hasznosak voltak. Korábban, dékán koromban voltak olyan munkatársaim, akik sok időt töltöttek az Egyesült Államokban, az ő tapasztalatuk is sokat számított. Úgy vélem, a sok külföldi példából meg lehet próbálni a magyar viszonyok között is adaptálható elemeket felhasználni.

Amikor vezető lett, volt-e az intézménynek hivatalos stratégiája, illetve leköszönésekor volt-e már ilyen?

Amikor a Budapesti Műszaki Egyetem rektora lettem, nem volt hivatalos, papíron rögzített stratégiája az intézménynek; ez tulajdonképpen az intézményfejlesztési terv összeállításával jött létre. Ekkor hoztuk létre a stratégiai rektorhelyettesi pozíciót, illetve a stratégiai igazgatóságot is.

Ha nem volt hivatalos stratégia, volt-e informális, amely a szűkebb-tágabb vezetés által ismert és elfogadott volt?

Az egyetemen gondolkozó több kollégámmal (Lajos Tamás, Péczeli Gábor, Pokol György, Antalovics Miklós) dolgoztuk ki a stratégiai elképzeléseket. Az egyetemi tanács – az előkészítő munka ellenére – ezeket a terveket, előterjesztéseket gyakran nem fogadta el teljes mértékben, így előfordult, hogy csak bizonyos elemei mentek át a döntéshozatalon, majd ezt követően jelentek meg a gyakorlatban.

Melyek voltak az informális stratégia fő elemei; változott-e, s ha igen, hogyan, miért?

Az elődöm munkáját folytattam: az egyetem egyetemémé válásának érdekében dolgoztam. Azt szerettem volna, hogy ha egy tisztán műszaki profilú intézményből olyan, szélesebb palettán oktató intézménnyé válik a BME, amely 1949-ig jellemezte. Ezt a törekvésünket siker koronázta, hiszen ma az intézményben – a hagyományos műszaki képzés mellett – már gazdaságtudományi, természettudományi és matematikusképzés is zajlik.

Amint arra az imént már kitértem, nagyon sokat tanultam külföldiektől. Jó barátom volt az ETH Zürich elnöke, tőle tanultam meg, hogy az egyetemet a professorok teszik egyetemémé. „Vadásztam” a jó nevű minősített oktatókra, akik hajlandóak voltak a Műegyetemet választani, és így számos kiváló szakembert (Szász Domokos, Sárközy Tamás, Tarafás Imre, Veress József, Pléh Csaba) tudtam megnyerni az intézmény számára.

Milyen a jó intézményvezető, Ön milyen vezető volt, hogyan dolgozott?

Úgy vélem, különböző szerepfelfogásokban lehet valaki jó vezető. Szerintem a rektor az első az egyenlők között, tehát vezetői pozíciójával együtt is az egyetemi polgárság része. Fontosnak tartom, hogy rendszeres legyen (például tartson minden héten vezetői értekezletet, hívja össze minden hónapban az egyetemi tanácsot), tudja szétosztani a munkát, de következetesen kérje is számon. Ez utóbbira nekem nem volt mindig időm, de mivel kimondottan jó munkatársakkal dolgozhattam együtt, nem is volt annyira szükséges. A jó vezetőnek tudnia kell kellemetlen személyi döntéseket hozni, továbbá magára vállalni kellemetlen feladatokat. A legfontosabb azonban mégiscsak az, hogy nyitott legyen, és élvezze, amit csinál.

Milyen döntéshozatali mechanizmusokat használt, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

Nagy szerencsémre volt egy nagyon jó főtitkárom, aki alatt a döntéshozatali mechanizmusok szervezettek voltak. Az alapelv az volt, hogy megfelelő előterjesztési és véleményezési folyamatot követően csak akkor vigyünk döntésre valamit, ha az már megérett erre. Ezt az eljárásrendet a rendszeres munka segítette. Ugyanakkor a nagyobb változások gyakran úgy születtek, ha egy-két ember maga írta meg az előterjesztéseket. Ezek koncepcionálisan személyes tudásból táplálkoztak, aztán mechanikus szintre alábontottuk őket, hogy illeszkedjenek a döntéshozatali mechanizmusba.

Emellett még azt emelném ki, hogy az egyetemnek volt egy tanácsadó testülete, amelyben az ipar résztvevői ültek, és ez nagy segítség volt. Az igazán fontos stratégiai döntéseket megtárgyaltuk ezzel a szűk grémiummal is. Ez egyben külső kontrollt is jelentett abban a tekintetben, hogy nem akarunk-e nagyon rossz irányba indulni.

Milyen menedzsmenteszközöket használt az intézmény, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

Az én rektorságom idején egymástól független információs rendszerek voltak az intézményben, volt például egy gazdálkodási rendszer, de annak a vezetői blokkja nem működött. Büszkéek vagyunk arra, hogy itt, a BME-n indult a Neptun, amely az oktatási vonalról nagyon sok információt adott, de segített a pénzeszközök karok közötti szétosztásában is.

Milyen vezetői információs rendszereket ismer, melyeket tartja a felsőoktatásban jónak, alkalmazhatónak, Ön alkalmazott-e, ha igen, melyet?

Több vezetői információs rendszert is ismerek, ezeket részben használhatónak, részben jól használhatónak tartom. Mivel tagja voltam az ELTE gazdasági tanácsának, valamelyest ismerem az ott beszerzett SAP-rendszert, amit felettébb jónak tartok. Mi az EGR-t használtuk, de ez nem volt annyira felkészítve erre a funkcióra, mint az SAP. Egy mondatban úgy tudnám összefoglalni, hogy egy jó vezetői információs rendszer sokkal korszerűbb, tudatos vezetést tesz lehetővé, csökkenti az információ szelektív szolgáltatásának a lehetőségét. Naprakész információt ad, a vezetők látnak a pályán.

Milyen a megfelelő intézményi struktúra, a saját intézményében mi a pozitívum, mi a negatívum; egyáltalán milyen típusúnak tartja saját intézményét?

Ennél a kérdésnél térhetünk ki arra, hogy milyen legyen a felsőoktatási intézmények irányítási struktúrája. Személyes véleményem az, hogy az egyetem stratégiai irányítását ne az egyetemi dolgozók végezzék, hanem ezen a téren egy board jellegű tanács dolgozzon, és az operatív irányítás legyen a mai egyetemi apparátus feladata. Ezt a struktúraváltást az előrelépés alapvető eszközének tartom, azonban Magyarországon ezen a téren aligha remélhetünk változást, hiszen az Alkotmánybíróság döntése ezt megakadályozta.

Az is fontos kérdés, hogy milyen legyen a munkamegosztás az egyetem–kar–tanszék viszonyrendszerben. Rektorságom alatt a tanszékek száma 30%-kal csökkent, persze ezt csak úgy lehetett elérni, hogy nem meghosszabbítható tanszékvezetői megbízások lejártával került sor a szerkezetváltásokra.

Az egyetemi vezetőknek pozíciótól függően eltérő tulajdonságokkal kell rendelkezniük. A rektorságot nem lehet félvállról venni, egész embert kívánó feladat. Ugyanakkor a tanítást is fontosnak tartom, egy professzor akkor is tanítson, ha rektor, már csak azért is, mert a szünetekben többet tudhat meg az egyetemről, mint az irodájában. A dékánok esetében kétféle utat látok: lehet egy klasszikus értelemben vett professzor (egy profi hivatalvezetővel) vagy profi dékán; mindkettő jó lehet a maga nemében. A tanszékvezetésnél viszont már egyértelműen a szakmai kritériumokat tartom fontosnak, hiszen a szakmailag gyenge tanszékvezető alatt a tanszékek is gyengülnek, ami együtt jár az intézmény tudományos színvonalának csökkenésével.

Ha az intézményi struktúráról beszélünk, nem mehetünk el a hallgatók szerepe mellett sem. Jómagam mindig hallgatópárti voltam, bár az egyharmados súlyukat kicsit sokallom a szenátusban, hiszen a hallgatói képviselet is kénytelen néha nem logikus dolgokhoz ragaszkodni. Azt el kell ismernem, hogy a hallgatók rendesen jártak az ülésekre és készültek – komolyan vették a feladatot. A BME-n rendszerint jó képességű és szakmailag sem gyenge emberek a hallgatói képviselők.

Hogyan látja, az érintett területek tekintetében miként változik a felsőoktatás, jó vagy rossz irányba megy?

Egy rendszert – legyen az felsőoktatás, egészségügy vagy éppen vasút – azért nem nehéz felépíteni vagy átalakítani, mert könnyen hozzáférhető információkat találhatunk jól működő külföldi modellekről. Nekünk a nagyjából Magyarország méretű országokról kellene példát vennünk: Ausztriáról, Svájcra, Hollandiáról. Persze nem biztos, hogy mindenki belátja, szükség van a változtatásra, ráadásul a felsőoktatáson belül hagyományosan nagy a félelem mindenféle átalakítástól. Emellett itthon nem alakult ki a felsőoktatásnak az a stratégiai szintű ágazati irányítása, amely ezt le tudná vezényelni.

Én, amint azt korábban már mondtam, azt szeretném, hogy legyen az intézményeken belül egy board jellegű vezetés. Ausztriában is meghozták a döntést, és a politikai ügyetlenkedést követően öt erős rektor átpasszírozta. Nálunk ma már sokkal nehezebb egy ilyen dologban lépni.

Összességében optimista vagyok, mert szép lassan az egyetemi közvélemény is változik, és hála a PhD-rendszernek, sok olyan ember kerül be az intézmények irányításába, aki látott már működő külföldi példát.

2. Interjú Gaál Zoltánnal

Fontosabb tisztségei

1990–2006: a Veszprémi Egyetem (2006. március 1-jétől Pannon Egyetem) tanszékvezetője

1991–1998: a Veszprémi Egyetem Mérnöki Karának dékánja

1998–2007: a Veszprémi Egyetem (Pannon Egyetem) rektora

2001–2003: a Magyar Rektori Konferencia elnöke

Milyen intézményirányítási koncepciókat ismer, melyet tart célravezetőnek, melyet próbált alkalmazni?

Amikor rektor lettem, a közös célkitűzésen alapuló vezetéssel (Management by Objectives) próbálkoztam. A célkitűzés: hogy mit akarunk elérni, közös, meg kell beszélnünk. A hogyanban nagy szabadsági foka van az alkotó közösségeknek, azonban a lehetőségek (értsd: a határidő és a költségvetés) meghatározott. Azért ezzel kezdtem, mert azt gondoltam, hogy ezzel a technikával tudom integrálni a területeket. Egy kétkarú egyetemet vettem át, és egy ötkarú intézményt hagytam hátra, és a méretnövekedés nem ment gondok nélkül. Ekkor az MbO-t a kivételek alapján történő vezetéssel (Management by Exceptions) próbáltam kombinálni. Itt el kellett választani a szabályozható katasztert a kivételektől, a lényegeset a kevésbé lényegestől. Időm jelentős részét a kivételekre szántam. A kivételt úgy definiáltam, hogy ami az intézmény működésében nem fordult még elő, nem volt rá szokásjog és algoritmus. Utólag visszanevezve ez a módszer nem volt sikertelen, jelentős mértékben hozzájárult az intézmény kultúrájának változtatásához.

A '90-es évek végén világossá vált, hogy a rektori tevékenység nagyon keményen menedzseri, nem pedig közjogi méltóság jellegű feladat; érdekérvényesítő és pénzfelhajtó képességgel kell rendelkezni, ezért is szükséges a versenyszférában alkalmazott technikákat átvenni és alkalmazni.

Amikor vezető lett, volt-e az intézménynek hivatalos stratégiája, illetve leköszönésekor volt-e már ilyen?

Igen, amikor 1998-ban rektor lettem, volt stratégiája az intézménynek. Ebben nyilván szerepet játszott, hogy csak két kar volt, amelyek közül az egyiknek én voltam a dékánja, és Bárdos Jenő dékán kollégámmal rengeteg időt töltöttünk együtt, sokat vitatkoztunk a dolgokról. Összességében aktív, haladó felfogású dékánokként gondolok magunkra, akik ezt a területet fontosnak tartották. Ehhez járult még, hogy ebben az időszakban napirenden volt az intézményfejlesztési terv ügye, és így a külső fenntartói kényszer is kikényszerített egyfajta stratégiaszerűséget.

Egy evolúciós fázisban voltam a mai Pannon Egyetem rektora, amikor a karok száma, a hallgatói létszám, doktori iskolák száma mind-mind jelentős bővülésen mentek keresztül, ennek megfelelően nyilván a stratégia is változott. Ezenfelül a műszaki és természettudományok mellett megjelentek az egyetemen az élettudományok, amelynek a hatása már inkább a cross-culture problémákör irányába mutat. Ezért a stratégiai kérdésekben a participáció irányába mozdultam el, tehát azt pártoltam, hogy vitassuk meg a nagy dolgokat. Minden félélvben manrézát tartottam vezetőtársaimmal, amikor őszintén, egymás szemébe nézve megbeszéltük az egyetemi ügyeket, megvizsgáltuk a stratégiánkat. Egyébként ezeken az összejöveteleken kezdődött meg a vezetőtársak értékelése, szemtől szembe, szintén teljes őszinteséggel. Zárt szabályozási kört alakítottam így ki, ahol van visszacsatolás. Kezdetben teljesen szokatlan volt, két év alatt azonban beállt, és egy egyetemi szintű teljesítményértékelési rendszer lett a következménye.

Volt-e informális stratégia, amely a szűkebb-tágabb vezetés által ismert és elfogadott volt?

Természetes, hogy a mai világban – a hivatalos, ismert stratégia mellett – egy informális is létezik. Egy ezer dolgozót és tízezer hallgatót számláló egyetem már nagy szervezet, amellyel kapcsolatban nyilván vannak olyan stratégiai komponensek, amelyek egy első számú vezető fejében léteznek. Ezt joggal nevezhetjük informális stratégiának, amelynek hasznossága és létjogosultsága azonban a vezetéselméletben teljes mértékben elismert. A vezető személyes intuíciói, gondolatai szükségszerű elemei egy intézmény irányításának, és magától értetődő, hogy vannak dolgok, amelyeket nem célszerű leírni.

Milyen a jó intézményvezető? Ön milyen vezető volt, hogyan dolgozott?

Igyekeztem integráló típusú vezető lenni. Ismereteim és tanulmányaim alapján azt figyeltem meg, hogy az egyetemi menedzsmentben van négy „ér”-rel kezdődő kategória: érték, értelem, érdekelem, érzelem. Meggyőződésem szerint az egyetemi kormányzás e négy kategória állandó harca. Érdekek mentén nem lehet integrálni, hiszen – ha időszakosan is – valakit biztosan elveszítünk, ha korrigálok, akkor mást. Ha valakit megpróbálok motiválni, be kell kalkulálni, hogy valaki másnak ez sérti majd az érdekeit, vagy egyszerűen zokon veszi. Csak értékek mentén szabad megpróbálni vezetni, ennek alapköve pedig az etikai kódex: milyen érveket fogadunk el, mit tartunk értéknek, ezek mellett kiállunk-e, ezek mellett szervezzük-e a dolgainkat? Erre a multikampuszos logika miatt is szükség volt: kizárólag értékbbázisú integrálás volt elképzelhető.

Nagy kérdés, hogy ez jó vagy sem? Az, hogy egy rektor keze nyoma meglátszik-e egy intézmény formálásán, öt-nyolc év múlva dől el. Néhai Liszi János rektor úr kezdeményezéseként indult el a második kar megszervezése, s erről ma mindenki azt mondja, hogy történelmileg fontos lépés volt. Mindig tanulmányoztam az elődeimet, amit a munkájukból pozitívnak tartottam, azt beépítettem, amit nem tartottam jónak, attól óvtam magamat. Ezért is vagyok óvatos a konzekvencia levonásával.

Milyen döntéshozatali mechanizmusokat használt, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

A Tannenbaum–Schmidt-típológia alapján az operatív döntésekben autokrata, a stratégiai jellegű, jövőformáló dolgok tekintetében participatív, demokratikus voltam, szelektív vezetési stílust valósítottam meg. Azt vallom, hogyha valamit megbeszélünk, eldöntöttünk, akkor azon nincs miért tovább rágódni. A szenátust kiegészítette a rektori tanács: amit a szenátushoz kellett vinni, azt oda vittük, amit nem kellett oda vinni, azt a rektori tanács szintjén rendeztük le. Keddenként tartottam a tanácsüléseket, a szenátusok minden hónap utolsó csütörtökén voltak. A PDCA-ciklusból adódóan folyamatosan készültek riportok, beszámolók.

Milyen menedzsmenteszközöket használt az intézmény, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

A különböző kampuszokon más-más kultúrával találkozunk. A Georgikon mély, több évszázados tradíciókkal rendelkezik. A Veszprémi Vegyipari Egyetem 1949-es alapítása óta 60 év telt el, tehát ez egy más világ. Az 1899-ben, Pápán alapított első magyar királyi tanítóképző szintén eltérő kultúrát hordoz, és igaz ez a korábban felsőfokú mezőgazdasági technikummal rendelkező Nagykanizsára is. Négy szituáció, négy felsőoktatási kultúra, valahol tradíciókkal találkozunk, valahol értékkereső magatartással, így mindenhol más-más eszköz használata volt indokolt. Ezen kultúrák közelítése, integrálása okozta a legnagyobb nehézséget, volt, ahol nagyon gyorsan lehetett haladni, volt, ahol több időre volt szükség.

Milyen vezetői információs rendszereket ismer, melyeket tartja a felsőoktatásban jónak, alkalmazhatónak, Ön alkalmazott-e, ha igen, milyet?

A BME-vel együtt mi voltunk az elsők, akik áttértünk a kreditrendszerre, illetve a NEPTUN használatára, emellett az EGR-t is mi kezdtük használni. Ezeket aztán sikerült is összekapcsolni. Létrehoztuk a magunk riportrendszerét: bizonyos időközönként meghatározott tartalmú exceltáblákat kaptunk. A karokat tekintettük gazdálkodó egységnek, én eddig kísértem figyelemmel az ügyeket, kari szint alatt csak akkor, ha probléma akadt. A riportrendszer bevált, a rektori tanács rendszeres üléseivel kiegészítve akkor és ott számomra, számunkra elegendő volt.

Sok mindent elektronikus bázisra tettünk át, s az információhoz való hozzájutás – egy szűk szegmenst leszámítva – szinte teljes körű, intraneten majdnem minden elérhető. Emellett jók a kommunikációs rendszereink is. Nem az a baj, hogy nincsen információ, hanem az, hogy nem nézik meg a kollégák. Egy adattár alapú vezetői információs rendszer használata újabb kultúráváltási elem, a kollégák különbözőképpen állnak hozzá.

Milyen a megfelelő intézményi struktúra, a saját intézményében mi a pozitívum, mi a negatívum; egyáltalán milyen típusúnak tartja saját intézményét?

Rektori periódusom alatt jelentős növekedés volt, a szervezet bonyolultabbá vált. A decentralizáció irányába mozdultunk el, sok esetben úgy véltük, hogy lejjebb sokkal jobbak a feltételek a döntés meghozatalához. Feltett szándékom volt, hogy működés szempontjából tanulószervezetté váljunk, amely képes a normarendszerét bizonyos időközönként újragondolni, ezzel javítja a környezethez való alkalmazkodás képességét. Nem foglalkoztam a karon belüli struktúrákkal, a teljesítményértékelési rendszeren keresztül gyűjtogattam a gyertyát, és tettem a rajzszoget a székekre. A tanulószervezeti gondolkodás hatása nagyon érződik, újításban nem hátul kullog az intézmény.

Hogyan látja, az érintett területek tekintetében miként változik a felsőoktatás, jó vagy rossz irányba megy?

A magyar felsőoktatás nagy gondja, hogy a poroszos duális felsőoktatás egyívú, lineáris (angolszász) lett. Ezt vajon jól ki lehet-e szolgálni a tanszéki struktúrával? Az ismeretbázisú paradigma helyett a kompetenciabázisú paradigma kerül előtérbe. Szintén el kell gondolkodni, hogy a tanszéki struktúra megfelelő-e ennek a kezelésére. Lehet, hogy professzorságok laza konföderációja az alkalmasabb, a projekt jellegtől függő erőösszevonás és csoportosítás hatékonyabb? A szerzett jogok megnyirbálása bizony kemény ütközeteket ígér.

Ami a minőséget illeti, rossz irányba mennek a dolgok. Ez nem Pannon-specifikus probléma. Őt intézményinél voltam MAB látogatóbizottsági elnök, tehát viszonylag átfogó képpel rendelkezem. Az input, a társadalmi környezet romlik, a „tömeggyártás” kedvezőtlen következményei jól kitapinthatók. Ennek a minőségbiztosítási rendszerét nem tudtuk még megoldani.

Romlik a magyar intézmények nemzetközi versenyképessége, ugyanakkor pozitívnak látom, hogy az intézményi menedzsmentek megerősödtek. A felső vezetés sokkal menedzseresebb, offenzívebb, piacorientáltabb, jobb a pénzfelhajtó és pályázati képessége.

Az intézmények számára fontos az érintettek elégedettségének a megszerzése, akár az oktatói munka hallgatói véleményezésére, akár az öregdiák-mozgalmakra gondolunk. Fontos a kamarák, a munkaadók véleménye, fontos, hogyan vélekednek a szülők az intézményről.

Végül egy ritkán emlegetett szempont: a nevelés értékek nélkül pusztá idomítás, az oktató munkában értékeket kell közvetíteni: például tisztességet, becsületességet, szavahihetőséget.

3. Interjú Klinghammer Istvánnal

Fontosabb tisztségei

1984–1989: az Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) Természettudományi Karának (TTK) dékánhelyettese

1987–2005: az ELTE Térképtudományi Tanszékének vezetője

1989–1991: az ELTE TTK dékánja

1991–1994: az ELTE TTK dékánhelyettese

1997: az ELTE kutatási-tudományszervezési rektorhelyettese

1998: az ELTE általános rektorhelyettese

2000–2006: az ELTE rektora

2005: a Magyar Rektori Konferencia elnöke

Milyen intézményirányítási koncepciókat ismer, melyet tart célravezetőnek, melyet próbált alkalmazni?

Két rektori pályázatomban írtam le: miből mit szeretnék létrehozni. Ars poeticám 80%-a az volt, hogy rövid és középtávon milyen feladatokat kell ellátnom az egyetemen. Három terület körül csoportosítottam a gondolataimat. Elsőként az integráció megvalósítását említeném, itt az volt a cél, hogy az egyetem és a magyar felsőoktatás is jól jöjjön ki belőle. Másodsorban az intézmény fizikai elhelyezésének optimalizálását tűztem ki célul, végül, de nem utolsó sorban, az európai trendekhez való alkalmazkodás volt a feladat. Ezek voltak tehát rektori feladataim homlokterében, ugyanakkor azt is látni kell, hogy a pályát,

a szabályokat, a feltételeket a mindenkori állami oktatáspolitikai adja. A vezető, jelen esetben a rektor feladata, hogy programját hozzáépítse a lehetőségekhez, célokhoz. Összességében úgy látom, hogy a magyar felsőoktatás permanens forradalomban élt az elmúlt két évtizedben – rektorságom idején is –, így azt mondhatom, hogy vezetőként 40%-ban magunk határozzuk meg, merre menjünk, 60%-ban pedig a környezet módosít, alakít, befolyásol. Magyarországon egy rektornak folyamatosan alkalmazkodó vezetőnek kell lennie, aki ugyanakkor határozott elképzelésekkel rendelkezik.

Amikor vezető lett, volt-e az intézménynek hivatalos stratégiája, illetve leköszönésekor volt-e már ilyen?

Amikor rektor lettem, nem volt hivatalos stratégia. Az ELTE három, majd négy erős karral rendelkező intézmény volt, ezek mindegyikének megvolt a kialakult stratégiája, rendszere. Az ezredforduló hozott új helyzetet, ami miatt koherens, az intézmény egészére kiterjedő stratégiát kellett alkotni. A hallgatói létszám megduplázódott, lezajlott az integráció, meg kellett változtatni a kari struktúrát, a normatív finanszírozási rendszert hozzá kellett illeszteni az egyetemhez, továbbá a bolognai folyamat hazai megvalósítására is fel kellett készülni, hiszen az új rendszer szétvágta a kialakult hierarchikus oktatási rendszert.

Meggyőződésem ugyanakkor, hogy egyetemi stratégiát csak konszolidált helyzetben lehet kialakítani, amikor nem változnak állandóan a feltételek. Ebben a nonszensz, Magyarországra jellemző helyzetben, amikor folyamatosan változik minden, nehéz ezt megvalósítani. Nyugat-Európában a bolognai folyamatot konszolidált helyzetben vezették be, amikor a tömegesedéssel, finanszírozással járó kérdések már meg voltak oldva.

A ciklusom végére volt már intézményfejlesztési terve az egyetemnek, ennek középpontjában az állt, hogy az ELTE ne szakadjon le a nyugat-európai felsőoktatástól. A stratégia tehát az ELTE fennmaradását szolgálta és szolgálja.

Ha nem volt hivatalos stratégia, volt-e informális, amely a szűkebb-tágabb vezetés által ismert és elfogadott volt?

Gondolkodásunk középpontjában mindig a következő szempontok voltak: alkalmazkodni az európai felsőoktatáshoz, alkalmazkodni a magyar felsőoktatással szembeni társadalmi elváráshoz, illetve kivédeni az átgondolatlan oktatáspolitikai döntések következményeit. Ez utóbbihoz képest Nyugat-Európában a stratégia ma is alkalmazkodás a tudomány fejlődéséhez és a társadalmi-gazdasági változásokhoz.

Melyek voltak az informális stratégia fő elemei; változott-e, s ha igen, hogyan, miért?

Elsődleges volt a törekvés a rossz döntések kivédésére, továbbá a folyamatos alkalmazkodás a pénzügyi magyar viszonyokhoz, valamint az ebből adódó hatások elemző végiggondolása és lebontása szerkezeti és szerkezeti formákra, hogyan tudjon az ELTE alkalmazkodni a folyamatosan változó döntésekhez úgy, hogy legkevésbé sérüljön meghatározó szerepe a jövőndő értelmiségi generáció képzésében és a tudomány művelésében. A jó stratégia folyamatosan változó, naprakészen tartott, hiszen a tudomány sem szakaszosan változik.

Milyen a jó intézményvezető, Ön milyen vezető volt, hogyan dolgozott?

A problémák feltárásában közösségre támaszkodó, a jövő útjának kijelölésében csapatban gondolkodó, a döntésben szuverén, a döntés felelősségét egyedül vállaló rektor voltam. Ha nem így csinálja az ember, az bénít, mert különben túl sok kompromisszumot kell kötni. Minden problémát a közösségből kell meríteni, ahol a valódi kérdések vannak. A csapatot már a vezető választja, olyan emberekből, akikben megbízik. A döntés mögött nem lehet elbújni, nem lehet azt mondani, hogy a közösség mondta, vagy a szenátusnak az volt a véleménye, hiszen a döntésben a felelősség a lényeg. A magyar nyelv hajlékony, nem véletlenül hívja vezetőnek a vezetőt és nem „követőnek”, „tájékoztatónak” vagy másnak.

Milyen döntéshozatali mechanizmusokat használt, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

A problémákat mindig a közösség vetette fel. A döntéshozatal első szintje a vezetői értekezlet volt, amely a karok dékánjaiból, a rektorhelyettesekből és a főigazgató, főtitkár kettősből állt. Ennél egy kisebb, de már általam válogatott emberekből álló csapat alkotta azt a bizalmi magot, akik a munkában napi

szinten segítettek. Voltak benne dékánok, akik egyetemben tudtak gondolkodni, olyan egyetemi apparátusban lévő tisztségviselők, akinek adtam a véleményére, mert profik voltak azon a területen, ahol dolgoznak, illetve fiatal kolléga a hallgatói önkormányzatból (általában maga a vezető, de rész kérdéseknél lehetett más is, akit ő küldött). Egy közösség a problémák feltárásában nem tud tévedni, a csapat már a megoldáshoz kellett. A végső döntést magam hoztam. Hozzáteszem, soha nem szavaztak le a szenátusban, mivel minden döntés a csapat és a szakapparátus által jól elő volt készítve.

Most is ezt az utat választanám, mivel ezt tartom a legcélravezetőbbnek. A feltétele a kiválasztás: alkalmas ember legyen a megfelelő helyen. Nagyon fontos, hogy a rektor nem kiválasztott, hanem megválasztott, mint a fociban a csapatkapitány, s ehhez méltóan bírnia kell a közösség bizalmát. Azt pedig soha nem szabad elfelejtenie, hogy azokkal az emberekkel kell folyamatos kapcsolatban lennie, akik közé a ciklusát követően visszamegy.

Milyen menedzsmenteszközöket használt az intézmény, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

A nyilvántartási rendszerek kapcsán komoly politikai és gazdasági lobbikat kellett kivédeni, a békés nógatástól egészen a presszióig. Először felmértük, milyen feladatok vannak, ezután megnéztük, milyen az intézmény informatikai háttere. Ezt követően néztünk szét, hogy az egyetem működtetéséhez milyen rendszerek érhetőek el, ezek mit tudnak, melyik a legjobban használható. Az ELTE előnye, hogy van egy informatikai kara, és ez azért biztosít bizonyos mozgékonytságot. Az összes rendszer gyengéjeként felróható, hogy ezeket nem az ELTE céljaira hozták létre, ezért extra fejlesztéseket kellett kérni. Szintén problémaként említhető, hogy amint az egyetemnek változik a feladata, illetve, ahogy a külső környezet változik, hozzá kell idomítani, állandóan napra készen kell tartani ezeket a rendszereket. Erősségként azt említhetjük, hogy az egyetem gazdálkodása, működtetése, a hallgatókkal való kapcsolattartás terén jelentős idő- és erőforrás-megtakarítás mutatható ki.

Milyen vezetői információs rendszereket ismer, melyeket tartja a felsőoktatásban jónak, alkalmazhatónak, Ön alkalmazott-e, ha igen, milyet?

Nagyon sok külföldi egyetemet megnéztem, és jó néhány, az ELTE-vel azonos profilú rendszert ismerek. A két Magyarországon elterjedt rendszer egyikére sem térnék ki.

Milyen a megfelelő intézményi struktúra, a saját intézményében mi a pozitívum, mi a negatívum; egyáltalán milyen típusúnak tartja saját intézményét?

Az ELTE struktúráját az ezredfordulón alakítottuk ki. Az integráció után új kari szerkezetet hoztunk létre, a tanszékek helyett pedig intézeti rendszert, s ezt ma is jónak tartom, de hogy meddig, ezt nem tudom megmondani, hiszen ez nem az egyetemről, hanem a tudományterületek fejlődésétől függ, és attól, hogy ennek a fejlődésnek az egyetemen dolgozók hogyan tudnak megfelelni. Ha például valamelyik kar nem tudja kari szinten ellátni a feladatát, intézetté kell alakítani, és egy karhoz kell csatolni.

A kar–intézet–tanszék hármasságának a funkcióit nagyjából úgy tudnám szétválasztani, hogy a tanszék az oktatást gondolja, ezért felelős. Az intézet a tudományt szolgálja, összhangot teremt a tanszékeken folyó oktatás között, és a szakterületi kutatást gondolja. A kar a tudományterületen folyó oktatási, kutatási, fejlesztési munkákat szervezi, és hangolja össze, ezért szigorúan véve nem tudományos, hanem „igazgatási” egység. Ezért nem statikus, hanem dinamikus, addig jó, amíg el tudja látni azokat a szervezési feladatokat, amiért létrejött. Általában úgy vélem, hogy az ELTE-n lévő hármasság jó.

A személyekhez kanyarodva: az egyetem rektora felel az egyetemen folyó gazdasági, akadémiai, kapcsolattartási stb. feladatokért. Csak a rektort választják, mindenki más – legyen akár milyen magas pozícióban, például a főtitkár, gazdasági főigazgató, főmérnök – vezető beosztású szakalkalmazott. A rektornak egyszemélyi vezetőnek kell lennie, mert csak így működik, a vezetési felelősség szétosztása nem vezet sehova.

Hogyan látja, az érintett területek tekintetében miként változik a felsőoktatás, jó vagy rossz irányba megy?

Ez attól függ, hogy mit kell ellátni. A felsőoktatás minden normális országban kutatási feladatokat is ellát, van, ahol fele-fele arányban, valahol kisebb mértékben. A magyar felsőoktatás nem jó irányba mozdult el, ennek pedig két oka van: túl sok személyekhez kötött politikai kompromisszum terheli, illetve a kormányzat nem tudja eldönteni, hogy a szerteágazó intézményi hálózat tevékenységét hogyan felügyelje. A felsőoktatás felügyeletét az OKM látja el, de például a kutatással kapcsolatban nincs kijelölt minisztérium, a létrehozott szervezetek (Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság, Felsőoktatási Tudományos Tanács stb.) pedig „eklektikusak”, néha a minőséget nézik, néha inkább szakszervezeti érdekeket szolgálnak, a jó és a rossz is keveredik bennük. A kutatásban egyértelműen az MTA szerepét kellene erősíteni.

4. Interjú Maróth Miklóssal

Fontosabb tisztségei

1991–1999: a Pázmány Péter Katolikus Egyetem (PPKE) Bölcsészettudományi Kara alapító dékánja
1992-től a PPKE Latin Tanszékének vezetője

1995–2004: a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) levelező tagja

1999–2008: az MTA Nyelv- és Irodalomtudományi Osztályának elnökhelyettese majd elnöke.

2004-től az MTA rendes tagja

2008-tól az MTA társadalomtudományi alelnöke

Milyen intézményirányítási koncepciókat ismer, melyet tart célravezetőnek, melyet próbált alkalmazni?

Ebben a témakörben alapvetően azt tartom az eldöntendő kérdésnek, hogy a karoknak van-e egyetemük, vagy az egyetemnek vannak-e karai. Én a kari autonómia híve vagyok, azonban ez jelenleg Magyarországon alacsony szinten áll, és sokkal inkább az egyetem, mint erős szervező és integráló rendszer a meghatározó. Mindemellett az új felsőoktatási törvény kapcsán elmondható, hogy ebben lényegében megírták az intézményi szervezeti és működési szabályzatokat, így általában csökkent az intézményi autonómia. E kérdéssel kapcsolatban érdemes visszanyúlnunk időben egészen a középkorban, az iszlám világban létrehozott egyetemekig, amelyek példaként szolgáltak az európai tanintézmények létrejöttéhez is. Ezek egyértelmű függésben voltak a mögöttük álló, a működéshez az anyagi forrást biztosító alapítványtól. Az európai egyetemek esetében ez a kapocs nem létezett, a forrást biztosító nem szült bele az intézmény ügyeibe, amely így teljes autonómiát élvezett. A történelem egyértelműen bebizonyította, melyik modell lett sikesebb.

Amikor Ön lett a vezető, volt-e a karnak, intézménynek hivatalos stratégiája; amikor megszűnt vezetőnek lenni, volt-e már ilyen?

Mivel egy frissen alapított, illetve újjáalapított karról volt szó, értelemszerűen nem beszélhetünk készen kapott stratégiáról. Egyébként a stratégia és a mindenkori vezető kapcsolata olyan, mint a fa és kutya viszonya: mindenki szereti rajta hagyni a nyomát. Nekem is volt stratégiám, az utódoknak is, azonban a kettő köszönő viszonyban sem volt egymással.

Egyik legfontosabb lépésem volt, hogy az államilag finanszírozott létszámon felül felvett, önköltséges hallgatók számára bevezettük a speciális tanrendet. E keretében ők az első két évben megkapták az összes általánosan kötelező tárgyat, és részben ezzel párhuzamosan – majd ezt követően nagyobb tempóban – a szaktárgyaknak álltak neki. Ez egyébként abból a szükségszerűségből származott, hogy a középiskola – a természettudományi karral ellentétben – a bölcsészkarra nem készít fel. Ha jobban belegondolunk, ez lényegében kétciklusú képzés volt, és ha a következő vezetés nem építi le, az egész bolognai átállás másképp alakulhatott volna ennek a mintának az ismeretében.

Különálló, „Stratégia” címet viselő dokumentumot nem készítettünk, de ez nem is kellett, hiszen lényegében maga a tanrend volt a stratégia.

Változott-e a stratégia az évek alatt, s ha igen, hogyan, miért?

Igen, többször is változott a fókusz, s ennek elsősorban külső okai voltak. Elsőként akkor került sor egy nagyobb átalakulásra, amikor a Budapesten eltöltött két év után kiköltöztünk Piliscsabára, ami lényegében egy újr alapítással ért fel. A második komolyabb mérföldkőként azt az évet tudom meghatározni, amikor először elértük az ötödik év végét, tehát megszületett az első kifutó évfolyamunk. A harmadik nagy változás akkor volt, amikor a kar érdekessé és vonzóvá tétele érdekében elkezdtük szaporítani a szakok számát.

Milyen a jó vezető, Ön milyen vezető volt, hogyan dolgozott?

Nincsen egységes recept, véleményem szerint személyfüggő a kérdés. Lehet több felfogásban is jó vezető valaki, használhat demokratikus vagy autokratikus módszereket, a lényeg, hogy legyen vezetői tehetsége. Én a karon próbáltam bizonyos kérdésekben önállóságot adni a szakoknak, azonban voltak olyan területek is, ahol magamnak tartottam fenn a döntés jogát. Nem én akartam például oktatókat keresni és válogatni a szakos képzéseinkhez, de fenntartottam magamnak azt a jogot, hogy aki nem tetszik, attól megváljak. Erre azért volt szükség, mert frissen alakult intézményként nyilvánvalóan nem számíthattunk befutott, pályájuk csúcán lévő oktatókra, hanem fiatal, pályakezdő és idősebb, nyugdíjhatáron álló tanárokkal kellett feltöltenünk a helyeket. Így viszont nem mindig kaphattunk garantáltan jó minőséget. Hosszú távon abban reménykedtem, hogy később a nálunk végzetekből tudjuk kiválogatni a kar majdani oktatói karát. Ebben azért is bízhattam, mert elég jól ismertem a hallgatói állományt, hiszen jelentős részüket tanítottam is.

Milyen döntéshozatali mechanizmusokat használt, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

Először mindent egy szűkebb vezetői körben beszéltünk meg, ennek a dékánhelyettesek, valamint a tanulmányi és gazdasági adminisztráció vezetői voltak a tagjai. Ezt követően vittem az ügyeket a kari tanács elé, és azt tapasztaltam, ha ezek jól elő voltak készítve, akkor általában át is mentek. A tanácsnak voltak hallgatói tagjai is, akik az őket érintő kérdésekben szintén részt vehettek a döntéshozatalban.

Milyen menedzsmenteszközöket használt az intézmény, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

A munkámhoz teljes mértékben elegendő volt, hogy minden kérdést megbeszéltem a kar gazdasági vezetőjével, akire egyébként vakon rábízhattam magam. Egyébként sem hangsúlyoznám túl a menedzsmenteszközök szükségességét a felsőoktatásban, hiszen egy felsőoktatási intézmény elsősorban erkölcsi szempontokat követ, s másodsorban következnek csak a gazdasági kérdések.

Milyen vezetői információs rendszereket ismer, melyeket tartja a felsőoktatásban jónak, alkalmazhatónak, Ön alkalmazott-e, ha igen, milyet?

Nem használtunk vezetői információs rendszert, s általában úgy vélem, hogy a felsőoktatásban nem szükséges a vállalatirányításban használt eszközökre támaszkodni, számomra nem ez a szemlélet a mértékadó. Ami az oktatók „megmérhetőségét illet”, nálunk a hallgatók mindig minősítették a tanárokat, emellett mindig arra törekedtem, hogy egy oktató több szakon is hasznosítható legyen. Összességében mindig meg tudtuk mondani, hogy mennyi hallgató, mennyi oktató van, hogyan állunk a finanszírozás terén, nem éreztük egy ilyen rendszer hiányát, úgy láttuk, nincs értelme ilyen felfogás mentén intézményt vezetni. Be kell látnunk: a tudomány sehol sem nyereséges, és nem is cél, hogy az legyen. Persze veszteségesnek sem kell lennie...

Egy egyetem nem gazdasági intézmény, ahol a veszteséges részeket le lehet építeni. A kizsákolnak tudományos profilt az intézménynek, a nagyok pedig eltartják a kart. Alapvető törekvésem az volt, hogy minél több órát adjunk előadás formájában, mivel más intézményekben látott példák abban erősítették meg, hogy nincs értelme szemináriumok tömegét biztosítani a hallgatók számára, amelyek mélyre ásnak egy-egy részterületen, viszonyt nem teremtik meg a nagyobb egységek átlátásának a képességét.

Milyen a megfelelő intézményi struktúra, a saját intézményében mi a pozitívum, mi a negatívum; egyáltalán milyen típusúnak tartja saját karát, intézményét?

Két legpozitívabb kísérletem közül az egyik az volt, hogy egy-egy szak oktatója több szakon is tanítson. Ez egyrészt tudományos és szervezeti téren is összehozza a szakokat, másrészt kevesebb oktatóra van szükség.

A másik törekvésem az volt – és ez az épületek megtervezésében is kiemelt szempont volt –, hogy a hallgatók elsősorban előadások keretében sajátítsák el a tudást, éppen a fent már említett áttekintés miatt. Sajnos az a tapasztalatom, hogy a magyar egyetemi oktatógárda nagyon nehezen tud előadást tartani, mivel a tanároknak nincsen meg ehhez a megfelelő fölkészültségük.

Hogyan látja, az érintett területek tekintetében miként változik a felsőoktatás, jó vagy rossz irányba megy?

Úgy látom, cikcakkban halad. Az Orbán-kormány végén merült fel a gondolat, hogy bizonyos szakokat a tudományos súlyuk miatt kell finanszírozni, a többit pedig a hallgatói létszám alapján. Ez a nagyon jó ötlet sajnos feledésbe merült, ugyanakkor később, Hiller István minisztersége alatt legalább voltak kisszakos pályázatok. A felsőoktatás finanszírozása pártállástól független, és véleményem szerint az oktatásügy lehetne az első kérdéskör, ahol a pártok meg tudnának egyezni. Folyamatosságot lehetne és kellene belevinni, mert jelenleg a tanításra annyi finanszírozást kap az intézmény, amennyiből nem lehet tanítani, a hiányzó összeget kutatási pályázati pénzből pótolják ki, így viszont nincs miből kutatni. A másik probléma, hogy a bolognai rendszer bevezetésével együtt az egyetemek finanszírozását levítették a főiskolák szintjére az első három évben, ami komoly gondokat okoz, hiszen a tudományos szakokat nem lehet főiskolai szinten tanítani még az első három évben sem.

5. Interjú Roóz Józseffel

Fontosabb tisztségei

1993–2000: a Pénzügyi és Számviteli Főiskola (Budapest) főigazgatója

1997–2002, 2003–2005: a Főiskolai Főigazgatói Konferencia elnöke

2000–2007: a Budapesti Gazdasági Főiskola rektora

2007-től a Nemzeti Vagyongazdálkodási Tanács tagja

2007-től a Budapesti Gazdasági Főiskola rector emeritusa, a Felnőttképzési Központ igazgatója

Milyen intézményirányítási koncepciókat ismer, melyet tart célravezetőnek, melyet próbált alkalmazni?

2000-ben megtörtént a három főiskola integrációja, ekkor át kellett gondolni, hogy mit akarunk kezdeni az integrált intézménnyel. Az alkalmazott koncepciónak az volt a lényege – ez egyébként a „saját” főiskolámnak, a PSZF-nek a koncepciója volt –, hogy elsőként ki kell találnunk, milyenné akarjuk formálni az integrált főiskolát. Ennek nyilván voltak peremfeltételei, tehát hogy milyen feltételek között mit lehet tenni, és ezek figyelembevételével lehetett kialakítani a végleges célokat.

A fő kérdés az volt, hogy milyen mértékig nyúlunk bele a szervezetbe, illetve milyen mértékig hagyjuk azt változatlanul. Két megoldást láttunk magunk előtt. Vagy meghagyjuk a már kari státuszban lévő korábbi főiskolákat – hiszen a közvélemény ezeket ismeri, könnyebb így kommunikálni, elhatárolható profilú, jó minőségű intézményekről van szó –, vagy valóban karokat, funkcionálisan elhatárolható szervezeti egységeket csinálunk belőlük, és ezeket megpróbáljuk teljesen „összekeverni”, egy ernyő alá összevonni. Végül a könnyebb ellenállás felé mentünk el, és egy holding típusú szervezetet alakítottunk ki, nagy önállósága maradt a karoknak, s pusztán néhány indikátort határoztunk meg, amelyek köré kellett rendeződnie mindennek. Ez azzal magyarázható, hogy a mai napig mindegyik kar félti az „önállóságát”.

Amikor az egyesülés zajlott, a csatlakozó főiskolák azt szerették volna, ha az erős karok mellett gyenge rektor vezeti az intézményt, és rotációs rendszerben mindig másik kar adja a rektort. Sajátos fejleménye ugyanakkor az integrációnak, és ez vélhetően saját személyiségemből fakad, hogy a vége az lett: az erős

karok mellett erős rektor került az intézmény élére. Úgy kellett bánnom a karokkal, hogy egyformán értékes mindegyik, de nagyon fontos volt az is, hogy ez egy intézmény, mivel az volt a véleményem, hogy ha elég nagy egy intézmény, nem lehet vele mit csinálni, biztosított a fennmaradása. A BGF mai jó helyzete részben ennek köszönhető.

A név kitalálása és megtartása is fontos koncepcionális elem volt. Kitaláltam, hogy ez egy „business school legyen, ezért a „Budapest Business School” le is van védve. Ebben van tartás is, és nem csak a névben, hanem a fejlesztési irányban is. Megőriztük a college rendszert, a karok neve angolul ma is college.

Amikor vezető lett, volt-e az intézménynek hivatalos stratégiája?

Mindegyik régi intézménynek, így az integrált intézményben a karoknak volt stratégiája.

Volt-e informális stratégia, amely a szűkebb-tágabb vezetés által ismert és elfogadott volt?

Volt informális stratégia, ez a rektori kabinet számára volt ismert. Ezt nem kötöttük a karok orrára, mert egyből ellenlépéseket tettek volna. A rektorhelyettesek és a BGF vezérkarához tartozók ismerték, de a kabinetnek a dékánok például nem voltak tagjai.

A BGF-szintű stratégia a második rektori periódusra is elő volt készítve, lényegében a rektori pályázat-ként. Ennek elemeiből született meg az integrált intézmény intézményfejlesztési terve

Milyen a jó intézményvezető, Ön milyen vezető volt, hogyan dolgozott?

Elég nyers és akarnok típusú vezető vagyok, és tudom, sokan mondják, hogy nem ez a legjobb. Ugyanakkor mindig a környezet határozza meg, hogy milyen vezetési stílussal kell dolgozni, és itt nem volt mód a demokratikusabb vezetői hozzáállásra. Egy kialakulatlan szervezetben kellett rendszert teremteni, a karok folyamatosan jöttek a saját jó gyakorlataikkal, mindig harcolni kellett azért, hogy BGF-es módon kelljen dolgozni.

A gondolatiságot, az öntudatot nehéz átalakítani. Természetesen egy jó vezető először hagy lehetőséget arra, hogy a stratégiai elképzelést a vezetés megtárgyalja, így tettem én is. Ha nagyon ellenálló volt a reagálás, valamit fel kellett adni vagy a tartalomból, vagy a magtárgyalásra, elfogadásra szánt időt kellett kibővíteni. Egy újabb változat már gyakran elfogadható volt, de nemritkán sok-sok menetben lehetett egy-egy megoldást átvenni. Valahogy mindig megpróbáltam a mértékadó kollégákat megnyerni egy ügynek (nem feltétlenül kinevezett vezetőkre gondolok, hanem nagyhatású emberekre), akik a saját körükben, karukon segíthettek a kezdeményezések elfogadtatásában. Végül fontos megjegyezni, hogy a jó vezetők a külső viszonyokat is saját érdekükben használják fel, és itt elsősorban a törvényre, illetve gazdasági tanácsra gondolok.

Milyen döntéshozatali mechanizmusokat használt, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

Egy olyan társaságban, ahol mindig mindenki a régihez ragaszkodik, fel kellett vállalnom, hogy vezető-társaimmal együtt én és közvetlen munkatársaim képviselik az innovatív dolgokat. A döntéshozatal során általában bedobtam egy ügyet, és megnéztem, milyen reakciót kapok rá. Ha nagy volt az ellenállás, másik irányt kellett keresnem. A másik megoldás az volt, hogy ugyanabban a témakörben két-három változatot is előkészítettünk, ugyanakkor ezek között a különbségek nem voltak jelentősek.

Az ügyeket a rektori kabinet körében tárgyaltuk meg elsőként, ezt követően került sor a kommunikációra a karok felé. Ha egy dékánt megnyertem egy ügynek a másik két kar közül, akkor már csak egy maradt hátra. A karok olyasmikre voltak érzékenyek, hogy ha valamit össze akartam vonni, el akartam vinni stb. Ugyanakkor tudtam, hogy a készen kapott intézményi szerkezettel még egy akkreditációs eljárást nem tudunk végigcsinálni. Külső segítségként ekkor jött be a többciklusú képzés, amire hivatkozva át lehetett alakítani az intézmény struktúráját. Fontosnak tartom elmondani, hogy ezt a munkát az segítette, hogy volt koncepcióm, tudtam, milyen irányba akarok menni.

Milyen menedzsmenteszközöket használt az intézmény, ezeknek melyek voltak a gyenge és melyek az erős pontjai, hogyan lehet javítani rajta?

Mindig volt SWOT-elemzésünk, és készítettünk PEST-analízist is. A menedzsmenttechnikák kialakításához hívtunk külső szakmai segítséget, hiszen bár a tanári karban kiváló emberek tucatjai vannak, de a menedzsmenthez kevesen értenek. Vannak úgynevezett ökölszabályok (például az időgazdálkodáshoz kapcsolódóan: nem lehet estig tartani egy szenátust), amelyeket ismerek, hiszen tanítom is őket, s ezeket a gyakorlatban is alkalmaztam. Ilyen volt például, hogy a rektor összegzése után már nem szólalt meg senki, illetve kétszer csak akkor adtam szót, ha már mindenki kapott. Ha nálam tízkor kezdődött egy értekezlet, annak egykor legkésőbb vége volt, és ha nem volt elég idő arra, hogy mindennel végezzünk, inkább tartottam még egyet.

Rendszeresen tartottam manrézákat, amelyeken alkalmanként öt-öt kérdést tárgyaltunk meg; először mindenki leírta a kapcsolódó gondolatait, véleményét, majd ezekről eszmét cseréltünk. Szerettem volna BSC-t is kialakítani az intézményben, de ez már nem jött össze. Viszont én végeztem először teljesítményértékelést a főiskolán. Ez, bár ki volt dolgozva teljes BGF-mélységig, nem váltotta be maradéktalanul a hozzá fűzött reményeket, mert az alattam lévő vezetők az aljuk tartozó munkatársakat már nem merték ősztintén értékelni. Sajnos, azt kell mondanom, sem ők, sem az értékelés alá vontak nem értékelték meg a teljesítményértékelés célját.

Azóta itt van a kiválósági díj, az új intézményfejlesztési terv, a hároméves finanszírozási megállapodás, amelyek közül mindegyik self-assessment jellegű, az intézmény határozza meg elérendő céljait és feladatait, holott ehelyett átgondolt ágazati stratégiára lenne szükség.

Milyen vezetői információs rendszereket ismer, melyeket tartja a felsőoktatásban jónak, alkalmazhatónak, Ön alkalmazott-e, ha igen, melyet?

Olyat, ami minden szempontból lefedné a felsőoktatást, nem ismerek, és rektorságom alatt nem is láttam olyat, amelyre azt tudnám mondani, hogy szívesen átvinném. A Magyar Rektori Konferencia készített egy EFQM alapú minőségbiztosítási rendszert, ami az egész felsőoktatásnak jó lett volna, ezt azonban nem vezették be. Ennek a megoldatlansága is abból származik, amiről fent már volt szó, tehát hogy az elmúlt húsz évben soha nem volt egy átfogó stratégia az oktatási tárcánál, és nem volt olyan miniszter, aki ezt a dolgot komolyan vette volna.

Milyen a megfelelő intézményi struktúra, a saját intézményében mi a pozitívum, mi a negatívum; egyáltalán milyen típusúnak tartja saját intézményét?

Nagy híve vagyok a kétszintű intézményvezetésnek, de a nálunk megvalósulttal az a bajom, hogy magyar módra van megcsinálva. Tudniillik megvan a két szint, de az első szintnek (gazdasági tanács) korlátozottak a jogkörei, nincsen érdemi döntéshozatali joga, így tagjai csak véleményüket mondhatják el. Ráadásul mivel ezeknek az összeállítását is zömében az intézményekre bízták, nem egyenszilárdságúak. Én a legjobbakat kértem fel, mert kontrollt szerettem volna magamnak. Mivel azonban a szenátus maradt a legfőbb döntéshozó, esély sincs a képzések racionalizálásra, a megfelelő átszervezésekre.

Ami a szakmai tartalmat illeti, három szintet kell egyesíteni egy intézményben: az oktatási-kutatási, a multidiszciplináris és az innovációs szintet. Az intézmények versenyben vannak, így a legjobb ötleteket a többiek is átveszik. Azonban a normatív finanszírozás miatt mindenki mindent képez, és bár szerettem volna, nem tudtam elérni, hogy alkotóműhelyekre osszuk az országot: mindenki specializálódjon valamire, ne mindenki ugyanazt oktassa (16 helyen van a korábbi 3 helyett számvitel szak, ami képtelenség).

Hogyan látja, az érintett területek tekintetében miként változik a felsőoktatás, jó vagy rossz irányba megy?

Először is el kell fogadni, hogy van néhány egyetem, amelyekből világszínvonalú intézményt kell csinálni. De azt sem szabad elfelejteni, hogy a másik résszel is kell valamit kezdeni: nekik is szolgálniuk kell az ország érdekeit (munkaerőpiac, közigazgatás stb.). Ettől még messze vagyunk, nem látjuk, merre megyünk. A bolognai átmenetet hungarikumnak tartom, úgy kellett volna megcsinálni, mint ma a többi duális struktúrájú országnak, ahol elválik az akadémiai és a professzionális képzés. Le kell határolni,

hogyan mi a kutatóegyetemeké, mi a többieké. Emellett olyan módon kell átformálni az alapképzést, hogy a mainál sokkal többen menjenek diploma után dolgozni, és utána jöjjenek vissza a mesterképzésekre. A minőségromlást meg kell állítani, a MAB azonban nem képes a minőségbiztosítást jelen feltételek között ellátni, hiszen az akkreditáció lényegében csak attól függ, hogy elégszer próbálkozik-e valaki. Kiemelt szerepet kell kapnia „learning by doing” felfogásnak: a munkaerőpiacot sokkal jobban be kell vonni az oktatásba. Egyre komolyabb kapcsolat alakul ki az intézmények és a képzőhelyek között, egyre fontosabb lesz a tapasztalat – sok cég úgy keres embert, hogy az iskolája mellett dolgozik-e. Ebben az értelemben teljesen új paradigmát szükséges felépíteni.

