

Daniel HAAG-Michel ROUSSON-KOVÁCS Sándor

TÁMOGATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ

- Vállalkozóképzés Magyarországon -

A szerzők a vállalkozóképzés problémáját egy modell kialakítása és megvalósítása formájában tárgyalják. Eszközül a hálózatépítés technikáját alkalmazták, vagyis mindenekelőtt helyi erőket választottak ki, s az így létrehozott modell-kezdeményt folyamatosan fejlesztették. A kísérlet nem tekintendő lemásolandó modellnek, hanem inkább egy olyan útnak, amelyet mielőbb másoknak is végig kell(ene) járniuk.

Abban az átmeneti időszakban, amelyben Magyarország a piacgazdaság felé tart, a nyugat-európai országokat, köztük Svájcot is felkérték különféle segítségek nyújtására. Kezdetben D. Haag és M. Rousson arra kaptak megbízást, hogy derítsék föl a magyarországi helyzetet a Külgügy Szövetségi Osztálya (DFAE) részére. Meg kellett határozni, mit tud nyújtani Svájc a képzés, elsősorban a vállalatirányítás képzése terén.

Első látogatásaink során, 1989/1990-ben, meglepett bennünket, mennyire mély és milyen sokféle képzést ajánlanak a nyugat-európai országok, különösképpen a fővárosban, Budapesten (Haag & Rousson, 1996).

Miután találkoztunk a magyar gazdaságot és közigazgatást képviselő mintegy ötven tanárral és középvezetővel, végül is úgy döntöttünk, hogy sajátosságainkkal, kultúránkkal és egyedi szakértelmünkkel kell megjelenünk. Valójában mi Svájcban a közép- és a felső középvezetők kiválasztásához, illetve a kisvállalkozások irányításához értünk igazán. Ezen kívül, a magunk részéről öt vagy hat év tapasztalattal rendelkezünk a jövőbeli vállalkozók képzése terén. Végül, a decentralizációt is magában foglaló szövetségi hagyományainkhoz híven, úgy döntöttünk, hogy olyan akcióba kezdünk, amely, amennyire csak lehetséges, a vidéknek és nem annyira a fővárosnak szól.

Így került sor arra, hogy *vállalkozóképzésbe* fogtunk, s nem csak a fővárosban, hanem különösképpen vidéken, és ezt magyar képzőkkel végeztük.

Arra gondoltunk, hogy ezen az úton az ismeretátadást hosszú távon biztosíthatjuk. Hiszen olyan képzés, amelyet kizárólag vagy elsősorban svájciak végeztek volna, az elkerülhetetlenül fellépő nyelvi problémákon kívül nem tette volna lehetővé a befogadó ország önálló szakértelmének fejlődését és meggyökeresedését. A DFAE elfogadta a tervet!

**Szükség van-e a vállalkozók képzésére?
Milyenek legyenek a vállalkozók?**

Ki a vállalkozó? Bizonyára olyan személy, akinek nagy a gazdaságra gyakorolt hatóereje, különösen egy ilyen mély szerkezetváltási időszakban, ahol sokan úgy tartják, hogy a vállalatvezetői kapitalizmusból most térünk át a vállalkozói kapitalizmusra. Valójában, ahogyan Julien & Marchesnay (1966-ban) hangsúlyozták, a 80-as évektől kezdve nemcsak hogy tanúi lehetünk a kisvállalkozások gyarapodásának, melyek főleg az Amerikai Egyesült Államokban új életet vittek a gazdasági szerkezetbe, de a nagyvállalatok is igyekeznek a kis vállalkozások módjára átszervezni magukat, és „azt gondolják, hogy úgy viselkednek, mint a ‚vállalkozói‘ típusú kisvállalatok“ (Julien & al. 1966. 7. oldal). Ehhez hozzájárul az a tendencia, hogy a különféle tevékenységek mind nagyobb része a vállalaton kívülre kerül.

Új jelenséggel, a vállalkozói gazdasággal állunk szemben, amelyről számos tanulmány készült. A szakiro-

dalom témái igen változatosak. Julien & Marchesney azt vizsgálják, mi a vállalkozói magatartás motorja: az innováció, a vállalkozás maga, a vállalatalapítás és annak különféle formái (új ötlet, megszerzett tapasztalat átalakítása, egyedül vagy kis csapattal alkotó munkát végezni stb. ...), a lehetőségek (a piac) csakúgy, mint a vállalkozásra való buzdítás (a többé vagy kevésbé bátorító környezet, mely többé vagy kevésbé támogatja az innovációt stb. ...).

A vállalkozó személye nem elhanyagolható. Kezdetekben volt a Schumpeter modell, de az újabb kutatások többé kevésbé empirikus alapon különféle típusokat határoznak meg. Már 1980-ban Laufer két változó (a motiváció és a keresett hatalom természete) keresztezésével négyféle vállalkozói típust különböztetett meg:

- az *újító vállalkozó*, aki gyors növekedésre törekszik, meg akarja valósítani tervét (motiváció) és hatalmát szakértelméből származtatja,
- a *tulajdonos vállalkozó*, aki megelégszik a mérsékelt növekedéssel, ha ezzel *státusát* alapozza meg. Hatalma a munkáján (kemény munka) és a státusán alapszik,
- a *technikus vállalkozó*, akinek mozgatórugói az önállóság és a technika (a szervezés rovására), s akinek hatalma a pénzügyi függetlenségen, a renden és az ellenőrzésen alapul,
- a *kézműves vállalkozó*, akit a növekedés és a hatalom nem nagyon érdekel, s akit individualizmusa (motiváció) hajtja, hogy „a maga ura legyen“.

Julien & al. (1966, 14. oldal) megjegyzi, hogy a vállalkozó szellem megnyilvánulásának többféle formája lehet, testet ölthet például egy étteremben, ahol a vállalkozó az üzletét ésszerűen és hatékonyan működteti, hogy árai versenyképesek legyenek, vagy hogy megkülönböztesse magát a konkurenciától a minőséggel, a szolgáltatások változatosságával stb. ...

Végül találunk egy empirikus meghatározást, melyet Kuczi és Makó állítottak fel; a magyarországi kapcsolattrendszer születését elemezve három csoportot különböztetnek meg: a lakásán dolgozó vállalkozót, a helyi vállalkozót és az országos vállalkozót. Az első típus például igen helyhez kötött és nagy hangsúlyt fektet a függetlenségre. Bizonyára közel állnak a Laufer-féle kézműves vállalkozóhoz. A második típus kevésbé kötődik a munkavégzése helyéhez. Ők a lehető legna-gyobb jövedelemre törekzenek és helyi szinten igen jó kapcsolattrendszerrel rendelkeznek. Pályájuk hullám-hegyekből és hullámvölgyekből áll. Gyakran változtatják helyüket

és tevékenységüket, nemegyszer a párhuzamos gazdaságban. Végül az utolsó típus nincs korlátozva sem térben, sem időben, még akkor sem, ha vératömlésként használják kapcsolataikat és egyéb forrásokat lakóhelyükön.

A Kuczi & Makó féle esettel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a projektum építését egy „országos“ vállalkozó indította el az általa szervezett és támogatott, az említett három típusú vállalkozásokból kialakított vállalkozói kapcsolattrendszerre alapozva.

Ez a rövid áttekintés is jól mutatja, hogy nem egyféle vállalkozói típussal álluk szemben és nem beszélhetünk „a Vállalkozó“-ról. Minden vállalkozónak vannak egyedi igényei és elvárásai. A különböző vállalások egészen nyilvánvalóan különböző szakértelmet kívánnak meg. Intuitív alapon hasonlítsuk össze az újító vállalkozót a hálózatépítővel és irányítóval, valamint a kézműves vállalkozóval...

Tehát egyfajta képzés a vállalkozóknak?

Erre a kérdésre három megállapításon nyugvó válasz adható:

➔ a képzett vállalkozónak több esélye van az induló vállalkozás sikeres irányítására, mint annak, aki koncepcionális és gyakorlati támasz nélkül indul (Professzor F. Béguin, a neuchâtelai vállalkozói tanfolyam igazgatójának szóbeli hozzászólása),

➔ Julien & Marchesney (1966) a vállalkozási projektum indulását elemezve három fázist különböztetnek meg. Az indulás előtti szakasz (érlelődés), amely az ötlet megszületésén, érvényesítésén, a piaccal való kapcsolat-teremtésén, az alapvető források megtalálásán, az üzleti terven (business plan) alapuló pénzügyi terven és az akár minimális szervezet kialakításán alapul. A valóságban induló vállalkozásoknál vezetési problémák (különféle kritikus küszöbök) és a szemléletváltás szükségessége vetődik fel, míg a konszolidációs szakaszra jellemzők lehetnek például a szervezeti és emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémák, a hosszú távú finanszírozással, a terjeszkedéssel, vagy az üzleti kapcsolatok és gazdasági információk rendszerének megújításával kapcsolatos kérdések.

A vállalkozó számára az a legfontosabb, hogy épségben elérkezzen ez utóbbi szakaszba, melynek irányítása vállalatvezetői feladatokhoz közelít és a vállalkozás típusától függően más, tágabb szakértelmet igényel.

➔ A piacgazdaság felé tartó országok speciális esete megkívánja, hogy a vállalkozók jól elsajátítsák a „piaci viszonyok között működő vállalat“ szerepét és a piac működését.

Az előbbi három megállapítás arra enged következtetni, hogy szükség van egy jó képzésre, amely *üzleti terven* alapul és megfelel a vállalat elindulásához. Ezáltal kialakul az a vállalkozói bázis, amelynek elengedhetetlen szüksége lesz a vállalkozó által a későbbiekben – motivációiktól és ambícióiktól függően különböző formákban végzendő *továbbképzésre* (lásd különféle vállalkozói típusokat). Jelen cikkben Haag & Rousson egy, az előbb leírtaknak megfelelő koncepció kialakítását ismertetik.

Vitára vár még egy utolsó kérdés. Magyarországon (mint egyébként a többi országban is) a megalapított vállalkozások száma igen nagy, a vállalkozások pedig igen kicsik (Gábor, 1996). Ez esetben kell-e bátorítani a vállalat alapítást egy ad hoc képzés felajánlásával? Meg vagyunk győződve arról, hogy a mikrovállalkozások számának növekedése átmeneti jellegű, azok igen különböző indítékokból jönnek létre, melyek között szerepel az álom, az idők szava követésének szükségszerűsége (self-employment), a függetlenség vagy a hatalom keresése, és az az igény is, hogy valamit létre akarunk hozni. A képzésnek magának csak korlátozott jelző szerepe lehet. Egyeseknek abban is segíthet, hogy elkerüljenek bizonyos hibákat. Valójában egy színvonalas képzés arra is jó lehet, hogy az ember elgondolkodjék saját magáról és végül is ne bocsátkozzon kalandba, míg el nem sajátított egy gazdasági és alapfokú vállalkozói kultúrát. Azok, akik kitartanak szándékuk mellett, hatékonyabban és kevésbé kockázatos alapokon indulhatnak a vállalkozás útján.

Néhány tapasztalati adat

A szakképzések fejlesztésével foglalkozó európai központ (1993) közzétett egy elemzést a vállalat alapítások segítségéről. Minden vagy majdnem minden országban első helyen szerepelnek a pénzügyi jellegű buzdítások, míg a képzéshez nyújtott segítség a második helyre kerül, nagyon közel az elsőkhöz.

A szervezett tanfolyamok száma igen magas és változatos a következő szempontokból:

- időtartam: húsz órányitól a kb. 1000 órás tanfolyamig (mérnökök számára),
- az ismeretek mélysége, a függetleneknek nyújtott alapvető ismeretektől a teljes vállalat alapítási és menedzsment képzésig,
- a résztvevők munkája: üzleti tervtől az egyszerű vállalkozás alapítási szándék megírásáig,
- a megcélzott közönség: munka nélküliek, korosztályok, társadalmi rétegek, azonos gazdasági szektorból jövők stb...

Meg kell jegyezni, hogy egy belga tanulmány szerint a képzett munkanélküliek 30 %-a vállalkozást alapít, és 25 %-uk talál munkát. S végül egy francia elemzés kimutatta, hogy a képzés elvégzése után a megalapított vállalkozások 80 %-a három év elteltével is normálisan tovább él.

Egy modell kialakítása és megvalósítása

Az adott körülmények közötti, megfelelően alátámasztott vállalkozóképzési döntés indokolja, hogy a problémát egy modell kialakítása és megvalósítása formájában tárgyaljuk.

Előjáróban

a) E cikk két szerzője (D. Haag és M. Rousson) rendelkezett némi tapasztalattal a vállalkozásfejlesztésben, mivel öt éven keresztül részt vettek egy jövőbeli vállalkozónak szánt képzési program létrehozásában és működtetésében Neuchâtelben (igazgató: F. Béguin).

Tehát az a döntés született, hogy a már kikísérletezett képzési mintát fogják követni, tudva, hogy ezt nyilvánvalóan a magyar valósághoz kell igazítani.

b) Ahogyan azt az előbbiekből már jeleztük, eleve kizártuk azt a lehetőséget, hogy az oktatói kar svájci legyen, aminek csak egyik oka a nyilvánvalóan fennálló nyelvi akadály, valójában sokkal mélyebb gondolkodás vezetett erre az álláspontra.

A svájci segítségnyújtás kezdetől fogva hosszú távra szóló program. A Svájcban jövő oktatók csak eseti segítséget nyújthattak volna, amelyek idegenek lennének a befogadó ország viszonyaitól. Egy ilyen típusú segítség nem lehetett volna tartós.

c) A vállalatvezetési módszereket nem lehet áthelyezni, csak átültetni egy idegen testbe. Igen nagy a kivetődés kockázata, ahogy azt az utóbbi harminc év tapasztalatai mutatják: D.P.O., minőségi körök stb. ... Tehát szükség van az adaptációra, pontosabban konkrét modellek újraépítésére, hogy alkalmasak legyenek a jó helyen való meggyökeresedésre. Erről szólt Kovács Sándor egy nemzetközi konferencián 1996-ban elhangzott hozzászólása: *A modell „azon a felismerésen alapul, hogy csak azok fognak az üzleti képzésben szóhoz jutni, akik képesek lesznek azokat a jelenlegi körülményeket elemezni, amelyek között a magyar vállalkozó működik és az ő tapasztalataik lesznek alkalmasak az üzleti képzés megteremtéséhez, szemben azokkal, akik működésüket és látogatottságukat a külföldi előadók által összeállított nyugati tanfolyamok lefordított anyagaira alapozzák.*“

Egy ilyen kijelentés igen helyén való, annál is inkább, mert „gyakorló vállalkozók“ és nem „akadémikusok“ képzéséről van szó.

d) A Svájc konföderáció folyamatosan biztosította a svájci előadók költségeit és ezen kívül számos magyar működési költséget, hogy elősegítse a helyi kezdeményezések megvalósulását. A költségkeret nagysága és szerkezete a projektum előrehaladásával párhuzamosan emelkedett.

Az első tapasztalat

Tehát a magyarok részére nyújtott technológiatranszferőről volt szó. Két ízben, magyar kollégáink segítségével meghívtunk tíz-tizenöt főt Neuchâtelbe, hogy vegyenek részt egy intenzív, négy hónapos képzésen. Az volt az elképzelés, hogy hazájukba visszatérve képesek lesznek a kapott képzést adaptálni, ami által az magyar földön megszorozhatja hatását.

A tanfolyam programja a következőket tartalmazta:

- részvétel a neuchâтели vállalkozásfejlesztési program szinte egészén,
- svájci vállalkozások alapos megismerése vállalatlátogatások keretében,
- intenzív kapcsolat magyar származású svájci vállalkozókkal, akik megőriztek néhány kapcsolatot szülőhazájukkal,
- néhány – feltételezéseink szerint számukra szükséges – adaptált kurzuson való részvétel,
- akcióterv (könnyített üzleti terv) készítése Magyarországra való visszatérésükre,
- a kurzusvezetők által biztosított intenzív felügyelet.

Az eredmények lehangolóak voltak. A résztvevők kétségtelenül „tanultak“, de a multiplikációs hatás enyhén szólva korlátozott volt, s több résztvevőnek egy-szerűen „nyoma veszett“. Egy résztvevő hölgy azért szervezett néhány eléggé gyéren látogatott tanfolyamot, egy másik résztvevő nyújtott némi támogatást informatikai területen, mivel ő ehhez értett. S végül egy harmadik résztvevő néhány évvel később komoly partnernek bizonyult egy másik projektumban. Mindezek ellenére a ráfordítás/haszon összefüggés nem volt kielégítő.

Visszatekintve úgy tűnik, hogy az első tapasztalat hibája a naivitás volt. A kiválasztott személyek kétségtelenül jó színvonalat képviseltek, de tekintettel arra, hogy egyetemi oktatókról volt szó, nem voltak beépülve sem a helyi kapcsolatrendszerekbe (csoportokba, illetve helyi

intézményekbe), sem elkötelezettek nem voltak. Ez alkalmatlaná tette őket az akciókra, és nagyrészt ez a magyarázata annak is, hogy a vállalkozáshoz nincs elég motivációjuk. Emlékeztetünk arra, hogy Julien & Marchesnay (1996) hangsúlyozzák a környezetnek a vállalkozásfejlesztésre gyakorolt serkentő hatását.

A multiplikációs hatásról szónokolva azt képzeltük, hogy mindent a vállalkozókra kell bízni. Valójában partnereink nem eléggé biztató és erős környezetből jöttek.

Ebből a bukásból gyorsan leszűrtünk egy következtetést: mindhárman egyetértettünk abban, hogy olyan cselekvési modellt követtünk, amely néhány év leforgása alatt mintegy 3200 új vállalkozó, és ezzel párhuzamosan körülbelül 3000 magánvállalkozásban (Practice Management) működő családorvos képzéséhez vezetett. De a legfontosabb létrehozott „termék“ kétségtelenül az a mintegy tizenöt vállalkozóból álló hálózat, melynek tagjai – képzésvezetők és tanácsadók – az egész országban jelen vannak. Ez valóságos szakértői kapcsolatrendszer, amely a vállalkozók szolgálatában áll. Ezt a modellt és a belőle fakadó programot a DFAE illetékes részlege igen széleskörűen támogatta.

Egy hálózat animáció és fejlesztési modellje

A fent említett relatív sikertelenség arra ösztökélt bennünket, hogy a helyi erőket részesítsük előnyben, vagyis azokat a személyeket, akik elég magas iskolai végzettséggel rendelkeznek és szívesen vállalkoznak, ugyanakkor jól beilleszkednek régiójuk életébe, tehát közel állnak a mindennapi realitásokhoz. A meghallgatások alkalmasak voltak ezen személyek kiválogatására.

Minthogy ezen életszakasz részletes történetének leírására nem vállalkozhatunk, csupán az elvek tisztázására és illusztrálására szorítkozunk, mielőtt a különböző, amerikai és európai eredetű szemléletmódok megvilágításában a tapasztalatokból elméleti következtetésekre jutunk.

A modell pragmatikus alapjai

Még ha elméleti ihletésűek voltak is, döntéseinknek és kidolgozott elveinknek nem voltak „előképei“, és a megvalósításnak sem volt előre meghatározott és fix terve. Ellenkezőleg, mindig arra hajlottunk, hogy az állandó adaptációs reguláció elvéből kiindulva alkalmazkodjunk a mindennapok valóságához.

Hat döntés született:

1. El kell kerülni minden olyan akciót és programot, amely nem része a kollektív tanulásnak, tehát nem járul hozzá közép- és hosszú távú terveinkhez: a képzésnek nem szabad az ismeretátadásra korlátozódnia, hanem intézményi nyomot is kell hagynia, hatást kell gyakorolnia környezetére, a jövő szempontjából hasznos ismereteket, vagyis nem csupán képzett vállalkozókat kell maga mögött hagynia.

2. A vállalkozók képzésének biztosítása érdekében a legdinamikusabb helyi szolgáltatókat és erőket kell használni, és egyben megerősíteni őket abból az alapállásból kiindulva, hogy Magyarországon van szakértelem, amelynek aktualizálására és fejlesztésére a *cselekvés által és cselekvés közben* nyílik lehetőség (tehát nem formális és akadémikus módon).

3. Elsősorban olyan személyeket válasszunk ki, akik maguk is szeretnék vállalkozni, és rendelkeznek azokkal a képességekkel, amelyek segítségével vállalni tudják a tanfolyamszervezési funkciót az egész ország területére („vállalkozók képeznek vállalkozókat”).

4. Segíteni az együttműködést a vállalkozók képzésére irányuló szervezők és vállalkozók között, vagyis elősegíteni egy kapcsolati hálózat és kölcsönös támogatási rendszer kialakulását.

5. Kivívni, hogy a képzési tevékenység a helyi rendszerekbe illeszkedjék (intézmények, vállalatok, kormányügynökségek, ...), helyi és regionális partnerkapcsolatok jöjjenek létre oly módon, hogy a szervező-vállalkozó ne legyen elszigetelt, és a környezet is úgy érezze, hogy részese a dolognak.

6. A Svájci Szövetségi Kormányzat által biztosított finanszírozást oly módon hasznosítani, hogy az serkentse, ne pedig kioltsa a szervezők vállalkozó szellemét.

A fenti hat alapelv gyakorlati megvalósítása nem történhet távirányítással, Svájcban vezényelve. Egy ilyen programnak erős helyi jelenlétre és jó reagáló képességre van szüksége: tanácsokkal kell segíteni a szervezéssel foglalkozó vállalkozókat, ki kell javítani a hibákat, tanfolyamértékelési rendszert kell kialakítani és működtetni stb. ...

Tehát első lépésben felállítottunk egy struktúrát: létrehoztunk egy magyar jog szerint működő alapítványt, melyet Kovács S. irányít két svájci kollégájával, a jelen cikk társszerzőivel együtt (SMVA: Svájci Magyar kis- és közép- Vállalkozásfejlesztési Alapítvány).

A DFAE megfelelő részlegeinek egyetértésével a svájciak eleve visszautasították az Alapítvány vezető-

ségében való többségi részvételt. Kezdetből fogva hangsúlyozni kívántuk azt a szellemet, amely bennünket vezet: segítsük elő egy „olyan magyar kapcsolati háló létrejöttét, amely képes a magyarokat segíteni saját problémáik megoldásában“ (idézet Kovács).

Az elvek gyakorlati megvalósítása

A fent leírt pragmatikus elveket a következő módon alkalmaztuk (Haag & Rousson, 1996):

1. Erőfeszítéseinket a helyi erők kiválasztására összpontosítottuk, hiszen „Vállalkozóknak kell vállalkozókat képezni“. Kovács S. feladata volt a szervezők megtalálása, előbb korlátozott számban, mielőtt a bővítésről döntöttünk. Ezeknek a potenciális szervezőknek a meghallgatások során a szó szoros értelmében *vállalkozókként* kellett viselkedniük, vagyis:

- be kellett illeszkedniük egy meghatározott közegbe, és minőségi terméket kellett ajánlaniuk,
- képzésvezetőket kellett találniuk, megszervezni őket, s az alapítvány (SMVA) által kidolgozott, általuk elsajátított didaktikai módszer alapján felügyelni kellett tevékenységüket,
- meg kellett szervezniük a tanfolyamokat arra törekedve, hogy a potenciális kliensek és a helyi vagy regionális támogatók körében kedvező fogadtatásban részesüljenek.

Egy év működés után szervezőként átlag 5,8 intézményi partnert számláltunk. Két évvel később ez a szám 12, 9, nevezetesen: irodák, minisztériumok, önkormányzatok (települési és területi önkormányzatok...), különféle igazgatási hivatalok, iskolai és egyetemi intézmények, köz- és magántulajdonban levő vállalatok, egyesületek, bankok.

A helyi beilleszkedés tehát az időben elmélyült, így a szervezők regionális, sok esetben országos jelentőséget vívtak ki.

2. Az alapítvány feladatait a következőképpen határoztuk meg:

- Meghatározni és fejleszteni a képzés koncepcióját. A koncepció alapja a neuchâtel-i modell volt, amelyet előbb a magyar valósághoz igazítottunk, majd a rendszer ellenőrzések függvényében fejlesztettünk, mélyítettünk és adaptáltunk. Valójában egy valósághoz alkalmazkodó modell nem illeszkedik egy megkövült koncepcióhoz. Szilárd strukturális alapon a tanfolyamok tartalma állandóan változott.

- Létrehozni és az adott ország gazdasági és jogi környezetében beálló változások függvényében tovább-

fejleszteni egy minőségi oktatási és tudományos anyagot, amely egyúttal kielégíti a résztvevők és a képzésvezetők igényeit is.

- Megtalálni, szervezni és bátorítani a szervező-vállalkozókat, hogy egymással együttműködve kapcsolatrendszer hozzanak létre, amely az erők összegzését előmozdítja.

- Értékelni (és értékelteni) a produkciót, pontosabban

- a tanfolyamoknak a résztvevők által kifejezett, de a tanfolyamok fizikai környezetét is magában foglaló színvonalát, a szervezők alaposágát és reagáló képességét a váratlan eseményekre, nehézségekre és incidensekre,
- az üzleti tervek (business plan) minőségét.

- Gazdálkodni kell a rendelkezésre álló (különösen a svájci eredetű) pénzeszközökkel, és oda kell ítélni a támogatásokat.

3. A svájci alapokból származó támogatásokat a tanfolyamot szervező képzési vállalkozók szerződési alapján ítélték oda. Az esetek többségében a szolgáltatás befejezése után fizették ki. Volt néhány olyan eset, ahol a pénzügyi támogatást megtagadták vagy csökkentették a szolgáltatás elégtelensége miatt.

Vállalkozói modellen alapuló rendszer lévén a támogatások nem a szervezők esetleges veszteségéből adódó hiányok pótlását szolgálták. Egy ilyen modell nem favorizálná a vállalkozói szellemet. Ellenkezőleg, minden esetben előre meghatározott összegről volt szó, amely mindenki számára lehetővé tette a költségvetési egyensúly megteremtését, a többi a szervezőn múltott. Az évek haladtával a támogatások összege csökkent. Valójában arról volt szó, hogy a rátermett személyek segítséget kapjanak a piaci mechanizmusokba való fokozatos illeszkedéshez (jelen esetben a képzési piacba lépéshez). A szervező vállalkozókat (a mi zsargonunkban a helyi központok vezetőit) arra kértük, hogy szorosan működjenek együtt az alapítvánnyal, ami számukra nem elhanyagolható terhet jelentett. Ezért szerény költségtérítésben részesültek, ami arra indította őket, hogy az SMVA-val és más régiókban működő kollegáikkal fennartsák a kapcsolatot.

4. Az állandóság és a kiigazítás elve szerint tárgyaljuk ezeket. Kétszintű irányítás került bevezetésre (Svájc-Magyarország).

Ennek az irányításnak a megvalósítása érdekében a következő három szintű struktúrára támaszkodtunk (1. séma):

Első szint: A DFAE által megbízott két első szerző biztosította a távolból gyakorolt általános felügyeletet, melynek végső célja természetesen nem csak a terv, de a terv szellemének fejlesztése is volt. Ez kiegészül az eseti segítségekkel és a találkozások, szemináriumok alkalmából kifejtett aktív közreműködéssel, mely találkozásoknak az a céljuk, hogy segítsék a projektum és a vállalkozó-szervezők hálózatának fejlesztését. Ugyanezek a személyek az SMVA-val és annak elnökével (a harmadik szerző) való szoros együttműködésben biztosították a kapcsolattartást svájci hatóságokkal, és tárgyaltak a megállapított költségvetésről.

Második szint: Az alapítványnak (SMVA), mint azt már jeleztük, magyar többségű vezetősége van, amelynek mindig megkülönböztetett kapcsolata volt a két első szervezővel, akik a rendszer első irányítási szintjét képviselik. Ugyanakkor magyar területen az alapítvány önállóan biztosította a céljaiból fakadó működési feladatokat. Csak a stratégiai típusú döntéseket hozta közös megegyezéssel az első és a második irányítási szint.

Az SMVA elnökének jutottak az operatív feladatok, amelyek ellátásában: egy irodavezető és néhány titkársági segéderő segítette.

Harmadik szint: Itt találkozunk a szervező-vállalkozóval és a képzésvezetők csapatával. Ezeket a személyeket szabadon választottuk képességeik szerint és bármely kormányzati vagy politikai szervezettől függetlenül azért, hogy a projektum függetlenségét biztosítsuk. A szervezők (jelenleg 15-en vannak) vállalkozói alapon működtek. Szerződéses kapcsolatban álltak az SMVA-val (lásd a már vizsgált finanszírozási szempontokat), és elfogadták az alapítvánnyal való együttműködés elveinek alkalmazását, és azt, hogy részt vesznek az alapítvány által szervezett konferenciákon és szemináriumokon.

Valójában a szervezet kicsi volt és kevésbé bürokratikus. A források legnagyobb részét a tanfolyamokra, a koncepcionális fejlesztésre és az érintett személyek továbbképzésére fordítottuk.

5. *Konferenciák és szemináriumok.* Az első tapasztalatok alapján a helyi szakértelemről és fejlesztésének elősegítéséről volt szó.

Az első szervezőknek és tanfolyamvezetőknek kezdetben elég kevés tapasztalatuk volt. Mi ezt tudtuk, de támogattuk, hogy munka közben, a gyakorlatban szerez- zék meg képzettségüket, melyet mi az értékelési rendszerrel és visszacsatolással támogattunk. (Ezt rövid távon

I. séma

A működési struktúra áttekintése

Első szint	
Megbízó	DFAE-Kelet-európai együttműködések
Megbízott	Neuchâtel Egyetem (D. Haag & M. Rousson professzorok)
Második szint	
SMVA alapítvány	Alapítók & Alapítványi vezetőség
Svájci és magyar forrásszemélyek	Kovács S elnök Gyárfás J., Vissi F. D. Haag & M. Rousson
elsősorban a tanfolyamok anyagainak szerzői és a modulfelelősök magyar koordinátor (az SMVA elnöke)	
Harmadik szint	
tanfolyamszervező-vállalkozók (decentralizáltan)	
Helyi együttműködések	SMVA hálózat SMVA klubok
Modulfelelősök tanfolyamvezetők, előadók Résztevők	

a harmadik szerző és különböző magyar forrásszemélyek, esetenként pedig svájciak biztosították. Egyébként az első oktatási anyag, bár svájci forrás alapján és hozzáértő magyar szakemberek részvételével dolgoztak ki, még igen rövid volt. Fontos volt tehát, hogy összerakjuk a megszerzett tapasztalatokat, elemezzük az erős és a gyenge pontokat, és hozzájárunk az anyag javításához. E célból találkozókat szerveztünk, főleg értékelési szemináriumokat, ahol jelen voltak: a szervező-vállalkozók a legfontosabb tanfolyamvezetőikkel, az alapítványi vezetőségi tagjai (főként a három szerző) és svájci szakértők.

Ezeket a kétnapos szemináriumokon részletesen meg lehetett vizsgálni a következőket:

- a különböző modulok oktatása közben megélt pedagógiai tapasztalatok: üzleti terv, könyvelés, pénzügyek, gazdasági környezet stb.
- a tanfolyamszervezéshez kapcsolódó problémák mint a résztvevők szervezése, a tanfolyamvezetők felkérése, a szervezők és az SMVA közötti viszony,
- általánosabb problémák, melyek a különböző szervező-vállalkozók környezetéből és együttműködéséből adódtak,

- a szervezők egyéb vállalkozói tevékenységéből fakadó problémák: a régi hallgatók útjának figyelemmel kísérése, tanácsadással és konzultációkkal kiegészítve.

Az első ilyen értékelő szeminárium nehéz volt, de erőt adott.

Meg nem értésekből fakadóan minden vagy szinte minden megkérdőjeleződött: a segítségnyújtás mélysége, az oktatási anyag, az SMVA és a svájci partnerek szerepe, akiktől a kezdő vállalkozások segítségét és vegyes vállalatok létrehozását is várták, ... Egyetlen probléma elől sem tértünk ki, a munka késő éjszakáig folyt, de végül megoldásokhoz vezetett, amelyeknek alapja a tanfolyamvezetők és az oktatási központok közötti együttműködés volt. Sok kérdést ezek közül később is megvizsgáltunk, nem önismétlő és monoton módon, hanem hogy rámutassunk a fejlődésre, értékelhessük az új szakaszokat nem csak a hálózat, hanem a benne dolgozó személyek életében is. A közelmúltban több résztvevő is elmondta, hogy számukra ezek a találkozások az év fontos pillanatai voltak (öröm és munka).

A vezetőkön kívüli svájci szakértők jelenléte alkalmas teremtett egyéb gondolatok felvetésére is mint a hálózat kiépítése, a régi hallgatók útjának követési módszere, a tanácsadás és az irodavezetés módszerei (például „speciális“ termékek kifejlesztése).

Két kérdés megtárgyalásának és két döntés meghozatalának szimbolikus jelentősége van.

Az első, már említett találkozóra meghívást kaptak a „könyvelési“ modulok tanfolyamvezetői, hogy tapasztalataikat összevessék. Mint a többi csoportban, az első beszélgetések itt is felületesek és óvatosak voltak. Ekkor az egyik projektvezető felszólalt és rámutatott arra, hogy a problémák sokkal inkább strukturális problémák, mint személyekkel kapcsolatos gondolatok, és hogy egy objektív vizsgálat, melynek során „a problémát leteszik az asztalra“ olyan eredményekhez vezethet, amit az SMVA is tud támogatni. A vita nyíltabbá vált és két kiegészítő döntéshez vezetett: találkozókat szerveztek a könyvelési modul tanfolyamvezetői között (az időpontokat helyben kitűzték), és megállapodtak abban, hogy tananyagot cserélnek (ami az SMVA által nyújtott anyag kiegészítése). A hálózatban végzett munka kezdődött el ekkor, és e döntés példaértékű volt.

A szervező-vállalkozóknak juttatott költségtérítés kérdését két vagy három ízben vitatták meg. Ennek során feszültségek keletkeztek. Ezt követően ezek a személyek összejöttek és úgy döntöttek, hogy nem fogadják el a költségtérítés összegének emelését, mert számukra a vállalkozási tevékenység segítése a fontos. Ettől az időpont-

tól tekintették magukat igazi vállalkozónak, nem pedig alkalmazottnak. Ezzel egyidejűleg igényt tartottak az SMVA embléma használatára, amely nem csupán a saját szakmai elismerésüket, hanem egy számukra előny jelentő hálózathoz való tartozást is szimbolizált.

Az évek során a különböző oktatási központok főbb tanfolyamvezetői elmélyítették és meglehetősen intenzívvé tették kapcsolataikat, ami lehetővé tette, hogy:

- megjelenítsék pedagógiai döntéseiket,
- részt vegyenek az SMVA oktatási anyagának fejlesztésében,
- közelebb jussanak a különféle szakterületek (modulok) szerepének meghatározásához arról, hogy azok milyen szerepet töltenek be a résztvevők üzleti terveinek összeállításában, ami továbbra is a képzés legfontosabb eleme,
- jobban megértsék a résztvevők valódi szükségleteit. Az emberi erőforrásokkal foglalkozó modul például alapvető változásokon ment keresztül. Valójában gyakran nem is a személyzet felvételének és irányításának kérdéseiről, hanem a saját stresszükkel való szembesülésről volt szó,
- mindenki mélyítse el saját tudását.

Rövid mérleg

Ez az írás egy összességében több, mint hét évig tartó tapasztalatszerzés eredményeit összegzi, így mindössze három pont jelzésére szorítokozunk:

- ⇒ Igen pozitív a mérleg a képzett fők száma tekintetében: kb. 3000 magánpraxist folytató orvos és 3200 vállalkozó (Magyarország egész területén), akiknek közel a fele saját vállalatot alapított (kétségtelen, hogy egyik motivációjuk a „selfemployment” volt). A képzésben részesítettek mindannyian elsajátítottak egy bizonyos piacgazdasági kultúrát.
- ⇒ Született egy jó színvonalú „másodlagos termék”. Az SMVA által foglalkoztatott 22 szervező-vállalkozóból 15-en vállalkozási szakértőként működnek tovább. Ha képzésvezetőiket is hozzászámítjuk, mintegy nyolcvan főre lehet becsülni azoknak a személyeknek a számát, akik magas szinten sajátítottak el nem csupán akadémikus, hanem a magyar valóságba nagyon jól illeszkedő ismereteket.
- ⇒ Létrejött egy jó minőségű és az ország specialitásaival is összhangban levő oktatási anyag.

Most, hogy Svájc visszavonul, fenn kell tartani ezt a megszerzett tudást. De ez már egy másik történet...

Az alkalmazott megközelítési mód koncepcionális alapjai: elmélet és cselekvés

Az alábbi elgondolásokat és elméleteket nem „top-down” (fentről lefelé haladó és technokratikus) megközelítéssel használtuk fel. Csupán inspirálták ténykedésünket, főleg azután, hogy a dolgozat elején említett első tapasztalatok (magyarok képzése Svájcban) relatív bukást jelentettek.

Az angolszász *szervezetfejlesztési* (O. D.) mintát követtük, melyet Schein (1969), Beckhard (1969) és Hanna (1988) illusztrálnak, csakúgy mint a *szervezetek szociológiája* (Crozier & Friedberg, 1977; Petit, 1989; Alter, 1968 & 1990), valamint a *szervezeti szociálpszichológia* és a *rendszerelmélet* (Thiébaud & Rousson, 1989; Rousson, 1987; Kaufmann, 1983). Visszatekintve megemlíthetjük a *szervezeti tanulás* mozgalmának néhány alapelvét is, amelyre a későbbiekben még kitérünk.

Néhány elméleti alapvetés

➤ Időben hosszú távra terveztünk azzal a céllal, hogy egy Magyarországon továbbélő szakértelem megszületését segítsük elő. Valahol azt a mondást követtük, hogy többet ad az, aki megtanít halászni, mint aki a segítséget kérő embernek halat ad.

A vállalkozók képzése ebből a szempontból pozitív lett volna, de a szakértői központok létesítése hosszabb távra hat.

➤ Crozier & Friedberg (1977) szerint minden szervezet (a hálózat a szervezet egyik formája) *társadalmi akciók élménye*, bármilyen akcióról legyen szó: gazdasági, társadalmi tevékenység, képzés stb.

Ezek az „épitmények” egyrészt a tervekben és víziókból (Bennis & al., 1985), másrészt a bennük érdekelt személyek (szereplők) *gyakorlatából* származnak.

Ettől a perctől kezdve a végső eredményt nem lehet pontosan előre látni. Valójában egy modul során a résztvevők nem hagyják magukat mindenben irányítani: ők dolgozzák ki, az stratégiájukból és viselkedésükből épül fel, amelyek mindig néhány személyes előnnyel is járnak. De a megjelenített *vízió* olyan keretet jelent, amely lehetővé teszi a folyamat belülről (a résztvevők stratégiája és viselkedése csak akkor lehet eredményes, ha az egészhez is hozzájárulnak) és kívülről való szabályozását (projektvezetők).

➤ Magyarországon nem csak arról van szó, hogy segítsünk egy speciális és környezetéből kiragadott vál-

lalkozói tudás megszerzésében, hanem (és főleg) arról, hogy egy születő piacgazdaságban a vállalkozói gondolkodásmód megteremtését segítsük.

Az új gazdasági berendezkedés felé vezető átmenetben szükség volt a beágyazódásra, a *szociális akciók új építményeire*, melyeknek *tudásbeli, motivációs és kapcsolati* alapokra (Crozier, 1989), továbbá az adott környezetben és szabályozási feltételek között működő *képviselésekre* volt szükségük.

➤ A hagyományos képzési koncepciók a hangsúlyt a tudás fejlesztésére fektetik. Ez az esetek legnagyobb részében nem elegendő a regionális szerkezet átalakítását eredményező mentális és kapcsolati struktúrák (például hálózatok) létrejöttéhez, Meignant (1986), Alter (1986, 1990) és mások úgy tartják, hogy a cselekedet előtti elemzéstől is eltekintve, gyorsan kell cselekedni. Ez esetünkben azt jelenti, hogy a szervező-vállalkozóknak és tanfolyamvezetőknek a lehető leggyorsabban el kell kezdenie a működést, vagyis meg kell szervezzék és le kell bonyolítsák a tanfolyamokat, melyeknek az értékelését fogjuk felhasználni egy O.D. (Organizational Development) típusú visszacsatolási folyamatban.

➤ Ebből az következik, hogy helyesebb utólag szabályozni, mint egy akció beindulása előtt minden szabályt formálisan előre rögzíteni. Ez utóbbi túlzottan korlátozza a szereplők szabadságát, akik esetleg csak a végrehajtó szerepére szorítkoznak, és nem lesznek képesek saját kreativitásukon alapuló és környezetbe beágyazódó stratégiák kialakítására.

➤ Az előzőekben kifejtett posztulátum nem jelenti azt, hogy az építés alatt álló rendszer magára marad. Még egy kevésbé bonyolult terv is összevisszaságba és anarchiába veszne.

Egy *erős*, megfelelő felügyeletre képes *tekintélyre* (amely nem tévesztendő össze az önkényeskedéssel, az intoleranciával, a merevséggel, és a tapogatózó ellenőrzéssel) van szükség a terv sikerének biztosításához.

Ebben az összefüggésben a tekintély a *terv*, a *vízío* (v.ö. Bennis & al., 1985) hordozója, olyan *értékeké*, melyeket igyekszik megosztani. Kaufmann (1983) a pszichoterápia területén mutatott rá arra, hogy a terapeuta tekintélye az állandóságán és a kiigazítási képességén nyugszik (képességvesztés nélküli alkalmazkodás a körülményekhez). Rousson (1987) és Thiébaud & Rousson (1989) rámutattak arra, hogy ez a megállapítás a szervezetek területére is alkalmazható.

➤ Megemlítünk egy további pontot is. Kétségtelen, hogy *globális* látásmódot kell közvetíteni. Ugyanakkor a cselekvés *helyben és fokozatosan* zajlik (Rousson, 1987). Nem kell minden szereplőnek minden pillanatban az egész súlyt cipelnie. Az a lényeg, hogy a globális látásmóddal összhangban álljanak cselekedeteik. A tekintély szerepe az, hogy a szükséges szabályozó lépéseket megtegye – participatív módon, ha a körülmények egy ilyen típusú vezetést lehetővé tesznek. Mint a vitorlás hajó navigálásakor, tudni kell, melyik fedélzetre kell állni. Rómába több út is vezet. Itt találkozunk az ekvifinalitás (az *egyenlő célszerűség*) elvével, melyet L. von Bertalanffy javasol (1968).

A tekintély gyakorlása: a felügyelet

A tekintély és legfőképp a felügyelet gyakorlása a következőket jelenti (Thiébaud & Rousson, 1989):

- ⇨ a keretek, az általános irányok megtartása,
- ⇨ olyan külső erőterek megteremtése, melyek információt és támogatást nyújthatnak,

Információ: látásmód, perspektíva, hosszú távú célok, lehetséges utak stb. ...

Támogatás: különböző, például pedagógiai eszközök; az elsődlegesen elérendő célok elérését segítő politika által nyújtott pénzügyi eszközök,

- ⇨ a szabályoknak vagy a céloknak megfelelő produkció elfogadása vagy elismerése; visszaigazolás, jutalmazás, elismerés, ...,
- ⇨ a szabványostól eltérő „produkció”, a másság, a kifejezett nehézségek, a feszültségek stb. ... iránt megnyilvánuló tolerancia. Bizonyos esetekben ezekről a marginális jelenségekről – amelyek rossz érzést, a rendszerben fennálló zavar, csalódottság, az elvárásoknak való meg nem felelés érzetét kelthetik – beszélni kell, kezelni kell azokat, hogy a tevékenység súlypontja visszakerüljön a helyére, javítani kell a vezérlési hibákat, módosítani kell az elismerési/jutalmazási rendszert,
- ⇨ következőképp időszakos mérlegek, ahol összefüggésbe kerülnek az általános, globális célok a folyamatban levő akciókkal.

A felügyeletnek rugalmasnak kell lennie. Elegendő azt az elindított rendszer állapotához igazítani. Ha ez utóbbi az óhajtott önállóság felé tart, a felügyelő (személy vagy testület) szerepe csökken. Ellenkező esetben ezt a szerepet erősíteni kell, például néhány funkció ellenőrzésének átvételével.

Szervezeti tanulás?

A szervezeti tanulással kapcsolatos gondolkodást szerintünk két áramlat jellemzi.

Az első és *minősítő szervezet* (például Zarifian, 1992; Amadiou & Cadin, 1996). Ha e szerzőket követjük, minősítő szervezet az, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy saját minősítését fejlessze. Ez a szervezet a következő sajátosságoknak felelne meg:

- ☞ *a tevékenység eseményeinek kezelése*: Itt nem a rutin áll a központban, hanem az események (például zavar), ami azt jelenti, hogy bizonyos távolságot tartunk a siker elérése érdekében;
- ☞ *kommunikációs alapon nyugvó tevékenységszervezés (átszervezés)*. Ez azt jelenti, hogy a munka több szakma együttműködésén alapszik, vagy legalább sokoldalú megközelítéssel folyik a közösen elfogadott célhoz és az abból következő felelősségekhez viszonyítva;
- ☞ *a szervezet tagjainak képeseknek kell lenniük céljaik átdolgozására*. Itt nem arról van szó, hogy összevissza cselekszünk, hanem arról, hogy választ kell tudnunk adni egy típus kérdésre: „ennek a stratégiai orientációnak milyen hatása lesz rám (ránk), hogyan vehetünk benne részt úgy, hogy érdekeink is érvényesüljenek?“;
- ☞ *a szervezet minden tagjának el kell tudni magát képzelni a jövőben*, például megszerzett ismereteivel stb.

A második, angolszász eredetű áramlat a *tanuló szervezet* (eredetét Argyris & Schön egy 1978-as művében találjuk), mely néhány éve fejlődik és egyre népszerűbb. Azon az elven alapul, hogy egy szervezet mint olyan képes a tanulásra. Hogy ez a tanulási folyamat hogyan zajlik le, erősen vitatott kérdés és még nem látszik az ügyben egyetértés. Ezzel együtt kiindulhatunk a Probs & Büchel (1995) által megfogalmazott meghatározásból: „A szervezeti tanulás folyamatát a megosztott ismeretek átalakításából, az anyagi és szellemi tettekkel való képesség növekedéséből, és a valóság társadalmi építményeinek változásából ismerhetjük fel“ (idézett mű 26. old.).

Egy ilyen tanulás csak akkor következhet be, ha a szervezet tagjai képesek azonosulni egy kritikai perspektívával, nem csak saját viselkedésükre, de annak alapelveire: a hasznosított értékekre, normákra, tudásra nézve is. Például a gyakorlati alapfilozófia átértékelődik. Így ez a fajta tanulás következik be, amikor tanfolyamaink szervező-vállalkozói nem úgy tekintik tevékenységüket, mint a régi rendszer gazdasági szabályozóihoz

való adaptációt, hanem mint egymással kapcsolatban levő önálló vállalkozók cselekszenek egy piacgazdaságban. Argyris & Schön, „Deutero Learning“-ról beszélnek. A tanulás attól a pillanattól kezdve szervezeti, amely pillanattól egy szervezet (jelen esetben az SMVA) magáévá teszi az új szemléletmódot és azt beépíti gyakorlata alapjaiba. Ekkor Kim szerint (1993) *megosztott mentális modellekről* van szó, amely a szervezeti folyamatok mindennapjaiba is beépül.

A szervezeti tanulás tehát a kollektív gyakorlat tudatos átalakításában rejlik.

A szervezeti tanulás e két áramlata nem inspirálták a projektumot, hacsak nem néhány a szervezetfejlesztéshez (O.D.) közel álló szerzőn keresztül. Mindazonáltal a fenti rövid fejtegetés a következőkre világít rá:

- a leírt kísérlet főbb sajátosságai a *minősítő szervezet* sajátosságait mutatja: a szervező-vállalkozókat arra kértük, hogy találkozzanak, beszélgessenek egymással és más szakmabeliekkel, céljaikat és gyakorlatukat dolgozzák ki, helyezték magukat a jövőbe,

- hogy egyes sajátosságai a *tanuló szervezet* tulajdonságaira emlékeztetnek: az SMVA átalakult, de a hálózat egészének többször át kellett magát értékelnie oly módon, hogy számot kellett vetnie tagjainak tanulásával, valamint az új politikai-társadalmi-gazdasági környezettel és annak változó tulajdonságaival.

Következtetés

A jelen cikkben saját tapasztalatainkat írtuk le, egy nyolc évig tartó kaland történetét, mely próbálkozásokból, hibákból és sikerekből áll. Ezt a tanúvallomást nem szabad „sikertoriként“ értékelni. Többet szeretnénk. Arról van szó, hogy meg tudunk különböztetni egy irányított, de előre meg nem határozott folyamatot, amely nyitott a környezetre és azokra az újdonságokra, amit a környezet kínál. Sőt arra is igyekeztünk rámutatni, milyen fontos az elmélet, ha mint kultúrát és nem mint „lemásolandó modellt“, vagyis közvetlenül alkalmazható ismeretek együttesét használjuk vagy használtatjuk.

Mindig igyekeztünk gyakorlati síkon maradni, közel a munka területéhez, hogy megvalósítsuk a mondást: „gondolkozz világméreteken és cselekedj helyben“. De a globális gondolkodás nem jelenti az előre meghatározottságot, egy végső, mozdulatlan struktúra előre való elképzelését. Elsősorban utat kell kijelölnünk, amelynek szegélykövei nem annyira a *szabályok*, mint inkább az *értékek*.

Irodalomjegyzék

- Alter, N.* (1990). La gestion du désordre. L'Harmattan, Paris
- Alter, N.* (éd.) (1986). Informatique et management: la crise. La Documentation Française, Paris
- Amadiou J.-F. & Cadin L.* (1996). Compétence et organisation qualifiante. Paris, Economica
- Argyris C. & Schön D. A.* (1978). Organizational Learning: a theory of action perspective. Addison-Wesley Pub. Co.
- Beckhard R.* (1969). Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley
- Bennis W. & Nanus B.* (1985). Leaders. New York, Harper & Row
- Burke W. W.* (1987). Organization Development: Anormative View. Addison-Wesley
- Crozier M. & Friedberg E.* (1977). L'Acteur et le système. Paris, Seuil
- Crowier M.* (1989) L'entreprise à l'écoute. Inter-éditions, Paris
- Gábor I. R.* (1996). Too Many, too Small: Small entrepreneurship in Hungary – Ailing or prospering?
- Haag D. & Rousson M.* (1996). Management training in East-central Europe: the case of an entrepreneurship project. In: Kostecki M. & Fehérvári A. Services in the transition economics. Pergamon, 235-245.
- Hanna, D. P.* (1988). Designing Organizations for High Performance. Addison-Wesley
- Julien P. A. & Marchesney M.* (1996). L'Entrepreneuriat. Paris, Economica
- Kaufmann, L.* (1983). L'autorité du psychothérapeute dans la perspective de la théorie systémique. Archives suisses de neurologie, neurochirurgie et de psychiatrie, 133, 1, 119-129.
- Kim D. H.* (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, Fall, 37-50.

E számunk szerzői:

KOCSIS J. Ágnes főiskolai adjunktus, Gábor Dénes Főiskola; **Dr. PÁLINKÁS Jenő** c. egyetemi docens, tanszékvezető, Gábor Dénes Főiskola; **Dr. Győriványi Gábor** EBESZ misszió titkár, Bécs; **PÉTERNÉ SZONDA Kármén** közgazdász, Argenta Real Kft.; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Daniel HAAG**, egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Michel ROUSSON**, egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Carine CHOLLET** egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Dr. BERDE Csaba** kandidátus, egyetemi docens, Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszék; **Dr. DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet** egyetemi adjunktus, PhD hallgató, Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.