

Amikor a vállalkozó vezetés komparatív előnyt teremt¹

© HORTOVÁNYI Lilla
Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
lilla.hortovanyi@uni-corvinus.hu

A kutató számos vizsgálatot végezett arra vonatkozóan, ki lesz vállalkozóként sikeres és ki vall kudarcot, s amelynek eredményeként kiemelkedett néhány, vállalkozókra jellemző vonás, és mint ilyenek, szükségesek a hatékony vállalkozói viselkedéshez. A jellemző tulajdonságokon alapuló „vállalkozóság” elméletek összességükben még mindig nem meggyőzőek, fogalmazta meg kritikáját Stevenson (2006). Érvényességük megkérdőjelezhető tekintve, hogy gyakran ellentmondásosak. A kognitív pszichológia új betekintést enged a vállalkozók gondolkodásmódjába és abba a tevékenységbe, hogy miként alakítják a vállalkozói folyamatot. A döntéshozatal feltárásával lehetőség nyílik a vállalkozók gondolati sémáinak (percepció, memória, tapasztalat, intuíció és értékelés) a jövőfelfogással (pl. szándékok és víziók) való összekapcsolására, amely előrejelző eredményekre vezethet. Mohammed és Schwall (2009) kutatásukban összefoglalták, hogy hiány van az olyan szisztematikus kutatásokban, melyek az egyéni különbségeket a döntéshozatal kontextusában vizsgálják.

Ajánlásukat követve, jelen empirikus kutatás célja a vezetők kognitív és viselkedési aspektusainak a feltárását a döntéshozatal egy kis, ám igen lényegi elemére az új vállalkozás indítására fókuszálva válság idején. Drucker (1969) azokat a vezetőket kereste, akik, amikor problémával szembesültek, akkor nem arra összpontosítottak, hogy jobban csinálják, hanem voltak olyan bátrak, hogy másként csinálják. Drucker kutatásaival igazolta, hogy ha és amennyiben a problémát körülvevő struktúra maga a probléma részeként van kezelve, úgy annál több innovatív megoldás születik (máshogy csináljuk a dolgokat). Ezzel szemben minél kevésbé kihívó a struktúra, úgy a korábbi megoldási mechanizmusok alkalmazása a valószínűsíthető (csináljuk jobban a dolgokat).

Elméleti keret

Ha valóban komolyan meg akarjuk érteni, hogy miként befolyásolják attitűdjeink döntéseinket és magatartásunk, akkor a kognitív iskolához kell fordulnunk, amely főként a kognitív pszichológia eredményeire támaszkodva igyekszik feltárni, hogy mit is jelent a döntés, a választás az emberi megismerés szférájában.

Az iskola követőit elsősorban az érdekli, hogy vajon „mi van a vezetők fejében”; azaz miként születnek a gondolatokból tettek. Fontos felismerés volt, hogy a menedzserek többsége persze nem képzett vezető. A legtöbbjük valamely szakterület kiemelkedő ismerője, tudósa; végzettségét tekintve azonban nem folytatott vezetési- és szervezési tanulmányokat. Így megállapítható, hogy a vezetők túlnyomó részben autodidakta módon tanulnak vezetési- és szervezési ismereteik struktúráját és gondolkodási folyamataikat elsősorban a közvetlen tapasztalat révén alakítják ki. Ez a tapasztalat formálja a tudásukat, a tudásuk pedig a tetteiket,

¹ A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj támogatásával készült.

amelyek pedig megteremtik az újabb tapasztalatot. A kognitív iskola kutatói az ismeretfeldolgozásra úgy tekintenek, mint a vezető törekvésére a világról szóló sajátos objektív mozgókép létrehozására. Ebben a felfogásban a vezető lelki szemei egyfajta kameraként működnek: ez a kamera pásztázza a világot, s tulajdonosa akaratának megfelelően távoli és közelképeket készít róla, bár az így készült képek a kognitív iskola szerint meglehetősen torzítanak.

A torzítást részben alapvető meggyőződések, azaz hiedelmek okozzák. Vezetők körében ilyen általánosan elterjedt hiedelem például az, hogy minél több információval rendelkeznek, annál helyesebbek lesznek a döntéseik. Az empirikus tények azonban nem támasztják alá ezt a feltételezést. Sőt, kutatások arra világítottak rá, hogy a több információ csupán a döntéshozó önbizalmát erősíti, de nem növeli szükségszerűen döntésének helyességét. A valóságban a fellelt pluszinformáció általában redundáns, és nincs a döntés szempontjából értéke.

Egy kialakult gazdaságban a komparatív előnyök elve, nem pedig az abszolút előnyök elve szabályozza, hogy ki milyen tevékenységre specializálódjon (Mérő, 2009). A közgazdaságtan modelljei mindig abból indulnak ki, hogy mindenki a saját hasznát igyekszik maximalizálni, tehát az ember mindig azt csinálja, ami éppen a leghasznosabb a számára. Még akkor is, ha ez esetleg anyagi áldozattal jár, mert a pszichológiai haszon meghaladja az anyagi áldozatot. A közgazdaságtan olyan modelleket igyekszik találni, amelyek valahol az egyensúlyt próbálják meg leírni, lehetőleg matematikai eszközökkel. Továbbá ezeket a modelleket – amennyire lehet – a gyakorlatban is megpróbáljuk alkalmazni.

A mostani válság következménye, hogy a túléléshez innováció kell. a válság természetesen kikényszeríti az innovációt (Ferincz, 2012; Szabó, 2008), ugyanúgy, mint ahogy az evolúció is kikényszeríti. Olyan ötletek, olyan próbálkozások bizonyulhatnak életképesnek, amelyeknek addig komparatív hátrányuk volt. A korábbi „nyertesek” – azaz komparatív előnnyel rendelkezők – lefölozték előlük az elérhető erőforrásokat, javakat.

Ugyanakkor az evolúció tanulsága az, hogy a jövő megoldásai mindig az egyéni, egyedi megoldásokból alakulnak ki. Az innováció tehát jó dolog, főleg ha beválik. De minél jobban beválik, annál jobban igaz rá az, hogy minden innovációnak vannak vesztesei is (Taródy, 2012). Ugyanis az innováció megjelenésével átrendeződik a komparatív előnyök rendszere. Minden innováció egyben lopás is valakitől: egy addigi komparatív előnyt „ellop” tehát a másiktól, aki eddig élvezte a komparatív előnyt, egyszerre valami újat kell csinálnia a fennmaradása érdekében. Ami természetesen vagy sikerül neki, vagy nem.

Alkalmazkodók és újítók

Mivel az a környezet, melyben a szervezetek működnek egyre inkább komplex, kiszámíthatatlan és instabil, így a vezetőkre irányába is egyre nagyobb az információfeldolgozás igénye, amely magyarázattal szolgálhat arra, hogy napjaink entrepreneurship kutatásainak fókuszja egyre inkább a kognitív, mintsem a magatartási dimenziókra irányul (Baron, 2004) mivel magyarázatot adhat arra, miért jutnak hasonló képességekkel és készségekkel rendelkező vezetők nagy eltérő következtetésekre, döntésekre.

Az alkalmazkodás-újítás hajlandóság, bár hasonlóan értelmezhető, mint a vállalkozói hajlandóság, mégsem ugyanaz. Kirton (1976) kiterjedt munkásságának köszönhetően ma már tudjuk, hogy minden személy elhelyezhető egy olyan

kontinuumon, amelynek két végpontja a „csináljuk jobban” és a „csináljuk másként” a dolgokat. A kontinuum két végpontja egy-egy szélsőség, amelyet Kirton adaptációnak valamint újításnak nevezett el. Minden szervezetben megtalálhatók azok az emberek, akik alkalmazkodóként, és azok is, akik újítóként jellemezhetők, ugyanis ezek a jellemzők mérhetőek. Az már egy későbbi felismerés, hogy az „adaptáció-újítás” tengelyen való elhelyezkedés a személyiség egy alapvető dimenziója és viszonylag állandó. Vannak emberek, akik jellemzően alkalmazkodnak, és vannak emberek, akik többnyire újítanak, ha egy problémával találkoznak.

Tekintve, hogy az alkalmazkodás-újítás hajlandóság mérhető, ezért hasznos empirikusan feltárni, hogy mennyiben különbözik, illetve hasonlít egymásra a két típus stratégiai jelentőségű döntés meghozatalakor. Például feltételezhető, hogy az alkalmazkodók és az újítók nagyon más szempontok szerint ítélik meg, választják ki a releváns információkat, amelyek alapján, végső soron döntést fognak hozni. Ennek ismerete nemcsak lehetőséget adhatna a kölcsönös elfogadásra és a konzekvens együttműködésre a két típus között, hanem lehetővé tenné a szervezetek számára egyaránt fontos inkrementális és radikális innováció egyidejű megvalósítását.

Korábbi kutatások (Parsons, 1951; Weber, 1948; Szabó, 2005; Hortoványi & Szabó, 2008) igazolták, hogy különböző környezeti feltételekben hol az egyik, hol a másik típust képes prosperálni: (a) Azok, akik a dolgokat jobban akarják csinálni, azokat a paradigmákat támogatják, melyeken belül a problémát észlelik. (b) szemben azokkal, akik máshogy akarják csinálni a dolgokat, mert ők megtöri a gondolatok és a cselekvési módok elfogadott mintáit, s ezáltal új paradigmákat hoznak létre. Fontos azonban megjegyezni, hogy mind a két típus lehet kreatív, sőt az is. A különbség csupán abban rejlik, hogy amíg az alkalmazkodók a rendszeren belül kreatívak, úgy az újítók a rendszer határait feszegetik (Szabó, 2012).

Kognitív illeszkedés vagy eltérés

A más kutatási területeken az egyén és környezete illeszkedésre irányuló nagy figyelmet követően, Chan (1996) bevezette a kognitív stílus területén belül a kognitív eltérés koncepcióját, amelyet annak az eltérésnek mértékével definiál, ami az egyén kognitív stílusa és a munkahelyen uralkodó stílus igények között fennáll. Egy személy kognitív stílusa és a munkahelyen elvárt stílusok közötti hasonlóság pozitív eredményeket vált ki (például a munkával való elégedettség, szervezeti elkötelezettség, sikeres karrier), míg ezek különbözősége várhatóan negatív következményeket szül (pl.: nagyobb munkaerő fluktuációt, több munkahelyi stressz, és még több konfliktus).

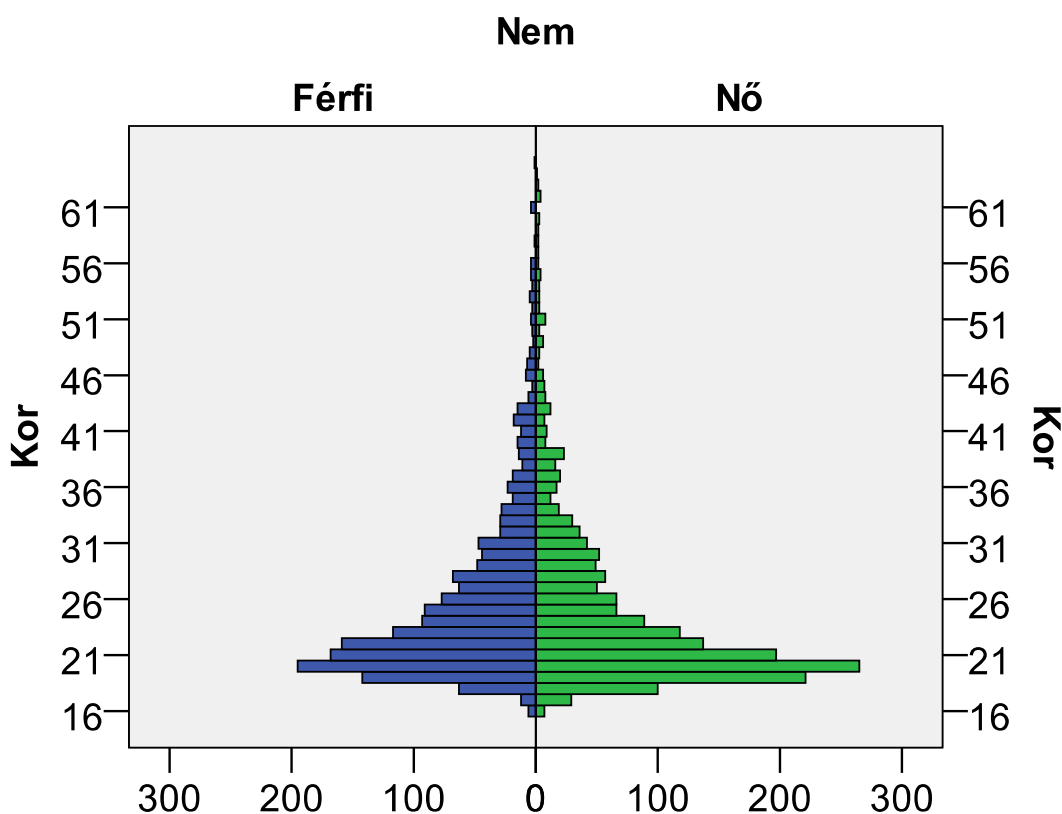
Az emberek elégedettebbek és hatékonyabbak, ha olyan környezetben dolgozhatnak, amely megfelel kognitív stílusuknak. Kirton és McCarthy (1988) arra hívta fel a figyelmet, hogy azok a személyek, akik olyan kognitív környezetbe kerülnek, mely nem áll közel saját kognitív stílusukhoz, nagyobb valószínűséggel lesznek boldogtalanok és próbálnak meg távozni.

A kognitív eltérés (diszkrépancia) a munkahelyi körülményekkel való elégedettség csökkenéséhez vezet, valamint növeli a munkahely elhagyásának szándékát és a munkaerő fluktuációját. Egy mérnöki tevékenységgel kapcsolatos tanulmányban Chan (1996) arra következtetett, hogy a kognitív eltérés (KAI-val becsülve) mértékének ismerete jelentősen hozzájárul a munkaerő fluktuációjának előjelzéséhez, de nem függ össze a munkavállalók teljesítményével.

Mintavétel

A kutatás megalapozottságának és reprezentativitásának biztosítása végett a Cisco Vállalkozói Intézetben a „vállalkozás indítása” (starting a business) c. tananyagot elvégző hallgatókkal végeztünk online kérdőíves felmérést. Összesen 3928-an töltötték ki a kérdőívet 37 országból: Amerikai Egyesült Államok, Argentína, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Chile, Columbia, Costa Rica, Ciprus, Dél-Afrikai Köztársaság, Ecuador, Egyesült Arab Emirátusok, Egyesült Királyság, Egyiptom, El Salvador, Finnország, Gáza, Görögország, India, Izrael, Kenya, Lengyelország, Libanon, Macedónia, Magyarország, Marokkó, Mexikó, Nicaragua, Nigéria, Omán, Oroszország, Paraguay, Peru, Románia, Spanyolország, Szaúd-Arábia, Szerbia, Ukrajna, és végül Zimbabwe.

1. ábra. A minta korfája



A minta jellemzően fiatal és középkorú alanyokat tartalma: 30%-a 20 éves vagy annál fiatalabb válaszadók voltak, hasonlóan a 21 és 25 év közötti válaszadókhoz (33%). Mindössze 10%-a volt a megkérdezetteknek 35 évesnél idősebb. A minta 47%-a férfi, 53%-a nő. A fiatalabb korcsoportokban több a női alany, míg az idősebb korcsoportokban a férfiak vannak többségben.

A felmérésben résztvevők 57 %-a (2232-en) rendelkezik határozott üzleti elképzeléssel. 761-en egyszerre több üzleti elképzelésen is gondolkodnak. 2 üzleti elképzelésen 436-an, 3 üzleti ötleten 234-en rágódnak. 4, illetve 5 üzleti elképzelés egyidejű kezelése sem ritka, mivel 49 és 25 említést kaptunk. 6 vagy e feletti említés

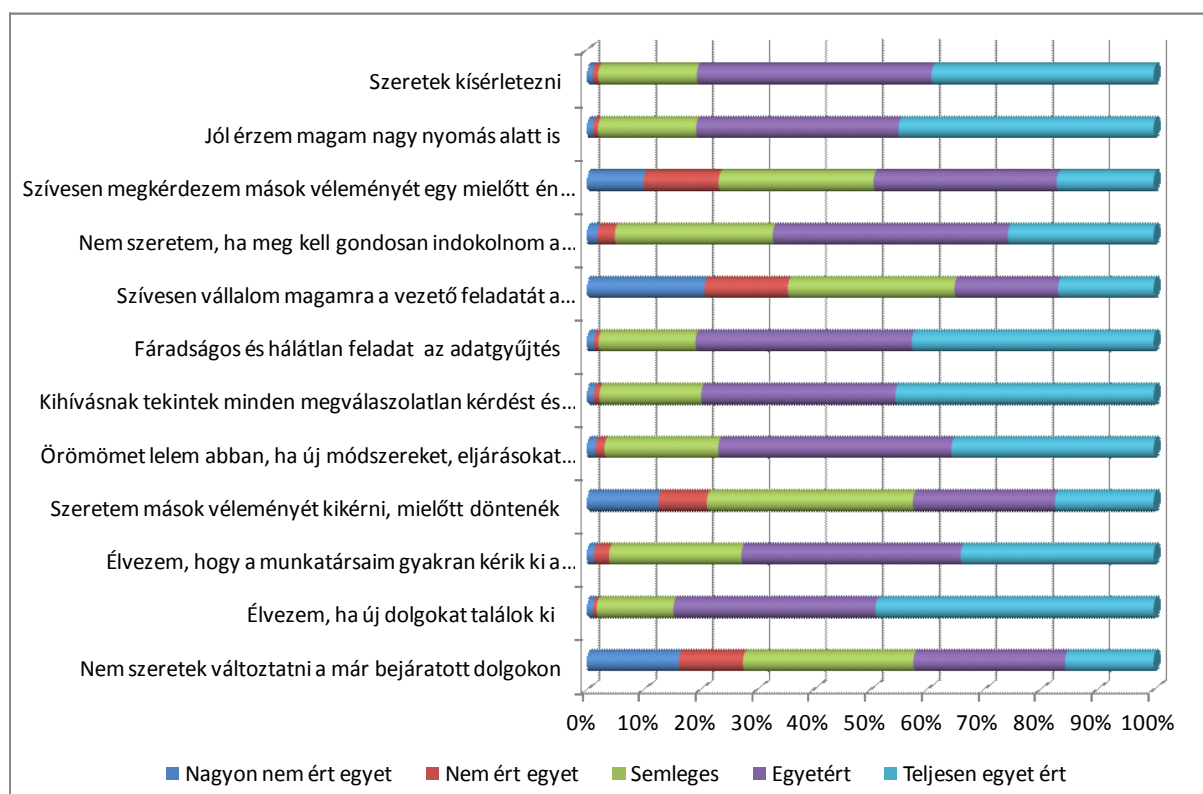
mindössze 17 esetben tapasztaltunk. Ezek közül is kirívó az a két eset, melyek szerint egyszerre 100, illetve 200 üzleti elképzelést fontolgatnak, illetve alakítanak ki egyszerre (nem adminisztrációs hiba!). Ezek a vezetők tekinthetők a schumpeteri vállalkozói definíció extrém példáinak, akik soha nem hagyják abba a különböző erőforrások kombinálását.

Az alkalmazkodás és újítás-hajlandóság vizsgálata

A kérdésekre adott válaszok (a kérdőíves módszertan, és a kérdések jellegéből adódóan) egyrésztől szubjektív értékelések, másrésztől redundás információkat tartalmaznak. A MDS segítségével a szubjektív értékeléseket közös (objektív) térben tudtuk elhelyezni, miközben a redundáns információkat kiszűrtük, azaz az információt tömörítettük.

A kérdések (változók) az alkalmazkodás-újítás dimenziót járták körül. A kérdésekhez alapvetően Kirton (1976) kognitív stílust mérő, alkalmazkodás-innovációs változóit vettük át. A szakirodalomban, bár történtek változtatási kísérletek, a mai napig Kirton módszertana bizonyult a legmegbízhatóbbnak.

2. ábra. Az alkalmazkodás-újítás dimenzió kérdéseire adott válaszok



Az eredeti kérdőívet tovább fejlesztett volt szükséges az innovációval kapcsolatos attitűdök is tetten érhetőek legyenek. A kérdések egyrészt a kognitív sémát (vajon inkább alkalmazkodó vagy újító a választ adó) másrészt az attitűdöt (érzelmi töltetet) is egyszerre mérik: ilyen például, a szeretek új dolgokkal kísérletezni megállapítás, amelyet 5 pontos skálán értékelték a megkérdezettek.

A kérdésekre adott válaszadási arány 85-87%-os volt. A változók ordinális skálájának egyik végén az alkalmazkodókra jellemző tulajdonságok, míg másik

végén az újítókra jellemző tulajdonságok állnak. Az eredeti kutató szándékot, miszerint a kérdések egy dimenziót mérjenek, a válaszok alapján ellenőrzésnek vetettük alá. Ez újszerűnek tekinthető, mivel a területen folytatott eddigi kutatások nem vizsgálták külön a mérési skálát. A skála validálására, a változók adattömörítésére multi-dimenzióskálázás (MDS) alkalmaztuk.

1. táblázat. Feltárt vezetői attitűdök

	Dimenziók		
	Alkotó	Vezéregyéniség	Szisztematikus
Nem szeretek változtatni a már bejáratott dolgokon	-,784	-,176	-,464
Élvezem, ha új dolgokat találok ki	,591	-,036	-,021
Élvezem, hogy a munkatársaim gyakran kérik ki a véleményem	,184	,430	,046
Szeretem mások véleményét kikérni, mielőtt döntenék	-,576	-,577	,158
Örömet lelem abban, ha új módszereket, eljárásokat vagy megoldásokat találok ki	,318	-,265	-,175
Kihívásnak tekintek minden megválaszolatlan kérdést és megoldatlan problémát	,441	-,273	,208
Fáradtságos és hálátlan feladat az adatgyűjtés	,464	,134	-,266
Szívesen vállalom magamra a vezető feladatát a csoportomban	-,936	,556	,024
Nem szeretem, ha meg kell gondosan indokolnom a döntésemet	,060	-,003	-,412
Szívesen megkérdézem mások véleményét egy mielőtt én is alkalmaznék egy újítást	-,603	-,031	,493
Jól érzem magam nagy nyomás alatt is	,496	,222	,140
Szeretek kísérletezni	,346	,018	,269

Az MDS (PROXSCAL) futtatásával kiváló illeszkedés mellett három dimenziót sikerült azonosítanunk, melyekből egy eddig rejtve maradt a korábbi kutatások során. Megjelent a „Vezéregyéniség”. A három, innovációhoz kapcsolódó attitűd típus (dimenzió) tehát a következő:

- 1) Alkotó
- 2) Vezéregyéniség
- 3) Szisztematikus

A dimenziók értelmezése

Az Alkotó típus egyértelműen azonosítható az újtóval. Szeret új dolgokat kitalálni, és ami a talán legfontosabb, nagy nyomás alatt is jól tud dolgozni. Számára fáradtságos fáradtságos és veszélyes, ha adatokat kell gyűjtenie, másokkal kell egyeztetnie, továbbá ha mások véleményét is ki kell kérnie a döntése meghozatalakor. Számára az új dolgokkal való kísérletezés élvezetes. A vezetői szerepet hálátlan feladatnak tartja, feltehetően azért, mert ez is az „alkotástól” veszi el az idejét. A rá nehezedő nyomás nem szegi munkakedvét, s ez is csak azt igazolja, hogy valóban szembe mer szállni a többség véleményével, amikor meggyőződése úgy követeli. A mindennapi rutin, a folyton kiszámítható és ismétlődő tevékenységek untatják, fárasztják, azonban nem veszik el alkotói kedvét. Sőt, egyfajta küzdelemben él környezetével, amelyet kitartóan saját képére igyekszik formálni.

A Szisztematikus csoportba tartozók erőfeszítéseket tesznek, hogy másokkal is megosszák véleményüket, másokat is meghallgassanak mielőtt döntést hoznának. Valóban erősítik a csoport kohéziót. Gondosan előkészítik a döntéseiket és alaposan mérlegelnek. Meglepő eredmény, hogy hasonlóan az Alkotókhoz, bár alacsonyabb mértékben, szeretnek kísérletezni és kihívást látnak a megoldatlan problémákban. Ez az eredmény nem összeegyeztethetetlen a két típus magatartásával, ha figyelembe vesszük, hogy a megoldás keresés mikéntjét jelen esetben nem vizsgáltuk. Következésképp a Szisztematikusok nagy valószínűséggel a kereteken belül, míg az Alkotók a kereteken kívül keresik a megoldást. Ezt megerősíti az is, hogy szeretnek a már bejáratott dolgokon változtatni. Itt a változás mértékével oldható fel az a látszólagos ellentmondás, ha és amennyiben a változás apró lépésekben, inkrementálisan következik be, azaz a folyamat idővel egyre jobb és jobb lesz.

A Vezéregyéniség egy meglepő, új dimenzió. A legtöbb kérdésre neutrális választ adott, de van néhány, amelyben markánsan eltér az előző kettőtől. Szeret a figyelem középpontjában lenni. Szereti, ha vezethet, amely egyben azt is jelenti, hogy másokat irányít és befolyásol, más szóval kézben tartja társait. Feltételezhető az is, hogy jól fejlett érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek ennek a csoportnak a tagjai tekintve, hogy mások véleményét nem igen szeretik kikérni, meghallgatni.

Irodalomjegyzék

- BARON, R. A. (2004): The cognitive perspective: A valuable tool answering entrepreneurship's basic "why" questions *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- CHAN, D. (1996): Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 194-207.
- DRUCKER, P. F. (1969): Management's new role. *Harvard Business Review*, 47 (6), 49-54.
- FERINCZ A. (2012): Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – A hálózatok szerepe. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 14-22.
- HORTOVÁNYI, L., & SZABÓ, Z. R. (2008): The Impact of Management Practices on Industry-level Competitiveness in Transition Economies. In Terziowsky, M. (Ed.): *Energizing Management Through Entrepreneurship and Innovation* (pp. 55-71). London, New York: Routledge.
- KIRTON, M. J., & MCCARTHY, R. M. (1988): Cognitive climate and organizations, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 175-184.
- KIRTON, M. J. (1976): Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied Sociology*, 61 (5), 622-629.

- KIRTON, M. J. (2003): *Adaption-innovation in the context of diversity and change*. London: Routledge.
- MÉRŐ, L. (2009): A válság mint esély. In Hajduska M., Lukács B., Mérő L., & Popper P.: *Krízishelyzetben*. Budapest: Jaffa.
- MOHAMMED, S., & SCHWALL, A. (2009): Individual differences and decision making: What we know and where we go from here, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 249-312.
- PARSONS, T. (1951): *The social system*. New York: Free Press of Glencoe.
- STEVENSON, H. H.(2006): A Perspective on Entrepreneurship. *Harvard Business School*, 1-13.
- SZABÓ, Zs. R. (2005): *A stratégiaalkotás folyamata*. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” c. kutatás. 13. műhelytanulmány. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- SZABÓ, Zs. R. (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, 39 (11), 54-63.
- SZABÓ, Zs. R. (2012): Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalkozások körében. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 23-30.
- TARÓDY, D. (2012): Formalizált rugalmasság – Kettős képesség kialakulása egy középvállalatban. *Vezetéstudomány*, 43 (12), 49-60.
- WEBER, M. (1948): In Gerth, H. H., & Mills, C. W. (Eds.): *From Max Weber: Essays in sociology*. London: Routledge, Kegan Paul.