

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
www.vezetestudomany.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

Szerkesztőbizottság:
Elnök: **Wetzker, Konrad**

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Adám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Csillag Sára**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Roboz Ágnes
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVII. ÉVF., JÚLIUS

2016. 7. szám

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Harangozó Gábor – Széchy Anna Zsófia – Zilahy Gyula**
A fenntarthatósági lábnyom-megközelítések szerepe a vállalatok
fenntarthatósági szempontú teljesítményértékelésében 2
- **Kádi Anna**
A szervezeti kockázatvállalás és sikeresség kapcsolata a
szervezetpszichológia nézőpontjából 14
- **Mitev Ariel – Neulinger Ágnes**
Sikeres és sikertelen rítustipológia a családi rítusok
elemzésén keresztül 29
- **Hofmeister-Tóth Ágnes – Kopfer-Rácz Kinga
– Zoltayné Paprika Zita**
A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata
a vezetői stílussal és a piacorientációval 41
- **Vaszari Tamás**
A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben 54

➤ KONFERENCIABESZÁMOLÓ

➤ KÖNYVAJÁNLÓ

➤ CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

**Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirat**

**Published by
Corvinus Business School
Corvinus University of Budapest**

www.vezetestudomany.hu



Corvinus Business School

HARANGOZÓ Gábor – SZÉCHY Anna Zsófia – ZILAHY Gyula

A FENNTARTHATÓSÁGI LÁBNYOM- MEGKÖZELÍTÉSEK SZEREPE A VÁLLALATOK FENNTARTHATÓSÁGI SZEMPONTÚ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉBEN

A vállalati fenntarthatósági teljesítményértékelésre vonatkozóan számtalan megközelítés és módszer létezik. Ez a cikk a lábnyomtípusú fenntarthatósági mutatók vállalati teljesítményértékelésben betöltött szerepéről kíván összegző áttekintést nyújtani. A lábnyomtípusú mutatók alkalmazásával kapcsolatban számos elméleti modell és gyakorlati tapasztalat áll rendelkezésre, ezek ugyanakkor kevésbé foglalkoznak a lábnyom-megközelítések szervezeti szintű alkalmazásával, illetve annak rendszerszintű áttekintésével. E cikkben ezért a szerzők felvázolnak egy keretrendszert a vállalati fenntarthatósági lábnyom-indikátorok értékelésére, amelyen keresztül megvizsgálják a leggyakoribb lábnyom-megközelítések vállalati fenntarthatósági teljesítményértékelésben betöltött lehetséges szerepét.

A felvázolt modell kiterjed i) a teljesítményértékelési folyamat tervezésének, ii) az információgyűjtés folyamatának és iii) a teljesítményértékelési rendszer felülvizsgálatának és fejlesztésének belső és külső szempontjaira.

Az áttekintés során összesen öt különböző vállalati lábnyomtípust azonosítottak, melyek szervezeti szinten is alkalmazhatóak (karbonlábnyom, ökológiai lábnyom, vízlábnyom, környezeti lábnyom és nitrogénlábnyom). Ezek tartalmukat és módszertani kidolgozottságukat tekintve igen eltérőek. Közös jellemzőjük, hogy a vállalatok és más szervezetek számára lehetőséget adnak a szervezeti szintű fenntarthatósági teljesítményük nyomon követésére, kezelésére és kommunikálására. Mivel a lábnyomok a közvetlen hatások mellett a közvetett hatásokról is képesek információt nyújtani, kulcsszerepet tölthetnek be a szervezeti fenntarthatóság mérésében.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, teljesítményértékelés, ökológiai lábnyom, karbonlábnyom

A fenntartható fejlődéshez való hozzájárulásunk mérése a Brundtland-jelentés (Brundtland, 1987) megjelenése óta mind a szakpolitikában, mind a tudományos életben nagy figyelmet kapott. Számos mutatószámrendszer létezik, melyek globális vagy országos szinten alkalmazhatók – ilyenek például az OECD környezetpolitikai teljesítményértékelési rendszere (OECD, 1993), az olyan alternatív jóléti mutatók mint az ISEW (Daly – Cobb, 1989), a GPI (Cobb et al., 1995) vagy az egyszerűbb HDI (UNDP, 2004), illetve a szubjektív jólét mérésén alapuló fenntarthatósági indikátorok, mint például a Boldog Bolygó Index (Happy Planet Index, HPI, Marks et al., 2006). Mindezek mellett számos tudományos kutatás irányul a fenntarthatóság vállalati szintű mérésére is.

A vállalati fenntarthatóságot (Dyllick – Hockerts, 2002, Salzman et al., 2005) fenntarthatósági teljesít-

ményindikátorok (SPI-k) segítségével (Ramos – Cairo, 2010; Cunha Callado – Fensterseifer, 2011; Searcy, 2012; Bournakis et al., 2014) vagy a környezeti menedzsmenttevékenységük empirikus elemzésével (például Harangozó et al., 2010) lehet megragadni. Amellett, hogy számtalan vállalati szinten alkalmazható teljesítményértékelési keret létezik, ez a cikk a vállalati “lábnyom” típusú fenntarthatósági mutatók vállalati teljesítményértékelésben betöltött szerepét vizsgálja.

A lábnyomok olyan kvantitatív mérőszámok, melyek az emberi tevékenység fenntarthatóságra gyakorolt bizonyos hatásainak módszeres számszerűsítését tűzik ki célul (UNEP/SETAC, 2009; De Benedetto – Klemes, 2009). A lábnyomtípusú mutatókról készültek mélyreható áttekintések (Cucek et al., 2012), és léteznek az egyes mutatókat összehasonlító tanulmányok is

(Fang et al., 2014), ezek ugyanakkor nem foglalkoznak a lábnyom-megközelítések szervezeti szintű alkalmazásával, illetve annak rendszerszintű áttekintésével. E cikkben ezért felvázolunk egy keretrendszert a vállalati fenntarthatósági lábnyom-indikátorok értékelésére, amelyen keresztül megvizsgáljuk a leggyakoribb lábnyom-megközelítések vállalati teljesítményértékelésben betöltött lehetséges szerepét.

A tanulmány felépítése a következő: a bevezető utáni fejezet a vállalati lábnyomokkal kapcsolatos fogalomkeretet fekteti le a vállalati fenntarthatóság és a fenntarthatósági teljesítmény mérésének összefüggésében. A következő fejezetben egy, a szakirodalom alapján felállított modell mentén értékeljük a fenntarthatósági lábnyom-megközelítések vállalati teljesítményértékelésben betöltött szerepét. A következtetéseket és javaslatokat, illetve a további kutatási irányokat a záró fejezet tartalmazza.

Vállalati fenntarthatósági lábnyomok – fogalmi keret

A fenntarthatósági teljesítmény mérése

A fenntarthatóság megragadására számos szinten van lehetőség (lásd például Schaltegger – Csutora, 2012). Whiteman és szerzőtársai (2013) a vállalati fenntarthatóságot a vállalat tevékenységének a bolygó korlátaihoz való viszonyában ragadja meg. Gyakorlatiasabb megközelítésben a vállalati vagy intézményi szintű fenntarthatóságot tekinthetjük a menedzsment azon stratégiai, átfogó erőfeszítései összességének (Dyllick – Hockerts, 2002; Tóth, 2003; Salzman et al., 2005; Harangozó, 2008a, 2008b; Schneider – Meins, 2012), melyek a gazdasági, társadalmi és környezeti tőke növelésére irányulnak, vagyis arra, hogy a vállalat teljesítményét ebben a hármas célrendszerben javítsák (Elkington, 1998). A vállalati fenntarthatóság fogalmának elterjedése nyomán – mely egyes szerzők szerint egyet jelent a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával (CSR, van Marrewijk, 2003) – eltérő útmutatók alakultak ki a kérdés kezelésére vonatkozóan (ilyen például az EU társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos zöld könyve – COM, 2001 – vagy az ENSZ Global Compact, 2013) – ezek ugyanakkor nem fektetik le pontosan azt, hogy hogyan kellene a vállalati fenntarthatóságot mérni.

Mivel a fenntartható fejlődés fogalma rendszerszintű megközelítést igényel, a vállalatok fenntarthatósági értékelését csak megköötésekkel lehet értelmezni (lásd pl. Gray, 2010). Málovics és szerzőtársai (2008) is arra a következtetésre jutnak, hogy önmagában a vállalatok szintjén nem valósítható meg a(z erős) fenntarthatóság, ez csak tágabb értelemben, társadalmi szinten lehetséges. Tóth (2007) a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatban az értékelvű megközelítés fontosságát hangsúlyozza. Mindazonáltal a vállalati szféra szerepe a

fenntartható fejlődés megvalósításában megkérdőjelezhetetlen, ezért teljesítményének a mérése is szükséges.

A fenntarthatósági indikátorokkal kapcsolatos törekvéseket és eredményeket bemutató szakirodalom jelentős növekedésen ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A fennmaradó kérdések leginkább a megfelelő indikátorok kiválasztása, a számszerűsítés módszertana és nehézségei, valamint az eredmények közzététele körül forognak.

Kuik és Verbruggen (1991) több, a fenntartható fejlődés indikátoraira vonatkozó kritériumot azonosít:

- a számítás módja legyen objektív és tudományosan megalapozott,
- az indikátorok világos szakpolitikai célokhoz kapcsolódjanak,
- az indikátorok világosan értelmezhetőek és nem szakemberek számára is érthetőek legyenek (ide tartoznak például a vevők, akik esetlegesen a beszerzéseiket szeretnék zöldíteni, lásd például Vörösmarty et al., 2011),
- az indikátorok fedjék le egy rendszer működését,
- az indikátorok alapjául szolgáló paraméterek hosszú időn át változatlanok maradjanak (Kuik – Verbruggen, 1991, idézi van den Bergh, 1999).

A vállalatok fenntarthatósági teljesítményét fenntarthatósági teljesítményindikátorok (SPI-k) mérik (Herva et al., 2011; Roca – Searcy, 2012). Tahir és Darton (2010) két csoportra osztja az SPI-ket: az erőforrás-hatékonyság a természeti, gazdasági, valamint a humán és társadalmi erőforrások átalakításának hatékonyságát méri, míg a megtermelt hasznok méltányos elosztása azt mutatja, hogy a fenti három területen bekövetkező változásokból származó hasznok (vagy veszteségek) hogyan oszlanak meg egy bizonyos tevékenység érintettjei között. A jó fenntarthatósági teljesítmény hozzájárulhat a vállalatok versenyképességének javulásához (Csutora et al., 2005), valamint jelentősen befolyásolhatja a vállalatok általános teljesítményét, illetve annak legfontosabb részterületeit (a pénzügyi, a piaci és a működési teljesítményt, Wimmer, 2001). A fenntarthatósági teljesítmény szervezeti összefüggésben több szinten mérhető: vállalatok, termékek vagy ellátási láncok szintjén (lásd például Bourlakis et al., 2014), kommunikációjának fontos csatornáit a vállalati környezeti és fenntarthatósági jelentések (Kovács, 2000).

Keeble és szerzőtársai (2003) szerint fontos, hogy az indikátorok megfelelően tükrözzék a vállalat értékeit és kultúráját, ezért azok fejlesztését nem szabad előre meghatározott módszertanokhoz vagy szabványokhoz kötni. Ugyanakkor elismerik, hogy a nemzetközileg elismert szabványok információt adhatnak a megfelelő indikátorok kidolgozásához. Nézetük szerint az indiká-

torrendszernek kiegyensúlyozottnak kell lenniük, és tükrözniük kell a vállalat érintettjeinek szempontjait.

A fenntarthatósági indikátorok számos formát ölthetnek: lehetnek abszolútak vagy relatívak (BMU-UBA, 1997), múltira vagy jövőre irányulóak, természetes vagy pénzbeli egységekben kifejezhetők (Burritt et al., 2011). Az indikátorok vonatkozhatnak kizárólag a szervezet működésére, vagy kiterjeszthetők a vállalatot magába foglaló ellátási láncnak legalább bizonyos részére (Schaltegger – Csutora, 2012).

Az irodalomban megfogalmazott elvek alapján számos gyakorlati rendszert alakítottak ki a vállalati fenntarthatósági teljesítmény mérésére, inputként szolgálva az ezzel kapcsolatos vállalati tevékenységekhez. A teljesség igénye nélkül megemlíthetjük a következő, széles körben használt eszközöket:

- **Stratégia:** a Kiegyensúlyozott Fenntarthatósági Mutatószám-rendszerek (Sustainability Balanced Scorecards) a fenntarthatósági szempontoknak a stratégiai döntéshozatalba való integrálásának eszközét nyújtják a vállalatok számára (Schaltegger – Dyllick, 2002 vagy Epstein – Wisner, 2001), míg a World Business Council for Sustainable Development által kifejlesztett ökohatékonyasági megközelítés (WBCSD, 1996) a gazdasági teljesítménynek a környezeti hatásokhoz viszonyított arányát ragadja meg egy sor indikátoron keresztül.
- **Folyamatok:** Az ISO 14031 (1998) keretében vagy a Német Szövetségi Környezetvédelmi Minisztérium (BMU-UBA, 1997) által használt mutatószámok a környezeti területre összpontosítanak, és olyan aspektusokat fednek le, mint például a környezeti terhelés, környezeti menedzsment vagy környezeti állapot.
- **Közvetétel:** A Global Reporting Initiative (GRI, 2002; Jasch – Lavicka, 2006) útmutatást nyújt a vállalatok számára környezeti, társadalmi és gazdasági teljesítményük mérésére és kommunikálására. A számviteli szabványosítás területén működő szervezetek ugyancsak felismerték a fenntarthatósági teljesítmény mérésének és közvetételének jelentőségét (például a Nemzetközi Számviteli Szabványosítási Testület, az IASB ajánlást tett közzé a vezetői összefoglalókra vonatkozóan, melyek egyre fontosabbak az olyan, nem pénzügyi vállalati információkkal kapcsolatban, mint a fenntarthatóság területe (IASB, 2010).
- **Minősítés:** A fenntarthatósági tőzsdeindexek iparági összehasonlítási alapot (benchmarkot) szolgáltatnak a befektetők és más érintettek számára. A Dow Jones Fenntarthatósági Index (DJSI, 2013) egymáshoz viszonyítja a vállalatokat – csak azok kerülhetnek fel, illetve maradhatnak a listán, me-

lyek társaiknál jobban teljesítenek a vállalati fenntarthatóság különböző területein.

A vállalati lábnyomok fogalma

A lábnyomok olyan mérőszámok, melyek az ember természetierőforrás-felhasználását számszerűsítik (Hoekstra, 2008), általában valós vagy jelképes területi egységek formájában, ezáltal lehetővé téve a könnyű, szemléletes értelmezést (és olykor a félreértelmezést is, lásd Lenzen, 2006; Szigeti et al., 2013). A természeti erőforrásokon és a földterület-alapú indikátorokon túlmenően számos másfajta lábnyom is létezik, melyeket például Giljum és szerzőtársai (2008), vagy Galli és szerzőtársai (2012) a “lábnyomok családjába” tartozó mutatószámoknak nevez, amelyek az emberi tevékenység fenntarthatóságra gyakorolt hatásának egyik vagy több vonatkozását igyekeznek számszerűsíteni (UNEP/SETAC, 2009; De Benedetto – Klemes, 2009).

A globális vagy nemzeti szinten mért lábnyomok többé-kevésbé standardizáltak, széles körben kutatják és alkalmazzák őket. A vállalati (vagy szervezeti) szintű lábnyomok területén ugyanakkor a meghatározások és módszertanok meglepően homályosak ahhoz képest, hogy milyen gyorsan terjed a fogalom használata. A vállalati szintű lábnyomok a teljes életciklust figyelembe vevő, egy vagy több kritériumon alapuló indikátorok, melyek termékeket vagy szolgáltatásokat előállító gazdálkodó szervezetek környezeti vagy fenntarthatósági teljesítményét mérik (UNEP/SETAC, 2009). Az életciklus-szemléletnek köszönhetően figyelembe veszik az ellátási lánc különböző elemeit (nyersanyagok kitermelése, szállítás, termelés, használat, hulladékkezelés stb.). A vállalati szintű lábnyomok alkalmazhatók más szervezetek (például állami szervek, civil szervezetek stb.) vonatkozásában is.

E tanulmányban a vállalati lábnyomokat úgy határozzuk meg, mint a fenntarthatóság bármely területére vonatkozó, életciklus-megközelítésen alapuló szisztematikus, strukturált mérőszámokat. Újabban a “lábnyom” kifejezés általános hívó szóként is népszerűvé vált (mint a “hatás” szinonimája) anélkül, hogy konkrét indikátorokra vonatkoztatnák. Vizsgálódásunkba a lábnyom-megközelítések ezen értelmezése nem tartozik bele.

Cucek és szerzőtársai (2012) széles körű szakirodalmi áttekintést adnak a környezeti, társadalmi és gazdasági lábnyomokról számos egyszerű és kompozit lábnyom példáján keresztül. Fang és szerzőtársai (2014) négy fontos lábnyomot (ökológiai, energia, karbon és víz) tekintenek át és hasonlítanak össze. Mindkét tanulmány átfogó elemzést ad, ugyanakkor nem foglalkoznak a szervezeti szinttel.

E cikkben öt, a gyakorlatban is elterjedt vállalati lábnyom-koncepciót vizsgálunk meg. Ezeket foglalja össze az 1. táblázat.

A legfontosabb vállalati lábnyom-koncepciók rövid bemutatása

Lábnyom- megközelítés	Rövid jellemzés	Alapvető források
Karbonlábnyom (KL)	A vállalati ÜHG kibocsátás CO ₂ -egyenértékben (kg, t). Az Üvegházgáz (GHG) Protokoll alapján a három fő területe: <ul style="list-style-type: none"> • Scope 1: közvetlen ÜHG-kibocsátás, • Scope 2: a vásárolt energia (elektromos áram, gőz, távhő) felhasználásához kapcsolódó közvetett kibocsátások, • Scope 3: egyéb közvetett kibocsátások (pl. szállítás, termékek használata). <i>Alternatív elnevezés: szén- vagy ÜHG-lábnyom</i>	WBCSD/WRI (2004, 2011), Wiedmann és szerzőtársai (2009), Galli és szerzőtársai (2012), Jensen (2012)
Ökológiai lábnyom (ÖL)	A vállalat működéséhez szükséges biokapacitás földterületben (általában globális ha-ban) kifejezve. Összetevői: <ul style="list-style-type: none"> • növénytermesztésre használt terület, • legelő terület, • halászati terület, • erdőterület, • szén-dioxidot semlegesítő terület, • beépített terület. <i>A terület jellege szerint: felhasznált, degradált, helyettesített és megzavart területek.</i>	Martin és Starke (2002), Lenzen (2003), Holland (2003), GFN (2005, 2012), Herva és szerzőtársai (2011)
Vízlábnyom (VL)	A vállalat termékeinek teljes életciklusa során felhasznált víz mennyisége (l, m ³). Fő részei: <ul style="list-style-type: none"> • kék VL: felszíni és felszín alatti vizek, • zöld VL: talaj által megkötött csapadékvíz, • szürke VL: szennyezett víz határértékig történő hígításához szükséges vízmennyiség. 	Hoekstra és Hung (2002), Hoekstra és szerzőtársai (2011), Marjanin és Szerényi és Kocsis (2012)
Környezeti lábnyom (KöL)	A vállalat tevékenysége vagy egy termék életciklusa során jelentkező környezeti hatások komplex számbavétele. Összesen 14 környezeti hatásra terjed ki az erőforrás-felhasználás és a káros kibocsátások területén.	COM (2011, 2013a, 2013b), Laurent és szerzőtársai (2012), Northey és szerzőtársai (2013)
Nitrogénlábnyom (NL)	Egy vállalat vagy egyéb szervezet tevékenysége során közvetlen és közvetett N-kibocsátás számbavételére terjed ki. Jelentősége, hogy az emberi eredetű N-kibocsátás mintegy duplája a természetes forrásokból származó mennyiségnek.	Leach és szerzőtársai (2012,2013)

Forrás: saját szerkesztés

Ezekon túl léteznek egyéb, kevésbé elterjedt vállalati lábnyom-koncepciók is (társadalmi lábnyom, etikai lábnyom) ezekkel azonban kiforratlanságuk miatt a cikkben nem foglalkozunk. Az 1. táblázatban csak rövid bemutatására vállalkozhatunk; a vállalati lábnyom-megközelítésekről bővebb szakirodalmi áttekintést ad Harangozó és szerzőtársai (2015).

A lábnyom-indikátorokkal szemben jelentős kritikai észrevétel, hogy csupán a természetierőforrás-felhasználás különböző területeire koncentrálnak, a szennyezőanyag-kibocsátás hagyományos területeire nem helyeznek kellő hangsúlyt. Egy másik jelentős kritika (Szigeti – Borzán, 2012), hogy főleg az adatok minősége miatt a makroszint alatt a lábnyom-megközelítések

nem adnak elég pontos képet a vizsgált egységről. Véleményünk szerint azonban e korlátok figyelembevételével is fontos szerepet tölthetnek be a vállalati fenntarthatósági teljesítményértékelésben.

A vállalati lábnyomok szerepének értékelése

E cikk célja, hogy elvégezze a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét mérő lábnyomtípusú indikátorok metaanalízisét. Ramos és Caerio (2010) szerint a metaértékelés “egy értékelés erősségeinek és gyengeségeinek kritikai áttekintése, mely az értékelés általános hasznosságára, pontosságára, érvényességére (validitás), kivitelezhetőségére és megfelelőségére vonatkozóan von le következtetéseket”.

Jelen értékelés céljaira a fentiekben bemutatott szakirodalom alapján meghatározunk egy, a vállalati fenntarthatósági lábnyomok elemzésére alkalmas szempontrendszer. Az azonosított szempontok részint belső (a belső szervezeti folyamatokkal összefüggő), részint külső (a külső érintettekkel való viszonytal kapcsolatos) tényezőkre fókuszálnak, és a vállalati teljesítményértékelés más-más lépéseihez köthetőek (például a széles körben használt ISO14031-es szabványban leírtaknak megfelelően, lásd Jasch, 2000). Az értékelés során alkalmazott belső és külső szempontokat a 2. táblázat foglalja össze.

Rendszerhatárok

A rendszerhatárok meghatározásakor arra a kérdésre kell választ adni, hogy mely hatásokat vegyünk figyelembe és melyek maradjanak kívül az elemzés hatókörén. Amennyiben a vállalati lábnyomok a fenntarthatósághoz való hozzájárulást kívánják megragadni, szükség van a közvetlen hatások mellett a közvetett hatások figyelembevételére is.

A szervezeti szint mellett a vállalati lábnyomok fókuszálhatnak egy termékre, folyamatra, vagy a teljes ellátási láncra (illetve annak egy részére) is, így a rendszerhatárok meghúzásának kérdése mindig felmerül a konkrét indikátorok kidolgozása során. A lábnyom-számításoknál mind módszertanilag, mind adatigény szempontjából a közvetett hatások felmérése jelenti a legnagyobb kihívást.

Elméletileg valamennyi szervezeti lábnyom egyaránt magába foglalja a közvetlen és a közvetett hatásokat is. A KL módszertanában például a hatások három szintje jelenik meg: a Scope 1 a közvetlen kibocsátásokat, a Scope 2 a megvásárolt energiához kapcsolódó kibocsátásokat, a Scope 3 pedig a többi közvetett kibocsátást, például a felhasznált anyagok előállításához vagy a külső szállításhoz kapcsolódó emissziókat fedi le (Høgevoid, 2011). Pontosan a közvetett hatások jelentik azt a területet, ahol a lábnyomtípusú mutatók

2. táblázat

A vállalati fenntarthatósági lábnyomok értékeléséhez javasolt szempontok

A teljesítményértékelés lépései	Belső tényezőket érintő szempontok	Külső tényezőket érintő szempontok
A teljesítményértékelési folyamat tervezése (indikátorok kiválasztása)	Rendszerhatárok: mire terjed ki az adott lábnyom	Az értelmezés egyszerűsége
		Érvényesség (a fenntarthatósághoz való viszony)
Az információk, adatok összegyűjtése és értelmezése: • adatgyűjtés, • az adatok elemzése és átalakítása, • az információk értékelése, • jelentéstétel és kommunikáció.	Az adatgyűjtés és számszerűsítés egyszerűsége és módszertana	Felhasználhatóság a külső kommunikáció szempontjából
	Felhasználhatóság a belső kommunikáció szempontjából	
A fenntarthatósági teljesítményértékelés rendszerének felülvizsgálata és fejlesztése	Különböző időszakok összevetésének lehetősége	Különböző szervezetek összevetésének lehetősége
	A teljesítményt meghatározó tényezők feletti kontroll	Standardizálhatóság
		Illeszkedés a szakpolitikai célkitűzésekhez

Forrás: saját szerkesztés

az egyszerű erőforrás-felhasználási vagy szennyezési adatokhoz képest értékes többletinformációt képesek nyújtani a szervezet fenntarthatóságának értékeléséhez (Diaz et al., 2012). A VL vagy a KL esetében például a vállalat közvetlen vízfelhasználása vagy CO₂-kibocsátása lábnyomszámítás nélkül is mérhető, ugyanakkor nem tartalmaz több olyan elemet, melyek nagyban befolyásolják, hogy összességében mekkora környezeti hatást gyakorol a vállalat ezeken a területeken (Lambooy, 2011).

A közvetett hatások figyelembevételének szükségességével kapcsolatban tehát általános az egyetértés, az elemzés határainak pontos megválasztása ugyanakkor továbbra is fontos eldöntendő kérdés. Az ellátási lánc megelőző (upstream) szakaszaiban jelentkező hatásokat például gyakrabban veszik figyelembe, mint a következő (downstream) szakaszokat. Abban sincs egyetértés, hogy a belső érintettek (alkalmazottak, menedzserek, tulajdonosok) személyéhez kapcsolódó hatásokat figyelembe kell-e venni a vállalati lábnyomoknál (tekintettel az aditionalitás elvére). Ráadásul a közvetett hatások számszerűsítésének gyakorlati nehézségei (módszertan, rendelkezésre álló adatok) gyakran vezetnek e hatások figyelmen kívül hagyásához, különösen a KL és az ÖL esetében. A VL és az NL esetében ugyanakkor az ellátási láncban jelentkező hatások figyelembevétele általános.

A szervezeti lábnyomok építőkövei többnyire a termék- vagy folyamatszintű lábnyomok. Néhány esetben a számbavétel és a jelentéstétel is inkább a vállalati termékeire, mintsem az egész szervezetre fókuszál (például a KL: Galli et al., 2012, vagy a VL esetében: SAB Miller, 2010).

Érvényesség (a fenntarthatósághoz való viszony)

A validitás szempontja arra vonatkozik, hogy egy bizonyos indikátor mennyire segít megragadni a vállalat fenntarthatósági teljesítményét. Az egyik kérdés ezzel kapcsolatban az, hogy egy lábnyom a fenntartható fejlődésnek csak az egyik dimenziójára (környezet vagy társadalom) vagy ezek egy részére összpontosít, vagy pedig e dimenziók kölcsönhatását is képes megragadni (Kerekes, 2011).

A másik fontos kérdés, hogy – a nemzeti vagy regionális lábnyomokhoz hasonlóan – a vállalati lábnyomok is képesek-e a szervezetek teljesítményét a fenntarthatóság vonatkozásában értékelni (a környezet eltartó képességének vagy asszimilációs kapacitásának figyelembevételével). Az egyik tényező itt a lábnyomok fókusza. A legtöbb lábnyom a környezeti dimenzióra irányul, ám annak más és más részeit fedik le – a legátfogóbb a KöL, ezt követi az ÖL, míg a többi (KL, VL, NL) csak egy bizonyos területtel foglalkozik. Jelenleg nincs olyan vállalati lábnyom-koncepció, mely a fenntarthatóság több dimenzióját is képes lenne lefedni.

A másik fontos kérdés, hogy a lábnyomok alkalmasak-e a szervezeti fenntarthatóság mérésére azon a területen, amelyre irányulnak. A KL, az ÖL és a KöL esetében a nagyobb lábnyom nagyobb terhelést jelent, ám nem létezik viszonyítási alap annak eldöntésére, hogy egy bizonyos nagyságú lábnyom fenntarthatónak tekinthető-e. (Szemben például a nemzeti vagy globális szintű ÖL-mal, ahol a rendelkezésre álló biokapacitás tükrében értékelni lehet a fenntarthatóságot.) A VL esetében viszont a térbeli és időbeli tényezők fontossága (a víz rendelkezésre állásának helyi és időbeli különbségei) miatt még a lábnyom nagysága és annak hatásai között sem áll fenn egyértelmű kapcsolat. Noha a meglévő források nem foglalkoznak vele, ez a probléma valószínűleg az NL esetében is fennáll (ugyanaz a mennyiségű N más környezeti viszonyok mellett más hatást gyakorolhat).

Az adatgyűjtés és a számszerűsítés egyszerűsége és módszertana

A fenntarthatósági teljesítményértékelési-rendszerek létrehozása és működtetése sok időt és erőforrást igényel. A lábnyomtípusú indikátorok egyszerű és könnyen értelmezhető módon igyekeznek bemutatni a vállalati fenntarthatóságot, létrehozásukhoz ugyanakkor nagy mennyiségű adatra és összetett számítások elvégzésére van szükség.

Általában véve megállapítható, hogy a szervezeti lábnyomok átfogó és precíz számszerűsítése összetett és időigényes folyamat, mely nagy mennyiségű adatot igényel. A KL és a VL számításának módszertana többé-kevésbé standardizált (GHG, 2011, Hoekstra et al., 2011). A legfontosabb jövőbeli kihívás a szervezet határvonalainak meghatározása. Az ÖL és a KL globális, illetve nemzeti szinten kellően standardizált, ám szervezeti szinten még nem kellőképpen tisztázott, hogy mely tényezőket szükséges figyelembe venni. A KöL esetében a lefedett környezeti hatások spektruma széles, ugyanakkor a módszertan nem kellően kifinomult (COM, 2013a, 2013b; Gaussin et al., 2013). Az NL esetében a javasolt módszertan (Leach et al., 2012) aránylag világos, ám mivel új koncepcióról van szó, gyakorlati alkalmazására eddig kevés példa áll rendelkezésre.

Szintén fontos kérdés a szükséges adatok összegyűjtésének módja. Az alulról felfelé építkező, vagyis életciklus-elemzésen alapuló módszerek, melyek minden egyes hatást megpróbálnak figyelembe venni, többnyire a közvetlen hatások esetében (Townsend – Barrett, 2013), illetve az egyes termékek lábnyomainak szervezeti lábnyommá történő összegzésekor használatosak. A fentről lefelé irányuló, input-output elemzésen alapuló megközelítés, mely állandó szennyezési együtthatókat, illetve input-output mátrixokon alapuló módszereket használ, többnyire a közvetett hatások számbavételekor jellemző.

Az értelmezés egyszerűsége, felhasználhatóság a belső és a külső kommunikáció szempontjából

Az értelmezés egyszerűsége arra vonatkozik, hogy az adott indikátor mennyire nyújt értékelhető információt a célközönség (vagyis a vállalat különböző érintettjei) számára. Az egyszerűség és az indikátor vagy indikátorrendszer által hordozott információ mennyisége és minősége gyakran fordítottan arányos, ezért ezt a szempontot fontos átgondolni a tervezési fázisban. A vállalati lábnyomok jelenthetnek egyetlen indikátort vagy indikátorok egész rendszerét, ami befolyásolja, hogy az érintettek mennyire könnyen tudják a kapott információt értékelni. A fenntarthatósági mérőszámok használatának egyik legfontosabb célja a belső és külső érintettekkel való kommunikáció. A lábnyomtípusú mutatószámok vonzereje éppen kifejező jellegükből fakad, ami megkönnyíti a kommunikációt (például az alacsony KL jó hívó szó lehet a környezettudatos fogyasztók felé – vö. Csutora – Zsóka, 2011; Ásványi, 2012), ugyanakkor az általuk átadható információ mennyisége esetenként korlátozott lehet.

A vizsgált lábnyomok némelyike – így a KL, a VL, az NL vagy akár az ÖL – egyetlen, könnyen kommunikálható indikátor alakját ölti (melyet további alindikátorokra lehetséges bontani). Mások, mint a KÖL, több indikátor együttesét jelentik, átfogó és részletes információt nyújtva a szervezetek környezeti teljesítményéről, ám értelmezésük jóval bonyolultabb.

Az egyetlen indikátorból álló lábnyomok egyszerűsége lehetőséget ad a könnyű kommunikációra és így hatékony eszközei lehetnek a laikus közönség megszólításának, a figyelem felkeltésének ('out-of-the-box' kommunikáció). Ez a tulajdonság ugyanakkor magában hordozza a túlzott leegyszerűsítés és félreértelmezés veszélyét is. A többindikátoros lábnyomok, mint a KÖL, ezzel szemben összetettebb képet adnak, ám értelmezésük és kommunikálásuk nagy kihívást jelenthet.

Időbeli és szervezetek közötti összehasonlíthatóság

A fenntarthatósági indikátorok egyik legfontosabb feladata a fenntarthatóbb társadalom és gazdaság irányába történő előrehaladás mérése. A fenntarthatósági lábnyomoknak ezért összehasonlíthatóknak kell lenniük időben, illetve más hasonló (azonos ágazatban vagy egyéb releváns iparágban működő) szervezetekkel, hogy a döntéshozók számára láthatóvá tegyék a tendenciákat és felhívják figyelmüket a kritikus területekre, illetve a fejlesztési lehetőségekre.

A vizsgált lábnyomok jó lehetőséget jelentenek az időbeli összehasonlításra egy adott szervezet esetében. Amennyiben a lábnyomszámítás módszere kellően jól definiált, a különböző időszakokra vonatkozó adatok meg fogják mutatni a szervezet tényleges előrehaladását a fenntarthatóság irányába. Természetesen a relatív

értékek összehasonlítása (mely figyelembe veszi az árbevétel vagy a cégméret stb. változásait) relevánsabb információt nyújt.

Az összemérhetőség kérdése nemcsak időben, hanem az egyes szervezetek között is felmerül, hiszen ezek igen eltérő jellemzőkkel bírhatnak. Az egyes vállalatok számára a leghasznosabb az iparágon belüli összehasonlítás, illetve valamiféle iparági benchmark felállítása lenne. A gyakorlatban azonban erre ritkán van lehetőség a vállalati lábnyomok korlátozott alkalmazása, a különböző számítási módszerek, illetve a más vállalatokra vonatkozó információk hiánya miatt. Kivétel ez alól talán a KL lehet, ezzel kapcsolatban ugyanis egyre több vállalat végez számításokat és hozza nyilvánosságra az eredményeit. A jövőben nagyobb szerepet kaphat az egyes termékek lábnyomának összehasonlítása a KL, a VL (különösen a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban), az NL és az ÖL esetében.

A teljesítményt meghatározó tényezők feletti kontroll

Noha hasznos lehet az olyan mutatószámok figyelemmel kísérése is, melyek részben vagy egészben kívül esnek egy adott szervezet befolyásán (például a környezet állapotát jellemző indikátorok), mégis célszerűbb olyan mutatószámokat/mutatószám-rendszereket kiválasztani, melyekre a döntéshozók képesek hatást gyakorolni az adott mutató által leírt helyzet javítása érdekében.

A szervezetek többnyire jobban képesek kontrollálni a közvetlen hatásait, mint a közvetett hatásokat, melyek az ellátási lánc más szakaszaiban jelentkeznek (Bourlakis et al., 2014) – ez valamennyi vizsgált lábnyomnál így van. Az ellátási láncban felmerülő hatásokat szintén befolyásolhatják például a beszállítókkal szemben támasztott elvárások vagy a beszerzési döntések révén (az ellátási lánc megelőző szakaszaira vonatkozóan), illetve a vevők tájékoztatása vagy a tudatos terméktervezés révén (az ellátási lánc későbbi szakaszaira vonatkozóan). Az ily módon elért javulás ugyanakkor módszertani okokból nem feltétlenül jelenik meg a lábnyomok számított értékében (Cagiao et al., 2011). Például egy bizonyos szállítónál jelentkező erőforrás-megtakarítás nem csökkenti a KL, VL, NL vagy ÖL értékét, amennyiben a megelőző szakaszra vonatkozó adatokat input-output módszerrel gyűjtik.

Szabványosíthatóság

Az indikátorok standardizálásának szükségességéről élénk vita folyik (lásd például Roca – Searcy, 2012). A standardizálás biztosítja az időbeli és az iparágban, illetve gazdaságon belüli összehasonlítást (Young, 1996), ugyanakkor információvesztéssel is eredményezhet, tekintettel a különböző szervezetek eltérő jellemzőire.

Az indikátorok tervezése és alkalmazása során használt módszertan világhosszára fontos a használható-

ság szempontjából. A standardizált teljesítménymérés lehetővé teszi az adatok iparági vagy regionális/nemzeti szintű összegzését, ami segíti a szakpolitikai döntéshozatalt. Az önkéntesen használt indikátorok tartalma és módszertana gyakran eltérő és így kevésbé alkalmas az aggregációra. A szabályozó hatóságoknak érdemes megfontolniuk az önkéntes indikátorok standardizálását, hogy alkalmazásuknak hasznát vehessék.

A különféle lábnyomok esetében a standardizálással kapcsolatos legnagyobb kihívás a rendszerhatárok meghúzásának (Diaz et al., 2012; Caro et al., 2013) korábban említett kérdése.

Illeszkedés a szakpolitikai célkitűzésekhez

A szervezeti lábnyomok lehetőséget jelentenek a vállalatok számára, hogy hatásukat a teljes ellátási láncra vonatkoztatva nyomon kövessék, kezeljék és kommunikálják. Amennyiben a lábnyom fenntarthatósága is mérhető, ez új eszközt jelenthet a szabályozó hatóságok számára a vállalati teljesítmény mérésére és a szakpolitikai döntések megalapozására.

A fenntarthatósági lábnyomok által érintett témakörök szorosan kapcsolódhatnak bizonyos szakpolitikai célkitűzésekhez (klímavédelem, egy adott régió vízfelhasználásának csökkentése stb.). Ebben az esetben a szervezeti lábnyomokra vonatkozó információk alkalmasak lehetnek a célok iránti elkötelezettség, illetve előrehaladás bemutatására. A szervezeti szintű KL nyilvánosságra hozatala és a csökkentésére való törekvés összhangban van az egyes országok klímastratégiájával, a mezőgazdasági vállalkozások ÖL-ának csökkentése hozzájárulhat a mezőgazdaság fenntarthatóbbá válásához (vö. Mózner et al., 2012), a vállalati vagy termékszintű VL ismerete pedig a helyi vízügyi hatóságoknak nyújthat információt a szervezeti vízfelhasználás jellemzőivel kapcsolatban. A hivatalosan elfogadott módszertanok hiánya miatt azonban e mutatószámok jelenleg nem teszik lehetővé a nemzeti szintű nyilvántartást, illetve a vállalatok lábnyomokon alapuló szabályozását.

Következtetések

E tanulmány arra tett kísérletet, hogy bemutassa a lábnyom-megközelítések lehetséges szerepét a vállalati fenntarthatósági teljesítményértékelés rendszerében.

A vállalati fenntarthatósági teljesítményértékelés szakirodalma alapján felállítottunk egy elemzési keretet, amely mentén elvégeztük a fenntarthatósági lábnyom-megközelítések értékelését. Az áttekintés során összesen öt különböző vállalati lábnyomtípust sikerült azonosítani, melyek szervezeti szinten is alkalmazhatóak (karbonlábnyom, ökológiai lábnyom, vízlábnyom, környezeti lábnyom és nitrogénlábnyom). Ezek tartal-

mukat és módszertani kidolgozottságukat tekintve igen eltérőek. Közös jellemzőjük, hogy a vállalatok és más szervezetek számára lehetőséget adnak a szervezeti szintű fenntarthatósági teljesítmény nyomon követésére, kezelésére és kommunikálására. Mivel a lábnyomok a közvetlen hatások mellett a közvetett hatásokról is képesek információt nyújtani, kulcsszerepet tölthetnek be a szervezeti fenntarthatóság mérésében.

A kutatás egy lehetséges korlátja, hogy nem fedtünk le valamennyi, a vállalati fenntarthatósági lábnyomok témakörébe tartozó publikációt, ugyanakkor a szakirodalmi áttekintés során igyekeztünk az összes, jelentős vállalati alkalmazhatósággal rendelkező lábnyom-megközelítésre kitérni.

A vizsgált öt szervezeti lábnyom mind a fenntarthatóság környezeti vonatkozásával foglalkozik. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált indikátorok egyike sem képes megragadni a szervezetek környezeti, társadalmi, illetve gazdasági teljesítménye közötti összefüggéseket, így egy átfogó fenntarthatósági értékelés céljaira nem alkalmasak. Ez okból a különböző lábnyom-megközelítések kiszélesítése, a társadalmi és gazdasági szempontok integrálása fontos kutatási terület lehet a jövőre nézve.

E tanulmány elsődlegesen a különféle vállalati lábnyomok fogalmának, koncepciójának összevetésére fókuszált, nem pedig a mutatószámok részletes ismertetésére. A kutatás egy másik lehetséges iránya lehet ezért az összehasonlítás kiterjesztése, illetve elmélyítése az egyes szervezeti lábnyomok kiszámításának pontos módszereire vonatkozóan.

Felhasznált irodalom

- Ásványi Katalin (2012): CSR-marketingmix a gyakorlatban: A CSR-marketingmix lehetőségeinek bemutatása egy hazai nagyvállalat példáján keresztül. *Marketing és Menedzsment*, 46:3, p. 32-41.
- van den Bergh, J. C. J. M. – Verbruggen, H. (1999): Spatial sustainability, trade and indicators: an evaluation of the 'ecological footprint'. *Ecological Economics*, 29 (1999), p. 61–72.
- BMU-UBA (1997): Betriebliche Umweltkennzahlen – Leitfaden. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Umweltbundesamt (UBA). Bonn, Berlin
- Bourlakis, M. – Maglaras, G. – Gallear, D. – Fotopoulos, C. (2014): Examining sustainability performance in the supply chain: The case of the Greek dairy sector. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 Issue 1, p. 56-66.
- Brundtland, G. H. (1987): *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development. Bruxelles

- Cagiao, J. – Gómez, B. – Doménech, J. L. – Mainar, S. G. – Lanza, H. G.* (2011): Calculation of the corporate carbon footprint of the cement industry by the application of MC3 methodology. *Ecological Indicators*, Volume 11, Issue 6, November 2011, p. 1526-1540.
- Caro, F. – Corbett, C. – Tan, T. – Zuidwijk, R.* (2013): Double Counting in Supply Chain Carbon Footprinting. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15, 4, p. 545-558.
- Cobb, C. – Halstead, T. – Rowe, J.* (1995): *The Genuine Progress Indicator: Summary of Data and Methodology*. Redefining Progress, San Francisco
- COM* (2001): *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities, p. 32.
- COM* (2011): *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Roadmap to a Resource Efficient Europe*. 571 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0571:FIN:EN:PDF>. Letöltve: 2015.04.16.
- COM* (2013a): *ANNEX III: Organisation Environmental Footprint (OEF) guide to the Commission Recommendation on the use of common methods to measure and communicate the life cycle environmental performance of products and organisations (draft)*. Brussels: European Commission, p. 136. http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/pdf/annex3_recommendation.pdf. Letöltve: 2015.04.16.
- COM* (2013b): *Annex II: Product Environmental Footprint (PEF) Guide to the Commission Recommendation on the use of common methods to measure and communicate the life cycle environmental performance of products and organisations (draft)*. Brussels: European Commission, p. 145. http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/pdf/annex2_recommendation.pdf. Letöltve: 2015.04.16.
- Csutora, M. – Zsóka, Á.* (2011): Maximizing the Efficiency of Greenhouse Gas Related Consumer Policy. *Journal of Consumer Policy*, 34, 1, p. 67-90.
- Csutora, M. – Kerekes, S. – Harangozó, G. – Németh, P. – Zsóka, Á.* (2005): Befolyásunk a vállalatok környezetvédelmi magatartására. in: *Budapesti Corvinus Egyetem Környezettudományi Intézet Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék: Környezeti nézőpontok: Tanulmányok a Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék 15 éves fennállása alkalmából*. 232 p. Budapest: BCE Környezettudományi Intézet, p. 124-139.
- Cucek, L. – Klemes, J. J. – Kravanja, Z.* (2012): A Review of Footprint analysis tools for monitoring impacts on sustainability. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 34, p. 9-20.
- Cunha Callado, A. L. – Fensterseifer, J. E.* (2011): Corporate Sustainability Measure From An Integrated Perspective: The Corporate Sustainability Grid (CSG). *International Journal of Business Insights & Transformation*, 3.
- Daly, H. – Cobb, J. Jr.* (1989): *For the common good – Redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future*. Boston: Beacon Press
- De Benedetto, L. – Klemes, J.* (2009): The Environmental Performance Strategy Map: an integrated LCA approach to support the strategic decision-making process. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, No.10., p. 900-906.
- Díaz, E. – Fernández, J. – Ordóñez, S. – Canto, N. – González, A.* (2012): Carbon and ecological footprints as tools for evaluating the environmental impact of coal mine ventilation air. *Ecological Indicators*, 18, p. 126-130.
- DJSI* (2013): *Dow Jones Sustainability Indices*. <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family.jsp>. Letöltve: 2015.05.08.
- Dyllick, T. – Hockerts, K.* (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy & the Environment*, Mar/Apr 2002, Vol. 11 Issue 2, p. 130-141.
- Elkington, J.* (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek: New Society Publishers
- Epstein, M. J. – Wisner, P. S.* (2001): Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, Winter 2001, Vol. 11, No.2., p. 1-10.
- Fang, K. – Heijungs, R. – de Snoo, G. R.* (2014): Theoretical exploration for the combination of the ecological, energy, carbon, and water footprints: overview of a footprint family. *Ecological Indicators*, Vol. 36, p. 508-518.
- Galli, A. – Wiedmann, T. – Ercin, E. – Knoblauch, D. – Ewing, B. – Giljum, S.* (2012): Integrating ecological, carbon and water footprint into a “Footprint Family” of indicators: definition and role in tracking human pressure on the planet. *Ecological Indicators*, 16, p. 100-112.
- Gaussin, M. – Hu, G. – Abolghasem, S. – Basu, S. – Shankar, M. – Bidanda, B.* (2013): Assessing the Environmental Footprint of Manufactured Products: A Survey of Current Literature. *International Journal of Production Economics*, 146, 2, p. 515-523.
- GFN* (2005): *National Footprint and Biocapacity Accounts 2005: The underlying calculation method*. Oakland: Global Footprint Network

- GFN* (2012): Footprint Basics – Overview. Global Footprint Network, www.footprintnetwork.org. Accessed at 19th April 2013.
- Giljum, S. – Hinterberger, F. – Lutter, S.* (2008): Measuring Natural Resource Use: Context, Indicators and EU Policy Processes. Sustainable Europe Research Institute (SERI) Background paper 14. SERI, Vienna
- Gray, R.* (2010): Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 35, p. 47-62.
- GRI* (2002): Global Reporting Initiative – Sustainability Reporting Guidelines. Boston, 2002
- Harangozó, G. – Széchy, A. – Zilahy, G.* (2015): Corporate Sustainability Footprints – A Review of Current Practices. in: Schaltegger – Zvezdov – Alvarez – Csutora – Günther (eds.) (2015): *Corporate Carbon and Climate Accounting*. Springer International Publishing, Cham., p. 45-76.
- Harangozó, G. – Kerekes, S. – Zsóka, Á.* (2010): Environmental management practices in the manufacturing sector – Hungarian features in international comparison. *Journal for East European Management Studies*, p. 312-347.
- Harangozó, G.* (2008a): Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? *Vezetéstudomány*, 39: (1), p. 27-36.
- Harangozó, G.* (2008b): A környezeti teljesítményértékelés módszerei. *Vezetéstudomány*, 39: (2), p. 38-50.
- Hardi, P. – Zand, T.* (1997): *Assessing Sustainable Development: Principles in Practice*. International Institute of Sustainable Development, Winnipeg, Canada
- Herva, M. – Franco, A. – Carrasco, E. – Roca, E.* (2011): Review of corporate environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 19, 15, p. 1687-1699.
- Hoekstra, A. Y. – Chapagain, A. K. – Aldaya, M. M. – Mekonnen, M. M.* (2011): *The water footprint assessment manual: Setting the global standard*. London: Earthscan
- Hoekstra, A.Y.* (2008): *Water Neutral: Reducing and Offsetting the Impacts of Water Footprints*. UNESCO-IHE, Delft, the Netherlands. Value of Water Research Report Series No. 28.
- Hoekstra, A.Y. – Hung, P. Q.* (2002): *Virtual water trade: A quantification of virtual water flows between nations in relation to international crop trade*. Delft, the Netherlands: UNESCO-IHE
- Holland, L.* (2003): Can the principle of the ecological footprint be applied to measure the environmental sustainability of business? *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 10, 4, p. 224-232.
- Høgevold, N. M.* (2011): A corporate effort towards a sustainable business model: A case study from the Norwegian furniture industry. *European Business Review*, Vol. 23 Iss: 4, p. 392 – 400.
- IASB* (2010): IASB Issues Guidance on Management Commentary. *Journal of Accountancy*, December 9, 2010
- ISO* (1998): ISO 14031 – Draft international standard, ISO/DIS. New York: American National Standards Institute
- Jasch, C.* (2000): Environmental performance evaluation and indicators. *Journal of Cleaner Production*, 8 (2000), p. 79–88.
- Jasch, C. – Lavicka, A.* (2002): Pilot project on sustainability management accounting with the Styrian automobile cluster. *Journal of Cleaner Production*, Jul 2006, Vol. 14, Issue 14, p. 1214-1227.
- Jensen, J.* (2012): Product carbon footprint developments and gaps. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42, 4, p. 338-354.
- Keeble, J. – Topiol, S. – Berkeley, S.* (2003): Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, p. 149-158.
- Kerekes, S.* (2011): Happiness, environmental protection and market economy. *Society and Economy*, 33(1), p. 5-13.
- Kovács Eszter* (2000): A szervezetelméletek formálódása a társadalmi és ökológiai értékek beépülése során. *Kovács, 4:*(1-4), p. 53-88.
- Kuik, O. – Verbruggen, H.* (eds.) (1991): *In Search of Indicators of Sustainable Development*. Dordrecht: Kluwer
- Lambooy, T.* (2011): Corporate social responsibility: sustainable water use. *Journal of Cleaner Production*, 19, 8, p. 852-866.
- Laurent, A. – Olsen, S. – Hauschild, M.* (2012): Limitations of Carbon Footprint as Indicator of Environmental Sustainability. *Environmental Science & Technology*, 46, 7, p. 4100-4108.
- Leach, A. M. – Galloway, J. N. – Bleeker, A. – Erisman, J. W. – Kohn, R. – Kitzes, J.* (2012): A nitrogen footprint model to help consumers understand their role in nitrogen losses to the environment. *Environmental Development*, Vol. 1., No. 1., p. 40-66.
- Leach, A. M. – Majidi, A. N. – Galloway, J. N. – Greene, A. J.* (2013): Toward institutional sustainability: A nitrogen footprint model for a University. *Sustainability*, 6 (4), p. 211-219.
- Lenzen, M.* (2003): Assessing the Ecological Footprint of a Large Metropolitan Water Supplier: Lessons for

- Water Management and Planning towards Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 46, 1, p. 113-141.
- Lenzen, M. (2006): Uncertainty in impact and externality assessments – Implications for decision making. *The International Journal of LCA*, Vol 11. No. 3., p.189-199.
- Málovics, G. – Csigéné, N. N. – Kraus, S. (2008): The role of corporate social responsibility in strong sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 37(3), p. 907-918.
- Marjainé Szerényi, Zs. – Kocsis, T. (2012): Víz lábnyom: a fenntarthatóság egy új mérőszáma? in: Kerekes S. – Jámbor, I. (eds) (2012): Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, p. 63-75.
- Marks, N. – Simms, A. – Thompson, S. – Abdallah, S. (2006): The Happy Planet Index: An index of human well-being and environmental impact. *The New Economics Foundation & Friends of the Earth*
- Mozner, Z. – Tabi, A. – Csutora, M. (2012): Modifying the yield factor based on more efficient use of fertilizer – The environmental impacts of intensive and extensive agricultural practices. *Ecological Indicators*, Vol 16, May 2012, p. 58-66.
- Northey, S. – Haque, N. – Mudd, G. (2013): Using sustainability reporting to assess the environmental footprint of copper mining. *Journal of Cleaner Production*, 40, p. 118-128.
- OECD (1993): OECD Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews. OECD Environment Monographs, No. 83. Paris: OECD
- Ramos, T. – Caeiro, S. (2010): Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10, 2, p. 157-166.
- Roca, L. C. – Searcy, C. (2012): An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 20., p.103-118.
- Rugani, B. – Vázquez-Rowe, I. – Benedetto, G. – Benetto, E. (2013): A comprehensive review of carbon footprint analysis as an extended environmental indicator in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 54, p. 61-77.
- Ruini, L. – Marino, M. – Pignatelli, S. – Laio, F. – Riboldi, L. (2013): Water footprint of a large-sized food company: The case of Barilla pasta production. *Water Resources and Industry*, Volumes 1–2, March–June 2013, p. 7-24.
- SABMiller – GTZ – WWF (2010): Water futures: Working together for a secure water future. SABMiller, Woking, UK / WWF-UK, Goldalming, UK
- Salzmann, O. – Ionescu-Somers, A. – Steger, U. (2005): The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), p. 27-36.
- Schaltegger, S. – Dyllick, T. (ed.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden: Gabler
- Schaltegger, S. – Csutora, M. (2012): Carbon accounting for sustainability and Management. Status quo and challenges. *Journal of Cleaner Production*, Vol 36, p. 1-16.
- Schneider, A. – Meins, E. (2012): Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy & The Environment*, 21, 4, p. 211-222.
- Searcy, C. (2012): Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), p. 239-253.
- Szigeti, C. – Borzán, A. (2012): Lokális ökológiai lábnyom számítás, kritikák és jó gyakorlatok. *Polgári Szemle*, 3-6, p. 122-139.
- Szigeti, C. – Farkas, Sz. – Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index. *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 02, No 02, p. 111-118.
- Tahir, A. C. – Darton, R. C. (2010): The Process Analysis Method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, p. 1598-1607.
- Tóth, G. (2003): Evaluation of Environmental Performance of Companies. *Society and Economy*. Vol. 25, No. 3, p. 383-402.
- Tóth Gergely (2007): A valóban felelős vállalat: a fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: KÖVET
- Townsend, J. – Barrett, J. (2013): Exploring the applications of carbon footprinting towards sustainability at a UK university: reporting and decision making. *Journal of Cleaner Production*, Available online 12 November 2013.
- UN Global Compact (2013): The Ten Principles. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> Letöltve: 2015. 09.23.
- UNDP (2004). United Nations Development Programme. Human Development Report 2004. Technical Note 1 – Calculating the human development indices. http://hdr.undp.org/docs/statistics/indices/tech-note_1.pdf. Letöltve: 2015.09.23.
- UNEP/SETAC (2009): Life Cycle Management: How Business Uses it to Decrease Footprint, Create Opportunities and Make Value Chains More Sustainable. United Nations Environment Programme (UNEP) Division of Technology, Industry and Economics. Society of Environmental Toxicology and Chemistry Europe (SETAC), Milan and Brussels,

- p. 48. <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIndikátor1208xPA-LifeCycleApproach-How-businessusesit.pdf> Letöltve: 2015. 05.08
- van Marrewijk, M.* (2003): Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44., No. 2, p. 95-105.
- Vörösmarty, Gy. – Dobos, I. – Tátrai, T.* (2011): Motivations Behind Sustainable Purchasing. in: Burritt, R. L. (Editor-in-Chief) – Schaltegger, S. – Bennett, M. – Pohjola, T. – Csutora, M. (Eds.) (2011): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Dordrecht: Springer, p. 41-54.
- WBCSD* (1996): *Eco-Efficient Leadership – For Improved Economic and Environmental Performance*
- WBCSD/WRI* (2004): *The Greenhouse Gas Protocol – A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute
- WBCSD/WRI* (2011): *The Greenhouse Gas Protocol – Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute
- Whiteman, G. – Walker, B. – Perego, P.* (2013): Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*, 50, 2, p. 307-336.
- Wiedmann, T. O. – Lenzen, M. – Barrett, J. R.* (2009): Companies on the scale comparing and benchmarking the sustainability performance of businesses. *Journal of Industrial Ecology*, 13 (3), p. 361-383.
- Wimmer Ágnes* (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány*, 32/2. 2002, p. 2-10.
- Young, C.* (1996): Measuring Environmental Performance. in: Welford, R. et al. (1996): *Corporate Environmental Management*. London: Earthscan Publishing

A cikk beküldve: 2016. március
Lektorálás után elfogadva: 2016. május

KÁDI Anna

A SZERVEZETI KOCKÁZATVÁLLALÁS ÉS SIKERESSÉG KAPCSOLATA A SZERVEZETPSZICHOLÓGIA NÉZŐPONTJÁBÓL

A tanulmány a magyar gazdálkodó szervezetek körében, a gazdasági válság időszaka alatt lefolytatott, a szervezeti sikeresség és a kockázatvállalás összefüggéseinek feltárására irányuló kutatás részeredményeit mutatja be. A szerző vizsgálata igazolta, hogy a szubjektív vezetői értékítéletek, a sikerességre és a kockázatvállalásra vonatkozó percepciók alapvetően meghatározzák a vállalkozás stratégiai választásait, kockázatvállalását és sikerességét. A vállalkozások általában felülértékelik sikerességüket, de a sikeresebb cégek körében az átlagnál pontosabb értékelést tapasztaltunk, sőt a legsikeresebbek kismértékben alul is becsülték saját sikerességüket, ami leginkább a válság észlelésekor volt megfigyelhető. A válsághelyzet az értékelés pontosságát javította a sikertelenebb cégek körében, ők azonban továbbra is jelentősen felülértékelték sikerességüket. A magyar gazdálkodó szervezetekre általában gyenge, közepes kockázatvállalás jellemző. A sikeres cégek az átlagnál kockázatvállalóbbak, és a válságban tovább növekszik kockázatvállalásuk, míg a sikertelen cégek körében a válság a kockázatvállalásra és annak észlelésére is negatívan hat. Az eredmények a korábban feltárt összefüggéseket igazolták: azok a szervezetek és vezetők a legsikeresebbek a válság időszaka alatt is, akik reálisabban értékelik helyzetüket, kezdeményező szerepet vállalnak, képesek a megújulásra, innovációra és az adaptív kockázatvállalásra. E kutatás alapján a vezetők számára is megfogalmazható javaslat: a szervezetek a sikeresség, a megújulás érdekében bátrabban vállaljanak kockázatokat, és törekedjenek helyzetük megismerésének és értékítéleteik pontosságának javítására.

Kulcsszavak: szervezeti sikeresség, szervezeti kockázatvállalás, válság

Korunk szervezeti gyorsan változó, komplex környezetben működnek. A gazdálkodó szervezetek körében végzett kutatások igazolták, hogy azok a szervezetek és vezetők a legsikeresebbek, akik proaktívak, kezdeményező szerepet vállalnak, képesek a folyamatos megújulásra, innovációra és az adaptív kockázatvállalásra. A közgazdasági, a vezetéstudományi és a szervezetszichológiai kutatások többféle összefüggést állapítottak meg a kockázat és a hozamok, a kockázatvállalás és a teljesítmény mint siker, valamint a kockázatvállalást befolyásoló, ahhoz kapcsolódó tényezők kapcsolatáról.

Kutatásunk elsődleges célja a különböző nézőpontok integrálásával annak empirikus vizsgálata, hogy a szervezet- és vezetépszichológiai szempontok, illetve tényezők hogyan befolyásolják, alakítják a szervezetek gazdasági teljesítményét, sikerességét és ehhez kapcsolódóan a kockázatvállalását. Kérdés, hogy az objektív adatok által megítélt sikeresség és a szervezeti vezetők

sikerészlelése mennyire feleltethető meg egymásnak, a reprezentációk, illetve az objektív adatok alapján kirajzolódó kép milyen összefüggésben áll a választott stratégiával, a kockázatvállalással és a kapcsolódó szervezetszichológiai változókkal. A feltett kérdések mellett a gazdasági válság kezdetekor, 2009-ben induló, hat éven át tartó empirikus kutatássorozatunk lehetővé tette, hogy a kapcsolatok időbeli változásait, a gazdasági válság hatásait is megvizsgáljuk. E tanulmányban átfogó kutatássorozatunk központi kérdésével, a szervezeti sikeresség és a kockázatvállalás megítélésével, észlelésével kapcsolatos eredményeket mutatom be.

A kockázat és a kockázatvállalás meghatározása

A kockázatokat különféleképpen definiálják és eltérő szempontok szerint vizsgálják, azonban a kockázatok három eleme mindegyik megközelítésben szerepel: a

döntések nemkívánatos következménye (eredmények változékonysága), a nemkívánatos események bekövetkezésének lehetősége (valószínűsége), valamint a valóságról alkotott feltételezések, a valóság és a lehetőségek közötti eltérések (bizonytalanság) (Renn, 1992). A kockázat valamilyen veszteség lehetősége, amely során az egyén, a szervezet vagy a társadalom számára fontos érték veszélybe kerül. A kockázattal kapcsolatos döntés, a kockázatok kezelése egyrészt az események bekövetkezési valószínűségének becslésén alapul, másrészt mindig tartalmaz értékválasztást is, ami arra vonatkozik, hogy milyen előny érdekében vállaljunk kockázatot. A kockázatvállalásra vonatkozó döntésünk a becsült valószínűségektől és a preferenciáinktól függ.

A mindennapi élet kockázatai és a szervezeti kockázatok egyaránt négy nagy csoportba sorolhatók. A fizikai kockázatok (pl. veszélyes munkahelyek), az anyagi kockázatok (pénzügyi befektetések, felvásárlások), a szociális kockázatok (méltánytalan bánásmód a beosztottakkal, kollégákkal, szembekerülés a stakeholderekkel) és az erkölcsi kockázatvállalás (társadalmi felelősségvállalás hiánya, környezetszennyezés) (Jackson – Hourany – Vidmar, 1972). Frame a szervezeti kockázatokot aszerint csoportosítja, hogy a vállalatnak van-e befolyása a kockázatokot kiváltó tényezőkre. Ennek alapján megkülönböztet belső (internal) és külső (external) kockázatokot. Belső kockázatról akkor beszélünk, ha a vállalkozás saját hatáskörén belül képes azt befolyásolni, míg külső kockázatok esetében a szervezetnek kevés befolyása van a kockázatot kiváltó tényezőkre (Frame, 2003). A külső kockázatok közé tartoznak az infrastruktúrához kapcsolódó, a gazdasági környezetből, a jogszabályokból, a természeti környezetből és a politikai rendszerből eredő kockázatok. A belső kockázatok általában három nagy csoportba sorolhatók: pénzügyi (bevételek, költségek, finanszírozás, befektetések), emberi erőforrás (létszám, színvonal, egészség, biztonság) és tevékenységi kockázatok. A tevékenységi kockázatok közé a stratégiai, operatív, információs, üzemeltetési és biztonsági kockázatok mellett, a projektekhez kötődő innovációs kockázatok tartoznak.

Chapman szintén a szervezetek működése során jelentkező külső és belső kockázatokról beszél, és azokat altípusokra bontja, a pénzügyi, működési és technológiai kockázatokot belső, a gazdasági, környezeti, jogi, politikai, piaci és társadalmi kockázatokot külső kockázatnak tekinti (Chapman, 2006).

Kutatásunkban elsősorban a szervezeti belső kockázatokra vonatkozó döntéseket, a szervezeti kockázatvállalást vizsgáltuk.

A szervezeti kockázatvállaláshoz kapcsolódó rendkívül változatos elméleti megközelítések ismertetése meghaladja egy rövid tanulmány kereteit, ezért a következőkben a saját kutatásunkban megfogalmazott és

alkalmazott definíciót ismertetem. A szervezeti kockázatvállalás egy vagy több, a szervezetben tevékenykedő (többnyire vezető) személy által, olyan bizonytalan helyzetekben hozott merész döntés vagy döntések sorozata, amelynek negatív kimenetele is lehet, és a döntés végeredménye nem az egyénekre, az egyes döntéshozókra, hanem a szervezet egészére vonatkozik. A szervezeti kockázatvállalás fő jellemzői:

- a problémateret a csoporttagok különbözőképpen észlelik, és a figyelem középpontja is eltérő lehet,
- a szervezeti tagok eltérő preferenciákkal rendelkeznek,
- a szervezeti tagok és a döntéshozók hiedelmei, attitűdjei különbözőek,
- a szervezetben egymással ütköző érdekek és motívációk jelenhetnek meg,
- a csoporttagok között személyiségbeli különbségek (pl. kockázatvállalási hajlandóság, bizonytalanságtűrési eltérő szintje) vannak,
- a döntéshozók figyelme megoszlik, a döntések nem egy lineáris folyamat eredményeképpen születnek, az analitikus és heurisztikus döntések váltakozva követik egymást,
- a szokásosnál is kevesebb a pontos információ,
- az idő szerepe meghatározó, általában a szokásosnál is kevesebb a döntéshez rendelkezésre álló idő (Kádi, 2013).

A klasszikus közgazdasági modellek azt feltételezik, hogy az emberek többé-kevésbé racionálisan választanak, cselekvésük alapja a haszonmaximalizálás vagy optimalizálás. A kockázatok pszichológiai megközelítései során a kutatók felhívták a figyelmet arra, hogy az emberek a kockázatokot nem matematikai modellek és statisztikák alapján ítélik meg, hanem szubjektíven, korlátozott kognitív képességeiket (szelektív percepció, sztereotípiák, sémák) használva, a valóság eltorzítását eredményező különböző indítékok (motiváció, kognitív disszonancia, okság és együttjárás megítélésének hibái) alapján. A kockázatok észlelését pedig a személyiséghez, egyénhez kapcsolódó tényezők mellett az egyén kulturális, társadalmi, ideológiai beállítottsága, a sociopolitikai tényezők (pl. elidegenedés, bizalom) és egyéb környezeti hatások alakítják (Slovic, 1987; Douglas – Wildavsky, 1982; Sparks – Shepherd, 1994). A gazdaság pszichológiai perspektíváiról írva Loomes rámutatott arra, hogy az emberek a választásaik során gyakran érzékenyek az elmélet szempontjából irreleváns tényezőkre, és érzéketlenek azokra a lényeges tényezőkre, amit a tisztán racionális választások indokolnának. A kockázatok értékének becslése nem következetes, és az érték általában nem arányos a kockázat nagyságával vagy intenzitásával (Loomes, 2005).

A korlátozott racionalitás elmélet megalkotásával Simon rávilágított arra, hogy a szervezeti döntések többsége rosszul strukturált problémákhoz kötődik, a döntések során a vezetők a racionális szempontok és elemzések mellett szubjektív szempontokat is figyelembe vesznek, és korlátozott képességeik, lehetőségeik következményeként heurisztikákat alkalmaznak (Simon, 1982).

A valószínűségek értékelésével kapcsolatban Kahneman és Tversky megfogalmazta, hogy az emberek gyakran hibáznak a kockázatok értékelése és összehasonlítása során, és az értékelés megkönnyítése érdekében különféle mentális stratégiákat és kognitív heurisztikákat alkalmaznak (Kahneman – Tversky, 1974). A kockázatok felfogását befolyásolja az is, hogy hogyan értjük meg a kockázatok hatásmechanizmusát, azaz milyen mentális modelleket alakítunk ki e hatások leírására (Johnson – Laird, 1983). A kutatók felhívták a figyelmet arra is, hogy a laikusok és a szakértő személyek kockázatértékelése különbözik. A laikus személyek igen kevés információ alapján alkotnak ítéletet, és nem a műszaki vagy gazdasági szempontokra helyezik a hangsúlyt, hanem a kockázat minőségi jellemzőire figyelnek, az érzelmeik befolyásolják ítéleteiket. A laikusok általában kevés figyelmet fordítanak a kockázat veszélyességére, és inkább a hosszú távú kockázatokra, míg a szakemberek a várható potenciális veszélyre, és annak bekövetkezési valószínűségének minimálisra történő csökkentésére koncentrálnak (Renn, 2004). A heurisztikus gondolkodás azonban nemcsak a laikusoknál, hanem a szakértőknél is jelentkezik (Slovic – Finucane – Peters – MacGregor, 2004), és a szakértők sem mentesek a torzításoktól.

Az emberek preferenciáikat, értékeiket sem konzisztensen kezelik. Számos kutatás bemutatta, hogy egy sor irreleváns kontextuális tényező befolyásolja a döntéseket, pl. a bemutatás sorrendje, az értékelendő tárgy környezete, az, amivel összehasonlítjuk stb. Kahnemann és Tversky megállapították, hogy az egyének a biztos kimenetelt preferálják a bizonytalanul szemben (bizonyossági hatás), a kis valószínűségeket felértékelik, míg a nagy valószínűségeket leértékelik, a nagyon kis valószínűségeket pedig teljesen figyelmen kívül hagyják. A preferenciák kezelése során nem az adott jóléti szintjüket veszik alapul, nem abszolút értékű hasznosságokban gondolkodnak, hanem egy referenciaponthoz viszonyítva a helyzetük változására reagálnak, a referenciapont felett nyereségnek, az alatt pedig veszteségnek fogják fel a változást (Kahnemann – Tversky, 1973), a döntéshozók nyereség esetén kockázatkerülő, veszteség esetén pedig kockázatvállaló magatartást tanúsítanak. A tartalmában megegyező, de eltérő megfogalmazású, eltérő keretben megjelenő problémák eltérő döntéseket eredményeznek (keretezési hatás), az inga-

taggá teszi a preferenciákat, ami manipulációra ad lehetőséget. Egy nyereségkeretben, pozitív kimenetekben megfogalmazott probléma esetén kockázatkerülő, míg egy veszteségkeretben, a várható negatív kimenetekre irányuló probléma megfogalmazása kockázatvállaló döntésekhez vezet (Tversky – Kahnemann, 1981, 1986).

A kockázat és a hozam kapcsolata

A kockázatok és a várható hasznok, hozamok kapcsolata a közgazdaság-tudomány egyik gyakran vizsgált kérdése. A kutatások a magas hozamokhoz kapcsolódó magas kockázatokra vonatkozó általános felfogással gyakran ellentétes eredményre vezettek. Az egymásnak ellentmondó eredmények egyrészt abból adódnak, hogy a kutatók különböző módon mérik a kockázatot és így a kockázat különböző dimenzióit ragadják meg, másrészt különböző időpontokban, eltérő környezetben folytatják a vizsgálódásokat. A kockázat teljesítményre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások meghatározó alakja Bowman komoly statisztikai, matematikai módszertannal végzett vizsgálata alapján a kockázat és a hozam között fordított, negatív kapcsolatot mutatott ki, különösen az átlag alatt teljesítők között (Bowman, 1980). A kutatása alapján feltárt összefüggés (Bowman-paradoxon) lényege, hogy az általánosan elfogadott nézet, miszerint a magas hozam és a magas kockázat együtt jár, nem szükségszerűen igaz, az adatokban kimutatható a magas kockázat–alacsony hozam vagy az alacsony kockázat–magas hozam összefüggés is (Bowman, 1980).

Az eredmények értelmezése, kontrollálása érdekében több kutató, kutatócsoport folytatott vizsgálatot. Bowman kutatásai nyomán Miller és Bromiley a szervezeti kockázatok és a hozamokat vizsgálta (Miller – Bromiley, 1990). Amellett, hogy ők is kimutatták a kockázat és a hozam negatív, fordított kapcsolatát megállapították, hogy a jövedelmek, hozamok kockázata a teljesítmény színvonalától függően változik. A jobban teljesítők körében a teljesítmény csökkenti, a gyengén teljesítők esetében azonban növeli a későbbi jövedelmek kockázatát. Bowmanhoz hasonlóan ők is megfogalmazzák az életciklushatást: A magas növekedésű ágazatban magasabb az átlagos jövedelmezőség, mint az érett ágazatokban, és pozitív a kapcsolat a kockázat és a hozam között, míg a csökkenő ágazatokban negatív a kapcsolat (Miller – Bromiley, 1990).

Bowman kockázat-hozam paradoxonját idősoros adatokat elemezve vizsgálta Fiegenbaum és Thomas, és arra az eredményre jutottak, hogy a 70-es évek adatai a paradoxon összefüggéseit igazolják, míg a 60-as évek stabil környezetében a kockázat és a hozam között pozitív kapcsolat áll fenn, a paradoxon nem mutatható ki (Fiegenbaum – Thomas, 1985). Eredményeik azt sugallják, hogy a kockázat-hozam paradoxon kialakulása

összefüggésbe hozható a környezet átalakulásával, az 1973-as olajválság radikálisan átrendezte a piaci, gazdasági viszonyokat, a környezeti változások felgyorsultak, a környezet dinamizmusa, komplexitása azóta is folyamatosan nő.

Nickel és Rodriguez áttekintő tanulmányában összegzi a kockázat-hozam kapcsolatának feltárására irányuló kutatásokat, és rámutatnak arra, hogy a 70-es évek előtt minden vizsgálat pozitív kapcsolatot mutatott ki a kockázat és a hozamok között, azonban az ezredforduló környékén végzett, a hozamok és kockázatok kapcsolatának vizsgálatára irányuló kutatások mindegyike fordított, negatív kapcsolatot igazolt (Nickel – Rodriguez, 2002). A későbbi tanulmányok ugyancsak a kockázatok és a hozamok közötti negatív kapcsolatot erősítették meg (Becerra – Markarian, 2013; Li – Yang – Zhang, 2014; Andersen – Bettis, 2015).

A kockázatok és a hozam pozitív, illetve negatív kapcsolatait vizsgáló és értelmező kutatók, illetve a magyarázatok három csoportba sorolhatók. A *stratégiai, vezetési és tervezési magyarázatokkal* érvelő kutatók (Bowman maga is ide sorolható) szerint a jól teljesítő cégek stratégiai vezetői képesek arra, hogy egyszerre növeljék a hozamokat és csökkentsék annak kockázatát, varianciáját. Bowman meglepő eredményéhez többféle lehetséges magyarázatot is megfogalmazott. A számítási, módszertani kérdések, problémák, nehézségek mellett felhívta a figyelmet a jó menedzsment szerepére, amely képes arra, hogy magasabb profitot érjen el, kisebb változékonysággal, stabilabban, azaz kisebb kockázatok mellett. A kimutatott negatív kapcsolat, akár a cégek életciklus-jellemzője is lehet, és elképzelhető az is, hogy a hatékonyan működő piac hipotézisével szemben a piac sem tökéletesen működik.

A *vezetéstudományi nézőpont* képviselői szerint a kockázat-hozam pozitív kapcsolata a szervezeti teljesítmény értékelése és a döntési folyamatok során a kockázati elemeket figyelembe vevő alkalmazkodási folyamat eredményeként alakul ki.

A Bowman-paradoxont a *kilátáselmélet* szempontjából értelmező nézőpont szerint a kockázatok és a hozamok közötti fordított kapcsolat a cég, illetve a vezetők kockázattal szembeni attitűdjével és referenciáival magyarázható. A kilátáselmélet szerint a kockázatos választások értékelése során a célokra, illetve a referenciapontra figyelünk. Az egyének nem egyenletesen kockázatkerülők, hanem kockázatkeresés is vegyül az attitűdjükbe. A referenciaszint alatt, a kitűzött céloktól elmaradó teljesítmény esetén kockázatkeresés, a fölött viszont kockázatkerülés jellemzi őket. Ennek analógiájára az alacsonyabb jövedelmezőségű, bajban lévő cégek aktívan keresik a kockázatokat a hozamok növelése érdekében, míg a nyereségesek óvatosabbak, kevésbé éhesek a profitra.

A szervezeti kockázatvállalás és a teljesítmény kapcsolata

A kockázat és a hozam kapcsolata mellett a szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatának kérdéskörét is régóta vizsgálják. A gazdálkodás eredményeit March szerint a kockázatvállalás mértéke határozza meg, a szervezetek kockázatvállalását pedig három tényező alakítja. A kockázatvállalási folyamat első meghatározó tényezője a kockázatbecslés, amely során a vezetők, a döntéshozók jellemzően felbecsülik a döntések kockázatát. A különböző döntéshozóknak eltérő a kockázatvállalási hajlandósága, ami befolyással van a döntésre. Mindemellett meghatározóak azok a strukturális tényezők, amelyek keretei között a kockázatvállalás történik. Azok a döntéshozók, akik nagyobb kockázatot vállalnak, sikereesebbek, mint azok, akik csak alacsonyabb kockázatot vállalnak (March, 1994).

Singh a szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolataira vonatkozó szakirodalmi eredmények áttekintése alapján megállapítja, hogy az eredmények három területen ellentmondásosak: a kockázat és a hozam kapcsolata, a kockázatvállalás mint a visszaesésekre adott válasz, illetve az innováció területén (Singh, 1996). A kockázat és a hozam ellentmondásos kapcsolataira vonatkozó főbb eredményeket ez előzőekben bemutatottam.

A visszaesésre adott lehetséges válaszokat vizsgálva Hirschmann arra a megállapításra jut, hogy visszaesés, hanyatlás esetén két válasz lehetséges: az egyik a kilépés, a cég megszüntetése, értékesítése, a másik a hiányosságok korrigálására alkalmas megoldások keresése (Hirschmann, 1970). Cyert és March (1992) modellje szerint a szervezet a visszaesésre korrektív folyamatokkal reagál, más szerzők pedig az innovációs lehetőségek szerepét hangsúlyozzák a szervezeti krízisek idején (Lindblom, 1966; Whetten, 1981; Wilson, 1966 – idézi Singh, 1996).

Staw fenyegetés-rigiditás hipotézise szerint a vállalatok összeomlása nem egyszerűen a környezeti változásokra adott hibás válaszként értelmezhető. A környezeti fenyegetés az információs folyamatokat szükségszerűen korlátozza, beszűkíti a környezetre való figyelem, csökken a kontrollképesség, a hatalom és a befolyás koncentráliódik, ami a szervezeti viselkedés változatosságának, rugalmasságának csökkenéséhez vezet (Staw – Sandelands – Dutton, 1981).

A szervezeti kockázatvállalás és a teljesítmény vizsgálata során a kutatók a kockázat-hozam kapcsolat mellett, az oksági kapcsolatok feltárása érdekében is számos vizsgálatot folytattak. Az oksági kapcsolatok felderítése érdekében Bromiley két modellt alkotott: a kockázatmodellt és a teljesítménymodellt. A modellekben a cég múltbeli teljesítményét és az ágazat teljesít-

ményét, az ágazat múltbeli teljesítményét, a tartalékokat (slack), az aspirációkat, a várakozásokat, a kockázatot (a társaság jövedelemfolyamának bizonytalansága) és a kockázatvállalást (innováció, szervezeti változás és az általános vezetők által bevezetett változások) szerepeltette. A kockázatmodell szerint a gyengébb teljesítményű cégek több kockázatot vállalnak, kockázatosabb döntéseket hoznak. Az aspirációk pozitív kapcsolatban állnak a kockázattal, a várakozások azonban negatívan, fordított irányban befolyásolják a kockázatot. A szervezeti tartalékok hiánya és bősége egyaránt nagyobb kockázathoz vezet. A teljesítménymodell alapján pedig megállapítható, hogy a kockázat csökkenti a jövőbeli teljesítményt, az aspirációk pozitívan, a várakozások pedig negatívan befolyásolják a teljesítményt, míg a rendelkezésre álló és potenciális tartalékok növelik a teljesítményt (Bromiley, 1991).

Denreiff ötvenezer cég tíz évre vonatkozó adatainak elemzésén alapuló vizsgálatában a kockázatvállalás és a teljesítmény között U alakú kapcsolatot mutatott ki, ami a szerző szerint nem a preferenciaváltással, hanem az alkalmazkodási folyamattal magyarázható. Denreiff szerint negatív, fordított a kapcsolat a múltbeli teljesítmény és a kockázatvállalás között, ha a múltbeli teljesítmény negatív, de pozitív a kapcsolat, ha pozitív a múltbeli teljesítmény. U alakú összefüggés figyelhető meg az elvárt szinthez viszonyított teljesítmény és a jövőben várható kockázatvállalás között is (Denreiff, 2008).

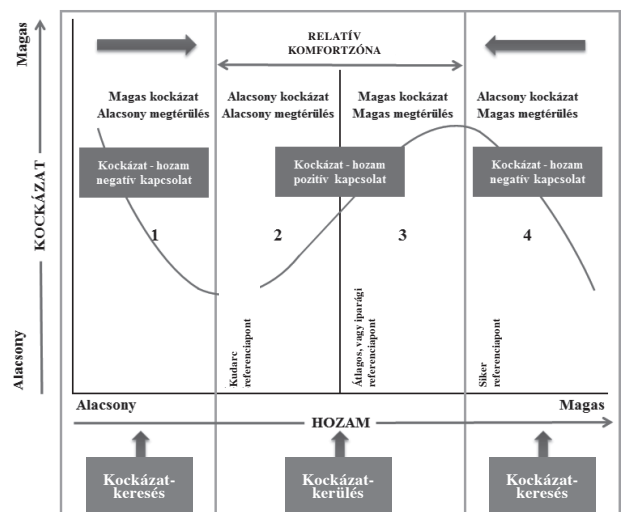
A különféle, egymásnak ellentmondó eredmények feloldására szellemes megoldást kínál a Mukherji és társai által alkotott modell (Mukherji – Desai – Wright, 2008). Mukherji és kollégái a szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatát vizsgálták, és modelljükbe bevonták a tartalékokat, valamint az aspirációkat is. Vizsgálatuk eredményein alapul a többváltozós kockázat-hozam modell. A többváltozós modellben a szerzők a relatív/fajlagos teljesítmények, hozamok (azaz az egységnyi ráfordításra, befektetésre jutó hozamot) és a kockázatok, a kockázatvállalás kapcsolatát vizsgálják. A kockázatok és a hozamok kapcsolatában négy zónát különböztetnek meg. Az első zónában magasak a kockázatok, alacsony a hozam, kapcsolatuk fordított. A második zónában alacsony a kockázat és alacsony a hozam is, a harmadik zónában a kockázat és a hozam egyaránt magas, a második és harmadik zónában a kockázat és a hozam között pozitív kapcsolat van. A negyedik zónában alacsony kockázatok mellett magas hozamok érhetőek el, a két változó közötti kapcsolat negatív irányú, fordított.

A különböző zónákban a szerzők megállapítása szerint a szervezetek eltérő módon viselkednek. Az első zónában a vezetők kockázatkereső viselkedést mutatnak, és a magas kockázatú, de alacsony hozamot eredményező

helyzetekből egyre inkább a kisebb kockázattal járó alternatívákat választják. A második és harmadik zónában, amelyet a szerzők a viszonylagos komfort zónájának neveznek, a cégek az elvárt szint körüli teljesítményt (kicsit alatta, kicsit fölötté) nyújtanak, viszonylag stabil a helyzet, ezért a státus quo fenntartására törekszenek, és inkább a kockázatkerülés a jellemző rájuk. Ha a második zónában, ahol az alacsony kockázatokhoz alacsony hozamok kapcsolódnak a kockázatok aránytalanul növekedni kezdenek a hozamok megfelelő növekedése nélkül, és a szervezetek visszacsúszhatnak az 1-es zónába (magas kockázat, alacsony hozam), miközben a céljuk az, hogy a 3-asba kerüljenek (magas hozam, magas kockázat). Ha ide jutottak, akkor a vezetők igyekeznek ebben a zónában maradni, és a magas hozamok érdekében magas kockázatot vállalnak. Mivel azonban kicsi az esélye annak, hogy a kockázatok növekedése nélkül tartósan növelhetőek legyenek a hozamok, ezért a vezetők azt feltételezve, hogy a tartalékaik elégségesek a kockázatok kedvezőtlen hatásainak ellensúlyozására, kockázatkerülővé válnak. Ezzel átlépnek a következő zónába, és egyre inkább keresni kezdik a kevésbé kockázatos, de magas hozamú lehetőségeket. A negyedik zónában a magas hozamok alacsony kockázatok mellett érhetőek el, mivel azonban a hozam növelését extrém módon nehéz a kockázatok egyidejű csökkentése mellett megvalósítani, így ebben a zónában tartósan kevés ideig lehet maradni. Előbb-utóbb csökkennek a hozamok, egyre alacsonyabb megtérülés várható, így a szervezetek vagy csökkentik a kockázatvállalásukat (és visszakerülnek a relatív komfortzónába),

1. ábra

A többváltozós kockázat-hozam modell és a kockázatvállalás kapcsolata



Forrás: Mukherji et al., 2008 alapján saját szerkesztés

vagy a hozamok növelése érdekében egyre több kockázatot vállalnak, egyre csökkenő hozamok mellett, és ezzel ismét átkerülhetnek az 1. zónába. (1. ábra)

A kutatási eredmények rövid összefoglalásával a szervezeti kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatának összetettségére, ellentmondásosságára, valamint a magyarázatok gazdagságára, sokszínűségére világítottunk rá. A kockázat, a kockázatvállalás és a teljesítmény kapcsolatát számtalan tényező befolyásolja, az eredmények értelmezése során pedig mindig tisztában kell lenni azzal, hogy pontosan mit, mikor, milyen környezetben, milyen feltételek mellett mérünk, hiszen a különböző mérési módszerek és modellek a bonyolult összefüggésrendszer más-más dimenziójára világítanak rá. Az ellentmondó eredmények nem egymást kizáróak, hanem egymás mellett léteznek, egymást kiegészítik, és mindegyik más-más feltételrendszer mellett lehet igaz.

Kutatási kérdések

A szervezeti teljesítmény és a kockázatvállalás kapcsolatát vizsgáló közgazdasági, vezetéstudományi kutatások objektív gazdasági, számviteli adatokat elemeznek, és nem kérdezik rá a vizsgált változók észlelt szintjére, a jellemzően önbevallásos kérdőívekre támaszkodó pszichológiai megközelítésű vizsgálatokban pedig az objektív adatok szorulnak háttérbe. Kérdés azonban, hogy a válaszadók reprezentációi hűen tükrözik-e a vizsgált jelenségeket, nem torzítják-e el a valóságot, az objektív adatok által megítélt sikeresség és a vezetők sikerészlelése mennyire feleltethető meg egymásnak, a reprezentációk, illetve az objektív adatok alapján kirajzolódó kép milyen összefüggésben áll a választott stratégiával, a kockázatvállalással. Tanulmányunkban a következő kérdések megválaszolására fókuszálunk:

- *Hogyan értékeli a szervezetek sikerességüket és kockázatvállalásukat?*
- *A szervezetek sikerességének és kockázatvállalásának szubjektív megítélése és objektív mutatókon alapuló értékelése mennyiben feleltethető meg egymásnak, mennyire illeszkedik egymáshoz a két értékelési mód?*
- *A sikeresség általános megítélése, észlelése, és objektív adatokon nyugvó értékelése milyen kapcsolatban áll a szervezeti kockázatvállalással?*
- *A vizsgált összefüggéseket hogyan befolyásolja a gazdasági válság észlelése és a válság elhúzódó folyamata?*

A kutatás módszere

A kutatássorozatot kvalitatív interjúkon alapuló vizsgálat és kismintás kérdőíves kutatás előzte meg (Faragó, 2008b). Az első két fázis eredményeire támaszkodó kérdőív kifejlesztésére 2008 őszen került sor, amikor

már hazánkban is érezhetőek voltak a gazdasági válság jelei, így a kérdőívbe válságra vonatkozó kérdéseket is beépítettünk. Kutatási kérdéseink megválaszolása érdekében a sikeresség és a kockázatvállalás mérését a szubjektív ítéletek, skálák mellett több objektív, számviteli adaton alapuló értékeléssel egészítettük ki, és megvizsgáltuk az objektív adatokon alapuló értékelés és a reprezentáció egymásnak való megfelelését is. A kutatáshoz két kérdőívet használtunk. A vezetői kérdőív a következő területeket vizsgálja:

- kockázatos döntések és a kockázatvállaló, illetve kerülő vezető jellemzése,
- a szervezeti kockázatvállalás területeinek és mértékének megítélése,
- a kockázatvállalás, sikeresség, versenyképesség és azok kapcsolatának megítélése,
- a szervezeti kockázatvállalást befolyásoló tényezők megítélése, és végül
- a kérdőívet kitöltő vezető önjellemzése.

A vezetői kérdőívben ötfokú Likert-skála típusú kérdéssel vizsgáltuk, hogy a vezető hogyan ítéli meg, milyen mértékben tartja sikeresnek a szervezetét, amit szubjektív vagy észlelt sikerességnek neveztünk el. (Mennyire jellemzik a vállalatát a következők: sikeresség, kompetencia, kockázatvállalás? A kérdést ötfokozatú skálán értékelő válaszok között az 1 egyáltalán nem jellemző, 5 teljes mértékben jellemző.) A vállalat objektív adataira vonatkozó kérdőív az általános, gazdasági adatokra és a sikeresség, eredményesség objektív mutatóira vonatkozó kérdéseket tartalmazta. Mivel a vállalatok pénzügyi adataikat nem szívesen közlik, és ilyen adatok kérése azt eredményezhette volna, hogy egyáltalán nem kapunk választ ezekre a kérdésekre, ezért mások eljárását követve (Naman – Slevin, 1993), mi sem konkrét számadatokra kérdeztünk, hanem azt kértük, hogy az ágazati átlaghoz hasonlítva értékelje cége objektív adatait egy ötfokú skálán. Eljárásunk, és az így nyert adatok megbízhatósága azon a korábbi kutatási eredményen alapul, hogy a felső vezetők objektív adatokra vonatkozó percepciója meglehetősen pontosnak bizonyul (Dess – Robinson, 1984; Wall et al., 2004). Az objektivitást azzal is növeltük, hogy több szempont, több mutató (árbevétel növekedése, nyereség, megtérülés, piaci pozíció stb.) alapján is rákérdeztünk az eredményességre. A kockázatvállalást ugyancsak két módszerrel mértük: egyrészt a kockázatvállalásra vonatkozó, Likert-skála típusú, direkt kérdéssel, amit észlelt kockázatvállalásnak neveztük. Emellett a tényeken alapuló adatokkal (pl. kutatásfejlesztési ráfordítás, új termékek, tevékenységek, szolgáltatások bevezetése az ágazati átlaghoz viszonyítva, ötfokozatú skálán, ahol 1 az átlagnál jóval kisebb, 5 az átlagnál jóval nagyobb

szintet jelöli) is vizsgáltuk a kockázatvállalást, mivel elővizsgálataink alapján a szervezeti kockázatvállalás fogalma elsősorban az innovációhoz, a tevékenység megújításához kapcsolható. Ez a többszemponú megközelítés lehetővé tette, hogy a sikerességet és a kockázatvállalást kétféle módon mérjük, az általános, szubjektív vezetői ítéleteken, valamint az objektív mutatók vezetői értékelésén keresztül, és a válaszokat közvetlenül összehasonlíthatjuk. A különböző területekre vonatkozó adatok, válaszok egybevetésének alapját az teremtette meg, hogy mind a sikerességre, mind a kockázatvállalásra vonatkozó különböző kérdéseket egyaránt ötfokú skálán értékelték a válaszadók.

A kérdőíves vizsgálatban személyes megkeresés, felkérés útján, de anonim módon vettek részt a vállalkozások. A kérdőívek felvételére a gazdasági válság észlelését követően, 2009 elején került sor, ami különösen alkalmasnak bizonyult arra, hogy a vezetők el tudják különíteni a korábbi, normál gazdálkodási körülmények között kialakult vélekedéseiket a gazdasági válság alatt megtapasztalt reakcióiktól. A válságban zajló folyamatok hatásainak értékelése érdekében a vizsgálatot megismételtük 2011 tavaszán, majd 2015-ben az első vizsgálatlal azonos mintavételi és adatfelvételi módszerrel.

A kérdőíves vizsgálat eredményeit SPSS-programot használva, különböző statisztikai módszerekkel elemeztük.

A vizsgálati minta összetétele

A nagymintás, keresztmetszeti kérdőíves vizsgálatban mindhárom időpontban magyarországi kis-, közép- és nagyvállalkozások felső vezetői vettek részt. A minta összetétele mindhárom időpontban kiegyensúlyozott volt.

2009-ben összesen 72 cég 224 vezetője adott értékelhető, teljes körű választ, a vizsgált cégek 21%-a mikro-vállalkozás, 35%-a kis- és középvállalkozás, 45%-a nagyvállalat volt. A mintában a többségi magyar magántulajdonban lévő cégek aránya 40%, a többségi külföldi magántulajdonú cégek aránya 22%, míg a többségi állami, illetve önkormányzati cégek aránya 38% volt.

2011-ben 52 cég összesen 161 vezetője töltötte ki a kérdőívet. 51% volt a magyar magántulajdonú cégek aránya, 35% a külföldi, 14% az állami tulajdonban lévő cégek aránya, a cégek 20%-a mikro-vállalkozás, 12 %-a kis-, 38% közép-, 30% nagyvállalat.

2015-ben 46 cég összesen 156 vezetője töltötte ki a kérdőívet. A magyar magántulajdonú cégek aránya 61%, a külföldi tulajdonú cégek aránya 39%, a cégek 3%-a mikro-vállalkozás, 47 %-a kis-, 31% közép-, 20% nagyvállalat.

A 2011-ben és 2015-ben megismételt vizsgálatban a 2009-es kutatásban résztvevők mintegy 20%-a vett

részt. A különböző időpontokban történt vizsgálatok eredményeinek összehasonlíthatóságát az azonos mintavételi és kérdezési módszer alapozza meg.

Eredmények

Elsőként a tanulmány témájához közvetlenül kapcsolódóan vizsgált változókat és azok kapcsolatát elemeztük. A korrelációs elemzés eredménye a különböző időpontokban történő vizsgálatokban eltérő volt.

Objektív és észlelt sikeresség, torzítások

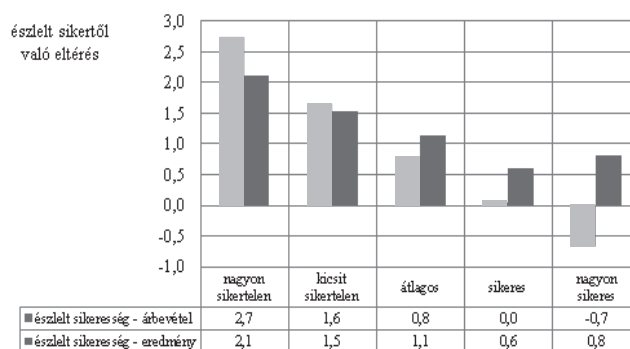
Az első, 2009-es vizsgálatban azt tapasztaltuk, hogy az észlelt sikeresség sem az eredménnyel, sem a megtérüléssel, sem egyéb jövedelmezőséghez kapcsolható objektív mutatóval nem állt szignifikáns kapcsolatban, kizárólag az árbevétel és az észlelt sikeresség között volt kimutatható, gyenge, közepes szignifikáns kapcsolat ($r_{2009} = 0,21, p = 0,000$). A 2011 és a 2015 évi vizsgálatban az objektív, számviteli eredménymutatókon alapuló értékelés és a szubjektív sikeresség kapcsolata már szignifikáns volt, a teljes mintán gyenge ($r = 0,152 - 0,165$ között, $p = 0,000$) szignifikáns kapcsolat mutatkozott.

A válság észlelésekor az eredmény szerepe háttérbe szorult, és kizárólag az árbevétel volt kapcsolatba hozható az észlelt sikerességgel. A válság végéhez közeledve az eredményesség újra a sikeresség szignifikáns elemének tekinthető.

Eredményeink szerint a vizsgált szervezetek határozottan sikeresebbnek tartják magukat, mint ami az objektív adatok értékelése alapján indokolható. Az észlelt sikeresség átlagos szintje az ötfokozatú skálán a teljes mintán átlagosan 3,8, az átlagos eredményesség ezzel szemben szintén ötfokozatú skálán mérve csupán 2,7, az eltérés mértéke -1,1 ($t = 23,936, p = 0,000$). Az árbevétel-növekedés átlagos értéke 2,9, az észlelt sikerességhez viszonyított eltérés - 0,9 ($t = 20,326, p = 0,000$).

2. ábra

Az észlelt sikeresség távolsága az objektív mutatók szerinti sikerességtől a különböző sikeresség szerinti cégcsoportokban

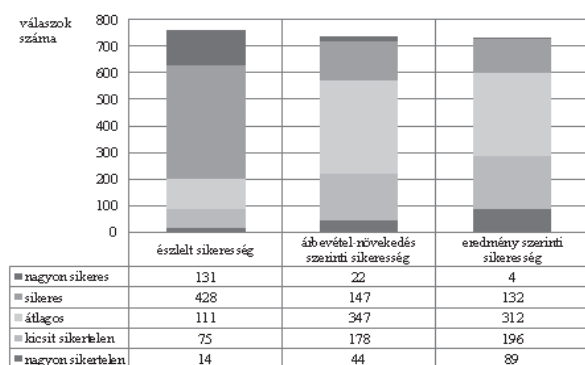


A sikeresség különbségeit varianciaanalízis (ANOVA) segítségével elemezve megállapítottuk, hogy a sikeresség megítélése jelentősen eltér a sikeresség szerinti különböző célcsoportokban. A sikertelen cégek körében szignifikáns mértékben nagyobb a felülértékelés, mint sikereseknél. Különösen nagy eltérés tapasztalható, ha az árbevétel-növekedéshez hasonlítjuk az észlelt sikerességet ($F = 131,33, p = 0,000$). Az eredményhez viszonyítva kisebb a sikeresség felülértékelésének eltérése a különböző csoportok között, de a különbség szignifikáns ($F = 128,19, p = 0,000$). (2. ábra)

A sikeresség felülértékelését bizonyítja az is, hogy az észlelt sikeresség szerint teljesen más a válaszok megoszlása, mint az objektív mutatókon alapuló értékelés alapján. A válaszadók majdnem kétharmada az átlagosnál sikeresebbnek tartja a vállalkozását, miközben az objektív mutatók alapján még a cégek egynegyede sem sorolható oda. (3. ábra)

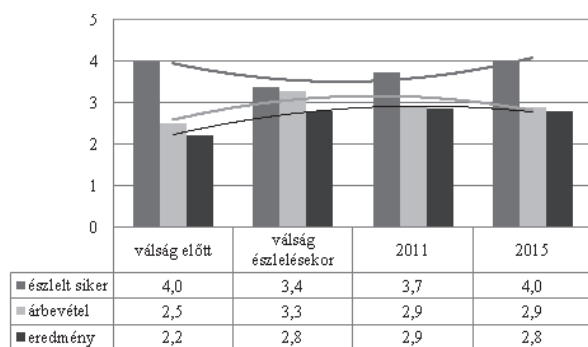
3. ábra

A válaszok számának gyakorisága a különböző módon meghatározott sikeresség szerint



4. ábra

Különbségek a sikerességben az idő függvényében



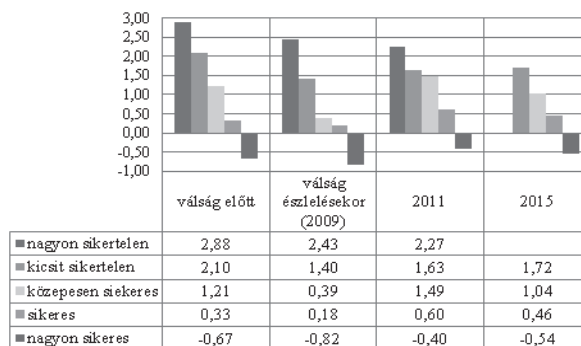
A különböző adatfelvételi időpontok eredménye szerint a válság észlelésekor jelentősen csökken az észlelt sikeresség, amit azonban az objektív adatok nem indokoltak. (4. ábra)

A válság kezdő időpontjától távolodva az észlelt sikeresség javulása figyelhető meg. A 2015. évi vizsgálati mintában már egyetlen megkérdezett vezető sem ítélte saját vállalkozását sikertelennek, még azok a vezetők sem, akinek a vállalata az objektív adatok alapján a sikertelen kategóriába tartozott. A válság észlelésekor a sikeresség szintjére vonatkozó becslés pontossága javult.

Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség kapcsolatát tovább vizsgálva megállapítható, hogy a válság előtt az átlagosnál sikertelenebb cégek jóval sikeresebbnek ítélték magukat, mint amit az objektív mutatói indokoltak volna, azaz jelentősen felülértékeltek saját sikerességüket. Ezzel szemben a sikeres cégek önértékelése meglehetősen pontosnak bizonyult, sőt a legsikeresebbek kismértékben alul is becsülték saját sikerességüket, ami leginkább a válság észlelésekor volt megfigyelhető. A válság a sikertelen cégek körében a sikerészlelés pontosságát kismértékben javította, de továbbra is kiugróan magas felülértékelést mutattak. A válság a közepesen sikeres cégeket átmenetileg pontossá tette sikerészlelésükben, de a válság első két éve alatt ez visszarendeződött, és 2011-ben a korábinál nagyobb mértékben becsülték felül saját teljesítményüket. 2015-ben már egyetlen megkérdezett cég sem tartotta magát sikertelennek, és a közepes vagy annál gyengébb cégek körében ismét a sikeresség jelentős felülbecslése mutatkozott meg. (5. ábra)

5. ábra

Az észlelt siker és az eredmény, mint objektív sikeresség eltérése kategóriánként és időszakonként



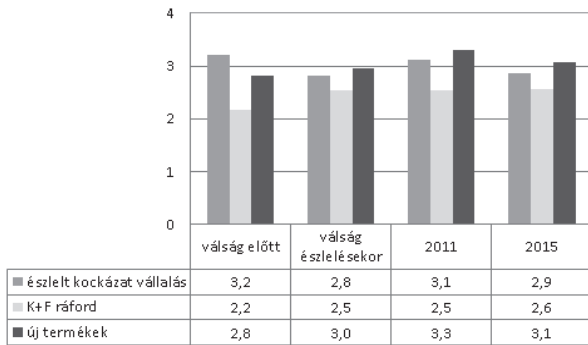
A kockázatvállalás megítélése

Vizsgálatunk eredménye szerint a cégek általában kockázatvállalóbbnak tartják magukat, mint a K+F ráfordításuk átlagos szintje, az új termékek, szolgáltatások bevezetésének értékelt szintjénél pedig a kockázatvállalásuk észlelt szintje kismértékben alacsonyabb. Az észlelt kockázatvállalás szintje hullámzóan, de szignifikáns mértékben változott a vizsgált időszak alatt ($F = 6,327, p = 0,000$). A válság észlelésekor csökkent a kockázatvállalás észlelt szintje, azt követő két év múlva

újra elérte a válság előtti szintet, 2015-ben pedig ismét visszaesés mutatkozott. Az objektív kockázatvállalást az ágazati átlaghoz viszonyított kutatás-fejlesztési (K+F) ráfordításokkal mérve ötfokozatú skálán (ahol 1 az átlagnál jóval kisebb, 5 az átlagnál jóval nagyobb szintet jelöli) a K+F ráfordításokban nem mutatkozott jelentős változás. Az új termékek, szolgáltatások bevezetésével mért kockázatvállalás (új termékek, szolgáltatások bevezetése az ágazati átlaghoz viszonyítva, ötfokozatú skálán, ahol 1 az átlagnál jóval kisebb, 5 az átlagnál jóval nagyobb szintet jelöli) viszont a válság alatt növekvő tendenciát mutatott, majd mértéke 2015-ben kismértékben csökkent. A kockázatvállalás területén is megfigyelhető, hogy a kockázatvállalásra vonatkozó ítéletek pontossága javul a válság észlelésekor. (6. ábra)

6. ábra

Különbségek a kockázatvállalásban az idő függvényében



A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolata

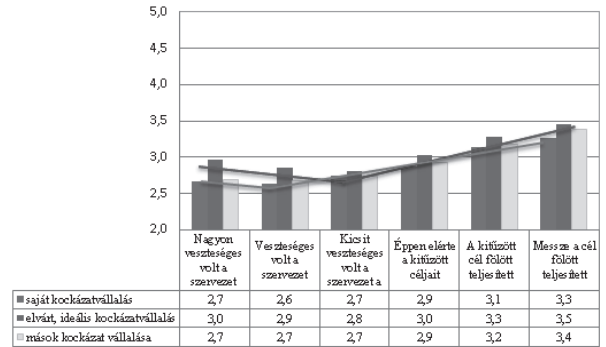
A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatát több módon is elemeztük. A 2009. évben felvett kérdőívben direkt módon rákérdeztünk arra, hogy mit tesz, mit kellene tennie, illetve más vezető mit tene (mekkora kockázatot vállalna a siker érdekében), amikor cége különböző mértékben éri el vagy nem éri el a céljait, nyereséges vagy veszteséges. A vezetők úgy gondolják, hogy a cél alatti teljesítéskor, veszteséges helyzetben a célhoz közeledve (a teljesítményt javítva) csökkenteni kellene a kockázatvállalást, azaz ebben az esetben fordított kapcsolatot feltételeznek a kockázatvállalás és a teljesítmény között. A célokhoz közeledve azonban a kapcsolat megfordul, pozitívvá válik, a vezetők a célok közelében már úgy gondolják, a nagyobb teljesítményhez nagyobb kockázatvállalás szükséges. (7. ábra)

Az elvárt, ideális kockázatvállalással szemben a gyakorlatban nem a célok elérésekor fordul meg a kapcsolat jellege, hanem már korábban is nagyobb kockázatot vállalnak a teljesítmény javulása, a kitűzött célok elérése érdekében.

7. ábra

A vezetői kockázatvállalás megítélése a cég nyereségességének függvényében

(Mekkora kockázatot vállal a különböző helyzetekben? Mit tesz? Mit kellene tennie? Más vezetők mit tennének?)

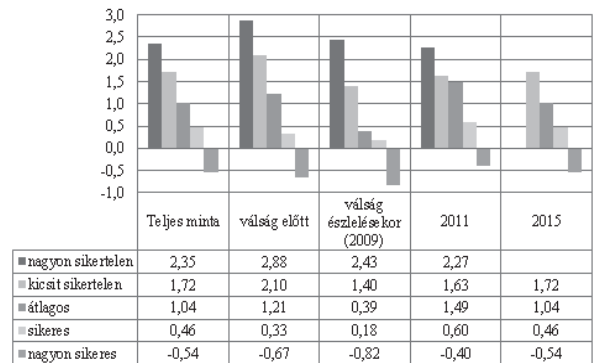


A siker és a kockázatvállalás kapcsolatára vonatkozó direkt kérdés mellett a kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatának különbségeit az észlelt adatok és az objektív adatok alapján is megvizsgáltuk varianciaanalízissel. Elsőként az észlelt sikeresség függvényében mutatom be a kockázatvállalást, az észlelt mérték és az új termékek, szolgáltatások bevezetése alapján. Ezt követően a kockázatvállalási eredmény, mint objektív sikeremutató szerinti különbségeit ismertetem ugyancsak az észlelt kockázatvállalás, valamint az új termékek, szolgáltatások bevezetése szerint.

Az észlelt kockázatvállalás az észlelt sikeresség függvényében kisebb ingadozásokkal, de minden időszakban pozitívan változik, azaz a vizsgálat eredményei szerint tendenciaszerűen jellemző, hogy az önmagukat sikeresebbnek tartó cégek kockázatvállalóbbnak is tartják önmagukat (F = 5,321, p = 0,000). A kicsit sikertelen cégek kissé kilógnak a sorból, azonban ha a sikerességet nem öt, hanem csupán három kategória szerint vizsgáljuk (sikertelen, átlagos, sikeres), az észlelt siker

8. ábra

Az észlelt kockázatvállalás különbségei az észlelt sikeresség függvényében

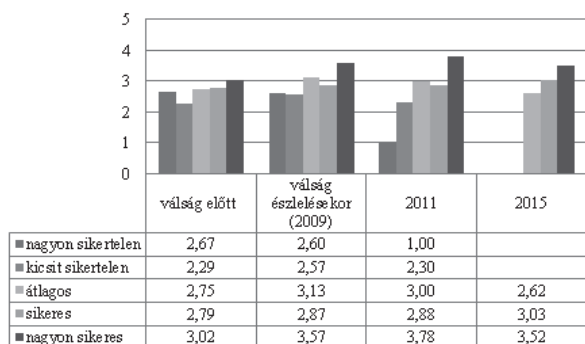


és az észlelt kockázatvállalás pozitív irányú kapcsolata határozottan kimutatható. (8. ábra)

Az új termékek, szolgáltatások bevezetésével kifejezett kockázatvállalás az észlelt sikerességgel egy irányba változik, és a pozitív kapcsolat tendenciájában minden időszakban kimutatható ($F = 6,232$, $p = 0,000$). (9. ábra)

9. ábra

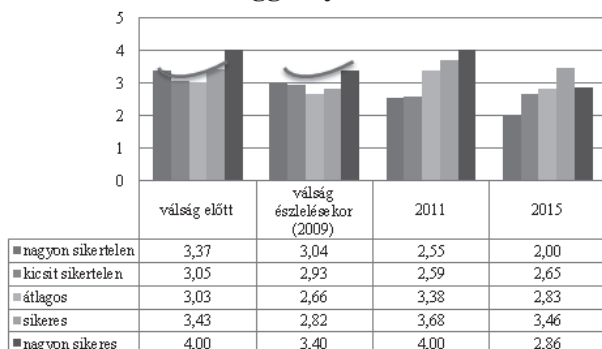
Az új termékek, szolgáltatások (mint objektív kockázatvállalás) különbségei az észlelt sikeresség függvényében



Az észlelt kockázatvállalás az objektív sikermutatókkal (árbevétel-növekedés, eredményesség) összehasonlítva U alakú összefüggést mutatott a válság észlelésekor, és azt megelőzően ($F = 3,155$, $p = 0,015$), a későbbi mérési időpontokban pedig pozitív kapcsolat rajzolódott ki ($F = 4,405$, $p = 0,005$). Azaz a válság előtt és a válság észlelésekor az átlagos eredményességtől bármelyik irányban eltérő cégek nagyobb kockázatvállalásról számoltak be, mint az átlagosan eredményesek. 2011 után azonban az tapasztalható, hogy az eredményesség növekedésével a kockázatvállalás is nő. (10. ábra)

10. ábra

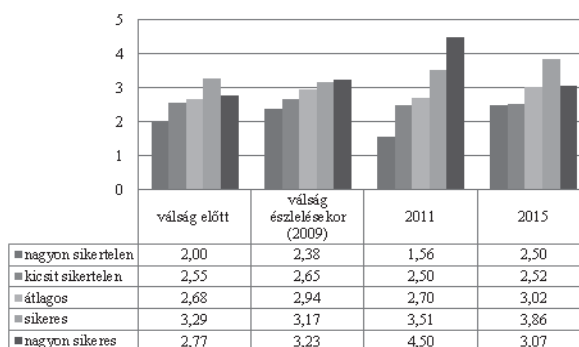
Az észlelt kockázatvállalás különbségei az eredmény (mint objektív sikeresség) függvényében



Az objektív kockázatvállalás mindkét mérési mód szerint tendenciájában pozitív irányú, kapcsolatban áll a sikeresség objektív mutatóival. Az objektív sikeresség és az objektív kockázatvállalás közötti kapcsolat a különböző időpontokban különböző meredekségű, de minden esetben pozitív szignifikáns kapcsolat mutatható ki, bármelyik objektív mutatóval mérjük is a sikert vagy a kockázatvállalást. (11. ábra)

11. ábra

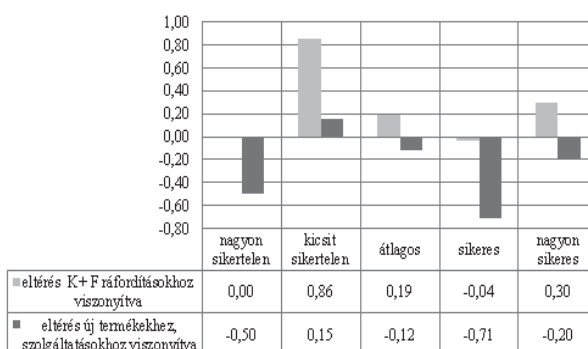
Az objektív kockázatvállalás különbségei az objektív sikeresség függvényében



A vizsgált cégek általában kockázatvállalóbbnak tartják magukat annál, mint ami a kutatás-fejlesztési ráfordítások alapján indokolt lenne, azonban az eredményes innovációt és a kockázatvállalást mérő, az új termékek és szolgáltatások bevezetését értékelő mutató az észlelt kockázatvállaláshoz viszonyítva kis eltéréssel, de meghaladja az észlelt kockázatvállalás szintjét. Az objektív mutatók szerinti sikeresség alapján összehasonlítva a cégek kockázatvállalással kapcsolatos ítéleteit megállapítható, hogy az átlagnál kicsit sikertelenebb cégek jóval kockázatvállalóbbnak tartják magu-

12. ábra

Az észlelt és az objektív kockázatvállalás különbségei az objektív sikeresség mentén



kat, mint amit a K+F ráfordításaik indokolnak. Az új termékek és szolgáltatások bevezetéséhez viszonyítva pedig a nagyon sikertelen és az átlagosnál kicsit sikeresebb cégek kockázatértékelésében figyelhető meg érdemi eltérés, ami a kockázatvállalás alulértékelésében jelenik meg. (12. ábra)

Összefoglalás és következtetések

Eredményeink azt igazolják, hogy nem csupán az objektív adatok alapján mutatható ki összefüggés a kockázatvállalás és a teljesítmény, a szervezeti sikeresség között, hanem a vezetők szubjektív értékítéletei alapján is. A szubjektív értékítéletek és az objektív adatok értékelése alapján kialakuló kép azonban nem mindig esik egybe. Eredményeink szerint a vállalatok általában jelentősen felülértékelik sikerességüket és kisebb mértékben a kockázatvállalásukat is. A felülértékelés már a kutatócsoportunk által 2006-ban végzett vizsgálatban is tapasztalható volt, ahol más módszerekkel – a globális ítéletek és a tényekre támaszkodó részítéletek választait hasonlítottuk össze. Akkor a kicsomagolási hatás (Rottenstreich – Tversky, 1997) érvényesülése indokolta a felülértékelést (Faragó, 2008b), mivel a részelemek egyenkénti megítélése nagyobb összesített eredményre vezetett, mint a globális megítélés. Mostani vizsgálatunkban, amikor objektív adatokkal hasonlítottuk össze a globális véleményeket, bebizonyosodott, hogy nemcsak egyszerű kicsomagolási hatás, hanem más jellegű felülértékelés érvényesül. Ahogy az elméleti összefoglalóban rávilágítottunk, a saját helyzet megítélése jelentősen befolyásolja a döntéseket. Feltételezhető, hogy a helyzet megítélésére vonatkozó értékelések gyakran intuitívan születnek, és inkább egy globálisan kialakított összkép, mintsem egy-egy résztényezőt figyelembe vevő analitikus elemzés az, ami a döntésekben szerepet játszik. Jelentős következményei lehetnek annak, ha a vezetők felül- vagy alulértékelik helyzetüket és tevékenységüket.

Az észlelt sikeresség és az objektív sikeresség kapcsolatát elemezve kimutattuk, hogy a sikeresség felülértékelése elsősorban az objektív adatok alapján sikertelenebbnek minősíthető cégekre jellemző. Ezzel szemben a sikeres cégek önértékelése meglehetősen pontosnak bizonyul, sőt a legsikeresebbek kismértékben alul is becsülik saját sikerességüket, ami leginkább a válság észlelésekor volt megfigyelhető. A válság általánoságában csökkentette a sikeresség felülértékelését, és ez által szinte minden csoportban javította a sikerészlelés pontosságát, a realisabb helyzetkép pedig minden bizsonnyal megalapozottabb döntésekhez vezetett.

A kockázatvállalás megítélésben szintén eltéréseket mutattunk ki, bár ennek mértéke jóval elmaradt a sikerészlelésnél tapasztalt mértéktől, és a sikeresség

megítéléstől függően, eltérő módon változott. A kockázatvállalásra vonatkozó objektív adatokat figyelembe véve kimutatható volt, hogy a vállalatok normál körülmények között alacsony, maximum közepes kockázatot vállalnak, a válságban a kockázatvállalás tovább csökkent. A vezetők elméletileg úgy gondolják, hogy veszteséges helyzetben még inkább csökkenteni kellene a kockázatvállalást, óvatosabban kellene haladni, azaz veszteséges működésben fordított kapcsolatot feltételeznek a kockázatvállalás és a teljesítmény között. Eredményesség esetén azonban vezetők szerint a nagyobb teljesítményhez nagyobb kockázatvállalás szükséges. A kockázatvállalás az észlelt sikerességgel kisebb ingadozásokkal, de a teljes vizsgálati időszak alatt pozitív szignifikáns kapcsolatban állt, azaz megállapítható, hogy az önmagukat sikeresebbnek tartó cégek kockázatvállalóbbak, mint a kevésbé sikeresek. Az objektív kockázatvállalás tendenciájában pozitív irányú kapcsolatban állt a sikeresség objektív mutatóival. Ezzel szemben a teljesítmény és a kockázatvállalás között U alakú kapcsolat mutatható ki a válság észlelésének időpontjában és a válság előtt, ha a sikerességet az objektív mutatók szerint, a kockázatvállalást viszont a szubjektív vezetői értékítéletek alapján értékeljük.

Eredményeink összességében azokat az elméleteket támasztják alá, amelyek a sikerhez társítják a kockázatvállalást, és pozitív kapcsolatot feltételeznek a két változó között (Thaler – Johnson, 1991; March – Saphira, 1992). A sikeres cégek bátran vállalnak kockázatot a válságban is, míg a sikertelen vállalkozások nem igazán képesek az adaptív kockázatvállalásra, és a válság kezeléséhez szükséges megújulásra. Eredményeink arra utalnak, hogy eredményesség és bőséges tartalékok esetén a válság, a kockázatvállalási hajlandóság növekedéséhez vezet, a tartalékok nélkül működő, kevésbé sikeres cégek körében viszont szűkös időben csökken a kockázatvállalás. Az előtörténet és a kilátások szerepének mérlegelését bizonyítja az is, hogy a válság ellentétesen befolyásolja a kockázatvállalást: a sikeres vállalatok válságban is vállalják a kockázatot, a nem sikeresek esetében pedig ha a fejlődés tendenciája negatívba fordul, csökken a kockázatvállalási kedv. A túlélési pont sajátos szerepére mutat rá az az eredmény, hogy a nagyon rossz helyzetben lévő vállalatok, a válság észlelésekor még a sikeresekhez hasonló mértékű kockázatvállalásról számolnak be, azonban a válság előrehaladásával kockázatvállalásuk már csökken. A kockázatvállalás és a sikeresség kapcsolatában megfigyelhető torzítások és ellentétes irányú kapcsolatok, megítélésünk szerint, alapvetően a sikerészlelésben tapasztalt torzítások, a sikertelen cégek körében kimutatott jelentős sikerességtúlértékelés következménye. A saját sikerességük túlértékelése minden bizsonnyal szerepet játszik abban, hogy a sikertelen cégek hogyan ér-

tékelik fejlődési lehetőségeiket, egyáltalán felismerik-e a változás, a sikeresség javításának szükségességét. Továbbgondolásra, további vizsgálatra méltó az az eredmény is, hogy 2015-ben, a válság végéhez közeledve már egyetlen cég sem tartotta önmagát sikertelennek. Felmerül annak a lehetősége, hogy azon vállalatok, akik túlélve a válságot még napjainkban is működnek, a túlélést önmagában is sikernek tekintik, akkor is, ha a gazdálkodási eredményeik még elmaradnak az átlagtól.

A tanulmányban bemutatott eredmények csupán kutatásunk egy részét fedik le, azonban az itt közölt eredmények alapján is megfogalmazható az a következtetés, amit a kutatássorozatunk komplex eredményei még inkább alátámasztanak, hogy a szubjektív vezetői értéktételek, a sikerességre és a kockázatvállalásra vonatkozó percepciók alapvetően meghatározzák a vállalkozás stratégiai választásait, működését és sikerességét. Az eredményesebb cégek körében az átlagnál pontosabb értékelést tapasztaltunk, és bár a válsághelyzet javította az értékelés pontosságát a sikertelenebb cégek körében is, ők továbbra is jelentősen felülértékelték sikerességiüket. A magyar gazdálkodó szervezetekre általában gyenge, közepes kockázatvállalás jellemző. A sikeres cégek az átlagnál kockázatvállalóbbak, és a válságban tovább növekszik kockázatvállalásuk, míg a sikertelen cégek körében a válság a kockázatvállalásra és annak észlelésére is negatívan hat.

A szervezeti kockázatvállalás pszichológiai megközelítése rávilágít arra, hogy a közgazdasági és menedzsment-szakirodalomban szereplő összefüggéseket a gyakorlatban a pszichológiai tényezők jelentősen módosíthatják. Vizsgálatunk igazolta a pszichológiai szempontok fontosságát és bemutatta, hogy a sikeres vállalkozáshoz szükséges kockázatvállalás objektív tényezői, körülményei mellett a szubjektív szempontok, az észlelés, a különböző motivációk és érdekek, a társas kapcsolatok szerepe legalább annyira meghatározó jelentőségű. A tanulmányban nem tértünk ki azokra a szervezetpszichológiai változókra, amelyek a sikerességgel összefüggésbe hozhatók, a bemutatott eredmények azonban önmagukban is felhívják a figyelmet a pszichológiai nézőpont fontosságára. Vizsgálatunkkal a gyakorlati szakemberek és vezetők számára olyan szempontokat kívántunk bemutatni, amelyek elősegíthetik, hogy a szervezetek a sikeresség, a megújulás érdekében bátrabban vállaljanak kockázatokat, és ne csupán gazdasági mutatóikra figyeljenek, hanem törekedjenek helyzetük megismerésének és értéktételeik pontosságának javítására is. A tudományos kutatások számára a tanulmányban ismertetett eredmények mellett a vizsgálatunkban alkalmazott kettős megközelítés, és többszempontú elemzés is hasznos adalékul szolgálhat az eltérő szemléletek integrálásával, a különböző értékelési módszerek együttes alkalmazásával újabb

kérdések fogalmazódhatnak meg, ezáltal közelebb juthatunk a valós folyamatok megismeréséhez és jobb megértéséhez.

Felhasznált irodalom

- Andersen, T. J. – Bettis, R. A. (2015):* Exploring longitudinal risk-return relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 36, p. 1135-1143.
- Antoncic, B. – Hisrich, R. D. (2000):* An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organizational Wealth Creation. Ljubjana
- Antoncic, B. – Hisrich, R. D. (2001):* Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495-527.
- Antoncic, B. – Scarlat, C. (2005):* Corporate entrepreneurship and organizational performance: A comparison between Slovenia and Romania. 6th Int. Conf. of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, p. 71-89.
- Becerra, M. – Markarian, G. (2013):* The Bowman Paradox and Industry Competition: Dynamics of the Risk – Performance Relationship. Paper submitted for presentation at XXXVIII Jornadas de Economia Industrial, May 23, 2013
- Beck, U. (2003):* A kockázat-társadalom: út egy másik modernitásba. Budapest: Századvég Kiadó
- Bettis, R. (1981):* Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2 (4), p. 379-393.
- Bonß, W. (1998):* Bizonytalanság, kockázat és veszély. Replika, 31-32. szám
- Bowman, E. (1980):* Risk/Return Paradox for Strategic Management. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology
- Bromiley, P. (1991):* Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34., p. 37-59.
- Brown, R. – Sarma, N. P. (2007):* CEO Dominance and Corporate Acquisitions. *Journal of Economics and Business*, 59, 5, p. 358-379.
- Chapman, R. J. (2006):* Simple tools and techniques for enterprise riskmanagement. Chichester: Wiley
- Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1986):* The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. in: Ronstadt, R. – Hornaday, J. A. – Peterson, R. – Vesper, K. H. (eds.) (1986): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson
- Cyert, R. – March, J. (1992):* A Behavioral Theory of the Firm. Chichester: Wiley-Blackwell
- Denreiff, J. (2008):* Organizational risk taking: adaptation versus variable risk preferences. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17. No 3, p. 427-466.

- Dess, C. G. – Robinson, R. B. Jr. (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategy Management Journal*, vol 5, iss. 3., p. 265-273.
- Douglas, M. – Wildavsky, A. B. (1982): *Risk and Culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. Berkeley: University of California Press
- Douglas, M. (1998): A kockázat és a hibáztatás. *Replika*, 31-32. szám
- Faragó, K. – Vári, A. (2002): A kockázat. in: Paprika, Z. (szerk.) (2002): *Döntéelmélet*. Budapest: Alinea Kiadó
- Faragó, K. (2008a): „Bandázs nélkül, sisak nélkül”: Az erőforrás hatása a kockázatvállalásra. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 4. szám, p. 651-674.
- Faragó, K. (2008b): Siker, kockázatvállalás és verseny a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, X. 1-2 sz., p. 7-30.
- Fenton-O’Creevy, M. – Soane, E. (2001): The subjective perception of risk. in: Pickford, J. (ed.) (2001): *Mastering risk volume 1: Concepts*. London: Pearson Education, p. 25-31.
- Fiengenbaum, H. T. (1985): Dynamic and risk measurement perspectives on Bowman’s Risk-Return Paradox for Strategic Management: An empirical Study. BEBR Faculty Working Paper. No 1163
- Fiengenbaum, H. T. (1990): Prospect theory and the risk-return association: An empirical Examination in 85 industries, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 14., p. 187-201.
- Fischhoff, B. – Slovic, P. – Lichtenstein, S. – Read, S. – Combs, B. (2000): How safe is safe enough? – A psychometric study of attitudes toward technological risks and benefits. in: Slovic, P. (ed.) (2000): *The perception of risk*. London: Earthscan Publications, p. 80-103.
- Fishbach, A. – Zhang, Y. (2009): The Dynamics of Self-Regulation: When Goals Commit versus Liberate. in: Wanke, M. (2009): *Social psychology of consumer behavior*. London: Taylor & Francis Group, p. 365-387.
- Frame J. D. (2003): *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*. Chichester: John Wiley & Sons
- Frese, M. – Brantjes, A. – Hoorn, R. (2002): Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), p. 259–282.
- Gooby, P. T. – Zinn, J. O. (2006): Current Directions in Risk Research: New Developments in Psychology and Sociology. *Risk Analysis*, Vol. 26, No. 2
- Hamann, P. M. – Schiemann, F. – Bellora, L. – Guenther, T. W. (2013): Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16, p. 67-87.
- Hardy, M. (2003): *Investment guarantees – Modeling and risk management for equity-linked life insurance*. Hoboken, USA: Wiley
- Heath, C. – Tversky, A. (1991): Preference and belief: ambiguity and choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 4, p. 5–28.
- Hirschmann, A. O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Holmes, R. M. Jr – Bromiley, P. – Devers, C. E. – Holcomb, T. R. – McGuire, J. B. (2011): Management Theory Application of Prospect Theory: Accomplishments, Challenges and Opportunity. *Journal of Management*, Vol. 37, No 4., p. 1069-1107.
- Hult, G. T. M. – Hurley, R. F. – Knight, G. A. (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), p. 429–438.
- Isen, A. (1997): Positive affect and decision making. in: Goldstein, W. M. – Hogarth, R. M. (1997): *Research on Judgment and Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 507–537.
- Jackson, D. N. – Hourany, L. – Vidmar, N. J. (1972): A four-dimensional interpretation of risk taking. *Journal of Personality*, 40(3), p. 483-501.
- Johnson-Laird, P. N. (1983): *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Kádi A. – Faragó K. (2011): Perception and Reality: Organisational risk taking, choice of strategy, and success under ordinary conditions and in times of crisis. in: Fairchild, R. J. (ed) (2011): *Entrepreneurship: Motivation, Performance and Risk*. New York: NOVA, p. 27-54.
- Kádi A. (2013): Szervezeti innovativitás és kockázatvállalás, mint a szervezetek sikerességének motorja: Szervezetpszichológiai nézőpontok és eredmények. in: Faragó Klára (szerk.) (2013): *Szervezet és pszichológia – új irányzatok az ezredfordulón*. II. kötet. Budapest: Eötvös Kiadó, p. 31-64.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1973): On the psychology of prediction. *Psychological Review*, Vol 80(4), Jul, p. 237-251.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 27 Sep: Vol. 185, Issue 4157, p. 1124-1131.
- Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J. M. (2001): Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-based Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), p. 615–640.

- Lee, D. Y. – Tsang, E. W. K.* (2001): The Effects of Entrepreneurial Personality, Background, and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), p. 583–602.
- Li Xi – Yang Fan – Zhang R.* (2014): Determinants of Corporate Risk Taking and Risk-Return Relationship. *Canadian Social Science*, Vol. 10, No. 2, p. 24-32.
- Lopes, L. L.* (1993): Reasons and resources: the human side of risk taking. in: Bell, N. J. – Bell, R. (eds.) (1993): *Adolescent Risk Taking*. Newbury Park, CA: Sage, p. 29-57.
- Loomes, G.* (2005): Modelling the Stochastic Component of Behaviour in Experiments: Some Issues for the Interpretation of Data. *Experimental Economics*, 8, p. 301-323.
- Malmendier, U. – Tate, G. – Jun, A. – Jun, Y.* (2005): Corporate Financial Policies with Overconfident Managers (November 5, 2005). 8th Annual Texas Finance Festival. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=895843>
- Maurer, F.* (2004): Ordinal Strategic Risk and Return a Fresh Look at Bowman's Paradox. 64th Academy of Management Meeting. New Orleans, Louisiana, USA, August 6-11, 2004
- March, J. G.* (1994): *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York, NY: The Free Press
- March, J. G. – Saphira, Z.* (1992): Variable risk preference and the focus of attention. *Psychological Review*, Vol 99. 1., p. 172–183.
- Miller, K. D. – Bromiley, P.* (1990): Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, vol. 33 no 4, p. 756-779.
- Miller, K. D. – Chen, W.* (2004): Variable organizational risk preferences: Test of the March-Shapira model. *Academy of Management Journal*, 47., p. 106-115.
- Miller, K. D.* (1996): Corporate risk-return relations: Return variability versus downside risk. *Academy of Management Journal*, Vol.39, p. 91-122.
- Mukherji, A. – Desai, A. B. – Wright, O. P.* (2008): A Contingent Relationship Between Risk and Return: Toward A Behavioral Model of Decision Making. Institute of Behavioral and Applied Management
- Naman, J. L. – Slevin, D. P.* (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol.14, Issue 2, p. 137–153.
- Nickel, M. N. – Rodriguez, M. C.* (2002): A review of research on the negative accounting relationship between risk and return: Bowman's paradox. *OMEGA*, vol. 30, n° 1, p. 1-18.
- Osborn, R. N. – Jackson, D. H.* (1988): Leaders, riverboat gamblers or purposeful unintended consequences is the management of complex dangerous technologies. *Academy of Management Journal*, 31., p. 924-947.
- Palmer, T. B. – Wiseman, R. M.* (1999): Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20, p. 1037-1062.
- Renn, O.* (1992): Concepts of Risk: A Classification. in: Krimsky, S. – Golding, D. (ed.) (1992): *Social Theories of Risk*. London: Praeger, p. 53-79.
- Renn, O.* (2004): Perception of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 29, no. 1., p. 102-114.
- Rottenstreich, Y. – Tversky, A.* (1997): Unpacking, repacking, and anchoring: Advances in support theory. *Psychological Review*, 104, p. 406-415.
- Ross, S. A.* (1973): The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, p. 134-139.
- Shapira, Z.* (1995): *Risk Taking: a managerial perspective*. New York: Russel Sage Foundation
- Shinkle, G. A.* (2012): Organizational Aspirations, Reference Points and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future. *Journal of Management*, Vol 38. No 1., p. 415-455.
- Simon, H. A.* (1982): *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Budapest: KJK
- Singh, J. V.* (1996): Performance, slack and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, p. 562-585.
- Sitkin, S. B. – Pablo, A. L.* (1992): Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 1., p. 9-38.
- Slovic, P.* (1987): Kockázattészlelés. *Pszichológia*, 7(4), p. 455-468.
- Slovic, P.* (1992): Perception of Risk. Reflections on the Psychometric Paradigm. in: Krimsky, S. – Golding, D. (eds.) (1992): *Social Theories of Risk*. London: Praeger, p. 117-152..
- Slovic, P.* (2000): Perception of risk. in: Slovic, P. (ed.) (2000): *The perception of risk*. London: Earthscan Publications, p. 221-231.
- Slovic, P. – Finucane, M. L. – Peters, E. – MacGregor, D. G.* (2004): Risk as analysis and risk as feelings: some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk Analysis*, Apr; 24(2), p. 311-322.
- Smart, D. T. – Conant, J. S.* (1994): Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), p. 28-39.
- Sparks, P. – Shepherd, R.* (1994): Public Perceptions of the Potential Hazards Associated with Food Production and Food Consumption: An Empirical Study. *Risk Analysis*, Vol. 14, Issue 5 October, p. 799–806.

- Starr, C.* (1969): Social Benefit versus Technological Risk. What is Our Society Willing to Pay for Safety? *Science*, 165, p. 1232-1238.
- Staw, B. M. – Sandelands, L.E. – Dutton, J. E.* (1981): Threat rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 501–524.
- Thaler, R. H. – Johnson, E. J.* (1991): Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choice. in: Thaler, R. H. (ed.) (1991): *Quasi Rational Economics*. New York: Russell Sage Foundation, p. 48–77.
- Tversky, A. – Kahneman, D.* (1981): The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 1, p. 453–458.
- Tversky, A. – Kahneman, D.* (1986): Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, Vol. 59, No. 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, p. 251-278.
- Yusuf, A.* (2002): Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce & Management*, 12(3–4), p. 83–103.
- Vasvári T.* (2015): Kockázat, kockázatészlelés, kockázatkezelés – szakirodalmi áttekintés. *Pénzügyi Szemle*, 2015/1, p. 29-48.
- Vermeulen, P. – Curseu, P.* (2008): *Entrepreneurial Strategic Decision Making. A cognitive perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Wall, T. – Michie, J. – Patterson, M. – Wood, S. – Sheehan, M. – Clegg, C. – West, M.* (2004): On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57, 1, p. 95–118.
- Wiklund, J. – Shepherd, D.* (2003): Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, December, p. 1919-1941.
- Wiklund, J. – Shepherd, D.* (2005): Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), p. 71–91.
- Wiseman, R. M. – Catanach, A. H. Jr* (1997): A longitudinal disaggregation of operational risk under changing regulations: Evidence from the savings and loan industry. *Academy of Management Journal*, 40. No 4., p. 795-830.
- Zahra, S. A.* (1991): Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, p. 259–285.
- Zahra, S. A.* (1993): Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, p. 319–340.
- Zahra, S. A. – Covin, J. G.* (1995): Contextual influences on the corporate entrepreneurship- performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), p. 43–58.

A cikk beküldve: 2016. március
Lektorálás után elfogadva: 2016. május

MITEV Ariel – NEULINGER Ágnes

SIKERES ÉS SIKERTELEN RÍTUSTIPOLÓGIA A CSALÁDI RÍTUSOK ELEMZÉSÉN KERESZTÜL

A családi közösség vizsgálata lehetőséget kínál a fogyasztás közösségi jellegének a megértésére mind a családtagok egyéni, mind közösségi kapcsolatainak a szempontjából. Jelen kutatás fiatal felnőttek családi eseményekről írt esszéit elemzi annak érdekében, hogy a sikeres és sikertelen közösségi rítusok tipológiáját bemutassa. A tanulmány célja, hogy azonosítsa azokat a jellemzőket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy közösségen belül a csoport iránti kötődés kialakuljon, majd fennmaradjon, valamint azonosítsa azokat is, amelyek hiánya a közösség széteséséhez vezet.

Kulcsszavak: rítus, közösség, kötődés

A fogyasztókat magukba foglaló közösségek és fogyasztásuk vizsgálata meghatározó a XXI. század fogyasztói magatartásának megértésében. A közösségek szerepe érdekes a fogyasztás folyamatának és mozgatórugóinak megismerése szempontjából, így többek között a márkákhoz való viszony, a döntéshozatal befolyásoló tényezőik és a fogyasztói preferenciák feltárása kapcsán. Amennyiben érteni akarjuk a mai kor fogyasztóját és fogyasztását, akkor azokat a helyzeteket és azokat a tereket kell megértenünk, amelyben a ma fogyasztói élnek.

A család közösségére jellemző, hogy a fejlett társadalmakban a közösséghez való tartozás felnőttkorban¹ egyre inkább önkéntessé válik. Ezzel együtt a családi közösség megőrzésének az igénye indokolja a családi közösségek vizsgálatát és ehhez kötődően felértékeli a szimbolikus jelentések és rítusok megértését a család életében. A családi rítusok megismerésének fontosságát erősíti az is, hogy rítusok – mind családi, mind társadalmi szinten – lényeges tevékenységeket érintenek, miközben a közösséget normatív módon befolyásolják és a helyes/helytelen cselekvések gyakorlatát mutatják (Rook, 1985). A kérdéskör vizsgálata jelentőségteljes mind az elméleti, mind a gyakorlati marketing számára, hiszen lehetőséget ad annak a fogyasztói szimbólumrendszernek a megtanulására, amely hozzájárul a termék- és márkajelentések értelmezéséhez a fogyasztás szempontjából meghatározó közegben, a családban.

A családi közösség megértéséhez figyelembe kell venni, hogy az elmúlt évtizedekben a figyelem áttevő-

dött a hagyományos közösségekről (úgy mint család, lakóközösség, vallás) az egyénekre és egyéni fogyasztásra, majd később a posztmodern közösségek kutatására. Ezekben a posztmodern közösségekben a tagság önkéntes és terepet ad az egyén önmegvalósítására, valamint jellemző rájuk, hogy nem tartja össze más, mint a „tagok szimbolikus és rituálisan kifejezett elköteleződése” (Cova, 1997, p. 301.). Ezzel szemben a család a hagyományos közösségek közé tartozik – ahonnan a tagok sokszor elvágynak, hogy más csoportokban újra értelmezzék magukat és identitásukat – befolyása mégis meghatározó a fogyasztói magatartás szempontjából. A család egyrészt elsődleges szocializációs ágens a gyermekek számára (lásd például Neulinger – Zsótér, 2013), másrészt annak intim és bizalmi rendszerében a fogyasztási szokások, márkapreferenciák és márkakonverziók is hatásosan tudnak megvalósulni, amelyet a márkák maguk is ösztönözhetnek. Így a fogyasztói szubkultúrák és márkaközösségek mellett a családi közösség vizsgálata jó lehetőséget ad a fogyasztás közösségi jellegének a megértésére annak funkcionális és szimbolikus jegyeit, valamint a családtagok egyéni és közösségi kapcsolati szempontjait egyaránt tekintve.

Jelen kutatás a családok rítusainak elemzésével a sikeres és sikertelen közösségi rítusok tipológiáját mutatja be. A tanulmány célja, hogy azonosítsa azokat a jellemzőket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy közösségen belül a csoport iránti kötődés kialakuljon, majd fennmaradjon, valamint azonosítsa azokat is, amelyek hiánya a közösség széteséséhez vezet.

A családi rítusok

A társadalom és benne a család számára a rítusok a mindennapok szerves részét jelentik². A karácsonyi vacsora állandó üdítőitala, a születésnap megünneplésének elmaradhatatlan helyszíne, a szombati közös családi sportolást követő mozi vagy a közös családi bevásárlás mind a család rituális tevékenységének számíthat. Jelentőségük abban rejlik – Emile Durkheim (2003 (1912)) rítusmeghatározását követve és családi környezetre szabva – hogy ezek a családi rituálék lehetőséget adnak a családtagoknak arra, hogy kinyilvánítsák és közösen megélik értékeiket, megerősítsék a család egységét és kifejezzék a család sajátos arculatát biztosító kollektív érzéseket és gondolatokat. Bossard és Boll (1950, p. 9.) szerint a családi rítusok „mintaszerűen előírt formális viselkedések, amelyek olyan eseményekre, alkalmakra és szituációkra vonatkoznak, amelyek jellemzően újra és újra ismétlődnek”. A szerzőpáros iskolateremtő könyve alapján a családi rítusok legfőbb jellemzői (1) az előírászerűség, (2) az elkötelezettség és (3) a folytonosság.

A családi rítusok vizsgálatával elsősorban a pszichológiai, szociológiai és antropológiai kutatások foglalkoznak, de a megközelítés a fogyasztómagatartás-kutatásokban is jelen van. Ezen a területen az 1980-as években jelentek meg először a fogyasztói rítusokkal foglalkozó cikkek, többek között Rook és Levy (1983), Solomon és Anand (1985), Rook (1985) munkái. A marketing területén végzett rítuskutatások a legtöbb esetben a fogyasztói szokások megértését célozzák és csak ritkább esetben helyezik a vizsgálatot egyúttal a család kontextusába. A kivételt elsősorban Amber Epp és

Linda Price 2008 óta megjelenő munkái jelentik. Az 1. táblázat mutatja azokat a példákat, amelyek a fogyasztási rítusokat a családban elemzik.

Rook (1985) tanulmánya a legelső egyike, amely marketing- és üzleti szempontból vizsgálja a rítusokat és használja azokat a fogyasztói magatartás mélyebb megértésére. Ennek a megközelítésnek az a sajátossága, hogy szemben a szociológia nézőpontjával – amely egyértelműen közösségi tevékenységnek tartja a rítust – egyéni rítusokat is értelmez, amely az individualizáció és egyéni fogyasztás szempontjából meghatározó és releváns. Rook a rítusok között külön nevesíti a családi rítusokat, amelyek bármilyen családi tevékenységből kialakulhatnak, így a fogyasztással összefüggésben is. A család fogyasztási rítusainak hatása van a család összetartozására, azaz sokszor a közös vásárlási és fogyasztási rítusok azok, amelyek összekovácsolják a családot. Epp és Price (2008), valamint Epp, Schau és Price (2014) kutatásai a családi identitás és a fogyasztás összefüggéseit hangsúlyozzák. Tanulmányaik marketing és fogyasztói magatartás célúak, így kiemelten vizsgálják a család fogyasztását, benne a termékek és szolgáltatások választását, illetve a márkákhoz való kötődés alakulását a családi fogyasztás és családi rítusok kontextusában.

A családi fogyasztási rítusoknak a vizsgálata gyakran történik az ünnepekkel és ünnepléssel összefüggésben. Erre példa többek között Wallendorf és Arnould (1991), Tynan és McKechnie (2009), valamint Clarke (2007) kutatása. Az első kettő a családban is meghatározó ünnep, a hálaadás, illetve a karácsony példáján, a harmadik a gyermekek születésnapjához kapcsolódó ünnepség kapcsán értelmezi a fogyasztás jelentőségét. E tanulmányok sze-

1. táblázat

Rítusok vizsgálata a családban összefüggésben a fogyasztói szokásokkal és/vagy marketinggel

Szerző(k)	Ország	Kutatás célja
Epp – Price (2014)	USA	családi szokások távolélő családtagokkal, a márkák és a technológia szerepe
Tynan – McKechnie (2009)	UK	karácsonyi fogyasztás
Epp – Price (2008)	USA	családi identitás és fogyasztási szokások
Clarke (2007)	Ausztria	fogyasztás a gyermekek születésnapjának megünneplése kapcsán, anyaság
Wallendorf – Arnould (1991)	USA	hálaadás és fogyasztás a családban
Rook (1985)	USA	a fogyasztói viselkedés rituális dimenziói, a testápolás, konkrétan, a hajápolási rituálé vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

rint a fogyasztás erőteljesen kötődik a családi rítusokhoz, amennyiben a fogyasztás szimbolikus jelentései a rítusokon keresztül fejeződnek ki. Eszerint a gyermekek születésnapjának ünnepe az anyaság megélését is megjeleníti a fogyasztáson keresztül, valamint egy családi/nemzeti szinten jelentős ünnep megértése adott család/nemzet fogyasztási sajátosságairól és a fogyasztással szemben támasztott elvárásairól is sokat elárul.

A családi rítusok mélyebb megértéséhez és elemzéséhez felhasználhatók a Rook (1985) által kialakított rítusértelmezési szempontok, úgymint (1) a rituális tárgyak, (2) a rituális szerepek, (3) a rituálé forgatókönyve és (4) a rituálé közönsége. A rituális tárgyak a szimbólumrendszereiken és a szimbolikus kommunikációban betöltött szerepükön keresztül érthetőek meg. Így például a család étkezési rituáléihoz kötődően a tárgyak és szimbolikájuk megjelenhet többek között a terítés módjában és az étkezést kísérő, jól megszokott márkákban, amelyek egyaránt kommunikálják a családi hagyományokat és a családi identitást (Wolin – Bennett, 1984). A rituális szerepekhez kapcsolódóan vizsgálható a szerepek egyértelműsége és észlelése. A családi rítusok esetében a szülőktől, nagyszülőktől, gyermekektől és rokonságtól elvárt szerep általában jól értelmezhető és hosszú távon tartós, úgymint például a családtagok által betöltött szerepek egy közös nagybevásárlás során vagy a szülői szerep jellemzői kétszülős és egyszülős családokban (Whiteside, 1989). A rituálé forgatókönyve is jól értelmezhető a családi rítusokhoz kötődően, úgymint az ültetési rend (ki, hol szokott ülni), az időzítések (mikor és minek kell történnie) és a különböző részvételi módok családi eseményeken, valamint családi interakciókban (Wolin – Bennett, 1984). A közönség a családi rituálék esetében a résztvevőkre és a hiányzó tagokra egyaránt vonatkozhat, például vásárlás során, ünnepekkor vagy hétfégi, családi programok esetében.

A családi rítusok erősítik az egyéni elköteleződést a család iránt (Campbell – Ponzetti, 2007), miközben a családi élet minősége jellemzően magasabb, ha vannak családi rítusok (Campbell – Ponzetti, 2007; Kiser et al., 2005; Crespo et al., 2008). Roberts (1988) alapján a családok rítusokhoz való viszonya eltérő mintákat mutathat. Egyes családok (1) alul ritualizáltak (sokszor elmarad még a születésnapok, évfordulók megünneplése is), míg mások (2) mereven kötődnek a rítusaikhoz (nagyon szigorúak az elvárások mind a rítusok lebonyolításával, mind a szereplőkkel szemben). További családi rítustípus, amely (3) eltolódott valamely családtag vagy eseménytípus irányába. Emellett a családi rítusok lehetnek (4) kiüresedettek a rutinszerűségük miatt, (5) megszakadtak, valamilyen családi tragédia/változás következtében és (6) rugalmasan változók, a család élethelyzetéhez kötődően.

Pearson és szerzőtársai (2010) vizsgálata szerint a mindennapi közösen eltöltött minőségi időhöz és egyedi szokásokhoz kötődő rítusok megnövelik a kapcsolat minőségével való elégedettséget. Hazai kutatásában Kissné Viszket (2005) megállapította, hogy azok a családok, ahol több és érzelmileg intenzívebb rítus a jellemző, ott egyúttal alacsonyabb stressz-szintről számolnak be a családtagok. Minderre a vállalati marketingkommunikáció is ráerősíthet. A rendszeres családi rítusokkal összeköthető többek között bármilyen élelmiszermárka, szabadidős tevékenység és médiafogyasztás, amely ez által belép a család szimbolikus terébe saját jelentést kapva és lojalitást építve adott márka(k) iránt.

A családi rítusok befolyással vannak mind a családnak, mind az egyénnek az identitására (Smit, 2011; Pearson et al., 2010; Rook, 1985), miközben a családi rituálé megerősítheti az érzelmi köteléket a családtagok között, és kifejezi a társas támogatást (Smit, 2011). A családi rítusok funkcionális előnyökkel is bírnak, hiszen biztosítják a rendszeres kapcsolattartást a családban (Campbell et al., 2011; Smit, 2011). Amennyiben a családi rítusok jelentőségének időbeli alakulását vizsgáljuk, akkor az is megfigyelhető, hogy a korábban nagyobb, például nemzeti szinten megélt rítusok egyre inkább családi rituálékká válnak, gondolunk itt a nemzeti ünnepek idejére szervezett családi programokra a hivatalos állami ünnepen való részvétel helyett. Ugyanakkor egy ezzel ellentétes trend és visszarendeződés is megjelent. A karácsony kapcsán Caplow 1982-ben még azt állapította meg, hogy az ünnep korábban közösségi rituálé volt, majd egyre inkább családi eseménnyé vált. Napjainkban ezzel ellentétesen az figyelhető meg, hogy a karácsony megünneplése (vagy a karácsony kapcsán szervezett ünneplés) elkezdi újra kilépni a családi események köréből és a posztmodern közösségek szintjén is megélt ünneppé alakul át. Jól jelzi ezt, hogy Magyarországon is egyre több szórakozóhely marad nyitva december 24-én, hogy lehetőséget adjon a szórakozásra.

A család rítusokat támogató és akadályozó tényezők

A családi rítusokról készített korábbi kutatások alapján meghatározhatók azok a tényezők, amelyek támogatják, és amelyek akadályozzák a családi rítusok megőrzését. Ennek a megértésére különösen szükség van a mai „elszabadult világban” (Giddens, 2002), ahol a szülői tekintély eltűnően van és a demokratikus gyermeknevelési elvek újra írják a családok működési szabályait (Somlai, 2011; Nagy – Zsótér, 2012). A szakirodalom áttekintését követően támogató és akadályozó tényezők azonosíthatók részben a család mikrokörnyezetéhez, részben a makrokörnyezeti tényezőkhez kötődően, amelyeket a 2. táblázat mutat be.

A családrítusokat támogató és akadályozó tényezők összefoglalása

Támogató tényezők	Akadályozó tényezők
folyamatos személyes kapcsolattartás (Caplow, 1982)	diszfunkcionális családműködés (Fiese, 1993; Kiser et al., 2005; Haugland, 2005)
fontos, de nem egyértelmű kapcsolatok a családi kapcsolattrendszeren belül (Caplow, 1982)	családi konfliktusok (Whiteside, 1989)
családi „kapcsolatfelelős” a családon belül (Fiese et al., 1993; Rosenthal – Marshall, 1988)	válás, vegyes családok (Fiese et al., 2002; Whiteside, 1989)
örömteli családi események (Campbell et al., 2011)	szülők eltérő születési, családi hagyományai (Fiese et al., 1993)
a családi események dokumentálása, pl. fotókkal (Wallendorf – Arnould, 1991)	rugalmatlan rítusok (Wolin – Bennett, 1984)
családi történetek felidézése (Wallendorf – Arnould, 1991; Smit, 2011)	időhiány (Rosenthal – Marshall, 1988)
családi nevezetes napok pl. ünnepek kapcsán (Rosenthal – Marshall, 1988)	jelenorientált családi működés (Wolin – Bennett, 1984)
közös családi hobbi, azonos érdeklődés (Pearson et al., 2010; Campbell et al., 2011)	anyagi lehetőségek hiánya, szegénység (Rosenthal – Marshall, 1988)
családtagok részéről beruházás (idő, energia) a rítusokba (Crespo et al., 2008; Kiser et al., 2005; Yoon et al., 2015)	
generációk között a rítusok továbbadása (Wolin – Bennett, 1984; Fiese et al., 2002)	
sok rituálé gyermekkorban (Rosenthal – Marshall, 1988)	
jól meghatározott családi szerepek a rítusokhoz kötődően (Caplow, 1982; Wolin – Bennett, 1984)	
kedvező anyagi lehetőségek (Rosenthal – Marshall, 1988)	
gyermek a családban (Fiese et al., 1993)	

Forrás: saját szerkesztés

A család szintjén befolyásolható elemek a családon belüli kapcsolatok jellemzőihez, a családi tevékenységek jellemzőihez, a tagok elköteleződéséhez és a család életkörülményeihez köthetők. Eszerint a folyamatos kapcsolattartás, a nem magától értetődő kapcsolatok a közösségen belül, a rituális szerepek felvállalása, a pozitív érzelmi kötődés a családdal és a családi eseményekhez, a családon belüli rend, a családtagok közös érdeklődése, a család iránti magas elkötelezettség és a rítusokra való korai szocializáció mind támogatják azt, hogy a családnak kialakuljanak és megmaradjanak a rítusai.

Emellett a környezeti makrotényezőkhez kötődő elemek, amelyek akadályozzák vagy támogatják a családi rítusokat a technológiai fejlődéshez, a munkapiaci jellemzőkhöz, a vallás szerepéhez, a kultúrához és a

családkép változásához kapcsolódnak. Ennek megfelelően a technológiai eszközök és innovációk támogatják (igaz, át is alakítják) a családi rítusokat, csakúgy, mint a család vallásossága és az erős nemzetiségi, kulturális kötődése. Ezzel ellenkező hatással jár a nők intenzív munkapiaci szerepvállalása és a fragmentált, izolált családi működés.

A primer kutatás

A primer kutatás módszertana

A családi rituálék vizsgálata jellemzően a családtagok közös tevékenységeinek megismerésével történik (lásd például Pearson et al., 2010; Campbell et al., 2011). Jelen kutatásban is a családi tevékenységekből indultunk ki, mégpedig azokból, amelyek a megkérdezettek szá-

mára középiskolás korukban és egyetemistaként fontosak voltak.

A retrospektív narratív kutatásnál a kutatók arra szólítják fel a résztvevőket, hogy idézzenek fel egy-két korábban megtörtént eseményt (esetünkben két emlékezetes családi esemény felidézése), ahol a múlt a jelenrel való kapcsolata alapján értelmezhető. A múlt felidézése mindig annak alapján történik, hogy az milyen fontos a jelen szempontjából (Otnes et al., 2006). Az emberek narratívákban fejezik ki, hogy a múlt miként is viszonyul a jelenhez (Richardson, 1990).

A kutatás során a következő kérdéseket használtuk, amelyre válaszolva az alanyok megosztották a számukra fontos családi eseményeket rövid esszé formájában:

1. Egyetemista éveidből idézz fel részletesen egy olyan családi eseményt, amely számodra a legemlékezetesebb! Írd le részletesen az eseményt és az ezzel kapcsolatos érzéseidet!
2. Középiskolás éveidből idézz fel részletesen egy olyan családi eseményt, amely számodra a legemlékezetesebb! Írd le részletesen az eseményt és – amennyire emlékszel – az ezzel kapcsolatos érzéseidet!
3. Hogyan írnád le a legfontosabb különbségeket a két esemény között?

Amint látható, a feladat kiírásában nem szerepel a rituálé szó, mivel nem az az érdekes, hogy tudja-e valaki a szó jelentését vagy sem, hanem emlékezetes, a megkérdezettek számára lényeges családi eseményeket kívántunk feleleveníteni.

A kutatásra 2015 tavaszán került sor, a Budapesti Corvinus Egyetem marketing-mesterszakos diákjai körében, ami természetesen korlátja a kutatásnak. Az eredmények tehát nem általánosíthatók tágabb sokaságra, vagyis például olyan fiatalokra, akik nem vesznek részt a felsőoktatásban, hiszen ehhez további kutatásokra lenne szükség. A kutatásnak ugyanakkor nem célja az általánosítás (legfeljebb elméleti értelemben), hiszen a fő cél az alapvető mintázatok feltárása volt. A kutatásban 71-en vettek részt, ami összesen 142 történetet eredményezett. A középiskolás évekből 19 volt az utazással, nyaralással kapcsolatos, 16 a ballagásról, szalagavatóról, 13 születésnapról, 8 karácsonyról, 15 pedig más családi eseményről szólt. Az egyetemi évekből 17 a diplomaosztóról (ez vette át a ballagás szerepét, ahol szintén egy korszak lezárása történt), 16 az utazásról, nyaralásról, 9 a születésnapról, 9 a karácsonyról, 5 a házassági évfordulóról, 4 az esküvőről, 11 pedig másról szólt. A résztvevők 22-26 év közöttiek (22 éves: 7 fő, 23 éves: 26 fő, 24 éves: 18 fő, 25 éves: 15 fő, 26 éves: 3 fő), közülük 18 férfi és 58 nő.

Az elemzést tartalomelemző szoftver (QSR NVivo) segítségével végeztük. A kódolás alapvetően kétlépcsőben történt: először amennyire lehetett megpróbáltuk zárójelbe tenni a már előzetesen ismert kategóriákat és előfeltevéseket (Gadamer, 1993), a második lépcsőben azonban felhasználtuk az ismert szempontokat is. Ezzel a kombinált kódolási technikával egyrészt lehetővé válik az új elméletek spontán kifejlődése (emerging theories), másrészt pedig a már létező elméletek vagy szempontok integrálása is. Bár az eredményeket számos perspektívából be lehet mutatni, ebben a cikkben kizárólag a sikeres és sikertelen rítusteremtés strukturált bemutatására koncentráltunk.

A primer kutatás eredményei: A családi rítus létrehozásának modellje

A rítus elősegítő és akadályozó tényezői alapján alkotunk egy modellt, amely felhívja a figyelmet a családi rítusok legfontosabb dimenzióira, valamint útmutatást ad ahhoz, hogy miként lehetne jól működő rítusokat teremteni egy közösségen belül (*I. ábra*). Az ábra folyamatelvű, amely a rítusteremtés sikeres vagy sikertelen útját mutatja be. Bár az egész folyamat egy tágabb kontextusban képzelhető el (pl. kulturális és társadalmi hatásmechanismusok), ezeket külön nem jelenítettük meg a modellben.

Sikeres rítusteremtés

Az *I. ábra* mutatja, hogy a sikeres rítusteremtéshez vezető út két alappillére a kapcsolatorientáció, valamint az eseményorientáció. A kapcsolatok építése szükség-szerűen megelőzi az eseményeket, mivel a gyakori kapcsolattartás nélkül nem teremthetnek meg azok az események, amelyek a rítusok alapját jelenthetik.

Kapcsolatorientáció

A kapcsolatorientáció a kapcsolattartás fontosságát előtérbe helyező filozófiát jelenti, ahol a résztvevők minden tőlük telhetőt megtesznek a gyakori találkozás érdekében, ugyanakkor lényeges definiálni egy olyan személyt (családi szinten jellemzően az anya vagy a nagymama tölti be ezt a szerepet), aki ezt az egész kapcsolatot összefogja és koordinálja.

„Nagyon szerettem gyerekkoromban (meg persze most is) ezeket a nagycsaládos alkalmakat, hiszen így azokkal is találkoztam, akik messzebb éltek tőlünk, Budapesten vagy akár vidéki falvakban. Ilyenkor körbeülünk a nagy nappalinkban és először közösen beszélgetünk, oldódik a hangulat és mindenki képbe kerül az addigi lemaradásokkal. Aztán megindul a nagy beszélgetés, és kívülről csak a felszabadult beszélgetéseket, örömet és boldogságot lehet hallani. Nagyon összetartó a családuknk, így senki nem hagyja ki egy ilyen alkalmat sem a találkozásra.” (nő)

A kapcsolat fenntartása különféle erőfeszítéseket kíván meg a résztvevőktől, amelynek egyik kézzelfogható eszköze az ajándékozás.

„Az ajándékoknak nagyon örültem, jó érzés volt mindig újabbakat és újabbakat kapni, nemcsak a tárgyak önértéke, hanem leginkább a figyelemesség, a rám irányuló kiemelt figyelem miatt is. Minden ajándék olyan volt, ami speciálisan rám volt „szabva”, azaz nagyon megfelelték a korábban spontán kifejezett vágyaimnak és az érzéseimnek.” (nő)

Lényeges megjegyezni, ha az esemény túlságosan is az ajándékozás körül forog (vagy a mesélő ezt emeli ki), akkor a kapcsolatorientált szemlélet inkább materialistába csap át, ahol az anyagi javak énközpontú felmagasztalása történik. A kézzelfogható ajándékokhoz képest lényegesebb, hogy a rituálék „társadalmi ajándékokhoz” juttatják az abban résztvevőket (Driver, 1991). Ilyen társadalmi ajándék, hogy a rituálék (1) rendet teremtenek a társadalomban (közösségben), (2) közösségi élményhez juttatnak, valamint (3) esélyt adnak az egyén jelentős átalakulására.

A kapcsolatok fenntartásánál lényeges szempont, hogy a különféle generációk (fiatalok és idősebbek egyaránt) egymásra találjanak, mivel ez előfeltétele a befogadó (újra egyesítő) típusú rítusoknak.

„Az esemény menetrendje hasonló, mint az ott-honi ünnepléseknél, ez talán leginkább azért van, mert a szűkebb családunk apukám szüleinek a családi szokásait vette át, ha ünneplésekről van szó (szülinap, névnap, karácsony, húsvét stb.).” (férfi)

Ez a logika igencsak hasonlatos a szervezetközi vagy a szervezeten belüli kapcsolatok menedzseléséhez, az üzleti életben azonban a gazdasági érdekek hangsúlyosabban jelennek meg.

Eseményorientáció

A kapcsolatok megtartásának egyik legplasztikusabb módja az események szervezése, ahol az interakció szintje rendkívül magasan tartható. Ezek sikeres kimenetel esetén valamilyen örömteli pillanatban csúcspontnak ki, a pillanatok újra és újra átélhetőek. A résztvevőknek számos esetben flow-élményük lehet.

„Ez a pillanat, ahogy végignézttem a családomon, végtelenül boldoggá tett. A szoba másik végében ropogott a tűz és ontotta magából a meleget a kályha, a sok finom sütemény illata betöltötte a szobát és mindannyian együtt játszottunk a 82 éves nagymamám és a 13 éves kiskamasz unokaöcsém. Ugrattuk egymást, nevetgélünk és szurkoltunk egymásnak.” (nő)

Ezek a pillanatok azonban meglehetősen törékenyek és továtűnnének akkor, ha azt valamilyen formában nem örökítenék meg. A pillanatok raktározásának és kategorizálásának egyik lehetséges terepe az emlék, ami azonban az évek során megkopik, azonban újból feleleveníthető és átélhető. A technikai eszközök sokat segítenek a pillanatok megőrzésében, és a felidézéshez megfelelő ingeranyagot biztosítanak a következő összefüggésben.

„Az ünnepek után természetesen nem maradtak el a családi fényképezések. Egyik legkedvesebb képem, amikor a nagymamám és a nagypapám között állok. Nagypapám is közgazdászként végzett, így mindig is nagyon örült, hogy én is ezt a pályát választottam. A diplomosztón láttam rajta, hogy mennyire büszke rám, és ez nagyon jó érzés volt.” (nő)

Az örömteli családi események uralkodó műfaja a romantika, melynek értékei az ideális állapotot éltetik – a szépség és béke világát, amely mentes a konfliktusoktól. A romantika visszafelé irányul, múlt idealizált, nosztalgikus formát ölt, mely ezáltal újra és újra átélhető.

„Sokat nevetünk, nagyon jó hangulatban, egészen késő délutánig tartott a családi ünneplés – sok-sok nosztalgikus történettel, emlékekkel, amelyeket különösen szeretek.” (nő)

Integrált családfejlődés

A sikeres rítusteremtés eredménye az integrált családfejlődés, amikor a család képes a rítusokat megfelelően integrálni a család működése során, vagy ha a logikát megfordítjuk: a sorozatos sikeres rítusok jutalma a családfejlődés. Ehhez a rítus különféle összetevőinek (pl. forgatókönyv, közösség, szerepek) szinergikusan kell működniük, melynek következtében valódi, mélyen átélt rítusok sorozata történik, ahol valódi átalakulás történik.

A rituálé forgatókönyve azonosítja a rituális tárgyakat, felsorolja használatuk szabályait, megszabja, hogy ki használhatja azokat, valamint ismerteti a követendő és kívánt magatartások sorozatát. Ezt a forgatókönyvet jól meghatározható szerepek működtetik. A jól sikerült és folyamatosan ismétlődő családi események (pl. ünnepek) ritualizálódnak, vagyis hagyományt teremtenek a családon belül. Ezt a hagyományt aztán nagyobb eséllyel képes átörökíteni az, aki ezt többször is és mélyen átéli. A forgatókönyv számos esetben a lelki felkészüléssel kezdődik (várakozás), amelyet az esemény közeledtével egyre inkább segítenek a szervezési feladatok (pl. résztvevők, időpont, menü), valamint a fizikai felkészülés (pl. vásárlás, díszítés, felöltözés).

„A karácsony a családom számára mindig nagyon fontos és kiemelt ünnep volt, kicsi korom óta számoltuk vissza a napokat és együtt készültünk, díszítettük a házat kívül-belül és készítettük az ajándékokat és süteményeket.” (nő)

Az összefogó-koordináló szerep mellett lényeges, hogy a családi eseményen jól definiált szerepek legyenek, amelyek képesek az esemény forgatókönyvét zökkenőmentesen működtetni. Ebben a helyzetben mindenkinek megvan a jól megszokott és kialakult szerepe, ám ezek a szerepek a személyiség fejlődésével vagy a plusz feladatok miatt változhatnak.

„A karácsony valóban arról szólt – ahogyan talán minden azt megelőző, csak valahogy addig nem is vettem észre -, hogy édesanyámmal sütöttem a konyhában, hogy fenyőfát választottam édesapámmal, és ahogyan hagytam, hogy a testvéremmel újra egymásnak essünk az ünnepi asztalnál valami jelentéktelen apróságon.” (nő)

Az olyan rítusoknál, amelyeknél a központi esemény egyszeri vagy csupán néhányszor fordul elő (pl. diplomaosztó, esküvő), a teljesség és a befejezettség különösen fontos annak érdekében, hogy a főszereplők magasabb szintre lépjenek (egyéni vagy a kapcsolat fejlődése szempontjából). A befejezett rítus lényege, hogy a szertartás után az egyén új tudása birtokában visszatér eredeti életvilágába, de már megváltozott, többnyire magasabbnak értékelt státusban (pl. házas, diplomás). Bár a rítusok egységbe kovácsolnak, azoknak a főbb értékek megőrzése mellett mindenféleképpen rugalmasnak kell lenniük, hogy támogatni tudják a szerepváltásokat vagy az új családtag beilleszkedését a közösségbe. A közösségnek tehát összetartónak, de nyitottnak is kell lennie egyszerre.

„A régi hagyományból csináltunk egy új hagyományt a Szentestére vonatkozóan. Egy családtag elment, s jött helyette egy új. Alapvetően úgy gondolom, hogy jól alkalmazkodtunk a megváltozott helyzethez és a legutóbbi Szentesténk így talán még teljesebben, de mindenképpen tartalmasabban telt el, mint 2007-ben.” (férfi)

Sikertelen rítusteremtés

A sikertelen rítusokat a széthulló kapcsolatok jellemzik, amelyeket már nem lehet újra összekovácsolni. A nem megfelelő működés miatt a családi események számos esetben eseménytelenek vagy pedig félresikerültek, amelyeket a teljesség és a befejezettség hiánya jellemez. Ezekben az esetekben a közösség kohéziós ereje alacsony, aminek következtében a közösség szétesik. Emellett az ilyen közösség tagjai jellemzően kiřekesztők, azaz nem befogadók az új szereplőkkel vagy

az újdonsággal szemben. Az egyén a közösségen belül nem tud magasabb szintre lépni, ami frusztráltságot okoz számára. A sorozatos sikertelen rítusok következménye a családi entrópia.

Széthulló kapcsolatok

A válás egyértelműen törést eredményez, hiszen a család szétszakadásáról van szó. A múlt megszépült nosztalgikus élményei élesen szemben állnak a jelenel, ahol a családi kép nem teljes, a kapcsolatok pedig felületesek.

„Néha azonban hiányoznak a “boldog gyermeki” évek, amikor még utoljára megpróbálta együtt a családom, és nem kellett megjárszani, hogy összetartozunk.” (nő)

Az emberi interakció alapvető velejárója a konfliktus, csupán az a kérdés, hogy a felek meg szeretnék-e azokat oldani, illetve képesek-e azokat megoldani. Mivel a konfliktusok nem oldódnak meg önmaguktól, megfelelő kommunikáció nélkül a viszony tovább mérgesedik. A régen összejáró és összetartó közösség könnyen széteshet, miközben a jól bevált és közösséget összekovácsoló rítusok (pl. közös köszöntések, társasjátékozás) kikopnak.

„Azóta a két család között is még jobban megromlott a viszony, így a születésnapokat csak nagyon szűk családi körben, a nagymamámmal ünnepeljük. Az unokatestvéreimmel nagyon ritkán találkozunk, a társasjátékok a szekrényben porosodnak.” (nő)

A rítusoknál lényeges kérdés, hogy mennyire szól az egyénről és mennyire a közösségről. Ha az egyén és a hozzá kapcsolódó materialisztikus értékek a fontosak, akkor a rítus nem lesz teljes, mivel az egyén alapvetően magára, küllemére vagy a kapott ajándékokra koncentrá. A jelenben élő egyén csak az adott pillanatnak él és görcsösen próbálja megőrkíteni azt, amit a későbbiekben senki más nem él át újra vele együtt.

„Mire elkezdődött az ünnepség kiegyenesedett a hajam... Fontos volt számomra, hogy szép legyenek, hiszen rengeteg fotó készül majd, amit egy életen át nézegethetek. (Azóta sem nézte meg a fotókat senki...)” (nő)

Eseménytelenség, üresség

Ha a család tagjai (és főként azok a személyek, akik azért felelősek) nem fordítanak megfelelő mennyiségű és minőségű energiát az összejövetelek megszervezésére, akkor az esemény elsekélyesedik, majd pedig teljesen kiüresedik.

„Míg a csoporttársaim nagy része nagymamától-barátokig terjedő kísérettel érkezett, nálunk

hosszas vita előzte meg azt is, hogy a szüleim felutazzanak-e a diplomaosztómra. Ők ugyanis még abban a rendszerben szocializálódtak, amikor az osztatlan képzés 5 éve jelentette az egyetemi diplomát, szerintük tehát az „alapszakos diploma nem is diploma”.

Az időhiány egyértelműen gátja a sikeres rítusoknak. Ennek eredményeként lényegesen kevesebb lehetőség van a találkozásra, az események közös átélésére. Az idő ugyanolyan ráfordításnak számít, mint a közönség összetartása érdekében tett bármilyen erőfeszítés vagy anyagi áldozat.

„Ritkán van alkalmunk ilyesmire és az egyre csak növekvő hétköznapi nyomás terhe alatt a viszonyunk is rossz irányba fordult.” (nő)

A válaszok és a szétesett családok gyakran olyan eseményeket eredményeznek, ahol a szülők olyan eltérő szokásokat kívánnak érvényesíteni, amelyek nem összeegyeztethetők egymással (vagy a felek nem kívánják azokat összeegyeztetni egymással).

Entrópia a család működésében

Azt gondolhatnánk, hogy a sikeres rítusteremtés útja a meghatározó és egyben az uralkodó. Ez sajnálatos módon egyre kevésbé van így, hiszen ennek a fenntartása erőfeszítéseket igényel a résztvevőktől, miközben a családon belüli és kívüli feszültségek, a tagok közötti fizikai távolság a rendezetlenség, vagyis az entrópia irányába mutatnak. Az entrópia nagyon lényeges fogalom a családi közösség szétesésének megértésekor. A termodinamika 2. főtétele szerint „a hő soha nem megy magától a hidegebb helyről a melegebb helyre” (Clausius 1921), vagyis magától a hőmérséklet-különbség sohasem nő, hanem mindig csökken. Vagyis, ha egy rendszer (család) fenntartásába nem fektetnek megfelelő energiát, akkor a rendszert (családot) összetartó erő (hő) kihűl, a tagok elhidegülnek egymástól, a rendszer (család) szétesik. Egy olyan család, amelyik eleve diszfunkcionálisan működik, nagyon nehezen képes megfelelő energiát bevinni annak érdekében, hogy teljes és befejezett rítusok alakuljanak ki. Ha történik is kísérlet a rítusok helyreállítására, az számos esetben részleges vagy defektes lesz, ami nem segíti a rítusok befejezését. Ráadásul nagyon könnyű lesodródni a sikeres rítusteremtés útjáról és bekövetkezhetnek olyan változások, amelyek nehezen fordíthatók vissza. Az ábrán látható szaggatott nyilak a rendszer tehetetlenségére utalnak, hiszen befektetett energia nélkül az egész rendszer elkezd szétesni. Elegendő, ha a családi közösség szerkezetében valamilyen változás következik be és az nem képes reagálni rugalmasan az új helyzetre. Vagy vehetjük azt a példát, amikor a családot összetartó egyik

fontos személy kiesik a koordinációs szerepéből és nem veszi át senki a helyét. Az egyetemistáknál leginkább a különköltözés, valamint az új barát vagy barátnő integrálódása jelenthet komolyabb kihívást.

Az entrópia egyéni szinten is megtalálható. Csíkszentmihályi (1997, p. 66.) szerint a lelki entrópia a pszichikai rendetlenség állapota, és olyan érzéseket eredményezhet az egyénben, mint például a fájdalom, a félelem, a harag, az aggodalom vagy a féltékenység. Pszichikai entrópia akkor következik be, amikor az egyén tudatába kerülő információ összeütközésbe kerül a már ott lévő szándékokkal és emiatt akadályozza azok megvalósítását. Mivel rendezetlenség áll fenn, ezért ez gátolja a figyelem szabad felhasználását, vagyis a pszichikai energia szétszóródik. Ha ez az állandó negatív élmények miatt folyamatosan fennáll, akkor az Én akár olyan mértékig is meggyengülhet, hogy képtelen lesz bárminek is figyelmet szentelni, és nem tűz ki célokat sem maga elé. Csíkszentmihályi (1997, p. 68.) a pszichikai entrópiával szemben definiálja a tökéletes élmény állapotát, ilyenkor a pszichikus energia erőfeszítés nélkül áramlik az egyénben, mivel nincs elhárítandó zavar vagy olyan fenyegetés, amellyel szemben az Én-nek védekeznie kell.

Ha egy rítusban zavarosak a szerepek, akkor a forgatókönyv sem lesz gördülékeny és az átalakulás nem történik meg. Hiába érzi úgy az egyén, hogy mindent elkövetett, ha a többi szereplőt nem vonják be, és nem biztosítja azt, hogy a rítus kiteljesedjen és minőségében is egy más személyiség térjen vissza.

„Az számomra is a diplomaosztó közben, meglepetésként derült ki, hogy az évfolyam legjobb tanulójaként végeztem el az alapszakot, amiért bár nem éreztem/érezem, hogy keményen megdolgoztam volna, mindenképpen örültem neki. A szüleim reakciója? Így legalább megérte eljönni a diplomaosztómra.”

Ha a közösségben dominálnak az egyéni szempontok a közös érdekek helyett, akkor az esemény könnyen konfliktusok sorozatává válhat, ahol a folyamatos játzmák uralkodnak ahelyett, hogy az esemény teljességét közösen élnék át. Nincs újra-integrálás, nincs befogadás, így a rítus befejezetlen marad, a közösség és az egyén ténylegesen nem fejlődik, mindenki a maga útját járja. Az integráció helyett a szétesés és a szétszakadás a jellemző.

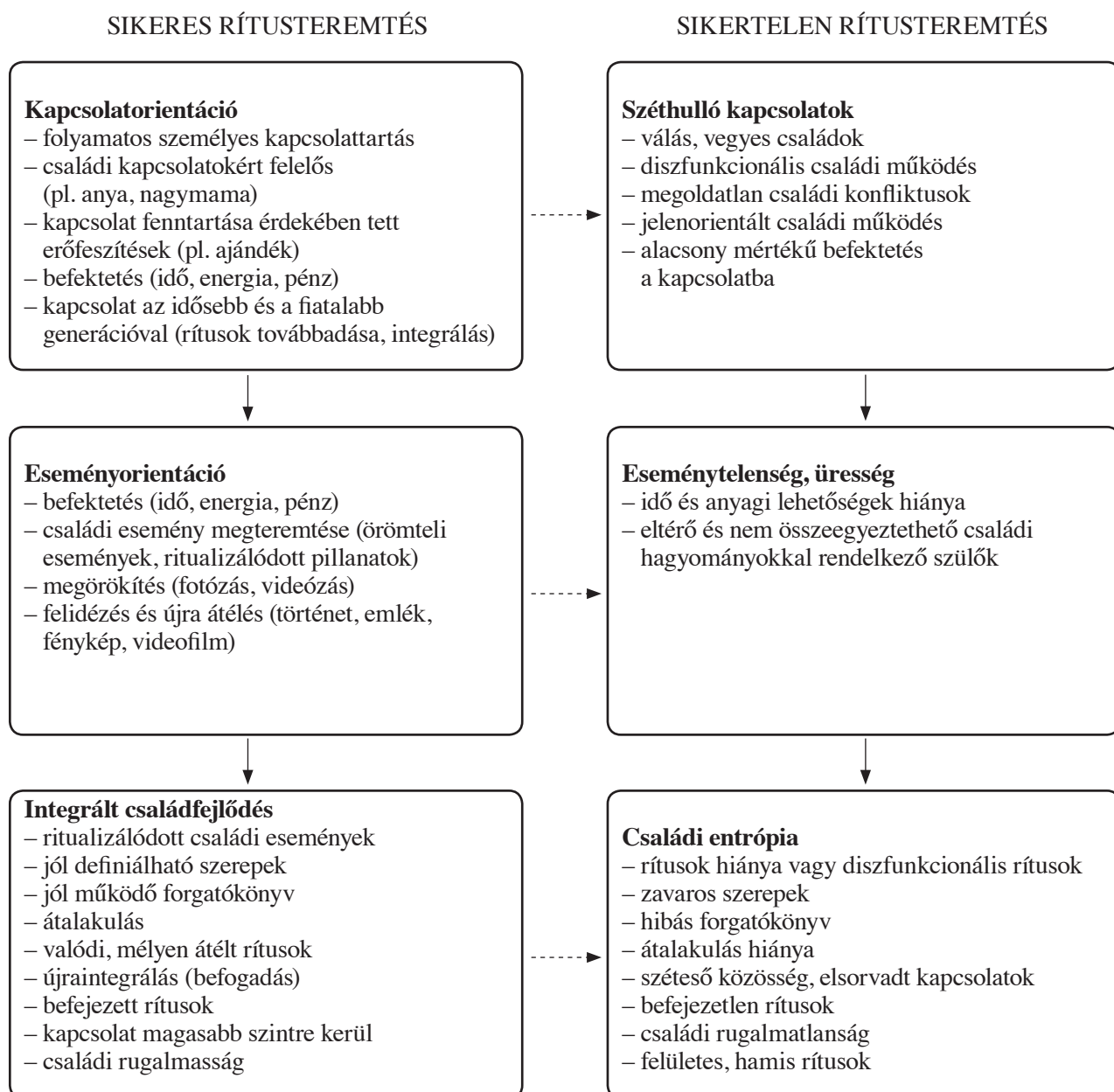
„Végül hagytam, hogy apa lefotózzon minket anyával és az oklevelemmel – és megsértődjön, amiért nem kértem meg egy mellettiünk fényképezkedő családot, hogy fotózzanak le hármunkat is –, aztán elbúcsúztunk, mindenki ment a dolgára: én vissza a koliba, ők pedig haza.” (nő)

Ha változás történik a család szerkezetében, akkor jelentős energiát emészt fel az, hogy újra kialakuljon a harmonikusnak tekinthető közösség. Erre azonban az összeegyeztethetetlennek tűnő érdekek miatt sokszor csekély esély van. Ilyenkor a rítusok rugalmatlanok maradnak, nem támogatják az új helyzet megoldását, így csupán a szakadékok tartósítására képesek. A közösség (vagy annak egy része) képtelen elfogadni az új helyzetet és sokszor a felszín mögött mély sérelmek húzódnak meg.

„Nekem és a tesómnak sokat számít, hogy a kiskorunkbeli közös karácsonyozásokat megidézzük, és hogy apu ne töltsen egyedül magányosan a szentestét (nagyon rosszul érezné magát), ezért végül meggyőztük anyut, hogy apu is eljöhessen szenteste hozzájuk, a vacsira és az ajándékozásra. Együtt volt az egész család, tesóm, anyu, apu, anyu férje és én, de azért mégis olyan furcsa volt. Kicsit hamisnak, megjátszottnak tűnt az egész.” (nő)

1. ábra

Családi rítus létrehozásának modellje



Forrás: a szerzők gyűjtése

Záró gondolatok: marketing- és menedzsmentszempontok

A sikeres és sikertelen rítustipológia modellje menedzsment-szempontból többféle területen is hasznosítható. Egyrészt használható a marketingstratégiák kialakításánál, amikor arra keressük a választ, hogy miként pozícionáljunk egy terméket, egy termék/márka hogyan válhat a családi rítus részévé vagy milyen kommunikációs stratégiát használjunk akkor, amikor a családi rítusokra szeretnénk építeni. Ugyanígy érdekesek azok a pontok, amelyek a családi rítus megerősítését tanítják, valamint azok, amelyek a veszélyeket jelentik. A kommunikációban közvetített jelenségek modellként funkcionálnak és társadalmi célzatú üzeneteket is hordoz-

hatnak. Ha a család, mint egység értéknek fogható fel, akkor ez a típusú érték közvetítés lényeges társadalmi felelőssége lehet a vállalatoknak.

A tanulságok felhasználhatók márkaközösségek építésekor, ahol a jól definiált és megvalósított rítusok összehozzák a közösség tagjait, növelve ezzel az elköteleződést a márka, valamint a tagok iránt. Egy márkaközösség is akkor működik jól, ha jól definiált szerepek vannak (pl. mesélő, gondoskodó), a rítusok a felépített forgatókönyvet követik és a tagok újra és újra el tudják mondani a legfontosabb, márkához kapcsolható történeteiket (legyen az sajátjuk vagy olyan, amit a márka alkotott meg).

A másik felhasználási terület a menedzsment, ahol a vállalatok saját rítusokat hoznak létre, hogy azok a

3. táblázat

A rítusok gyakorlati üzleti alkalmazási lehetőségei

Dimenzió	Aldimenzió	Termék/márkasztími következmények	Megvalósult gyakorlati példa
Kapcsolatorientáció	Felelős/ szervező	Csoportokat/családokat célzó rendezvények, vagy márka rendezvények szervezése	Telekom Családi Nap Red Bull Röpnap
	Folyamatosság	Ünnepekhez kapcsolódó állandó jelenlét	Coca Cola az ünnepi asztalon
	Távolság	Termék/szolgáltatás a tagok közötti távolság feloldására	Skype, Facebook, Swarm
Eseményorientáció	Teremtés	Csoportokat/családokat célzó rendezvények, vagy márka rendezvények szervezése	Telekom Családi Nap Red Bull Röpnap
	Megörökítés	Események megörökítésének ösztönzése vagy megkönnyítése	Fotófal a Játékkészítő zenés mese előadáson A Mai Manó Ház családi fotópályázata
	Felidézés, újra átélés	Emlékek felidézése a márkán keresztül	BCE Közgáz Gólyabál partyfotók utólagos letöltési lehetősége
Egyn	Materialista haszon	Ajándék egyéni szinten	A Vodafone Red közösség tagjainak születésnapi ajándék
	Nem materialista haszon	Másokkal találkozás biztosítása létező közösségek számára	Smart autósok találkozója
	Bevonódás	Kapcsolaterősítő termékek/megoldások nyújtása	Névre szóló Coca Cola
Közösség	Kohézió	Rendezvények, szlogenek	Családi napok, MasterCard élmény
	Interakció	A rendezvényre készülés során vagy a rendezvény alatt interakciók erősítése	Fotóversenyen „like”-ok gyűjtése
	Vonzóerő	A vállalat/márka jelenléte tesz vonzóvá egy közösséget, pl. szponzorációval	A BME MotoStudent Team támogatója az E.on

vállalati kultúra alapjait jelentsék. Ez az integrált modell felhívja a figyelmet arra, hogy mely pontokon kell hatékonyan végigmenni ahhoz, hogy jól működő és ne diszfunkcionális rítusok szülessenek. Továbbá a széteső családok helyett az egyén életében az integráló szerepet számos esetben a vállalatok veszik át, amely alapvető befolyással lehet az egyén teljesítményére, személyiségfejlődésére és önmegvalósítására (lásd például Beck-Bíró, 2009). A jól működő rítusok egységet, harmóniát, közösséget és újra élhető eseményeket teremtenek, míg a diszfunkcionálisak nagyon komoly negatív nyomokat hagynak az egyénben.

Üzleti szempontból a következő ajánlások tehetők a kutatás alapján részben a családi rítusokkal, részben a vállalatok/márkák által teremthető rítusokkal összefüggésben. Ahogy a 3. táblázat is jelzi a vállalati gyakorlat jelenleg is használ olyan megoldásokat, amelyek alkalmasak arra, hogy a családi és más közösségek kapcsolatát rítusokon keresztül megerősítsék. A vállalatok és márkák képesek arra, hogy a közösségi rítusok szervezői, folyamatos biztosítói és résztvevői legyenek, valamint hogy termékeikkel és szolgáltatásaikkal összekössék a közösség tagjait. Ugyanígy képesek arra is, hogy olyan eseményeket hozzanak létre, amelyek alkalmasak adnak a közösségi kapcsolatok megélésére, valamint olyan aktivitásokat találjanak ki, amelyek e rendezvények minőségét megemelik a közösség megerősítése szempontjából. A vállalatok mind az általuk teremtett, mind a már létező közösségi rítusokhoz kötődően képesek biztosítani mind egyéni, mind közösségi előnyöket a fogyasztóknak. E gyakorlat tudatos építése hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatok és márkák a közösség számára fontos rítusok kontextusában lépjenek be fogyasztói életébe, miközben építenek a rítusok pozitív jelentésére és a hozzájuk kötődő tartós kapcsolódásra.

Lábjegyzet

¹ Ezt mutatja többek között a válások növekvő száma, a családforma átalakulása és a fiatal korban önálló fogyasztóvá váló gyermekek.

² A tradicionális társadalmakban elsősorban a vallási rituálék voltak a jellemzőek, miközben a mai társadalmakban a rituálé iránti igény egyre inkább szekuláris formában valósul meg.

Felhasznált irodalom

- Beck-Bíró, K. (2009): Önmegvalósítás a munkahelyen: megélések és meg nem élések, illetve azok okai. *Vezetéstudomány*, 40(11), 60-65. o.
- Bossard, J. H. S – Boll, E. S. (1950): *Ritual in Family Living*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Campbell, K. – Ponzetti Jr, J. J. (2007): The moderating effects of rituals on commitment in premarital involvements. *Sexual and Relationship Therapy*, 22(4), 415-428. o.

- Campbell, K. – Silva, L. C. – Wright, D. W. (2011): Rituals in Unmarried Couple Relationships: An Exploratory Study. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 40, 45-57. o. DOI: 10.1111/j.1552-3934.2011.02087.x
- Caplow, T. (1982): Christmas gifts and kin networks. *American Sociological Review*, 47, 383-397. o.
- Clarke, A. J. (2007): Consuming children and making mothers: birthday parties, gifts and the pursuit of sameness. *Horizontes antropológicos*, 13(28), 263-287. o.
- Clausius, R. (1921): Über die bewgende Kraft der Wärme und die Gesetze, welche sich daraus für die Wärmelehre ergeben. Leipzig.
- Cova, B. (1997): Community and consumption: Towards a definition of the “linking value” of product or services. *European Journal of Marketing*, 31(3/4), 297-316. o.
- Crespo, C. – Davide, I. N. – Costa, M. E. – Fletcher, G. (2008): Family rituals in married couples: Links with attachment, relationship quality, and closeness. *Personal Relationships*, 15 (2), 191-203. o.
- Csikszentmihályi M. (1997): *Flow: Az áramlat: A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Driver T. (1991): *The Magic of Ritual*. New York: Harper Collins
- Durkheim, E. (2003 [1912]): *A vallási élet elemi formái*. Budapest: L'Harmattan Kiadó
- Epp, A. M. – Price, L. L. (2008): Family identity: a framework of identity interplay in consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 35(1), 50-70. o.
- Epp, A. M. – Schau, H. J. – Price, L. L. (2014): The role of brands and mediating technologies in assembling long-distance family practices. *Journal of Marketing*, 78(3), 81-101. o.
- Fiese, B. H. – Hooker, K. A. – Kotary, L. – Schwagler, J. (1993): Family Rituals in the Early Stages of Parenthood. *Journal of Marriage and Family*, 55 (3), 633-642. o.
- Fiese, B. H. – Tomcho, T. J. – Douglas, M. – Josephs, K. – Poltrock, S. – Baker, T. (2002): A review of 50 years of research on naturally occurring family routines and rituals: Cause for celebration? *Journal of Family Psychology*, 16 (4), 381-390. o. DOI: 10.1037/0893-3200.16.4.381
- Giddens, A. (2002): *Runaway world: How globalisation is reshaping our lives*. London: Profile Books
- Haugland, B. S. M. (2005): Recurrent disruptions of rituals and routines in families with paternal alcohol abuse. *Family Relations*, 54(2), 225-241. o.
- Kiser, L. J. – Bennett, L. – Heston, J. – Paavola, M. (2005): Family Ritual and Routine: Comparison

- of Clinical and Non-Clinical Families. *Journal of Child and Family Studies*, 14 (3), 357–372. o., DOI: 10.1007/s10826-005-6848-0
- Kissné Viszket, M.* (2005): Családi rituálék mint pro-
tektív faktorok. *Alkalmazott Pszichológia*, 7 (1), 74-
89. o.
- Nagy, P. – Zsótér, B.* (2012): Our Everyday Emotions
and Finances: The role money-related attitudes and
materialistic orientation play in developing financial
culture. *Public Finance Quarterly*, 57(3), 286-297. o.
- Neulinger, Á. – Zsótér, B.* (2013). A családi fészekben
élő fiatal felnőttek és fogyasztói döntéseik. *Vezetés-
tudomány*, 44(9), 22-34. o
- Otnes, C. C. – Julie A. Ruth, J. A. – Lowrey, T. M. –
Commuri, S.* (2006): Capturing Time. in: Belk, R.W.
(ed.): *Handbook of Qualitative Research in Marke-
ting*. New York: Sage Publications, 387-399. o.
- Pearson, J. C. – Child, J. T. – Carmon, A. F.* (2010):
Rituals in Committed Romantic Relationships: The
Creation and Validation of an Instrument. *Communi-
cation Studies*, 61 (4), 464-483. o.
- Richardson, L.* (1990): Narrative and Sociology. *Jour-
nal of Contemporary Ethnography* 19, 116-135. o.
- Roberts, J.* (1988): Setting the frame: definition, func-
tions, and typology of rituals. in: Imber-Black, E. –
Roberts, J. – Whiting R. (eds.): *Rituals in families
and family therapy*, New York: Norton, 3-46. o.
- Rook, D. W. – Levy, S. J.* (1983): Psychosocial Themes
in Consumer Grooming Rituals. in: R. P. Bagozzi –
A. M. Tybout (eds): *Advances in Consumer Resear-
ch*, 10, Ann Arbor, MI: Association for Consumer
Research, 329-333. o.
- Rook, D. W.* (1985): The Ritual Dimension of Consumer
Behavior Reviewed. *Journal of Consumer Research*,
12 (3), 251-264. o.
- Rosenthal, C. J. – Marshall, V. W.* (1988): Generational
transmission of family ritual. *American Behavioral
Scientist*, 31, 669-684. o.
- Smit, R.* (2011): Maintaining Family Memories through
Symbolic Action: Young Adults’ Perceptions of
Family Rituals in Their Families of Origin. *Journal
of Comparative Family Studies*, 42 (3), 355-367. o.
- Solomon, M. R. – Anand, P.* (1985): Ritual costumes and
status transition: the female business suit as totemic
emblem. in: Hirschman, E. C. – Holbrook, M. B.
(eds.): *Advances in Consumer Research*, 12, Provo,
UT: Association for Consumer Research, 315-318. o.
- Somlai, P.* (2011): Nemzedéki konfliktusok és köte-
lékek. in: Bauer B. – Szabó, A (eds.): *Arctalan (?)
nemzedék*. Budapest: Nemzeti Család- és Szociál-
politikai Intézet, 25-36. o.
- Tynan, C. – McKechnie, S.* (2009): Hedonic meaning
creation though Christmas consumption: a review
and model. *Journal of Customer Behaviour*, 8(3),
237-255. o.
- Wallendorf, M. – Arnould, E. J.* (1991): We Gather Tog-
ether?: Consumption Rituals of Thanksgiving Day.
Journal of Consumer Research, 18 (1), 13-31. o.
- Whiteside, M. F.* (1989) Family Rituals as a Key to
Kinship Connections in Remarried Families. *Family
Relations*, 38 (1), 34-39. o.
- Wolin, S. J. – Bennett, L. A.* (1984): Family rituals.
Family Process, 23 (3), 401-420. o.
- Yoon, Y. – Newkirk, K. – Perry-Jenkins, M.* (2015):
Parenting Stress, Dinnertime Rituals, and Child
Well-being in Working Class Families. *Family Re-
lations*, 64(1), 93-107. o.

A cikk beküldve: 2016. február
Lektorálás után elfogadva: 2016. május

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – KOPFER-RÁCZ Kinga
– ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

A MAGYAR VÁLLALKOZÓK SZEMÉLYISÉGJEGYEI ÉS AZOK KAPCSOLATA A VEZETŐI STÍLUSSAL ÉS A PIACORIENTÁCIÓVAL

A vállalkozók vezetői tulajdonságainak és személyiségének vizsgálata kifejezetten interdiszciplináris kutatási terület. A mai dinamikus és globális környezet kihívásai közepette a szervezetek sikeres menedzseléséhez jó vezetői kvalitásokkal rendelkező vezetőkre van szükség. Ez a kutatás a hatékony vezetési stílusra jellemző személyiség típusok azonosításával foglalkozik és vizsgálja a személyiség típus és a vezetési stílus, valamint a piacorientáció kapcsolatát. A kutatások alapján vannak bizonyos személyiség tulajdonságok, amelyek jellemzőek a sikeres vezetőkre. A Myers-Briggs Type (MBTI) skála nagyon népszerű mérőeszköz a menedzserek kognitív tulajdonságainak vizsgálatára. A szerzők kutatása az első, amely a magyar SME-vállalkozók és menedzserek személyiség típusait vizsgálja az MBTI-skála segítségével. Kutatási eredményeik alapján a magyar SME-vállalkozókra és menedzserekre az extrovertált személyiség típus a jellemző és a többségük az ESTJ, ENTJ, ESTP és az ENTP-kategóriákba tartozik. A cikk felhívja a figyelmet arra, hogy a személyiség típusoknak szignifikáns hatása van a vezetési stílusra és a vállalkozás piacorientációjára is¹.

Kulcsszavak: kis- és közepes vállalatok, vállalkozók, menedzserek, személyiség, a személyiség mérése, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), vezetési stílus, piacorientáció

Különböző diszciplínák kutatói évek óta vizsgálják a személyiségjegyek és a sikeres vállalkozás közötti kapcsolatot. A leggyakrabban a következő jellemvonásokat társítják a vállalkozókhöz (Dvira et al., 2010, p. 45.; Brockhaus, 1980; Wilken, 1979 in: Rauch-Frese, 2005 alapján):

- szabadságvágy,
- belső kontroll igénye,
- kreativitás,
- sikerorientáltság,
- kockázatvállalási hajlam.

Az 1990-es években sok akadémikus kritizálta azt a feltételezést, hogy a vállalkozó személyiségjegyei hatást gyakorolnak a vállalkozás teljesítményére (pl. Brockhaus – Horwitz, 1985; Gartner, 1989; Chell et al., 1991). Ennek ellenére a 2000-es években újra elkezdte foglalkoztatni a kutatókat ez a terület, azonban az empirikus kutatások többsége nem talált szignifikáns össze-

függést a vállalat teljesítménye és a fenti jellemvonások között. Dvira et al. (2006) szerint a vállalkozásalapítási hajlandóságot befolyásolják a személyiségjegyek, nem a vállalkozás sikerességét. Chandler (1996) szerint a személyiségjegyek helyett a korábbi menedzseri és vállalkozói, valamint a vezetői és iparági tapasztalatok vannak hatással egy vállalat sikerességére.

Rauch és Freese (2007) szerint a személyiség és a siker kapcsolatát érdemes mélyebben vizsgálni, és átfogó szakirodalmi elemzésük során sikerült kapcsolatot kimutatni a vállalkozó személyiségjegyei és a vállalkozás sikeressége között ($r=.151$). A következő egyedi személyiségjegyek esetében találtak összefüggést: sikerorientáltság, innovativitás, függetlenség, énhatékonyság, kontrolligény és kockázatvállalás, azonban szerintük a felsoroltak közül ez utóbbinak van a legkisebb hatása a sikerre. A szerzőpáros úgy véli, hogy a korábbi tanulmányok gyakran azért nem tudták kimutatni ezt a kapcsolatot, mert túl kicsi volt a minta, vagy túlságosan leegyszerűsített módszertant

alkalmaztak, továbbá a szituatív tényezőket is sokan figyelmen kívül hagyták.

Egy közelmúltban készült kínai kutatás is arra az eredményre jutott, hogy a kognitív képességek, készségek mellett néhány személyiségjegyre is a vállalati siker előrejelzője. A kutatás szerint az extrovertált, nyitott, lelkiismeretes emberek nagyobb valószínűséggel válnak sikeres vállalkozókká (Fine et al., 2012). A szerzők igazolják Rauch és Freese (2007) eredményeit is, hiszen a kulcsfontosságú vállalati kompetenciák közé sorolják még a kockázatvállalási hajlandóságot, a rugalmasságot, az önbizalmat és eredményeik alapján ezek a tulajdonságok is befolyásolják a sikerességet.

Zoltayné Paprika Zita és Szántó Richárd (Zoltayné – Szántó, 2011) vizsgálatai azt mutatják, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között – magyar mintát vizsgálva – pozitív kapcsolat áll fenn. A jobban teljesítő, proaktívabb vállalatok rendre felkészültebb, jobb vezetői képességekkel bíró, kockázatvállalóbb vezetőkkel rendelkeznek. Az is megfigyelhető volt, hogy a sikeresebben működő vállalatok döntéseiben az átlagosnál is erősebben érvényesül a racionális döntéshozatal, melynek alkalmazásával a menedzserek az optimális cselekvési alternatíva kiválasztására törekuszenek. A szerzők 1996 és 2009 között négy alkalommal mérték fel 11 menedzsmentképesség szintjét, valamint 4 döntéshozatali közelítésmód alkalmazásának intenzitását minden esetben egy 1200 főnél nagyobb mintán, melyben magyar menedzserek szerepeltek. A megismételt kutatások eredményeinek meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolta, hogy a vizsgált menedzserekre a *gyakorlatorientáltság*, a *magas szintű szakmai ismeretek* birtoklása és a *fejlett problémamegoldó képesség* volt leginkább jellemző. Ezen erősségek mellett gyengességként jelent meg a *kockázatvállalási hajlandóság* és a *számítástechnikai ismeretek* alacsony szintje.

Mind a négy minta egybehangzóan és a nemzetközi trendekkel teljesen ellentétesen a racionalitásra való törekvést mutatta. Megállapíthatjuk, hogy ez a felfogásmód egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus a felméréseknek azon eredménye, hogy a racionalitásra való törekvés egyik mintában sem párosult *fejlett elemzőképességgel* és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel. Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek, helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmódjának közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.

A kis- és középvállalkozások esetében az is megfigyelhető, hogy a vezető személye és a vállalkozás szorosabban összefonódik. Wiklund (1998) szerint a kisvállalkozásokra jellemző, hogy a vezető stratégiai orientációja megegyezik a vállalat stratégiai orientációjával. Carland et al. (1984) kisvállalati tulajdonosi orientációs elmélete szerint pedig érdemes különbséget tenni a vállalkozó és a kisvállalati tulajdonos között, az előbbire a sikerorientáltság jellemző, és a vállalat nyereségességét, növekedését tartja szem előtt. A kisvállalati tulajdonos szakmai döntéseit azonban meghatározó mértékben befolyásolják személyes céljai, tervei és motivációi, valamint érzelmileg sokkal jobban kötődik a vállalkozásához (Jenkins – Johnson, 1997; Runyan et al., 2008). Carland et al. (1984) szerint a kisvállalati tulajdonos a személyiségét kiveti a vállalkozására, így az jelentősen meghatározza a vállalat menedzselését és működését, személyes attitűdjük és személyiségük elkerülhetetlenül összerosódnak a szakmai életükkel.

1. ábra

Az MBTI-rendszer négy preferenciadichotómiája



Forrás: Schaubhut – Thompson (2011, p. 3.) alapján saját készítésű ábra

Egyetemisták körében is végeztek felméréseket arra vonatkozóan, hogy mely személyiség típusokat vonzza jobban a vállalkozói lét, és a felmérés arra az eredményre jutott, hogy az extrovertált (extraversion) és érzékelő (sensing) típusú diákok nagyobb érdeklődést mutatnak a vállalkozásalapítás irányába, mint az introvertált (introversion), intuitív (intuitive) típusúak (Zarafshani et al., 2011). Az eredmény azért is érdekes, mert a mintákban a vállalkozók döntő többsége extrovertálnak tekinthető, valamint a többség az érzékelő csoportba tartozik.

Módszertan: az MBTI-személyiségteszt

Az MBTI-személyiségteszt kifejlesztése Isabel Myers és édesanyja, Katharine Cook Briggs nevéhez fűződik, akik az 1940-es években C. G. Jung elméletét alapul véve kifejlesztettek egy olyan skálát, amely a mindennapokban és szervezeti szinten is használható a személyiség típusok meghatározására.

Céljuk az volt, hogy az egyes személyiségek közötti különbségeket feltárják, ami lehetővé teszi a csoportokon belüli harmónia és hatékonyság növelését. A kérdőívet 1975-től kezdve napjainkig a Consulting Psychologists Press, Inc. (CPP, Inc.) publikálja, gondozza és fejleszti, ezzel is segítve az MBTI minél megbízhatóbb gyakorlati alkalmazását. (The Myers & Briggs Foundation Online, 2012a).

Az 1. ábrán látható, hogy az MBTI-keretrendszerét négy dimenzió vagy másképpen preferenciatípus adja.

A négy preferenciatípus kombinációjaként összesen 16 különböző személyiség típus különböztethető meg. Az MBTI-személyiség típusok jól alkalmazhatók az üzleti életben is, hiszen kiindulópontot adnak ahhoz, hogy egy adott egyén hogyan viselkedik döntéshozatali helyzetben, vagy hogyan oldja meg a problémákat; ennek ismeretében pedig a cégek célirányosabban tudják a munkacsapatokat megszervezni. Fontos még megemlíteni, hogy a skála értékítélet-mentes, tehát az egyes személyiség típusok egyenlők, nem tekinthetők rosszabbnak vagy jobbnak a másikkal (Hendrickson – Giesecke, 1994).

Keirsey és Bates (1998) az MBTI-teszt alapján 4 temperamentumot különböztet meg:

- életművészek – a mának élnek, és a következő személyiség típusokra jellemző: ESTP, ISTP, ESFP, ISFP,
- ellenőrök – felelősségteljesek, és a következő személyiség típusok egyike: ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ,
- racionalisták – mindenben az ésszerűséget keresik, és a következő személyiség típusokra jellemző: ENTJ, INTJ, ENTP, INTP,
- idealisták – folyton önmagukat, az életben betöltött szerepüket és az élet értelmét keresik, és a következő személyiség típusok egyike: ENFJ, INFJ, ENFP, INFP.

Az 1. táblázat látványosan foglalja össze a tizenhat típust, ahol a fent említett Keirsey-féle temperamentum típusok oszloponként rendeződnek el.

1. táblázat

Az MBTI-skála által meghatározott 16 személyiség típus rövid, jellemző leírással – OKA ábrája alapján (OKA, 2011)

Ellenőrök	Életművészek	Idealisták	Racionalisták
ISTJ Teszi, amit tenni kell (Ellenőr)	ISFJ Nagyfokú kötelességtudat (Védelmező)	INFJ Másokat inspiráló (Tanácsadó)	INTJ Mindenen lehet fejleszteni (Ezermester)
ISTP Egyszer mindent szívesen kipróbál (Kézműves)	ISFP Többet lát, mint a többiek, de keveset oszt meg ebből (Zeneszerző)	INFP Nemes gesztusokat tesz, hogy a társadalmat szolgálja (Gyógyító)	INTP Imád problémát megoldani (Építész)
ESTP A végtelenségig realista (Támogató)	ESFP Csak egyszer élsz az életben (Előadóművész)	ENFP Extra lökést ad az életnek (Bajnok)	ENTP Egyik izgalmas kihívás a másik után (Feltaláló)
ESTJ Az élet adminisztrátorai (Felügyelő)	ESFJ A világ vendéglátói (Ellátó)	ENFJ Finoman meggyőző (Tanár)	ENTJ Az élet természetes vezetői (Tábornok)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az MBTI-rendszer széles körben, akadémiai és üzleti életben egyaránt használt, valamint a skála nemzetközileg validált. Gyakran alkalmazzák a személyiségfejlesztés, a karriertervezés és számos más HR-területen. Ezen felül több, a vállalkozók megértését, megismerését célzó kutatás során is használták e mérőeszközt (Keirse, 1984; Routamaa – Miettinen, 2006; Carland et al., 1996).

A minta

Kvantitatív kutatásunkban kétszáz magyar mikro-, kis- és középvállalkozás vezetője vett részt. A vállalkozók körében végzett korábbi kutatásaink tapasztalataira építve a kérdőív lekérdezését telefonos interjú keretében tettük meg, mivel egyrészt a vállalkozók nagyfokú mobilitása miatt ez a leghatékonyabb elérési mód, másrészt tapasztalataink szerint az egyetemi kutatócsoport telefonos megkeresését ritkán utasítják vissza. A minta kialakításánál kvótákat alkalmaztunk: 30 mikro-, 70 kis- és 100 közepes vállalat került be a mintába, Kelet-, Közép- és Nyugat-Magyarországról egyaránt (70-50-80 arányban). A vállalat méretét az alkalmazottak száma alapján határoztuk meg, így az 1-10 alkalmazottal rendelkező vállalkozások mikro-, a 11-50 alkalmazottal rendelkezők kis-, valamint az 51-250 embert foglalkoztató vállalkozások közepes méretű vállalkozásnak tekinthetők. Arra törekedtünk, hogy érdemi döntéshozókat kérdezzünk meg a vállalatoknál. A válaszadók nem feltétlenül tulajdonosok, de minden esetben olyan vezető pozícióban lévő személyek voltak, akikről feltételezhető, hogy nagy felelősséggel bírnak a vállalkozásért. Akár ők maguk a tulajdonosok, akár a tulajdonos-vezetőnek riportálnak, erős érdekelttségük (ownership) és felelősségük van a vállalat eredményességét tekintve. A felmérés eredményesnek bizonyult, hiszen a telefonos megkeresés során minden válaszadó, minden kérdésre értékelhető választ adott.

A hazai vállalkozók személyiségjegyei az eredmények tükrében

Az eredményeket elsőként a négy dimenzió mentén mutatjuk be, majd ezután vizsgáljuk az egyes személyiség típusok előfordulását, illetve azok kapcsolatát a vezetői stílusokkal és a piacorientációval.

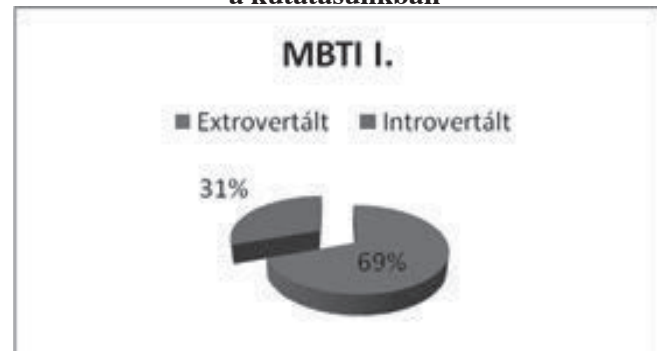
Extrovertált – Introvertált

A megkérdezettek 69%-a tekinthető extrovertáltnak az MBTI-teszt alapján, ami azt jelenti, hogy a döntő többség a külső környezettel való érintkezés során töltődik fel. Emiatt fontosak számukra a kapcsolatok, a környezetükben zajló események és a külvilággal való aktív kapcsolattartás. Energiát nyernek abból, ha úgy érzik,

hogy hatnak a környezetükre. A válaszadók 31%-a viszont az introvertált típusba tartozik, amely szívesen vonul el, elmélkedik. Saját belső lelki és gondolatvilága fontosabb számára, mint a külvilággal való interakciók (Erős – Jobbágy, 2001). A '60as években végzett MBTI-kutatások becslései szerint a nyugati társadalmakban az emberek negyede introvertált, háromnegyede pedig extrovertált (Myers et al., 1998). Ezzel szemben érdekes módon egy '90-es évek végén végzett reprezentatív felmérés szerint az amerikai társadalomban a két típus aránya mintegy fele-fele (Myers et al., 1998). Sajnálatos módon a magyarokról hasonló reprezentatív felmérés nem áll rendelkezésünkre, de az interneten található becslés szerint a magyar népesség kb. 60,5 %-a az extrovertált típusok valamelyikébe tartozik (<http://lelektanitipusok.hu/tesztek.html>). (2. ábra)

2. ábra

Az extrovertált és introvertált vállalkozók aránya a kutatásunkban



Érzékelő – Intuitív

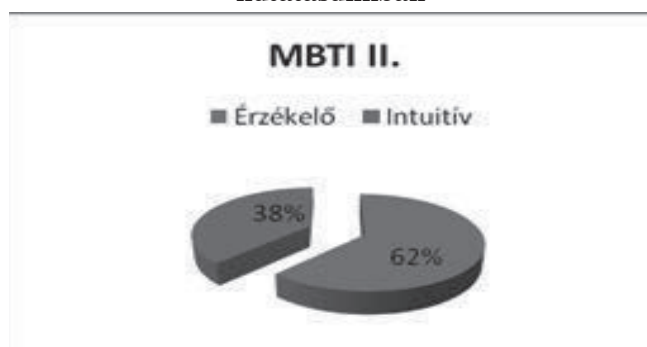
A kutatásban részt vett vezetők 62%-a tartozik az érzékelő típusba, vagyis ők azok, akik a jelenre koncentrálnak, a kézzelfogható dolgokban és konkrét adatokban hisznek, gyakorlatiasak és realisták. Ezzel szemben a minta 38%-át kitevő intuitív vezetőkről az mondható el, hogy inkább a jövőre, a lehetőségekre koncentrálnak. Szeretik az újszerű, nem megszokott megoldásokat, fontos számukra az inspiráció és képzelőerő (Tan – Tiong, 1999). Az intuitív érzékelő világa a jelenben érzékelhetőn túlmutató világ, beleértve a lehetséges jövő eseményeit és az elvont összefüggéseket (Erős – Jobbágy, 2001).

Az arányok megközelítik a várakozásokat és eredményeink hasonlóak a Yoo et al. (2013) kutatási eredményeihez, akik azt találták, hogy az ázsiai menedzseres esetében az intuitív típusú személyiségek a minta valamivel több, mint egy harmadát tették ki. Eredményeink jelentős változást mutatnak Lövey (1992) 1989-es, 299 fős, magyar vállalati vezetői mintával végzett kutatásához képest, aki azt tapasztalta, hogy a vezetők 86%-a az érzékelő személyiség típusba tartozott és csak

14% tartozott az intuitív személyiségtípushoz. Mindenestre az intuíció ilyen jelentős háttérbeszorulása a 80-as évek végi magyar vállalatvezetésben nem adott okot nagy bizakodásra, és ez azt is valószínűsítette, hogy a vállalatok jövőjéről való gondolkodás, a változás alternatíváinak felvetése, az új lehetőségek felkutatása nem volt meghatározó a vizsgált mintában (Erős – Jobbágy, 2001). Egyes kutatások (Keirse, 1964 in: Moraski, 2001) azt mutatták ki, hogy az intuitív típusú személyek aránya 25% a teljes populációban, a magyar internetes becslült mintában az intuitív típusú személyek aránya körülbelül hasonló, 28%. *t*

3. ábra

Az érzékelő és intuitív típusú vállalkozók aránya a kutatásunkban



Gondolkodó – Érző

A gondolkodó-érző dimenzióban figyelhető meg a legkisebb eltérés, ez a jellemző osztotta meg a legkevésbé a megkérdezetteket, hiszen a 80% tartozik a 'gondolkodók' csoportjába. Jellemző erre a típusra, hogy szereti a logikát, a tényekkel alátámasztható érvelést, kritikus és nem fél megkérdőjelezni számára vitathatónak tűnő állításokat. Döntéseit racionális érvek alapján hozza és igyekszik minden helyzetben objektív lenni (Ludford – Terveen, 2003). A válaszadók csupán egyötödéről mondható el, hogy a döntések során főként olyan szubjektív tényezőket mérlegelnek, mint pl. értékek, hiedelmek és döntéseik hatása társaikra. Ez az eredmény azért érdekes, mert Keirse (1998) szerint általában a társadalmakban ez a két jellemző 50-50%-ban fordul elő. Kifejezetten magyar társadalomra vonatkozó adataink nincsenek ugyan, de ez igen jelentős eltérésnek mondható a vállalkozók esetében. Ugyanakkor az eredmények mégsem meglepők, hiszen korábbi kutatásokkal, melyek a vállalkozók erős kontrolligényét emelik ki, összhangba hozható az objektív, tényekre épülő döntéshozatal. (4. ábra)

Megítélő – Észlelő

A válaszadó KKV-vezetők közel kétharmada a megítélő (J) típusba tartozik. Ez a típusú személy szeret

tervezni és a tervek alapján haladni, az a személy, aki a külvilág felé inkább a döntéshozattal, a szelekcióval, a keretek megteremtésével, az eredmények keresésével fordul. Előnyben részesíti az idejekorán hozott

4. ábra

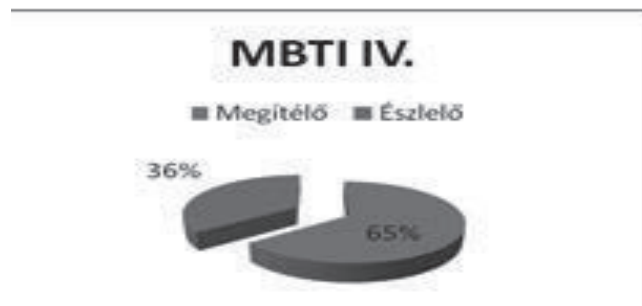
A gondolkodó és érző típusú vállalkozók aránya a magyar vállalkozók körében



döntést a bővebb információ alapján hozott, de talán későbbi döntésnél. A megítélő (J) preferenciájú személy gyakran tűnik szervezettnek, eltökéltnek, mások számára merevnek (Erős – Jobbágy, 2001). A válaszadók egyharmada azonban az észlelő (P) típusba tartozik és inkább a spontaneitást kedveli, rugalmas és alkalmazkodó. Ebbe a típusba tartozók szeretik a lehetőségeket nyitva hagyni, és inkább az élet megértésére, mintsem annak irányítására törekednek. Viselkedését a spontaneitás, az alkalmazkodás, az új események, befogadható információk iránti nyitottság jellemzi. Az észlelő (P) preferenciájú személy gyakran tűnik rugalmasnak, másokra ráhangolódónak és alkalmazkodónak, mások számára kiszámíthatatlannak (Erős – Jobbágy, 2001; Tan – Tiong, 1999).

5. ábra

A megítélő és észlelő típusú vállalkozók aránya a kutatásunkban



A már korábban említett Kiersey és Bates (1984) számításai szerint a társadalomban jellemző megítélő-észlelő arány szintén 50-50%, melytől jelentősen eltér a

Az egyes személyiségtípusok előfordulása a mintában (n=200)

Ellenőrök	Életművészek	Idealisták	Racionalisták
ISTJ (Ellenőr) 14 7%	ISFJ (Védelmesző) 10 5%	INFJ (Tanácsadó) 4 2%	INTJ (Ezermester) 10 5%
ISTP (Kézműves) 9 4,5%	ISFP (Zeneszerző) 4 2%	INFP (Gyógyító) 2 1%	INTP (Építész) 8 4%
ESTP (Támogató) 22 11%	ESFP (Előadóművész) 4 2%	ENFP (Bajnok) 3 1,5%	ENTP (Feltaláló) 19 9,5%
ESTJ (Felügyelő) 51 25,5%	ESFJ (Ellátó) 10 5%	ENFJ (Tanár) 3 1,5%	ENTJ (Tábornok) 27 13,5%

vállalkozók populációja, amely ismét a kontrollérzet erősítésével függhet össze. Ugyanakkor érdekes, hogy saját kutatási tapasztalataink és mások (pl. Gilmore et al., 2001; Lancaster – Waddelow, 1998) eredményei is felhívják a figyelmet arra, hogy a KKV-k kifejezetten keveset terveznek előre, közép-, illetve hosszú távú tervezést írásban nagyon ritkán készítenek. (5. ábra)

Az egyes preferenciadimenziók elemzését követően azt is megvizsgáltuk, hogy a megkérdezett KKV-vezetők a 16 személyiségtípus melyikébe tartoznak. A 2. táblázat az egyes személyiségtípusok gyakoriságát mutatja a mintánkban.

A mintában mind a 16 személyiségtípus képviseltette magát. A négy nagy csoport közül az idealisták teszik ki a minta legkisebb részét. A személyiségtípusok közül a legdominánsabb az ESTJ, hiszen a megkérdezett KKV-vezetők egynegyede tartozik ebbe a csoportba. A másik három, nagyobb csoport a következő: ENTJ 13,5%, ESTP 11,0% és ENTP 9,5%. Csak zárójelben jegyezzük meg, hogy a már korábban említett internetes becslés szerint a magyar népességnek csak 31,5%-a esik ebbe a négy személyiségcsoportba.

Az ESTJ (felügyelő) típusra jellemző a gyakorlatiasság, nem szereti az elvont elméleteket, inkább olyat akar tanulni, ami azonnal alkalmazható. Jó érzéke van az üzlethez és a mechanikához, szívesen menedzsel különböző projekteket és szeret irányítani. Jó ügyintézőnek is tekinthető, döntésképes, gyorsan halad a döntések megvalósításával és ügyel a napi rutin betartására (The Myers&Briggs Foundation Online, 2012b).

Ennek a típusnak fontosak a hagyományok, a család és a közösséghez tartozás is. Szereti követni saját elvét, amiket gyakran mások előtt is hangoztat. Határozott

tervei vannak, szeret egyértelmű és logikus standardok mentén dolgozni, és arra törekszik, hogy a lehető leghatékonyabb módon érjen el eredményeket (Butt, 2005). Mindenáron követi céljait és nem sajnálja sem az időt, sem az energiát annak megvalósítására. A magán- és a szakmai életben komolyan veszi kötelezettségeit és minden tőle telhetőt megtesz azok teljesítéséért.

Igazi közösségi személy, szeret különböző rendezvényeken részt venni, szórakozni és más emberekkel interakcióba lépni. Azonban szilárd elvei és elképzelései miatt nehezen fogadja el, ha mások tőle eltérő vélemények vannak (BSM Consulting, 2006).

Egy kanadai egyetem, a University of Saskatchewan is készített részletes leírást az egyes típusokról, elsősorban a diákok karriertervezését és személyiségfejlődését segítve ezzel. Az egyetem honlapján található tanulmány szerint az ESTJ (felügyelő) típusú emberekből jó menedzser válhat, és külön kiemeli, hogy kisvállalkozásokat is jól tudnak menedzselni az ilyen személyiségű fiatalok (University of Saskatchewan Official Webpage, 2012).

A másik, a mintában gyakran előforduló típus, az ENTJ (tábornok) volt, a válaszadók 13,5%-a sorolható ebbe a típusba. Ez a személyiségtípus született vezető, a kihívások és azok leküzdése élteti. Nem fél gyors döntéseket hozni, szeret tervezni és észreveszi, hogy az egyes tervek megvalósulásához mit kell tenni, a teendőket pedig képes delegálni a megfelelő személyekhez (Butt, 2005). Az ENTJ-típusú személyeknek fontos a karrier, jól kiismeri magát és sikeres az üzleti világban, és emiatt kiváló menedzser, elemző, tanácsadó válhat belőle, valamint a jogi pályán is jól megállja a helyét (University of Saskatchewan Official Webpage, 2012).

Ez a személyiségtípus nem szereti a hibákat, és azt, ha valami nem elég hatékony. Nehezen jönnek ki azokkal az emberekkel, akikkel nem azonos véleményen van, vagy nem támogatják terveiket. Az ENTJ-típus hajlamos figyelmen kívül hagyni a körülötte lévő emberek érzelmeit és véleményét, és csupán a megoldásra váró problémára, illetve terveit minél gyorsabb és hatékonyabb megvalósítására kíván koncentrálni. Erőteljes személyiségek, innovatívak és céltudatosak (BSM Consulting, 2006).

A mintában még gyakorinak számított az *ESTP* (támogató) (11%) és az *ENTP* (feltaláló) (9,5%) típus. Az előző két típushoz abban hasonlítanak, hogy ők is jó problémamegoldók, innovatívak, a környezetükkel való jó kapcsolat fontos számukra. Az *ESTP*-személyiségtípus kifejezetten sikerorientált, ezért belőlük jó eladó válhat (Butt, 2005). Odafigyelnek a részletekre, de nem szeretik a teóriákat, gyakorlatiasak. Jól kezelik a krízishelyzeteket, nem félnek a kockázatvállalástól. Az *ENTP* (feltaláló) nem szereti követni a bevált gyakorlatokat, keresi a lehetőségeket a folyamatos változtatásra. A University of Saskatchewan tanulmánya szerint ez az igazi vállalkozó típus.

Az eredmények igen érdekesek, ha összevetjük őket a korábbi tanulmányokkal. Egyrészt a mintánkban leginkább jellemző *ESTJ* és *ENTJ* a tipikus menedzseralkatok közé esik, ahogyan a fenti leírásból is érzékelhető (pl. Routamaa – Ponto, 1994; Routamaa – Honkonen – Asikainen – Pollari, 1997). Érdekes azonban, hogy ezek a típusok például a finn vállalkozók körében nincsenek gyakran képviselve (Routamaa – Miittinen, 2006), ugyanakkor a szerzőpáros olyan típusokat is jellemzőnek talált, melyek a magyar vállalkozók körében kis arányban vannak jelen (pl. *ISTP*, *ESFP*, *ENFP*). Másrészt viszont a legkevésbé vállalkozóinak tekinthető típusok egybeesnek a két kutatás esetében.

Kiersey vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásában három különösen fontos személyiségtípust talált (Kiersey, 1984). A vállalkozóknak igen fontos csoportja az *ENTJ* (tábornok), akikre a gyakorlatiasság, a technika iránti érdeklődés és a termékorientáltság jellemző. Emellett ő az *INTJ* (ezermester) típust tartja természetes vállalkozónak, kutatásai szerint azonban ez a típus mégis igen ritka vállalkozók körében – ez esetünkben is igazolódni látszik. Mégis ha a két típus problémamegoldási készségére és gyakorlatiasságára gondolunk, a vállalkozó fogalmához kapcsolódó innovatív jelző egyértelműen létjogosulttá válik. Kiersey egyik további észrevétele, hogy azok, akik leginkább az életforma miatt választották a vállalkozói létet, főként az *ENTP* (feltaláló) típusba esnek, ők azok, akik az egyik érdekes kihívás után keresik a következőt, mely a vállalkozói lét egyik természetes velejárója.

A magyar vállalkozókra jellemző személyiségtípusok általánosabb megértése érdekében érdemes meg-

vizsgálunk a négy leggyakoribb típus közös pontjait. A legszembetűnőbb egyezés az extrovertált személyiség: minden típus a külvilággal való intenzív kapcsolatából táplálkozik, innen várja az inspirációt és ide viszi ki saját gondolatait, eredményeit. Emellett minden típusra igaz, hogy kifejezetten racionálisak, eredményorientáltak, fontos számukra a hatékonyság és a pontosság. Az *ST*-típusok erősebben támaszkodnak az adatokra, tényekre, számukra ezek szentsége fontos, az *NT*-típusok hasonlóan racionálisak, ám rájuk inkább jellemző az elméletekben, stratégiában való gondolkodás. Vagyis míg az *NT*-típusok inkább elméletalkotók, addig az *ST*-típusok inkább végrehajtó vezetők.

További fontos tanulság lehet, hogy a vállalkozók körében nagyon kevesen vannak olyanok, akik érzelmeik alapján döntenek, minden jellemzőnek mondható típus tudatos döntéseket hoz, ami ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a döntés-előkészítésnél is a racionális adatgyűjtés tipikus, hiszen több olyan vállalkozói típusal találkozunk, amelynél az intuitív információszerezés jellemző.

A személyiség és a vezetési stílus kapcsolata

Kutatásunkban a vállalkozók személyiségének feltérképezésén túl meg kívántuk vizsgálni, hogy az egyéni jellegzetességek milyen kapcsolatban állnak a vezetési stílussal. Az *MBTI*-skála, illetve az általa leírt dimenziók különösen alkalmasak erre, hiszen a döntéshozatal egyes állomásaihoz (pl. információgyűjtés módja, döntés racionalitásának foka stb.) rendelhető a skála által meghatározott karakterisztikák.

A nemzetközi irodalomban számos skála létezik, amellyel a vezetési stílust vizsgálják (pl. *LABS=Leadership Attitudes and Beliefs Scale*, Wielkiewicz, 2000), ám ezek nagyvállalatokra fókuszálnak. Kifejezetten *KKV*-kra fejlesztett mérőeszközt nem találtunk a szakirodalomban, azonban olyat igen, amely hozzánk hasonlóan fontosnak tartotta a vizsgált vállalat piaciorientációját. Kutatásunkban így Harris és Ogbonna (2001) skáláját használtuk, mivel:

- 1) tételei korábbi tapasztalataink alapján átültethetőnek tűntek kisvállalati vezetőkre is, és példát is láthattunk rá (pl. Pedraja Rejas et al., 2006), illetve feltételezéseink szerint
- 2) a skála által meghatározott vezetői stílusok szintén relevánsnak tűntek a magyar *KKV*-k körében.

Kutatásunknál a faktorelemzés egyértelműen jobb illeszkedést mutatott négy faktor esetében, mint az eredeti Harris és Ogbonna (2001) skála háromfaktoros megoldása. A Cronbach Alfa mutatók is javultak az eredetihez képest az egyes komponensekre. A továbbiakban tehát érdemesnek tartottuk a magyar mikro-

kis- és közepes vállalatok esetében négy stílus megkülönböztetését. Alapos értelmezés után, az eredeti skála, valamint a szakirodalom (pl. Dobák – Antal, 2010) figyelembevételével a négy faktort a következőképpen neveztük el: résztvevő, támogató, tanácsadó és instrumentális vezetési stílus.

Kutatási eredményeink szerint tehát a magyar vállalkozók négy csoportba oszthatók a vezetési stílusjellemzők alapján. Így megkülönböztethetünk demokratikus résztvevő, támogató, tanácsadó és autokrata instrumentális vezetőt. A résztvevő magatartás esetében a vezető az alkalmazottaival közösen készít elő, illetve hoz döntéseket. Véleményük megkérdezésével bátorítja őket arra, hogy részt vegyenek a döntéshozatalban. Felmerülő problémák esetén rendszeresen konzultál beosztottjaival. A támogató stílus esetében a vezető fontosnak tartja, hogy megteremtse a megfelelő körülményeket ahhoz, hogy a munkatársai a legjobb teljesítményt tudják nyújtani. Ebben az esetben a vezető szimpatikus, barátságos és tekintettel van a beosztottak igényeire. Az instrumentális vezetési stílus esetén a vezető határozott elképzelésekkel rendelkezik a felől, hogy milyen feladatokat hogyan kell ellátni, s ezt különböző eszközök (pl. teljesítménymutatók) segítségével követeli meg alkalmazottaitól. Az instrumentális vezetési stílust alkalmazó vállalkozó szigorúan ellenőrzi és számon kéri nemcsak a munkavégzés eredményességét, hanem annak menetét is. A tanácsadó vezető azt mutatja meg, hogy a vezető mennyire kezeli partnerként beosztottjait, mennyire jellemző, hogy javaslatokat tesz arra, hogy a feladatokat miként lássák el az alkalmazottak, anélkül, hogy erős kontrollálási igény jellemezné (Hofmeister-Tóth et al., 2015).

Az általunk vizsgált mintán az MBTI-dimenziók az

ANOVA-elemzés eredményeként látványos, szignifikáns kapcsolatot mutatnak az egyes vezetési stílusokkal. A 6. ábráról leolvasható a kapcsolatok alakulása.

Eredményeink alapján (lásd 3. táblázat) azok a vezetők, akik extrovertáltak, vagyis a mindennapjaikban, döntéseikben, teljesítésükben is erősen függenek a külvilág véleményétől, visszajelzésétől, akik számára rendkívül fontos, hogy mit gondolnak a körülöttük lévők, és akik ezzel együtt jelentős inputként tekintenek környezetükre, érthetően hajlamosabbak a résztvevő vezetői magatartásra. Bár az eredményekből az látszik, hogy introvertált típusok közt is megjelenik a résztvevő stílus, a válaszok itt jóval erősebben szóródnak. Az extrovertált típusból csak magát résztvevőnek valló vezetővel találkoztunk, az introvertáltak közt azonban többen kizárólag nem résztvevő jellemzőket mutattak. Ez az eredmény könnyen érthető, hiszen az introvertált személyiségnek alapvetően nincs igénye másokkal, a környezetével kapcsolatba lépni akár egy probléma okán, akár egy döntés előtt, míg az extrovertáltak ez természetes törekvése.

3. táblázat

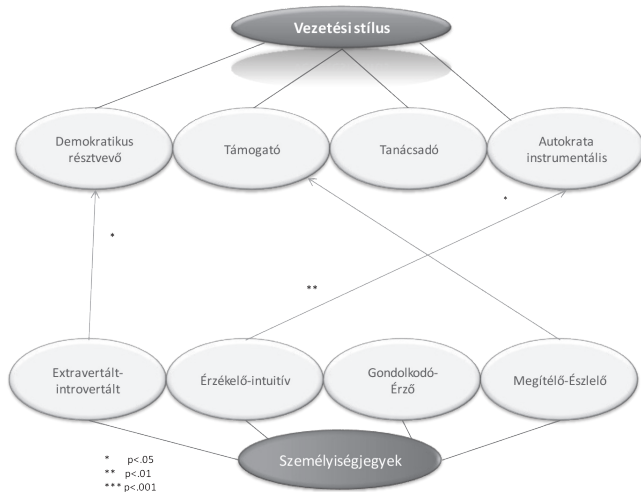
Az extroverzió/introverzió és a demokratikus résztvevő vezetési stílus közötti kapcsolat alakulása mintánkban

	A demokratikus résztvevő válaszainak átlaga a válaszadók közt*									
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Extrovertált	1%	0%	0%	4%	12%	12%	23%	12%	35%	100%
Introvertált	3%	2%	3%	0%	7%	13%	34%	7%	31%	100%

* 1 a legkevésbé jellemző a résztvevő stílus; 5 a legjellemzőbb a résztvevő stílus

6. ábra

A vezetési stílus és a vezető személyiségének kapcsolata kutatásunkban



Érdekes, hogy az érzékelő-intuitív tengely láthatóan meghatározza azt, hogy a vezető mennyire lesz instrumentális típusú. Ennek részletezését a 4. táblázatból olvashatjuk ki. Eredményeink szerint azok a vezetők, akik személyiségükből kifolyólag a világot inkább részleteiben, a konkrét tények, a rendelkezésre álló diszkrét adatok megtapasztalt összességeként látják, akik az információgyűjtés során a felfogott, észlelt elemekre összpontosítanak, s jellemzően nem megérzéseikre hagyatkoznak – vagyis akik az érzékelők csoportjába tartoznak -, hajlamosabbak arra, hogy különféle mérési eszközöket használjanak a vezetés során. Ők azok, akik jól körülhatárolható feladatokat és célokat tűznek ki, s jól mérhetővé teszik azokat. Az intuitív alkatok erre kevésbé alkalmasak, illetve tőlük ez a szabályozottság, kontrollálási igény alkatilag távolabb áll.

A személyiségvonásokban és a vezetési stílusban az általunk talált harmadik, igen fontos összefüggés, megítélő-észlelő dimenzió és a támogató vezetési stílus közötti szignifikáns kapcsolat is jól érthető. (Részle-

4. táblázat

Az intuitív/érzékelő típus és az instrumentális vezetési stílus közötti kapcsolat alakulása a mintánkban

	Az instrumentális vezetési stílus válaszainak átlaga a válaszadók közt*									
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Intuitív	0%	3%	3%	7%	29%	23%	16%	13%	7%	100%
Érzékelő	1%	0%	5%	6%	12%	16%	27%	16%	16%	100%

* 1 a legkevésbé jellemző az instrumentális stílus; 5 a legjellemzőbb az instrumentális stílus

tezését az 5. táblázatból olvashatjuk ki.) Azok a vállalkozók-menedzserek, akik nem előre megtervezett, jól definiált úton töreksenek céljaik elérésére, hanem inkább spontán módon, gyakran kitérőkkel jutnak el a végcélhoz, hajlamosabbak a támogató vezetésre. A szigorúan tervező típusok esetében a munkatársak igényeinek kielégítése, kényelmének biztosítása vélhetően nehezebben kezelhető, hiszen ezek olyan változó körülmények, amelyekre rugalmasan kell reagálni, adott esetben éppen a kijelölt úttól, céltól távolodni kell, hogy hosszabb távon kedvező eredményeket érjen el a vállalkozás. A megítélő típusú egyén ezt nehezen teszi meg, szemben az észlelő típusal.

5. táblázat

Az észlelő/megítélő típus és a támogató vezetési stílus közötti kapcsolat alakulása a mintánkban

	A támogató vezetési stílus válaszainak átlaga a válaszadók közt*									
	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	4,3	4,7	5,0	
Észlelő	0%	3%	28%	17%	38%	6%	7%	1%	0%	100%
Megítélő	2%	6%	14%	31%	31%	10%	2%	2%	1%	100%

* 1 a legkevésbé jellemző a támogató stílus; 5 a legjellemzőbb a támogató stílus

A személyiség típusokra vonatkozó összefüggések felfedezése két okból igen fontos. Egyrészt támogatják azt a nézetet, amelyet még korábban nem ellenőriztek vállalkozók esetében, miszerint a vezető személyisége közvetlenül befolyásolja a vezetési stílust, s ezáltal közvetve a vállalati eredményességet is. Másrészt fontos gyakorlati hasznossággal bír, hiszen az összefüggések tudatosítása segíthet a vállalkozás vezetőjének, hogy meglévő személyiségvonásait finomítsa, fejlessze annak érdekében, hogy vállalatát nagyobb hatékonysággal irányítsa.

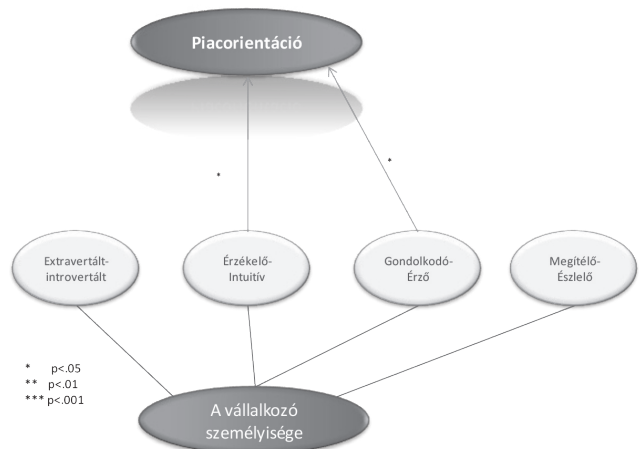
A személyiség és a piacorientáció kapcsolata

A vezetési stílus mellett érdekesnek tűnt annak az alapvetően marketingtartalmú kérdésnek a vizsgálata, hogy

vajon a KKV vezetőjének személyiségvonásai, mint egyértelműen belső faktorok, befolyásolják-e, illetve ha igen, hogyan a vállalkozás piacorientációját. A piacorientáció alatt olyan vállalati kultúrát értünk, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet magas szintű értéket teremtsen a fogyasztói számára (Becherer et al., 2001). Kutatásunkban lehetőség nyílt ennek vizsgálatára is, hiszen az MBTI, illetve a vezetési stílust vizsgáló skála mellett a kvantitatív felmérés során a KKV-k piacorientációját is mértük a széles körben alkalmazott Kohli és Jaworski (1990) által fejlesztett skálával. A leírt kapcsolat felderítése kifejezetten új kutatási területnek számít. Már több tanulmányban elemezték a KKV-k piacorientációját (pl. Kara et al., 2005; Rojas-Méndez et al., 2006; Spillan et al., 2009), ám magyar KKV-k körében még nem végeztek ilyen jellegű felméréseket. Emellett többen rámutattak arra is, hogy egy vállalkozás piacorientációját gyakran kifejezetten erősen befolyásolják az ún. belső tényezők, vagyis a vállalkozások, vezetők jellemzői, mint a külső, piaci faktorok (pl. Becherer et al., 2001; Gebhardt et al., 2006; Bradshaw et al., 2008; Martin et al., 2009). Arról azonban nem áll rendelkezésre kutatási adat, hogy kifejezetten a vállalkozó személyisége milyen hatással bír. (7. ábra)

7. ábra

A vállalkozó személyiségének piacorientációra gyakorolt hatása



Az elemzés során két preferenciadichotómia esetében sikerült szignifikáns kapcsolatot azonosítani a piacorientációval kapcsolatban (lásd 7. ábra és 6-7. táblázat). Az intuitív, valamint érző típus esetében figyelhető meg magasabb piacorientáció 95%-os megbízhatóság mellett. Az eredmény azért is érdekes, mert a mintában kisebb hányadot képviselt ez a két személyiség típus, illetve ők azok, akiket tipikusan nem tartanak vállalkozó alkatnak a kutatók a korábban bemutatott eredmények

alapján. Ez az összefüggés ugyanakkor több kérdést is felvet a vállalkozókkal kapcsolatban. Egyrészt felhívja a figyelmet a spontaneitás, a megérzések fontosságára. Erről kissé más megközelítésben ugyan, de például Gilmore és társai (2001) a vállalkozók kaotikusnak tűnő, tervezés nélküli üzletmenete kapcsán már szóltak. Másrészt felveti azt a kérdést, amely KKV-k esetében különösen érzékeny terület, vagyis a csapatban vezetés előnyeit, a komparatív előnyök kihasználásával. Amennyiben ugyanis a vezetők ötvözni tudják a 'tipikusan' vállalkozói alkatú személyiséget, aki inkább racionálisan, a tényekre alapozva, pragmatikusan gondolkodik, illetve előre tervező, határozott célokat követő megítélő típus, valamint az inkább intuitív módon gondolkodó, főként érzelmi alapon döntő személyiséget, az vélelmezhetően különleges előnyhöz juttathatja a vállalkozást. Ugyanakkor feltételezhető, hogy a két különböző embertípus együttműködése természetesen nem egyszerű.

6. táblázat

Az érzékelő/intuitív személyiségvonás és a piacorientáció kapcsolata

	Alacsony PO	Közepes PO	Magas PO	Összesen
Érzékelő	3 2,4%	45 36,3%	76 61,3%	124 100%
Intuitív	0 0%	18 23,7%	58 76,3%	76 100%
Összesen	3 1,5%	63 31,5%	134 67%	200 100%

7. táblázat

A gondolkodó/érző személyiségvonás és a piacorientáció kapcsolata

	Alacsony PO	Közepes PO	Magas PO	Összesen
Gondolkodó	3 1,9%	48 30%	109 68,1%	160 100%
Érző	0 0%	15 37,5%	25 62,5%	40 100%
Összesen	3 1,5%	63 31,5%	134 67%	200 100%

Következtetések

Jelen kutatásnak nem volt célja a vállalkozó személyiségjegyeinek és a vállalkozói siker kapcsolatának vizsgálata, a személyiségteszt alkalmazása mögötti motivációnk a magyar vállalkozó jobb megismerése és

mélyebb megértése volt. A kutatás komplexitása nem tette lehetővé, hogy egy átfogó személyiségteszt készítsünk a megkérdezettekkel, ezért inkább kísérleti jelleggel az MBTI-skála alkalmazása mellett döntöttünk. Az eredmények ennek megfelelően csupán indikatív jellegűek, azonban érdekes összefüggésekre mutattak rá és további kutatások alapját képezhetik.

A legdominánsabb személyiségtípusok a következők voltak: felügyelő (ESTJ 25,50%), táborszó (ENTJ 13,50%), támogató (ESTP 11,00%), feltaláló (ENTP 9,50%).

Az MBTI-teszt eredményei alapján elmondható, hogy a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások vezetői többségében extrovertáltak, vagyis fontosak számukra a környezettől kapott impulzusok, szeretnek társaságba járni és közösségi életet élni. Ez az eredmény igazolja a korábbi kutatások eredményeit is, melyek szerint a magyar vállalkozói kapcsolatokat meghatározzák a személyes kapcsolatok (Mike – Müller, 2011). Kutatásunk korábbi fázisából az is kiderült, hogy a magyar KKV-vezetőknek fontosak a kollektivisták értékei (Kopfer-Rác – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013), amelyek szintén összhangban vannak az extrovertált személyiségtípussal.

A magyar KKV-vezetőkre jellemző az is, hogy kognitív oldaluk domináns az érzővel szemben. Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy reálisak, szeretik a logikát és igyekeznek minden helyzetben racionális döntést hozni, mely segít erős kontrolligényüket kielégíteni. Az eredmények arra is rámutattak, hogy a magyar vezetők kisebb hányadára jellemző, hogy intuitív módon, megérzéseire hallgatva hoz döntéseket, a többség tényekre hagyatkozik, és kevésbé spontán, inkább szeret mindent eltervezni és a tervek mentén haladni. A mintában a domináns személyiségtípusok vezető típusnak tekinthetők, és a leírások szerint született menedzserek, jó üzleti érzékük van. Továbbá jellemző rájuk a gyakorlatiaság, nem kedvelik az elvont elméleteket. Ezek az eredmények szintén összhangban vannak korábbi eredményeinkkel, melyek szerint a magyar vállalkozók életében a férfias értékek dominánsabbak, míg a nőies értékek szinte teljesen háttérbe szorulnak (Kopfer-Rác – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013). Ennek megfelelően kulcsfontosságú számukra a siker, a teljesítmény és az elismertség.

A vezetői stílus és a személyiségtípusok között is sikerült szignifikáns kapcsolatokat feltárni. Az eredmények azt mutatták, hogy az extrovertáltak hajlamosabbak a demokratikus/résztvevői vezetésre, míg az inkább tényekre alapozó, tapasztalati úton információgyűjtő személyek hajlamosabbak (érzékelő típus) az autokrata vezetésre. Azok a személyek, akik nem határozottan tervek szerint haladnak a kitűzött célok felé (észlelő) nagyobb valószínűséggel fognak támogató módon irányítani.

Jelen cikknek nem volt célja olyan egyéb vállalkozási sikerfaktorok vizsgálatával is foglalkozni, mint a team vagy egyéb kulcspartnerek befolyása. Az eredmények azonban segítettek kicsit jobban megismerni, hogy valójában milyen a magyar vállalkozó. A kutatás érdekes eredményekkel szolgált, amelyeket érdemes mélyebben vizsgálni, mind kvalitatív, mind kvantitatív módon.

Lábjegyzet

¹ A kutatás az OTKA 78655 K. sz. projekt támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

- Becherer, R. C. – Halstead, D. – Haynes, P.* (2001): Marketing Orientation in SMEs: Effects of the internal environment, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1, p.1-17.
- Bradshaw, R. – Maycock, C. – Öztel, H.* (2008): Exploring SME market orientation: an organisational learning perspective. *Education + Training*, Vol. 50, No. 8/9, p. 764-777.
- Brockhaus, R. H. – Horwitz, P. S., Sr.* (1986): The psychology of the entrepreneur. in: D. L. Sexton, D. L. – Smilor, R. W. (eds.) (1986): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger, p. 25-48.
- Butt, J.* (2005): Extroverted Sensing Thinking Judging. *TypeLogic*, 26 Feb 2005., <http://www.typelogic.com/estj.html>, Letöltve: 2013. Május 3.
- Butt, J.* (2005): Extraverted iNtuitive Thinking Judging. *TypeLogic*, 27 Feb 2005., <http://www.typelogic.com/entj.html>, Letöltve: 2013. Május 3.
- BSM Consulting* (2006): Portrait of an ESTJ. The Personality Page. 2006. BSM Consulting. <http://www.personalitypage.com/ESTJ.html> Letöltve:
- BSM Consulting* (2006): Portrait of an ENTJ. The Personality Page. 2006. BSM Consulting. <http://www.personalitypage.com/ENTJ.html>,
- Carland, J. C. – Carland, J. W. – Stewart, W. H.* (1996): Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, Volume 7, Number 1, 1996, p. 1-20.
- Carland, J.W. – Hoy, F. – Boulton, W. R. – Carland, J. A.* (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, p. 354–359.
- Chandler, G. N.* (1996): Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 20, p. 51–65.
- Chell, E. – Haworth, J. M. – Brearley, S.* (1991): *The entrepreneurial personality*. London: Routledge
- Dvira, D. – Sadeh, A. – Pines, A. M.* (2006): Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types and project success. *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 5, p. 36–48.
- Dvira, D. – Sadeh, A. – Malach-Pinesa, A.* (2010): The fit between entrepreneurs' personalities and the profile of the ventures they manage and business success: An exploratory study. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 21, Iss. 1., p. 43-51.
- Dobák, M. – Antal, Zs.* (2010): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Aula Kiadó
- Erős, I. – Jobbágy, M.* (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia*, Vol. 3., No. 4., p. 35-51.
- Fine, S. – Meng, H. – Feldman, G. – Nevo, B.* (2012): Psychological Predictors of Successful Entrepreneurship in China: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1 Part 2, p. 279-292.
- Gartner, W. B.* (1989): Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, Vol. 14, No. 1, p. 27–38.
- Gebhardt, G. F. – Carpenter, G. S. – Sherry J. F. Jr.* (2006): Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, Vol. 70, October, p. 37-55.
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K.* (2001): SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1, p. 6-11.
- Harris, L. C. – Ogbonna, E.* (2001): Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol.35.No.5/6, p. 744-764.
- Hendrickson, K. – Giesecke, J.* (1994): Myers-Briggs Type Indicator Profile and the Organization, Faculty Publications. UNL Libraries. Paper 89, <http://digitalcommons.unl.edu/librarianscience/89>
- Hofmeister-Tóth, Ágnes – Kopfer-Rácz, Kinga – Sas, Dóra* (2015): Analysis of the Relationship between Market Orientation and Leadership Style in Hungarian SMEs. *Journal of Social Sciences (COES & RJ-JSS)*, Vol. 4, No. 2, p. 812-827.
- Jenkins, M. – Johnson, G.* (1997): Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6, p. 895–920.
- Kara, A. – Spillan, J. E. – DeShields, O.W. Jr.* (2005): The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, p. 105-118.
- Keirse, D. – Bates, M.* (1984): *Please Understand Me*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company

- Keirse, D. – Bates, M.* (1998): Please understand me I. Prometheus Nemesis Book Company. in: Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE) 2010 Identifying ICT Entrepreneurship Potential in Students Kevin A. Johnston, Barry K. Andersen, Jennifer Davidge-Pitts, and Mark Ostensen-Saunders, <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2010/InSITE10p027-041Johnston704.pdf>
- Keirse, D. W.* (1998): Please understand me II. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis
- Kohli, A. – Jaworski, B.* (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp.1-18.
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister-Tóth, Á. – Sas, D.* (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44. (10), p. 2-11.
- Lancaster, G. – Waddelow, I.* (1998): An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, Volume 14, Issue 8, p. 853-878.
- Ludford, J. P. – Terveen, G. L.* (2003): Does an Individual's Myers-Briggs Type Indicator Preference Influence Task-Oriented Technology Use? in: *Human-Computer Interaction – M. Rautenberg et al. (eds.)* published by IOS Press (c) IFIP, 2003, p. 623-630, <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rautenberg/conferences/interact2003/INTERACT2003-p623.pdf>
- Martin, J. H. – Martin, B. A. – Minnillo, P. R.* (2009): Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Models to Action. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 1, p. 92-115.
- Moraski, J.* (2001): Leadership: The Personality Factor (Master of Military Studies), 2001, letöltve: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a401567.pdf>
- Myers, I. B. – McCaulley, M. H. – Quenk, N. L. – Hammer, A. L.* (1998): MBTI Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- OKA (Otto Kroeger Associates)* (2011): Table of MBTI 16 personality types. letöltés: <http://mbtitrusts.blogspot.dk/2011/11/assessing-legitimacy-of-mbti.html>, 2013. május 29.
- Pedraja Rejas, L. – Ponce, E. R. – Ponce, J. R.* (2006): Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile. *Interciencia*, Vol. 31, No. 7, p. 500-504.
- Rauch, A. – Frese, M.* (2000): Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. in: Cooper, C. L. – Robertson, I. T. (eds.) (2000): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley, p. 101-142.
- Rauch, A. – Frese, M.* (2005): Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29, No. 6, p. 681–698.
- Rauch, A. – Frese, M.* (2007): Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. in: Baum, J. R. – Frese, M. – Baron, R. A. (eds.) (2007): *The psychology of entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 41-66.
- Rojas-Méndez, J. I. – Kara, A. – Spillan, J. E.* (2006): Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study. *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No.3/4, p. 93-132.
- Routamaa, V. – Honkonen, M. – Asikainen, V. – Pollari, A-M.* (1997): Psychological Type and Leadership Styles – Subordinates' Point of View. *Proceedings of the Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator. Second International Conference*, Washington
- Routamaa, V. – Miettinen, A.* (2006): Knowing entrepreneurial personalities – A Prerequisite for Entrepreneurial Education. *International Journal of Entrepreneurship Education*, letöltve: http://www.intent-conference.de/DWD/_621/upload/media_1878.pdf, 2013. május 29.
- Routamaa, V. – Ponto, V.* (1994): Situational Leadership and the MBTI Types of Certain Finnish Managers. *Proceedings of The Myers-Briggs Types Indicator and Leadership: An International Research Conference*. National Leadership Institute, University of Maryland
- Runyan, R. – Droge, C. – Swinney, J.* (2008): Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4, p. 567–588.
- Schaubhut, N. – Thompson, R.* (2011): MBTI® Step II™ MANUAL SUPPLEMENT. CPP, <http://www.psychometrics.com/docs/mbti-st2-ms.pdf>
- Spillan, J. E. – Li, X. – Totten, J. W. – Antúnez de Mayolo, C.* (2009): An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small and Medium-Sized Businesses (SMEs) in Peru”. *Panorama Socioeconómico*, Vol. 27, No. 39, p.138-151.
- Tan, V. – Tiong, T. N.* (1999): Personality Type and the Singapore Manager: Research Findings based on the MBTI. *Singapore Management Review*, Vol. 21, Iss. 1, p. 15-25.

- The Myers & Briggs Foundation Online* (2012a): MBTI® Basics. <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/isabel-briggs-myers.asp>
- The Myers & Briggs Foundation Online* (2012b): The 16 MBTI® Types. <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
- University of Saskatchewan, Student Employment & Career Centre* (2012): Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) ESTJ. <http://students.usask.ca/current/life/employment/PDFs/ESTJ.pdf>
- University of Saskatchewan, Student Employment & Career Centre* (2012): Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) ENTJ. <http://students.usask.ca/current/life/employment/PDFs/ENTJ.pdf>
- Wielkiewicz, R. M.* (2000): The Leadership Attitudes and Beliefs Scale: An Instrument for Evaluating College Students, Thinking About Leadership and Organizations. *Journal of College Student Development*, 41, p. 335-347.
- Wiklund, J.* (1998): Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond. Doctoral Thesis. Jonkoping International Business School, Sweden, Letöltve: www.hj.se/forskning/wiklund.pdf
- Yoo, B. – Neelankavil, J. P. – De Guzman, G. M. – Lim, R. A.* (2013): Personality Type Preferences of Asian Managers: A Cross-Country Analysis Using the MBTI Instrument. Working Paper. 13-010, Asian Institute of Management
- Zarafshani, K. – Sharafi, L. – Rajabi, S.* (2011): Using the Myers-Briggs type indicator (MBTI) in the teaching of entrepreneurial skills. *International Journal of Science and Technology Education Research*, Vol. 2, No.4, p. 67 – 74.
- Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd* (2011): Menedzsmentkéességek és döntéshozatali közéletismódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány, Különszám*, p. 87-96.

A cikk beküldve: 2016. február
Lektorálás után elfogadva: 2016. május

VASZARI Tamás

A VEZETŐKÉPZÉSEK SZEREPE A GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGBEN

Magyarországon a rendszerváltás után a vezetők részére kidolgozott továbbképzések, tanfolyamok és tréningek szinte önálló képzési ágazattá nőttek ki magukat, amelyben a szolgáltatói oldalon a graduális programokat is kínáló felsőoktatási intézmények, a nyugatról érkező nemzetközi cégek leányvállalatai vagy képviselői, illetve a hazai tréningcégek és magániskolák egyaránt megjelentek. A sokszereplős, de gyengén szabályozott piacon a tanulni vágyók számára egyre nehezebbé vált a minőségi, valós szakmai és néha személyiségfejlődést is biztosító képzések beazonosítása. Az alábbiakban a szerző kísérletet tesz rá, hogy a teljesség igénye nélkül összegyűjtsön néhány olyan szempontot és kritériumot, amely támpontot adhat a képzési programok értékeléséhez. A cikkben az előbbieket mellett szó esik a keresleti oldal differenciált mivoltáról is, ami meghatározza, hogy az azon belül elkülöníthető két főcsoport számára mely programok lesznek megfelelőek.¹

Kulcsszavak: vezetőképzés, felnőttképzés, vezetői kompetenciák, lokális tudás

A Világ gazdasági Fórum (VGF) 1979 óta évről évre összeállítja a Föld országainak versenyképességi rangsorát. Az alapítványi formában működő szervezet a Globális Versenyképességi Index (GCI) elkészítése során összesen 120 szempont alapján vizsgálja az egyes országokat, amelyeket 12 főcsoportba tömörít. A vizsgálat 5. főcsoportja (pillére) kizárólag az országokban elérhető képzésekről szól, a „B” rész pedig ezen belül annak színvonaláról, s ebbe az alcsoportba tartozik a vezetőképző intézmények minősége is. A lista első helyén Svájc, a másodikon Belgium, a harmadikon Spanyolország található. Az Egyesült Királyság az ötödik, az Egyesült Államok a tizenegyedik, Németország a huszonkilencedik, Magyarország pedig a hatvanhatodik helyen áll, két hellyel megelőzve Csehországot és hat hellyel Japánt (VGF, 2014)!

A versenyképességi rangsor 7. főcsoportjának „B” része a munkahelyi körülményeket vizsgálja, amelybe beletartozik a termelékenység, a vezetői előmenetel lehetőségei, a tehetség kibontakoztatása, illetve megtartása a munkáltatók részéről és a nők esélyegyenlősége is (VGF, 2014). A lista első helyén ezúttal is a teljes rangsor élén álló Svájcot találjuk, a második az Egyesült Államok, a harmadik pedig Szingapúr. Az Egyesült Királyság a hatodik, Németország a tizenharmadik, Ausztria a huszonötödik, Magyarország pedig a nyolcvanötödik helyen áll, tizenöt hellyel Ukrajna, tíz hellyel Lengyelország és négy hellyel Bulgária mögött...

A jelen cikk hipotézise, hogy ha csak csekély súly-

lyal is, de a vezetői képzések hozzájárulhatnak egy ország versenyképességének fokozásához. A képzési programok, tematikák összeállítása során ugyanakkor ajánlatos figyelembe venni bizonyos kulturális sajátosságokat, amelyek előre meghatározzák a munkavállalók attitűdjét, s azt, hogy a képzések résztvevői milyen tudást fogadnak szívesen és hasznosítanak eredményesen. Ha a tananyagfejlesztés során figyelembe veszik a fent említett körülményeket, akkor a képzőintézmények hatékonyabb munkát végezhetnek, s az ország versenyképesebbé válhat.

Vezetők egy ország szolgálatában

Evidencia, hogy jó vezetőkre szükség van, hiszen az adót befizető cégeket és az állami szervezeteket egyaránt ők működtetik. E tény miatt elengedhetetlen, hogy egy ország figyelmet fordítson a vezetői képzésekre, s igyekezzék azt minden vezető beosztásba kerülő munkatárs számára elérhetővé tenni. A graduális rendszerben működő intézmények a rendszerváltás után néhány éven belül hazánkban is felismerték a vezetői képzések iránt mutatkozó, egyre bővülő igényt, de sajnos nem minden esetben voltak abban a helyzetben, hogy erre kielégítő választ, megoldást tudjanak adni. Ennek oka, hogy az egyetemek és főiskolák padsoraiban főleg nappali tagozatos hallgatók foglalnak helyet, akik a középiskolából érkezvén folytatják tanulmányaikat, s a diploma megszerzése után pályakezdeként lépnek

a munkaerő-piacra. A frissdiplomásoktól azonban a vállalatok csak a legritkább esetben várják el a vezetői ismereteket, hiszen a legtöbb alkalommal mindössze végrehajtói, beosztotti pozíciókat ajánlanak fel nekik. Ha pedig a fentiek ellenére az egyetemi évek alatt az említett hallgatók mégis szereztek vezetői, szervezői vagy akárcsak projektmenedzsment-ismereteket, azokat csak a legritkább esetben tudják hasznosítani vagy egyáltalán kötni bármilyen gyakorlati tapasztalathoz, élményhez is, ami rövid úton a feledés homályába száműzi a megszerzett tudást.

Más a helyzet azokkal a munkavállalókkal és vállalkozókkal, akik életkoruk, szakmai tapasztalatuk és személyiségfejlődésük során eljutnak oda, hogy a munkahelyükön közép- vagy felsővezetői feladatokkal bízzák meg őket, de azokkal is, akik saját céget alapítanak, ahol szintén menedzsmentfeladatokkal kell szembesülniük. Az ő részükről sokszor már hiába van igény a tudásra és a tanulásra, ha ez a legtöbb esetben fordítottan arányos az erre fordítható időmennyiséggel. E kettősség, tehát az igény és az időhiány együttese aztán különféle szükségmegoldásokat eredményez, amelyek skálája rendkívül széles.² A listán a tudáshiányos vezetéstől kezdve az önszorgalomból elolvasott szakönyveken át, az elvégzett tanfolyamokon keresztül a tanulmányi szabadsággal megtámogatott MBA-képzésekig, levelező tagozaton megszerzett másoddiplomáig és önkéntes tanszabadsággal, ha úgy tetszik, munka nélkül töltött években megszerzett nappali tagozatos menedzsmentdiplomáig minden megtalálható.

Az, hogy a fent felsorolt forráskönyvek közül melyik valósul meg, elsősorban a vizsgált személyt körülvevő környezettől függ. Ha egy ország jó vezetőket szeretne, akkor elkerülhetetlen, hogy olyan környezetet biztosítson polgárainak, amelyben azok kinőhetik magukat.

Jellemző vezetői feladattípusok a centrumban és a periférián

A vezetői ismereteket nyújtó képzések Magyarországon már a rendszerváltás előtt megjelentek, hiszen a '80-as évektől kezdve a tréningjellegű képzések egy szűk réteg számára elérhetőek voltak (Kuti, 2005). A szocialista tervgazdálkodás szintén igényelte a jó szervezőket és irányítókat, akik számára a kor oktatási rendszere ideológiai és szervezési képzéseket biztosított, a 70-es évektől pedig már kb. tíz folyóirat közölt vezetési és szervezési tárgyú cikkeket (Bierer, 2006). A rendszerváltás mennyiségi és minőségi változást hozott ezen a területen is, hiszen nemcsak az új, nyugaton már évtizedek óta oktatott tananyagok, képzési programok váltak hazánkban is elérhetővé, de megkezdődött egy, a piaczgazdasági körülmények között eredményesen dolgozni tudó menedzsmentképzés kinevelése is (Hermann, 2002).

„Nyugati elemzők még most is sokszor azt hiszik, hogy a piaci viselkedésminták az első külföldi befektetőkkel érkeztek hozzánk. Valójában a kis, nyitott gazdaságban számos vállalat az exporttevékenység révén már korábban is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni” (Szabó, 2003, p. 9.). Mindez azt jelenti, hogy a magyar gazdaság közel sem volt annyira elszigetelve a kapitalista országoktól, mint azt gondolnánk. A rendszerváltás idején azok, akik a Magyarországon is meghonosodó, új körülményekkel korábban máshol már találkoztak, felbecsülhetetlen előnybe kerültek, amikor saját cégeket alapítottak vagy vezető beosztásba kerültek. Fontos kiemelni, hogy az újabb és újabb tudásanyagot is azok tudták a legkönnyebben befogadni, akik már rendelkeztek egy korábban megszerzett tudásbázissal, s volt mihez kötniük a hallottakat (Szabó, 2003).

Magyarországon az elmúlt két és fél évtized gyökeres átrendeződést hozott: elfogadottá vált a multinacionális cégek szervezeti kultúrája és mellette megerősödött a kisvállalkozói szektor is. Az Ernst & Young felmérése szerint 2012-re Magyarország a világ tízedik legglobalizáltabb gazdasága lett. Az elemzés alapján hazánk gazdasága szervesen integrálódik a nemzetközi vérkeringésbe, azon belül is elsősorban az Európai Unió centrumországaihoz. Ugyanakkor, a kulturális integráció mértéke elmarad a régiós átlagtól, ahol a legjobb eredményeket a régióban Szlovákia éri el.

A magas fokú integráció bizonyos sajátosságokkal is jár, hiszen a nyugaton székelő transznacionális és multinacionális vállalatok csak a legritkább esetben hozzák ide a magas hozzáadott értéket teremtő K+F részlegeiket, illetve marketingosztályaikat, mivel azok – természetükből kifolyólag – csak az elérhető legfejlettebb piacon működtethetők (például: Németországban, Svájcban, Észak-Olaszországban, illetve Párizs vagy London környékén). Ehelyett mi – a viszonylag alacsony bérszínvonalú, de szakképzett munkaerőt kínáló országok táborát erősítve – főként az olyan tevékenységek idecsábításában reménykedhetünk, mint a könyvelés, az IT, vagy az összeszerelés, gyártás (Wallerstein, 2013). A fenti rendszerből egyedül az ország szerencsés földrajzi elhelyezkedése kínálhat kiutat, hiszen ez lehetővé teszi, hogy a Kelet és Nyugat között félúton logisztikai központ is legyen.

A fent leírt körülmények jelölik ki azt a működési környezetet, amelyben a menedzsereknek eredményes munkát kell végezniük, és amelyre a képzőintézményeknek használható tudást kell kidolgozniuk. Egy munkaerő-intenzív tevékenységek által dominált gazdaságban a vezetők feladatai között kiemelt helyre kerül a munkaszervezés, a folyamatok fejlesztése és betartatása, a munkatársak motiválása, illetve a minőségbiztosítás. A

vállalatirányítási folyamatokat és a cégek belső eljárásrendjét viszont szintén a centrumokban alakítják ki, s e munka során az adott terület kulturális sajátosságait veszik alapul. A periférián található leányvállalatoktól elvárják e standardok követését, ami az ott dolgozó vezetőktől újabb ismereteket és alkalmazkodást követel meg. A külföldi tulajdonú cégeknél tehát felmerül egy újabb feladat: az interkulturális különbségek áthidalása, amely szintén a leányvállalatok vezetőire hárul. A cél nem egyéb, minthogy a periféria dolgozóinak munkateljesítménye és kommunikációja megfeleljen a centrumban megfogalmazott elvárásoknak.

Bár a képzések egy részének a fenti helyzetre kell reflektálni, a kínálat egysíkúvá válásához vezetne, ha kizárólag ilyen típusú tudás lenne elérhető. A hazai gazdaságban ugyanis – ha csak kisebb súllyal, de egyértelműen – megtalálható a KKV-szektor, s benne a lelkes fiatal vállalkozók egyre szélesebb táborra is, akik a periférián szerzett ötleteiket elegyítik a Nyugaton megszerzett szaktudással és tapasztalattal, s ezekre támaszkodva igyekeznek élet-, majd exportképes, jól működő cégeket felépíteni. Esetükben a szervezés helyett jóval fontosabb a nyelvismeret, a külpiaaci marketing és értékesítés, valamint a külkereskedelmi ismeretek eszenciája.

A menedzsmenttudás, mint a versenyképesség kítőrészi pontja

A cikk további részében a nagyvállalatokat és a KKV-szektor külön kezeljük, mivel megítélésünk szerint a két szektor annyira különböző módon működik, és olyan eltérő vezetői ismereteket igényel az ott dolgozó menedzserektől, hogy azokat lehetetlen és súlyosan félrevezető lenne együtt tárgyalni.

A külföldi tulajdonban álló, multinacionális nagyvállalatok esetében általában a gyártási tevékenység kerül Magyarországra, amely az előállított értékhez képest viszonylag nagyszámú munkatárs számára jelent munkahelyet és megélhetést. A Wallerstein-féle centrum-periféria világrendszer-elmélet lényege, hogy míg a fejlett világnak megfelelő centrumban, a gazdasági és társadalmi fejlődés magas szintjén álló központ államaiban koncentrálódik a tőke, a technológia, az információ és a tudás, addig a külterület gazdaságilag elmaradott államainak jellemzője az agrártermelés, az alacsony technikai színvonal, a kitermelő ipar, nyersanyag biztosítása a centrum számára (Miszlivetz, 2010). Mivel a tudás- és tőkeintenzív tevékenységek a multinacionális vállalatoknál általában az anyavállalat központjában folynak, messze hazánktól, ezért a magyar vezetőktől nem várják el, hogy ezekhez a területekhez is értsenek, hanem inkább a jó idegennyelv-ismeret és a szervezőkészségek jelentenek prioritást.

A graduális rendszerben működő vezetőképző intézmények és a posztgraduális képzéseket kínáló szolgáltató cégek számára a fenti információ azért fontos, mert a képzési anyagot a piaci igényeknek megfelelően kell összeállítaniuk. Tehát, a nagyvállalatok esetében a következőkre van igény: projektmenedzsment, munkatársak motiválása, HR-ismeretek, IT-ismeretek, minőségbiztosítás, csoportszervezés, folyamatmenedzsment. Egy szervezet ugyanis annál hatékonyabb, minél kisebb az erőforrás-vesztés a folytatott tevékenység végzése során. A szerző feltételezése szerint a hatékony működésbe beletartozhat:

- a folyamatok állandó tökéletesítése,
- a munkaerő eredményes felhasználása,
- a jó csapatlétkör,
- konfliktus- és baleset-megelőzés,
- az energiatakarékos működés,
- az alacsony selejtarány is.

Egy (fél)periférián³ lévő ország érdeke egyértelműen az, hogy minél több tevékenységet magához vonzzon a centrumból. Ehhez a kedvező és biztonságos törvényi háttér, valamint az adókedvezmények mellett olyan szakembergárdára is szükség van, amely alkalmazkodóképességének köszönhetően képes rá, hogy fogadni tudja a betelepülő szervezet munkakultúráját.

A KKV-szektor a nagyvállalatokkal ellentétben sokkal inkább hazai tulajdonú cégekből áll, ami azt jelenti, hogy ezek esetében a tulajdonos, a felsővezetés és a cég központja is Magyarországon található. A vezetői feladatok skálája itt szélesebb, mint a multinacionális cégek leányvállalatainál, hiszen a stratégiai, K+F, pénzügyi és marketingdöntések a központban, tehát ebben az esetben, hazánkban születnek meg.

A KKV-szektor kiszolgálására létrejött képzési szolgáltatók felelőssége, hogy kiszolgálják az efféle, komplex igényeket. A feladat itt sokkal összetettebb, mint a multinacionális megrendelők esetében, hiszen nem a nyugati szervezeti és munkakultúra meghonosításához való, Nyugatról átvett tananyag oktatására van szükség. Ehelyett képessé kell tenni a hazai cégtulajdonosokat és vezetőket arra, hogy a saját erejükből hozzanak létre, illetve fejlesszenek életképes cégeket, amelyek akár a külpiacokon is sikeresen szerepelhetnek. E cél eléréséhez nemcsak a Nyugaton már bevált mesterfogások kellene, hanem olyan ismeretek is, amelyek a hazai viszonyok között is alkalmazhatók, és a regionális sajátosságokra alapozva teremtik meg a fejlődés kereteit, immár egy határok nélküli Európában. Egy magyar cég vezetője akkor lehet sikeres, ha képes úgy megszervezni a rendelkezésére álló erőforrásokat és összehangolni a munkatársak – regionális sajátosságokkal kiegészülő – explicit és implicit tudását, hogy abból egy nem-

zetközileg is versenyképes cég jöjjön létre. A fentiek eléréséhez már nemcsak projektmenedzsment-tudásra, nyelvismeretre és munkajogi ismeretekre van szükség, de többek között innovációs menedzsmentre, a célpiac sajátosságait figyelembe vevő exportmarketingre, értékesítési kompetenciákra és kereskedői vénára is. A külkereskedelmi és a nyelvismeret természetesen csak a traded szektorban működő vezetők számára fontos, a non-traded szektorban elegendő, ha az ott tevékenykedő menedzserek csak a helyi értékesítési módszereket, folyamatokat ismerik.⁴

Nemzetgazdasági szinten a jó minőségű vezetői tudástömeg úgy válhat kitörési ponttá, hogy a cégek nagy számát segíti hozzá a gazdaság átlagát meghaladó növekedéshez, s ezzel hozzájárul az átlagos eredményesség javításához is. Egy innovatív ötlet megvalósítása vagy egy akadály leküzdésére, megszüntetésére alkalmas megoldás kifejlesztése tipikusan olyan, tudásintenzív cégprofil, amely nagy tömegben hozzájárulhat egy kis, nyitott gazdaság sikeréhez.

Minőség a vezetőképítésben

Számos lista létezik, amely az egyetemi rangsorokhoz⁵ hasonlóan nemzetközi sorrendet⁶ állít fel a különböző, graduális és posztgraduális vezetőképző intézmények között. A vizsgált tényezők⁷ közül csak néhányat szeretnék megemlíteni:

- intézményi és programakkreditációk (szintje, típusa, tanúsító intézmények rangja),
- az oktatók státusza, publikációi, díjai és szakmai érdemei,
- infrastrukturális feltételek a tantermek számától kezdve a könyvtár méretén át a sportlétesítmények kapacitásáig,
- hallgatók: száma, végzettsége, előképzettsége, külföldiek vagy posztgraduális képzésben résztvevők aránya, elhelyezkedési esélyei és karrierlehetőségei.

A listák élén többnyire ugyanazokat a patinás intézményeket találjuk, s a tanulni vágyó vezető a rangsorok és a marketingüzenetek erdejében szinte már garantáltan érzi, hogy kellő körültekintéssel optimális döntést hozhat, s kiválaszthatja a számára legmegfelelőbb képzési programot. Probléma csak akkor szokott felmerülni, amikor az illető friss diplomájával a zsebében visszatérne a munkaerő-piacra. Ilyenkor ugyanis előfordulhat, hogy a munkáltatók egyáltalán nem méltányolják a befektetett energiát, mert nem ismerik el azt, vagy nem erre van szükségük. A másik eset, hogy felveszik ugyan az illetőt, de a kapott feladatok valamiért mégis nehéznek, konfliktusokkal terheltnek bizonyulnak számára, hiszen a tudása nem az adott helyzetekre ad megoldásokat.

E cikk szerzője szerint a globális listák regionális szinten értelmüket veszítik, hiszen az interkulturális különbségek miatt más típusú tudásra, felkészültségre van szükség az Egyesült Államokban, Közép-Európában, a Kaukázusban, Kínában vagy Afrikában. Mindez persze nem jelenti azt, hogy a tudásnak ne lenne közös magja, de ezek ma már szinte bárki számára hozzáférhetők, másrészt a minőség mindig a részleteken múlik, amelyek regionális szinten már igencsak jelentős különbséget mutatnak.

Az AACSB nemzetközi szervezet felmérése alapján a vezetői továbbképzések hagyományosan az alábbi képességek, készségek fejlesztésére fókuszálnak (Zaheer, 2014):

- személyes készségek (kommunikációs képesség, tárgyalástechnika, prezentációs ismeretek, vezetői készségek, csapatépítés, motiváció, konfliktuskezelés, válságmenedzsment),
- foglalkozáshoz kötődő ismeretek (stratégiai tervezés, tudásmenedzsment, szakmai ismeretek, amelyeknek köszönhetően a személy szakmailag is megalapozott, jó döntéseket hozhat),
- a működési környezet fejlesztése (pl.: folyamatmenedzsment, innováció),
- önismeret, szociális intelligencia és személyiségfejlődés, amelynek köszönhetően az illető lelki békében, harmóniában élhet, s példát mutathat környezetének,
- jótékonyág, társadalmi szerepvállalás, amelynek háttére a vezető által sikeresen működtetett szervezet.

A fenti felsorolásból már egyértelműen látszik, hogy az egyes régiókban, országokban a megszerzett tudás más és más kell, hogy legyen, ha sikeres vezetőket szeretnénk. Különösen igaz ez az állítás azokra az ismeretekre, amelyek az emberi kapcsolatokhoz és az emberek irányításához kötődnek, hiszen a kulturális különbségek eltérő módszereket igényelnek.

Hazai sajátosságok

Magyarországon a vezetőknek szóló képzési programok összeállítása előtt érdemes számba venni azokat a nemzeti sajátosságokat, amelyek meghatározzák a munkahelyek légkörét, illetve a dolgozók függelmi és személyközi kapcsolatait. A legfontosabb sajátosságok összegyűjtéséhez Kopp Mária és Bakacsi Gyula kutatási eredményeit vettük alapul. A GLOBE-kutatás⁸ Hofstede 1980-ban publikált öt kultúraváltozójára⁹ építve, illetve azt kilenc szempontra bővítve vizsgálta meg, hogy az adott országban az állampolgárok és a szervezetek az egyes dimenziókban milyen szinten álltak. A vizsgált kultúraváltozókat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat
**A GLOBE-projekt keretében elvégzett kutatás
magyarországi eredményei**

Nr.	Kultúraváltozó	7 fokozatú skálán	
		mért érték	kívánatos érték
1	Hatalmi távolság	5,56	2,49
2	Bizonytalanságtűrés	3,12	4,66
3	Intézményi kollektívizmus	3,53	4,50
4	Csoportkollektívizmus	5,25	5,54
5	Nemi egyenlőség	4,08	4,63
6	Asszertivitás	3,23	4,49
7	Teljesítményorientáció	3,43	5,96
8	Jövőorientáció	3,21	5,70
9	Humánorientáció	3,35	5,48

Forrás: saját szerkesztés

Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V. (2002, p. 76.) alapján

Mielőtt az eredményeket áttekintենék, ki kell jelentenünk, hogy azokat nem minősíthetjük „jónak” vagy „rossznak”, csak jellegzetesen másnak, különbözőnek (Bakacsi, 2012).

A hatalmi távolság Magyarországon kifejezetten magas, különösen a közszférában, amelyet merev hierarchia jellemez. A magánszektorban a hatalmi távolság mértéke alacsonyabb, ami megkönnyíti a kommunikációt, illetve kedvez a személyközi kapcsolatok alakulásának is. Ugyanakkor, fontos megjegyezni, hogy nemzetközi összehasonlításban Magyarország a magas hatalmi távolsággal rendelkező országok csoportjába tartozik, ami egyértelműen negatív jelenségnek tekinthető a menedzsmentirodalomban kívánatosnak vélt alacsony szinthez viszonyítva, mivel azon könnyebben és gyorsabban áramolhat az információ.

A különböző társadalmi változások, amelyekből Magyarországon a XX. században többet is megtapasztalhatott a lakosság (I. világháború és Trianon, Tanácsköztársaság, Horthy-korszak, II. világháború, rövid életű demokrácia, kommunista diktatúra, kádári konszolidáció, rendszerváltás és megszilárduló piacgazdaság), amelyek az ember adaptációs képességét újabb és újabb kihívások elé állítják. Az alkalmazkodási folyamathoz minden esetben stressz és egy idő után frusztráció, szorongás is társul, hiszen az egyén a többedik változás után már tisztában van vele, sőt, számít rá, hogy bármikor jöhet egy újabb. A fentiek miatt aztán előregondolkodik, s igyekszik bebiztosítani magát a nem várt események hatásai ellen. A bizonytalanságkerülésbe beletartozik az új eljárások, innovációk, kockázatos döntések iránti szkepszis, ami egyes esetekben még az új információk befogadását is nehezíti, mivel az illető egy idő után már magától a tanulástól is fél, hátha

kiderül, hogy valamit másképp kell majd csinálnia. A sikeres üzleti magatartáshoz nélkülözhetetlen alacsony kockázatkerülési szinthez képes nálunk a fentiek alapján épp’ az ellenkezőjével találkozhatunk.

A magyar társadalom tagjai erősen individualisták. Mindez azt jelenti, hogy a munkavállalók leginkább a saját boldogulásukra, biztonságukra vagy fejlődésükre koncentrálnak, a közösség érdeke csak ezután következik. Ha kedvezőbb lehetőség adódik, akkor a hazai munkavállalók nem haboznak kihasználni azt anélkül, hogy a korábbi munkahelyen kapott támogatásért hálát éreznének. A fentiek mellett az individualista attitűdöt igazolja az is, hogy a vezetők és a munkavállalók is igyekeznek láttatni a nekik köszönhető eredményeket, változásokat, s igyekeznek is ilyeneket elérni, létrehozni. A néhány éve munkába állt Y generáció tagjai még individualistábbak, mint a náluk idősebbek. A bizalmi kapcsolatok hazánkban leginkább az olyan mikro-közösségekben alakulnak ki, mint a család és a szűk, baráti társaságok, s az egyének baj esetén is innen számítanak segítségre, illetve hajlandóak maguk is erőfeszítéseket tenni.

A nemi egyenlőség azt mutatja meg, hogy egy társadalomban mekkora átjárhatóság van a hagyományosan férfinek vagy nőinek tartott szerepek között. A magyar társadalom inkább maskulin vonásokkal rendelkezik (bár az eltolódás mértéke nem tekinthető magasnak), amelyben a szerepek világosan elkülönültek, s az átjárhatóság kicsi. Alacsony a női vezetők aránya, különbség van a férfi és női munkavállalók bérszínvonalára és karrierlehetőségei között, s kifejezetten ritka, hogy egy férfi annyira átvegyen női szerepeket, hogy maga menjen GYES-re. A fentiek mellett azonban jelen van az a szegénység okozta körülmény is, hogy az egykeresős családmóddal hazánkban csak ritkán működőképes. Mindez arra kényszeríti a nőket, hogy a gyermeknevelés miatt dolgozzanak, s elviseljék a számukra hátrányos körülményeket.

Az asszertivitás (érdekérvényesítő képesség) szintje a hazai munkahelyeken kifejezetten alacsony. Ritka, hogy konfliktushelyzetben egy munkavállaló maradéktalanul érvényesítse jogait, főleg egy alá-fölérendeltségi viszony esetében. Ennek két fő oka a szorongás és a kommunikációs nehézségek. A fentiek miatt gyakoribb, hogy a munkavállalók elfogadják, amit vezetőik kérnek tőlük, s helyette inkább sérelmeik mélyülnek, passzív ellenállásuk erősödik meg. Problémát jelent, hogy egy asszertív munkavállalóra vagy középvezetőre néha még a munka- vagy vezetőtársai sincsenek felkészülve, s magatartását gyakran félreértik, s kekeckedőnek, akaratosnak, konfrontatívnak bélyegzik.

A teljesítményorientáció szintje – leginkább külső nyomásra – jelenleg igencsak változóban van a hazai munkavállalóknál. Ez a változó arról szól, hogy a

csoport mennyire bátorítja az egyént az eredményes munkavégzésre, s mennyire ismeri el az így keletkező érdemeket. A rendszerváltás előtt a munkahelyeken kifejezetten ritka volt a teljesítménymérés, s még inkább az értékelés, visszajelzés. Utána, főleg a külföldi tulajdonú cégeknél a munkavállalók és a vezetők is jelentős teljesítménykényszerbe kerültek, ahol egyszeriben fontossá vált minőségi munkavégzés. A dolgozók számára az új elvárás eleinte stresszforrásként jelent meg, de napjainkra elfogadottsága jelentősen javult. Fontos megjegyezni, hogy a hatalmi távolság és a teljesítményorientáció foka sok esetben fordítottan arányos: ahol elfogadják a hierarchikus berendezkedést és a merev függelmi viszonyokat, ott az egyének kevésbé tartják fontosnak a személyes teljesítményt, és fordítva (Bakacsi, 2012).

A jövőorientáció a szervezetek esetében azt jelzi, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú célok, a K+F beruházások, illetve a munkavállalók szakmai fejlődésébe fektetett erőforrások (Málovics, 2000). A munkavállalók és a vezetők jövőorientációja a tudatos karriertervezést, a szakmai fejlődést, illetve a tanulást foglalja magába. Sajnos, ezen a területen hazánk kifejezetten gyengén teljesít: jellemzőbb, hogy a bizonytalan jövő helyett inkább a mának éljünk. Ezt történelmi okokkal is magyarázhatjuk, hiszen a rengeteg változás (lásd: bizonytalanságkerülés) miatt az emberek jogosan érzik, hogy az az övék, amit ma megszerznek maguknak. Erre a táplálkozási szokásoktól (túl nagy adagok, szinte „lakomák”) kezdve a torz fogyasztói döntéseken át (felelőtlen hitelfelvétel, erőn felüli költsékezés) a rövid távú célokat előtérbe helyező vezetői döntésekig (például: rövid távú haszonmaximalizálás, prémiumkifizetések) rengeteg példát láthatunk.

A humánorientált kultúrákban fontos a méltányosság, a társadalmi átjárhatóság, a konfrontációk kerülése, sőt, még az asszertivitás szintje is alacsonyabb. Magyarországon a humánorientáció mértéke kifejezetten alacsony, ami azt jelenti, hogy egy átlagos honpolgár az idegenekkel szemben bizalmatlan, a kisebbségekkel szemben elutasító, s magatartásában megfigyelhető az önzés. A kevésbé humánorientált személy bizalma és törődése mikrokörnyezetére korlátozódik (Herneckzi, 2005).

Könnyen megfigyelhetjük, hogy a vizsgált kultúráváltozók eredménye több helyen is ugyanazokból a közös tapasztalatokból, történelmi eseményekből ered: a rengeteg változás és a kiszolgáltatottság érzése bizalmatlanságot szül, fokozza az individualizmust, s csökkent a jövő-, valamint a humánorientáció szintjét. A fentiekhez érdemes még hozzátenni a munkavállalók elégedettségét is. Mára több kutatás¹⁰ is bebizonyította, hogy az anyagi biztonság és a magas jövedelem hatással van a munkavállalók elégedettségére. Mindez azt jelen-

ti, hogy egy olyan vezetőnek, aki alacsony bérszínvonalon dolgozó munkavállalókat irányít, fel kell készülnie rá, hogy munkatársai elégedetlenségét, frusztrációját is kezelni tudja, amelynek elsődleges megnyilvánulási területei a demotivált munkavégzés, az ellenállás és a precizitás hiánya. Ugyan „nem mondhatjuk azt, hogy a magyarok általában depressziósabbak, mint más országok népei, viszont a leszakadó rétegekben, az állandó krónikus stressz, a bizonytalanság állapotában élők között rendkívül magas a negatív hangulati állapot, és az ezzel együtt járó negatív életminőség” (Kopp – Martos, 2011, p. 17.).

Következtetések

„A huszadik század társadalmi-gazdasági folyamatainak jellemző vonása volt a folytonos változás. Az új század kezdetén azonban már nem önmagában a változás, hanem ennek gyorsulása a meghatározó. Ez jellemzi a társadalmi és a gazdasági folyamatokat egyaránt” (Szekeres, 2007). A fent leírt társadalmi környezet adott (Magyarország.hu, 2009), s a vezetőn múlik, hogy benne milyen sikereket képes elérni. Ha az illető jó oktatást kapott vagy elegendő tapasztalatot szerzett, akkor valószínűleg jobb eredményeket ér el azoknál, akik nem rendelkeznek hasonló tudásanyaggal. Mivel az off the job¹¹ vezetőképzési programok természetükből fakadóan leginkább az explicit tudás¹² átadására fókuszálnak, ezért itt most csak az átadott lexikális ismeretekkel, leírt tapasztalatokkal, esettanulmányokkal és módszerekkel foglalkozunk. Amint azt Szabó Katalin és Kocsis Éva felmérései (2003, p. 46-49.) is alátámasztják, a külföldről átvett vezetői ismereteket oktató tananyagokat ki kell egészíteni olyan esetpéldákkal is, amelyek a hallgatókat felkészítik a hazai szervezetek működési sajátosságaira. A hatékony és eredményes képzéshez a fenti okok miatt a tananyagok adaptációjára, kibővítésére van szükség, ha azt szeretnénk, hogy az átadott tudás könnyen és nagy arányban hasznosuljon. A szerző a GLOBE-kutatás eredményeire támaszkodva az egyes kultúráváltozók esetében a mért és a kívánatos érték csökkentésére a 2. táblázatban felsorolt graduális vagy posztgraduális képzési módszereket tartja lehetséges eszköznek.

„Báthory Zoltán szerint az eredményes tanulást elsősorban az jellemzi, hogy minden pszichikus folyamat aktivitásának összhatásaként jön létre: nem csupán vagy nem főként a figyelem és az emlékezet szerepe jelentős. (...) Az érzékelés, az észlelés, a képzelet, a gondolkodás, az érzelem, az akarat és a cselekvés sokszínű, ám koherens halmazáról van szó” (Báthory, 2000, p. 26-27. in: Vass, 2010, p. 14-15.). Kortól és képzési típustól függetlenül azok a programok lesznek tanulási és tanulóközpontúak, amelyek fejlesztik a hallgatók

kreativitását, bátorítják az innovatív megoldásokat, a kritikus gondolkodást, fejlesztik a problémamegoldó szemléletet és a kommunikációs képességet is (Jacobs, 2010 in: Vass, 2010). Az érzelmi töltés és az ismeretek átadása szükséges ugyan, de nem elegendő. Fontos, hogy az tananyagot a hallgatók olyan formában kapják meg, hogy azokat a munkahelyükre visszatérve alkal-

2. táblázat

Az egyes kultúráváltók esetében Magyarországon mért és kívánatos értékek közötti különbségek csökkentésére alkalmas graduális és posztgraduális képzések felsorolása

mazni tudják.

Nr.	Kultúráváltó	Javasolt képzési programok
1	Hatalmi távolság	vezetési módszertan, vezetői azonosulás, vezetői szerepvállalás, ellenállás-kezelés, egyenrangú emberi kapcsolatok kialakítási képességének fejlesztése
2	Bizonytalanságtűrés	egyéni és csoportos problémamegoldó készségek fejlesztése, változásmenedzsment, krízishelyzet-kezelés, kockázatelemzés, önismeret (félelmek és szorongások beazonosítására és feloldására), kreativitás fejlesztése, empátiás készségek fejlesztése, stresszkezelés
3	Intézményi kollektívizmus	csapatépítő módszerek, motivációs ismeretek vezetők részére, jövőképtervezés, karriertervezés
4	Csoportkollektívizmus	csapatépítő módszerek, önismeret (individualizmus csökkentésére), érzelmi intelligencia fejlesztése
5	Nemi egyenlőség	önismeret, szociológiai tréningek, előítéletek kezelése, többszemponú látásmód fejlesztése
6	Asszertivitás	önismeret, asszertív kommunikáció, emberi jogok, konfliktuskezelés, önérvényesítés, vitakészség-fejlesztés, érvelési technikák
7	Teljesítményorientáció	célközpontú szemlélet és magatartás fejlesztése, vezetői motivációs technikák, teljesítménynövelő értékelési módszerek, vezetői coachingtechnikák, versenyszemlélet formálása, csoportdinamika
8	Jövőorientáció	stratégiai és üzleti tervezés oktatása, személyes és vállalati hírnévmenedzsment, marketing, célkitűzés, fókuszképzés, trendkutatás
9	Humánorientáció	ön- és emberismeret, interkulturális ismeretek fejlesztése, csoportnorma és csoportkultúra fejlesztése (módszertani ismeretek átadása)

Forrás: saját szerkesztés¹³

Az alkalmazhatóság biztosítása egyértelműen a képzőintézmények feladata, ezért „új oktatási módszerek jelentek meg és jelennek meg az alkalmazás problémájának megoldására” (Molnár, 2004, p. 22.). Az „atipikus tanulási módszerek népszerűsödését az utóbbi évtizedek hozták magukkal – elsősorban az élethosszig tartó tanulás elvárásainak jegyében, valamint a felnőttek tanulási hatékonyságának növelése céljából” (Kadocska, 2007, p. 140.). Előtérbe került az önállóság és a kommunikáció fejlesztése, valamint felértékelődött a saját élmények szerepe, amelyet a hallgatók önálló kutatás vagy tapasztalatszerzés útján szerezhetnek meg. A tanárok részéről az ismertető jellegű, egyoldalú előadások mellett egyre nagyobb teret nyerne az olyan, interaktív képzési formák, mint a tréning, a coaching vagy az esettanulmányok segítségével történő oktatás. Az ismertetés helyett a (meg)tanítás lett a kulcsszó.

Összegzés

A Világ gazdasági Fórum összesen 120 szempontot vizsgál az országok versenyképességi rangsorának összeállításakor, amelyek között a vezetői képzések minősége is szerepel (5.05, 7 fokozatú skálán). Dolgozzék akár a köz-, akár a magánszférában, egy vezető csak abban az esetben lesz képes rá, hogy jó munkát végezzen és a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával, illetve szervezésével elérje a kitűzött célokat, ha ehhez megfelelő támogatást, valamint releváns, jól használható tudást szerezhet.

A vezetői teljesítmény akkor járulhat hozzá egy ország versenyképesebbé válásához, ha a vezetők a rájuk bízott területeket, cégeket, hivatalokat és intézményeket képesek folyamatosan átlag feletti szinten működtetni, s ezzel egy idő után hozzájárulnak az országos átlag emeléséhez is. Egy gazdaság versenyképessége ugyan több tényező együttes hatásától függ (a Versenyképességi index 120 területet vizsgál), de vitathatatlan tény, hogy a magánszektor gazdasági teljesítménye a legfontosabb pillérek közé tartozik. Evidencia, hogy egy hatékony, innovatív eljárásokkal működő gazdaság nagyobb értéket állít elő, magasabb bérszínvonalat garantálhat, és több adót fizethet be az államkasszába, mint egy ehhez képest elmaradottabb.

Ahhoz, hogy a vezetői képzések hozzájáruljanak egy ország versenyképességéhez, graduális és posztgraduális rendszerű és releváns képzési programokra van szükség, amelyek során a hallgatók felesleges ismeretanyag helyett jól használható, a gyakorlati feladataikhoz kapcsolódó tudást kapnak. Megfelelő ismeretanyagnak – a saját tapasztalataink alapján – azt az új tudást tekintjük, amelynek alkalmazása nem ütközik kulturális vagy egyéb akadályokba, s az ezt használó vezető a rá bízott feladatokat a korábbihoz képest más minőség-

ben, hatékonyabban, gyorsabban vagy kevesebb erőforrás (emberi, pénzügyi, tárgyi) felhasználásával tudja elvégezni. Szintén megfelelő az a tudásanyag is, amely korábban megoldhatatlan feladatok ellátására teszi képessé a vállalkozókat, cégtulajdonosokat, s a cégüknél ezúton hoz fejlődést.

A versenyképességet meghatározó tényezők közé sorolhatjuk a képzésbe bevont hallgatók létszámát, a képzések gyakoriságát, intenzitását, de leginkább minőségét. A minőség szempontjából a legfontosabb kérdés az alkalmazhatóság. Mivel a vezetők legfontosabb feladata, hogy más embereket irányítsanak, nem mindegy, hogy ennek ellátására mennyire vannak felkészülve. A magyar társadalom az elmúlt száz évben annyi változáson ment keresztül, hogy ez már jelentős hatással volt a kultúrájára, mentalitására. A szaktudáshoz kapcsolódó ismeretanyagon kívül a vezetői képzések esetében erre a tényre mindenképp tekintettel kell lenni. A tananyagok adaptációjához számos publikáció és kutatás áll rendelkezésre, amelyek közül a szerző az alábbiakat emeli ki: a GLOBE-projekt 9 kultúráváltó alapján határozza meg, hogy a hazai szervezetek és magánszemélyek milyen attitűddel rendelkeznek, s miként viselkednek a munkahelyi társas kapcsolataik során. Kopp Mária kutatásai rámutatnak azokra a tényezőkre, amelyek a magyar munkavállalók lelki nehézségeinek kiváltó okai. Ezek megértésére és a kialakult helyzet kezelésének képességére minden vezetőnek szüksége van, ha a munkahelyén szeretne eredményeket elérni. Szabó Katalin és Kocsis Éva a Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban című könyvében (2013, p. 46-49.) részletesen ismerteti, hogy a külföldi és a hazai tudás miként ötvözhető, illetve hogyan alkalmazkodhat a lokális jelenségekhez. Lengyel Balázs doktori értekezéséből (2010, p. 33.) kiderül, hogy a globális termelési rendszer milyen regionális következményeket eredményez, illetve a lokális tudásteremtésről szóló folyóiratcikkében (2004, p. 51-71.) arról is szó esik, hogy a lokális tudás átadása miként járul hozzá a globális versenyképesség javításához.

A versenyképesség esetében a szerző szerint sokkal fontosabb a meglévő rendszerek továbbfejlesztése, mint azok átalakítása vagy komponenseik arányainak megváltoztatása. Egy ország gazdaságán belül ugyanis beszélhetünk versenyképes agráriumról, versenyképes ipari termelésről, versenyképes start-up szektorról, és még sorolhatnánk... Átalakításra és leépítésre csak akkor kell sort keríteni, ha a körülmények fejlesztésekkel, képzésekkel nem változtathatók meg érdemben. Amíg azonban lehetőség van a cégek üzleti, termelési, és szolgáltatási folyamatainak fejlesztésére, illetve a munkatársak szaktudásának, kompetenciáinak bővítésére vagy megújítására, addig a graduális és a posztgraduális képzések fontossága és létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen. E tény a képzőintézményekre, a fenntartókra, a törvényalkotóra és a résztvevőkre egyaránt felelősséget és feladatokat ró, amelyek végrehajtása közös érdekük.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: A szerző ezúton kíván köszönetet mondani Fülöp Mártának, amiért gondolataival, hasznos tanácsaival és kritikai észrevételeivel segítette e cikk elkészítését.

² „...Az atipikus tanulásban a tanulmányokat folytató egyén dönt szándéka, céljai szerint tanulmányi környezetének kialakításáról. Az egész életen át tartó tanulás egyik formája az atipikus tanulás. A felnőttek munka melletti tanulása és családi elfoglaltságai nem feltétlenül teszik lehetővé az iskolaszerű oktatásban (formális oktatás) történő részvételüket. A formális oktatáson (iskolarendszeren) kívül zajló tanulási formákon, informális tanuláson túl az atipikus tanulás mindazon módszereket (távoktatás, nyitott tanulás) magában foglalja, melyek a kognitív megismerés által az egyén intellektuális és fizikai fejlődésére hatást fejtenek ki” (Magyar Virtuális Enciklopédia in: Kadocsa, 2007, p. 144.).

³ Magyarország periférikus és félperiférikus országgént egyaránt megjelenik a szakirodalomban. Kozma Ferenc Magyarországot a világhierarchiában egy félperiférikus országgént írja le (Kozma, 1998), amely ugyan nem hordozza magán a centrumok ismertetőjegyeit, de azért folyamatos kapcsolatban van azokkal, mintákat vesz át tőlük, s ezzel kiemelkedik a periférikus országok sorából. Az Európai Unió belüli hierarchiában azonban Magyarország – a déli és keleti országokhoz hasonlóan a perifériában tartozik, s csak kiszolgálója, beszállítója a gazdasági teljesítmény országrészt megtermelő centrumországoknak (Sztrétykó, 2013).

⁴ Lengyel Imre (2010) a cégeket az általuk kiszolgált vevők elhelyezkedése alapján két részre osztja. A traded szektor vállalatai közé sorolja azokat a cégeket, amelyek exportra vagy legalábbis a működési környezetükön kívüli területekre értékesítenek. A non-traded szektorban működő cégek ezzel szemben főleg a helyi közösség ellátására fókuszálnak, s a fejlődési lehetőségeiket is ez limitálja. Az előbbi különbségből fakadóan viszont a traded szektorban a növekedés lehetősége korlátlan, a non-traded szektorban viszont limitált, s kereteit a kiszolgált helyi felvevőpiac mérete szabja meg.

⁵ Például: Center for World University Rankings, <http://cwur.org/2015/>

⁶ Például: Financial Times évente összesen hét különböző listát tesz közzé, amelyek az üzleti képzések, egyes területein sorolják fel a legjobb képzéseket: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/>

⁷ A Financial Times „full-time MBA” rangsor összeállításához használt metodológia itt olvasható: <http://www.ft.com/cms/s/2/75fc5c24-9b1d-11e4-b651-00144feabdc0.html#axzz3pgprJTdR>

⁸ GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

⁹ Hatalmi távolság, individualizmus–kollektívizmus, férfiaság–nőieség, bizonytalanságkerülés, jövőorientáció

¹⁰ „Ha azokról a tényezőkről szólnunk, melyek befolyással vannak a munkahelyi elégedettségre, akkor elengedhetetlen, hogy a fizetésről és az előrehaladási lehetőségekről is szót ejtsünk. Mindkét tényező erős pozitív kapcsolatot mutat az elégedettséggel” (Mfor.hu, 2010).

¹¹ „Munkahelyen kívüli képzési forma. A programban résztvevőket a munkahelyi környezetükből kiemelik, és a munkahelytől távol, nyugodt körülmények között történik a magatartásfejlesztés. Előnye a nagyobb ráhangoltság, az erősebb motiváció, az oldott és nyitott légkör” (HR Portal, 2015).

¹² Polányi Mihály az 1960-as években a tudás két fajtáját különítette el: az explicit és az implicit tudást. Az implicit tudás nincs leírva, mert az csak az emberek fejében létezik, mégis ez alkotja a nagyobb részt, mintegy 80%-ot. Az explicit tudást leírják, elmondják, továbbadják. Ezt tanítják az iskolák és a különböző képzőintézmények is.

¹³ A táblázat elkészítéséhez a szerző Kovács Tündével, a Tréningek a humán erőforrás-fejlesztésben című könyv szerzőjével készített interjút (Stratégiai Kommunikációs Tanácsadó Iroda, Budapest, 1998).

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, Vol.37./1., 69-80. o., letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldaltól: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095160100075X>
- Bakacsi, Gy. (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, Vol.18./4., 12-22. o., Letöltve 2015.10.05-én az alábbi weboldaltól: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/603/1/vt_2012n4p12.pdf
- Bierer, A. (2006): A hatékony vezetési stílus. Budapest: BGF-KKFK, 9. o., Letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldaltól: http://elib.kkf.hu/edip/D_12866.pdf
- Botos, J. (2000): Versenyképesség elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. Szeged: SZTE Gazdaságtudomány Kar Közleményei, JATEPress, 218-234. o.
- Hermann, I. (2002): A multinacionális cégek kultúra: Karriervonalasok. *Magyar Narancs*, 32., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldaltól: http://magyarnarancs.hu/szex/a_multinacionalis_cegek_kultura_karriervonalasok-60628
- Herneckzi K. (2005): Nemzeti szervezeti kultúrák I.; *Consultation Magazin*, 3., Letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldaltól: <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=421>
- Kadocsa, L. (2007): Az atipikus tanulási formák elterjedésének lehetőségei és korlátai. in: Nagy L. – Zachár L. (2007): Tanár-továbbképzési konferenciák. Budapest, Siófok, Hajdúszoboszló: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 140-166. o.
- Kopp, M. – Balog, P. – Konkoly Thege, B. – Salavecz, Gy. – Stauder, A. – Csóka, Sz. – Bódi R. (2009): A lelki egészség epidemiológiai, pszichofiziológiai vizsgálata és a lelki egészségmegőrzés lehetőségei. *Népegészségügy*, Vol.87./2. Semmelweis Egyetem, Magatartástudományi Intézet, MTA-SE Mentális Egészségtudományok Társult Kutatócsoport, 52-58. o., letöltve 2015.10.05-én az alábbi honlapcímről: <http://lib.semmelweis.hu/sepul/pdf/2009/a490>
- Kopp Mária feltárta, miért a magyar a legpresszimentáltabb nép. *HVG.hu*, 2012.04.04., letöltve 2015.10.05-én az alábbi weboldaltól: http://hvg.hu/plazs/20120404_kopp_maria_kutatasai
- Kopp, M. – Martos, T. (2011): A magyarországi gazdasági növekedés és a társadalmi jóllét, életminőség viszonya; *Magyar Pszichofiziológiai és Egészségletktani Társaság*, letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldaltól: http://beszamolo2010.jno.hu/cd/fug-gelekek/2_kutatasok_eredmenyei/kopp_gazdasagi_novekedes.pdf
- Kozma, F. (1998): Magyarország helye és mozgásterre a világhierarchiában. *Statisztikai Szemle*, 12, 981-992. o., letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldaltól: http://www.ksh.hu/statszemle_archive/1998/1998_12/1998_12_981.pdf
- Kuti, Gy. (2005): A „The Caravan Game®” ausztrál menedzsment szimulációs tréning magyarországi piaci bevezetése a hazai indoor és outdoor tréningpiac lehetőségeinek, sajátosságainak, valamint az aktuális kereslet függvényében. Budapest: BGF-KKFK, 11. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldaltól: http://elib.kkf.hu/edip/D_11556.pdf
- Lengyel, B. (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer. *Tér és Társadalom*, 2., 51-71. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldaltól: <http://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/viewFile/945/1887>
- Lengyel, B. (2010): A tudás-alapú gazdaság területi vizsgálatai Magyarországon – regionális innovációs rendszerek és tudásbázis. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldaltól: http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ-10/Lengyel-Balazs/A%20tudas-alapu_gazdasag_teruleti_vizsgalatai.pdf
- Lengyel, I. (2010): Regionális Gazdaságfejlesztés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Málovics, É. (2000): A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. Szeged: SZTE Gazdaságtudomány Kar Közleményei, JATEPress, 157-168. o.
- Milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi elégedettséget? *Mfor.hu*, 2010.06.09., Letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldaltól: http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Milyen_tenyezok_befolyasoljak_a_munkahelyi_elegedettsaget_.html
- Miszlivetz, F. (2010): A viszonylagos szabad akarat pillanatában vagyunk? interjú Immanuel Wallersteinnel. *Magyar Tudomány*, 2010.02.20., letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldaltól: <http://www.matud.iif.hu/2010/07/17.htm>
- Molnár, Gy. (2004): Az iskolai és az alkalmazható tudás kettőssége. *Iskolakultúra*, 8., letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldaltól: http://www.staff.u-szeged.hu/~gymolnar/MGy2004_8.pdf
- Napjaink Magyarországnak társadalmi jellemzői. *Magyarország.hu*, 2009.04.01., Letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldaltól: <https://orszaginfo.magyarorszag.hu/informaciok/tarsadalom/tarsadalmijellemzok.html>

- Off-the-job-tréning*. HR Portal, Letöltve 2016.04.17-én az alábbi weboldalról: <http://www.hrportal.hu/jelentes/off-the-job-trening-20101118.html>
- Polányi M. (1999): A hallgatólagos következtetés logikája. in: Forrai G. – Szegedi P. (szerk.) (1999): Tudományfilozófia szöveggyűjtemény. Budapest: Áron Kiadó
- Szabó, K. (2003): Tanulás és fejlesztés a Magyarországon működő külföldi tulajdonú vállalatokban: Információ, tudás, versenyképesség. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, 7-13. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldalról: http://epa.oszk.hu/02000/02051/00022/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_07_2003_apr_005-014.pdf
- Szabó, K. – Kocsis, É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Budapest: Oktatási Minisztérium
- Szekeres, T. (2007): Gazdaság is felnőttképzés. in: Nagy L. – Zachár L. (2007): Tanár-továbbképzési konferenciák. Budapest, Siófok, Hajdúszoboszló: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 9-16. o.
- Sztretykó, Gy. (2013): Az Európai Unió válsága és a keleti nyitás lehetőségei. letöltve 2013.10.26-án az alábbi weboldalról: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/makropenzugy/szretyko.pdf>
- A tizedik legglobalizáltabb Magyarország. portfolio.hu, 2012.04.12., letöltve 2015.10.04-én az alábbi weboldalról: http://www.portfolio.hu/gazdasag/a_tizedik_legglobalizaltabb_magyarorszag.165672.html
- Vass V. (2010): Kompetenciaalapú felsőoktatás: ment-svár vagy börtön. Dobó, I. – Perjés, I. – Temesi, J. (szerk.) (2010): Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések, NFKK Füzetek, 5., 9-21. o., letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldalról: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1231/1/NFKK_5_vegleges.pdf
- Wallerstein, I. (2013.): A modern világgazdasági rendszer kialakulása. Budapest: Gondolat Kiadó
- What about Hungary?*: The Hofstede Centre, letöltve 2015.09.09-én a Hofstede Központ weboldaláról: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>
- World Economic Forum* (2014): Efficient use of talent. 2014-2015-ös kiadás, közzétéve 2014.09.03-án, letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=GCI.B.07.02>
- World Economic Forum*: Quality of Management Schools. letöltve 2015.08.31-én az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=E-OSQ131>
- World Economic Forum*: Reliance on professional management. letöltve 2015.08.31-én az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=EOSQ126>
- Zaheer, A. (2014): Ethics and Values Towards Management Education Quality: A Global Scenario. TOJQIH – The Online Journal of Quality in Higher Education, 2014./1., letöltve 2015.09.12-én az alábbi weboldalról: <http://www.tojqih.net/pdf/v01i01/v01-i01-03.pdf>

A cikk beküldve: 2015. december
Lektorálás után elfogadva: 2016. április

TÓTH Marcell László

SHARING ECONOMY KONFERENCIA

„Sharing Economy: Új üzleti filozófiák és modellek, új generációk térnyerése” címmel rendezte meg éves konferenciáját április 27-én, Győrben a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottságának Tudásmenedzsment Munkabizottsága. Az esemény házigazdája a Széchenyi István Egyetem volt.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának Tudásmenedzsment Munkabizottsága immár 13. alkalommal bonyolította le éves rendezvényét, és Győrbe is már több alkalommal ellátogatott a konferencia. A rendezvény elején Bencsik Andrea, a Széchenyi István Egyetem tanára és a konferencia főszervezője, majd Noszkay Erzsébet, a Tudásmenedzsment Munkabizottság elnöke köszöntötte a hallgatóságot. Ez után került sor a plenáris ülésre.

Elsőként Molnár Csaba lépett a pulpitusra, a Magnet Bank HR- és kommunikációs igazgatója az alternatív üzleti modellek transzformáló erejéről és a közösségi banki megoldásokról beszélt a hallgatóságnak. A szakember a megosztásalapú gazdaság és társadalom bemutatásával kezdte mondandóját, felhívva a figyelmet annak pozitív és negatív oldalaira is. A crowdfunding és a crowdcreation (közösségi finanszírozás és közösségi alkotás) hozzájárultak az üzleti paradigmaváltáshoz, amelyben az emberek nem feltétlenül a pénzintézetektől vesznek fel hitelt, hanem az interneten szerveznek gyűjtést projektjükhöz. A bankszektornak versenyképessége megtartásához reagálni kell ezekre a kihívásokra. Jó példa erre a holland Triados Bank, amely a CSR- és CSV-eszközeit erősítve csak megújuló energiákkal foglalkozó projektekbe fekteti a betétesek pénzét. A Molnár Csaba által képviselt Magnet Bank szintén közösségi bankként próbálja megállni a helyét a piacon. Jelenleg 1% a részesedésük, azonban ennek növekedését várják. Úgy véli, hogy a bankok esetében fontos az alaptervekenységbe ágyazott felelősségvállalás, és a bankfióknak sem kell úgy kinéznie, mint egy megszokott bankfiók, inkább hasonlítson egy közösségi pontra vagy kávézóra.

A generációváltásban és az új gazdasági modellekhez történő alkalmazkodásban kulcsszerepet kapnak a felsőoktatási intézmények is. Erről beszélt a házigazda Széchenyi István Egyetem főtitkára, Kovács Zsolt. A szakember elmondta, hogy haladva a korról a fel-

sőoktatás céljai lényegében ugyanazok, mint korábban, azonban ezek elérésének módszerei sokat változtak, és a finanszírozási rendszer is átalakuláson ment keresztül. Az egyetemeknek számos kihívással kell szembenézniük, többek között azzal, hogy a mérési rendszerek messze nem tökéletesek, az oktatók tanítás-módszertani képzettsége gyakran elég gyenge, és bár a piac számára képezik a hallgatókat, a lineáris akadémiai életpálya mellőzi a piaci tapasztalatok megszerzésének lehetőségét. A győri egyetem főtitkára természetesen kicsit haza is beszélt, hiszen saját egyetemének választai prezentálta a hallgatóságnak, melyek közül a legfontosabbak a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK), a győri autóiipari életpálya-modell, a pénzügyi fenntarthatóságon alapuló új működési struktúra, valamint a nemzetköziesedés erősítése. Az előadás egyik érdekessége volt, hogy a prezentáció egy háromdimenziós virtuális térben zajlott. Bár ez a rendszer még korántsem kiforrott, így is kis betekintést adott a közeljövő technológiájába.

Az autóiipar nemcsak Győrben kiemelt fontosságú, hanem globálisan is egy nagyon innovatív iparág, ezt Svéhlik Csaba előadása is alátámasztotta. A bécsi KHEOPSZ Automobil Kutatóintézet ügyvezető igazgatója elmondta, hogy a teljes autóiipar éves szinten 3000 milliárd eurós bevételt generál. Ebből az összegből a Magyarországon nagy projektnek számító kőröshegyi völgyhídból 12.000 lenne elkészíthető. Ez kilométerben annyit tesz, hogy Budapesttől Sydneyig, majd Sydnegtől Sanghajig, majd onnan vissza Budapestig kiépíthető lenne ez a híd. Bár az autóiiparban jelentős potenciál van, a végterméket, azaz a személyautókat a fogyasztók nem használják ki eléggé. A „sharing economy” rendszer pont erre épít, hiszen az autó élettartamának átlagosan 8%-át teszi ki a futásidő, 92%-ban áll. A különféle autómegosztó rendszerek a nagyvárosokban és a gigavárosokban (tízmillió lakos fölötti városok, melyek száma 2050-re várhatóan 50 fölé emelkedik) lesznek a leginkább sikeresek. Az új rendszerek kialakulása már napjainkban is megfigyelhető. Ezeket az előadó három csoportra osztotta. Az egyik a felhasználók együttműködésén alapuló (C2C) rendszerek, mint például az Uber, a Zipcar és társaik. A másik változat a gyártó és a felhasználók együttműködése (B2C), amire

a BMW DriveNow megoldása, vagy a Daimler Con-2Go rendszere lehet példa, de ebbe a kategóriába tartozik a Budapesten már működő Mol Bubi is. Kialakulni látszik a gyártók együttműködése is (B2B), amelyben az egymással egyébként versengő autógyárak kooperálnak annak érdekében, hogy alkalmazkodjanak a változásokhoz, és ne veszítsék el hegemóniájukat. Beszédes adat, hogy az „automobil” szó esetében régebben az AUTOMobil volt a jellemző szemlélet, ma már inkább az autoMOBIL felé haladunk.

A jelenkor technológiai vívmányaira a mostani fiatal generációk fogékonyabbak, mint az idősebbek, ugyanakkor minden korosztálynak együtt kell élnie ezekkel, így meg kell birkóznuk a technológia adta kihívásokkal. Mégis megfigyelhető egy „digitális szakadék” a technológiai eszközök és az oktatás között. Ezt a témát boncolgatta Benedek András előadása. Az MTA Bölcsészettudományi Kutatóközpontjának munkatársa a digitális tartalom és annak felhasználása kapcsán előkerülő problémákra, és ezek áthidalhatóságára keresi a választ. A szakember úgy véli, hogy a formális és az informális tanulás közötti szakadék nő. Fontos lenne a kompetenciák elsajátítására nagyobb hangsúlyt fektetni, elsősorban az ICT-eszközökön keresztül. A tudásmenedzsment és a tanulásmenedzsment egyre inkább egyénivé válik, így személyes tudásmenedzsmentről, illetve személyes tanulásmenedzsmentről beszélhetünk.

A digitális szakadék áthidalására szolgál a formális és az informális tanulás integrációja, erre szolgálnak az úgynevezett MOOC-rendszerek (Massive Open Online Course, azaz korlátlan és teljes körű hozzáférést biztosító on-line egyetemi kurzusok), mint például a Coursera. A jövőben egyre inkább előtérbe kerül majd az adaptív tanulás is.

Ha már szóba került az adaptív tanulás, és ha már a plenáris ülés a Mobilis Interaktív Kiállítási Központban került lebonyolításra, akkor kézenfekvő volt a Mobilis bemutatása is. Erre az intézmény képviselőjében Rákosi Szabolcs vállalkozott. Az előadótól megtudtuk, hogy a Mobilis egy Science Center, ahol az előadók testközelből ismerhetik meg a tudományt. Lényegében egy hatalmas játszótérről van szó, ahol az innováció vívmányait ismerhetik meg a látogatók, főként játékos formában. A szakember elmondta, hogy a kutatások és az innovációk biztosan megváltoztatják a világot, ami azonban lényege, hogy ez nem mindegy, milyen irányban történik.

Rákosi Szabolcs az előadása után egy vezetett látogatás keretében körbekalauzolta a hallgatóságot a Mobilis Interaktív Kiállítási Központban, így mindenki kicsit jobban megismerhette az intézményt és annak céljait. A konferencia délután két szekcióban folytatódott, ahol a résztvevők további előadásokat hallhattak a sharing economy és a tudásmenedzsment témakörében.

BORGULYA Istvánné Vető Ágnes Ágota

KULTURÁLIS TÁVOLSÁGOK VÁLLALATOKON BELÜLI ÉS ORSZÁGOK KÖZÖTTI INTERAKCIÓKBAN

TYPOTEX KIADÓ, BUDAPEST, 2014. 257 OLDAL

Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota könyve a szerző több évtizedes magyarországi és külföldi oktató- és kutatómunkájának egyik eredménye. A könyv hét fejezetben mutatja be a vállalati kommunikáció jellegzetességeit és dimenzióit. Az első négy fejezet a vállalati kommunikáció, a kultúraközi kommunikáció és a kultúraközi üzleti kommunikáció kutatásának elméletét vizsgálja. Az ezt követő három fejezet a vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációjának magyarországi gyakorlatáról szól, az első négy fejezetben tárgyalt elméletekre alapozva.

A bevezetésben a szerző könyvének tárgyát és céljait írja le. A könyv a kultúraközi és nemzetközi kommunikáció tárgykörébe tartozik, ezen belül a multikulturális és a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok tevékenységét vizsgálja gazdálkodástudományi, nyelvi-kommunikációtudományi és alkalmazott nyelvészeti szemszögből. A szerző célja, hogy a tárgykör elméleti hátterét, majd a gyakorlati tapasztalatokat összegyűjtve bemutassa a vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációjának jellegzetességeit. További célja, hogy rámutasson arra, hogy a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hivatott arra, hogy a kultúraközi és a nemzetközi kommunikációt a gyakorlatban kezelje. Fő célkitűzése pedig az, hogy könyvével hozzájáruljon a gyakorlati problémák és a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hazai kutatása között tátongó szakadék áthidalásához, a vállalati munkafolyamatok eredményességéhez.

Az első fejezet *A vállalat és a vállalati kommunikáció* címet viseli. A szerző a vállalati kommunikáció bemutatását az emberek közötti kommunikációra alapozza. A vállalat egyszerre gazdasági és üzleti tevékenységet folytató szervezet, szakmaközösség, tudásközösség, szociális és kulturális közösség. Ebből következően a vállalat kommunikációjára mindegyik felsorolt tényező hatással van. A vállalati kommuniká-

ció értelmezése és kutatása folyamatosan változott az idők során. A kezdetektől az 1930-as évekig a tömegtermelés és tömegfogyasztás jellemezte a gazdaságot, ebből következően a vállalati kommunikáció célja az ismertetés és értékesítés elősegítése volt. Azonban a tudományos érdeklődés tárgyává csupán hatvan évvel ezelőtt vált. A klasszikus vállalatszemplélet, az emberi kapcsolatokra fókuszáló szemlélet, az emberi erőforrás-központú megközelítés, a viselkedési döntések elmélete és a rendszerelmélet jellegzetességeit mutatja be részletesen a szerző. Az 1960-70-es években kerül előtérbe a piac, a reklám kutatása, ezáltal erősödik a piaci kommunikáció. Az 1980-as évektől a marketing-kommunikáció és a PR összeolvadnak, majd az integrált vállalati kommunikáció térhódítása veszi kezdetét. Az 1980-as évek második felében a vállalat társadalmi felelőssége kerül előtérbe a vállalati kommunikáció tartalmában. Ezzel egyidejűleg a vállalatok tevékenységének nemzetközivé válása következtében megkezdődik a vállalatok nemzetközi kommunikációjának kutatása.

A *vállalati kommunikáció dimenziói* címmel íródott a második fejezet, és arról szól, hogy milyen lényegi tulajdonságait írhatjuk le a kommunikációnak, ha gazdasági, szociológiai vagy kulturális aspektusból vizsgáljuk a vállalatot. A vállalati kommunikáció típusait és területeit külföldi szakirodalom segítségével mutatja be a szerző, saját tipizálása Goodman és Hirsch (2010) osztályozásához áll a legközelebb. Ennek értelmében beszélhetünk az alkalmazottakkal folytatott kommunikációról, a tulajdonosokkal folytatott kommunikációról, a nem piaci környezettel folytatott kommunikációról, piaci kommunikációról és médiakapcsolatokról. A szerző felhívja a figyelmet arra is, hogy a belső és külső kommunikáció határai egyre inkább összemosódnak a virtuális térben zajló kommunikációnak köszönhetően. A vállalati kommunikáció funkcióinak és feladatainak leírásakor a szerző kiegészíti Jakobson (1972) sokat

idézett leírását, ezáltal a kommunikáció: informáló, motiváló, ellenőrző, érzelmi, integráló, értékteremtő, struktúraépítő, rendszer- és hálózatkötő, hatalomtükörző és rendező funkciókat lát el. Ezt követően a vállalati kommunikációt mint a szakma- és tudásközösség kommunikációját ismerhetjük meg. A szakmai kommunikáció eszköze a szaknyelv, amelynek jellegzetességeit egy gyógyszergyár példáján keresztül mutatja be a szerző; megfigyelhetjük a különböző szaknyelvek egymásba fonódását a vállalati kommunikáció során. A szaknyelvhasználat szemantikai, szintaktikai és pragmatikai dimenzióira vonatkozóan is találunk néhány példát ebben a fejezetben. A vállalat belső kommunikációjának jellemzőit szemléletesen ábrázolja a szerző 1980-as években végzett szövegnyelvészeti kutatása, amelyben belső használatra készült, német nyelvű, írott vállalati munkaanyagokat és magyar nyelvű fordításait tanulmányozta. A kutatómunka során "információtelettséget" tapasztalt, amely csak az adott vállalatnál szerzett gyakorlat során sajátítható el. Ugyanakkor a szakmai és szaknyelvi közösségbe történő integrálódást a vállalat belüli standardizálás, a sablonok használata és a sajátos szövegműfajok egységes elemei segítik. A fejezetben szó esik még a vállalati kommunikáció mint a vállalati kultúrközösség kommunikációjáról. A vállalati kultúra határozza meg a kommunikáció pilléreit, formálása közben minden közösség kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét. A kommunikációmenedzsment feladata pedig a vállalat belüli kommunikációs részrendszerek összehangolása.

A *kultúraközi kommunikáció* címet kapta a harmadik fejezet, amely a kultúra és a kommunikáció kapcsolatának vizsgálatával kezdődik. A szerző a kultúra építőelemei közé sorolja: a világról alkotott nézeteket és mentális produktumokat, a szociális szerepeket és a tárgyi produktumokat, amelyek különböző szerepet játszanak a kommunikációban. A kultúra és a kommunikáció közötti összefüggéseket a szerző az alábbiakban látja: egy közösség hozza létre, generációról generációra öröklődik verbális úton, viselkedési mintákkal és szimbólumok révén, keretei között tárgyak, absztrakt jelek, viselkedési elemek, rituálék egyaránt szimbolikus tartalmat nyerhetnek, hatással van a közösségfogalom alkotására és a jelentéstulajdonításra, a kommunikáció szabályaira, a lingvisztikai és paralingvisztikai konvenciókra, szabályozza a közösség tagjai közötti és a más közösségekkel kialakított viszonyokat. Ebből következően a kutatás tárgyát képezheti a jelrendszer, a jelrendszer használata és a kultúra "mögöttes" jellemzői. Ezt követően a szerző hazai és nemzetközi szakirodalmi példákon keresztül bemutatja, hogy mely kutatások tették és teszik lehetővé a kultúraközi kommunikáció jobb megértését. Elsőként a nyelvészeti-kommunikációtudományi, majd a kultúraközi interakciók és pszichikai

hátterük, végül az értékorientációs mintákat és a kommunikációra gyakorolt hatásukat mutatja be. A kultúránként eltérő kommunikációs stílus, a gender-nyelvészet, a közvetítő nyelv és a fordítás szerepének kutatását emeli ki a szerző a nyelvészeti-kommunikációtudomány területén elvégzett vizsgálatok közül. A kultúra és a pszichológia közötti kapcsolat kutatására az időszemlélet, a fizikai tér vagy a kontextus kommunikációban betöltött kultúrafüggő szerepe, az asszociációk és hitek, a kategorizálás és a kognitív keretek vizsgálata szolgál példaként. Az 1950-es években elkezdődött kulturális antropológiai szempontú vizsgálatok a szocializálódás során elsajátított minták követését és az eltérés szankcionálását tanulmányozzák. A szociológiai értékhatások az egyén cselekvéseit vezérlő preferenciák vizsgálatára vonatkoznak. A kulturális standardok kutatása a másik kultúrával való találkozásban átélt meglepő eseményeket vizsgálja elmeséltető módszerrel, mely alkalmas arra, hogy az egymáshoz közel álló két kultúra finom különbségeit is feltárja a másik nézőpontjából, így rajzolódnak ki a vizsgált kultúra jellegzetességei.

A negyedik fejezet *A kultúraközi kommunikáció kutatása a menedzsment- és az üzleti tevékenység szolgálatában* címet viseli. A szerző elsőként a kulturális távolság modelljének kérdését mutatja be és elemzi. A modell értelmében minél több az egyezőség két kultúra között, annál kisebb a kulturális távolság, és annál egyszerűbben és nagyobb valószínűséggel jön létre megértés az interakcióban. Azonban a szerző kutatása és más hazai és nemzetközi kutatások is rámutattak arra, hogy az egymáshoz közelebb álló kultúrák képviselői között sem elhanyagolható a kulturális eredetű konfliktus. Ezt követően a kulturális dimenziók használatával kapcsolatos vizsgálatokról, modellekről olvashatunk, amelyek kapcsán a szerző rávilágít az elemzések kritikáira is, ezért javasol egy olyan kutatási modellt, amely több tudományterület kérdésfeltevéseit veszi alapul, és a diszciplínák kölcsönhatására és kapcsolódási lehetőségeire is épít. Az alfejezet ezután az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia modelljeit, kutatásait és azok eredményeit mutatja be. A kulturális intelligencia jelentős átfedést mutat az interkulturális kompetencia fogalmával, azonban az előbbi az intelligencia-kutatásokra alapozva, az elemek összekapcsolásával komplex módon fejezi ki a képességek, készségek, ismeretek és tulajdonságok együttesét. A kulturális intelligencia négytényezős modellje motivációs, metakognitív, kognitív és magatartási összetevőkből áll. A kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy egy globális vállalat vezetője akkor lehet sikeres, ha magas általános intelligenciával, érzelmi intelligenciával, szociális intelligenciával és kulturális intelligenciával rendelkezik. A második alfejezetből megtudhatjuk, hogy a kultúraközi üzleti kommunikációnak nincs önálló egységes elméle-

ti kerete, a gyakorlati technikákra összpontosít, jellemző kutatási területei az üzleti élethez tartozó műfajok, kommunikációs események és viselkedések kultúránként eltérő ismérveinek és a szaknyelvi sajátosságok vizsgálata. Ezt követően a szerző a kulturális ütközések következtében bekövetkező konfliktusok okainak kutatását mutatja be nemzetközi és hazai szakirodalom és kutatási példák alapján, megkülönböztetünk könnyen kezelhető kommunikációs zavarokat, feszültséggel terhelt kommunikációt és megghiúsult kommunikációt.

A *vállalatok kultúrákői kommunikációja a gyakorlatban* címmel íródott az ötödik fejezet, amely számos példán keresztül mutatja be a témát. A multikulturális vállalat eltérő kultúrákban szocializálódott munkatársakat alkalmaz. Ebből következően szakirodalmi és empirikus kutatások kimutatták, hogy a vállalatban belüli kommunikációt három tényező nehezítheti: a nyelvi, nyelvhasználati problémák, az eltérő gondolkodási, értékrendi és viselkedési sémák, munkastílusok és munkamódszerek, illetve a vállalatok kultúránként eltérően kialakított kommunikációs gyakorlata. A nyelvi problémák körébe tartoznak: az üzenet küldőjének helytelen kiejtése, a kommunikáló felek nem megfelelő nyelvtudása, a kommunikáció tárgyának nem megfelelő ismerete, érzelemmel telített válaszadás, ami a beszélő szándékának félreértelmezéséhez vezet, nem együttműködő attitűd, gyors beszédtempó. Az eltérő gondolkodási, értékrendi és viselkedési sémák körébe tartoznak: a munkához való viszonyulás, a munkahelyi teljesítményben való motiváltság, a munkahelyi vezetőhöz való viszonyulás, a munkatársakhoz való viszonyulás, a versengés hatása az együttműködésre, az idegen munkavállalókkal szembeni attitűd, etikai megnyilvánulások, eltérő munkastílusok. A szerző nemzetközi és hazai kutatási eredmények segítségével mutatja be a magyar sajátosságokat és hasonlítja össze a többi európai országgal. Ezután hazai és külföldi szakirodalmi esettanulmányok példái alapján a külföldről érkező munkavállalók integrálásának problematikájáról, a multikulturális munkacsoportok előnyeiről, hátrányairól, főbb kérdéseiről, problémaköreiről, a kommunikációt nehezítő tényezőkről olvashatunk. A fejezetből azt is megtudhatjuk, hogy a multikulturális döntéshozatal komplexebb, mint a homogén kultúrákban. Ezt követően a vállalat és külföldi stakeholderei között folytatott kommunikációról ír a szerző. Minél aktívabb a vállalat kapcsolata stakeholdereivel, annál eredményesebb a kommunikáció. Végezetül arról olvashatunk, hogy a vállalatok egyre gyakrabban vesznek részt nemzetközi projekteken és a nemzetközi virtuális teamek kooperációja a leggyorsabban fejlődő területe a kultúrákői menedzsmentnek.

A hatodik fejezet *A vállalatok nemzetközi kommunikációja* címet kapta. A vállalatok nemzetközi kom-

munikációját a szerző szinonimának tekinti a nemzetközi vállalati kommunikációval, amely országok, illetve kultúrák határain átnyúló vállalati kommunikáció, magában foglalja a vállalat összes extern és intern kommunikációját, amelynek az a célja, hogy kapcsolatot létesítsen más kultúrák vagy nemzetek érdekcsoportjaival. Ezt követően a fejezet bemutatja, hogyan befolyásolja a politikai, a jogi, a gazdasági, a technikai és technológiai, az ökológiai és a szociokulturális környezet a vállalatban belüli kommunikációt. Magyar és nemzetközi példákra olvashatunk az eltérő kulturális környezet hatásairól és problémáiról a nemzetközi üzleti tevékenység nézőpontjából. A nemzetközi kommunikációmenedzsment fogalmát és jellegzetességeit mutatja be a következő alfejezet. A nemzetközi kommunikációmenedzsment fő feladata: a nemzetközi vállalat kommunikációs stratégiájának kialakítása. A nemzetközi vállalati kommunikáció kritikus területei: a csapatmunka, a vállalat hírnevének építése, az intern kommunikáció, a külső szolgáltatások igénybevétele és a minőség-ellenőrzés. Végezetül a fejezet a nyelvhasználat kérdéskörével foglalkozik és rávilágít arra, hogy a munkanyelv számos problémát generál kérdéskör a multikulturális és nemzetközi tevékenységet folytató vállalat számára. A vállalati munkanyelv kiválasztása alapján megkülönböztetjük: az egynyelvűség, a kétnyelvűség, a soknyelvűség és a kiválasztódó nyelv stratégiáját a hazai és nemzetközi kutatások alapján. A nemzetközi tevékenységet folytató vállalatoknál foglalkoztatott munkavállaló számára kulcsfontosságú a szaktudás, a szakmaspecifikus angol mint közvetítő nyelv használata és az interkulturális kompetencia.

A hetedik fejezet a *Nemzetközi vállalatok kommunikációmenedzsmentje Magyarországon* címet viseli, és a 2011 és 2012-ben elvégzett kutatás eredményeit, a magyar nézőpontot mutatja be, amely huszonkét, Magyarországon működő nemzetközi vállalat kommunikációmenedzsmentjét vizsgálta szakértői interjúk alapján. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a vizsgált vállalatok eltérő fontosságot tulajdonítanak a kommunikációmenedzsmentnek, az intern kommunikáció és a HR feladatai elkülönülnek, csak a 60.000 főnél több foglalkoztatottat alkalmazó vállalatoknál beszélhetünk kommunikációmenedzsmentről. A vizsgálat alapján elmondható az is, hogy a hazai multinacionális vállalatoknál a kommunikációs stratégiák közül a globális stratégia jellemző a legtöbb vizsgált vállalatra. Mindegyik 60.000 fő fölötti létszámú vállalat készíti globális kommunikációs stratégiát, azonban végrehajtása különböző: van, ahol a szigorú szabályozottság érvényesül, máshol a terv egy laza keret. Ezen kívül a legtöbb vállalat rendelkezik írásban lefektetett viselkedési normákkal. A legtöbb vállalat él a közösségi média nyújtotta lehetőségekkel. Az on-line közösségi kommunikációt a

centralizálás jellemzi. A munkanyelv a legtöbb vállalatnál angol vagy angol és a helyi nyelv, vagy angol és német. A kommunikáció további jellemzői: a médiával való kapcsolat kiemelt szerepe, a legfontosabb kommunikációs eszköz az e-mail, a vállalaton belüli csetelés, a telefonkonferencia és a videokonferencia. Az extern kommunikáció mindenütt hangsúlyos, azonban az intern kommunikáció kevés figyelmet kap. A válság miatt bevezetett költségcsökkentés érzékenyen érinti a kommunikáció területét. Minden nagyvállalatnál magyar nyelvre fordítják le a fontos dokumentumokat. A fejlődés iránya a centralizálás és szabályozás felé mutat. Az eredmények arra is felhívták a figyelmet, hogy a magyar kommunikációs szakemberek meglátása szerint igény jelentkezik a személyes kontaktus iránt.

A könyv érdemét emeli a benne található 29 ábra és 4 táblázat, amelyek nemcsak érzékletes módon szemléltetik a leírtakat, de segítik is a tárgyalt kérdéskörök megértését, a fejezetek végén pedig a fő gondolatok tömör összegzése is hozzájárul a fejezetben olvasottak

feldolgozásához és egyben keretet is ad a mű egészéhez. Mindehhez kapcsolódik a 459 tételből álló irodalomjegyzék, amely 24 oldalon keresztül listázza az angol, magyar, német és orosz nyelvű elméleti műveket, szakfolyóiratokat és a kutatási eredményeket tartalmazó szakirodalmat. A könyvet az idegen szavak értelmezésének jegyzéke zárja.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota könyve hasznos mindazoknak, akik szeretnék még jobban megismerni a vállalatok kulturaközi és nemzetközi kommunikációját. Ugyanakkor, a munka értékes hozzájárulást jelent a gazdálkodástudományi, nyelvi-kommunikációtudományi és alkalmazott nyelvészeti tudományterületek oktatásához, kutatásához és mindennapi gyakorlatához is, így ajánlható a téma oktatásával és kutatásával foglalkozóknak. Továbbá, érdekes olvasmány a tárgy iránt érdeklődő olvasói körnek is.

Bajzát Tünde

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Harangozó Gábor, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Széchy Anna Zsófia**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zilahy Gyula**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Kádi Anna**, egyetemi tanársegéd, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar; **Dr. Mitev Ariel**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Neulinger Ágnes**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hofmeister -Tóth Ágnes**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kopfer-Rácz Kinga**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita**, dékán, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vaszari Tamás**, PhD-hallgató, Szent István Egyetem; **Tóth Marcell László**, PhD-hallgató, Széchenyi István; **Dr. Bajzát Tünde**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**HARANGOZÓ, GÁBOR – SZÉCHY, ANNA
ZSÓFIA – ZILAHY, GYULA**

The role of the sustainability footprint approaches in relation to corporate sustainability performance evaluation

This paper intends to provide an overview of the role of the sustainability footprint indicators in corporate performance evaluation and management. There is a lot of experience on sustainability footprints on the macro level, but much less focus has been put onto the organizational aspects and their linkage with corporate performance evaluation. This paper introduces a framework for the evaluation of corporate sustainability footprints, aiming to review and assess the potential role of the most common footprint approaches in relation to corporate sustainability performance management.

The model highlighted in this paper covers the internal and external aspects of i) the planning phase of the performance evaluation process, ii) the information gathering process and iii) the supervision and development phase of the performance evaluation system.

The review highlights five different types of footprint approaches can also be applied at the organizational level (carbon footprint, ecological footprint, water footprint, environmental footprint and nitrogen footprint). These are very different regarding their content and methodological accuracy. Common in all of these approaches, that they enable companies and other organizations to measure, manage and communicate their organizational sustainability performance. Beyond direct impacts, footprints are able to deliver information also on indirect impacts, thus they can have a key role in organizational level sustainability performance evaluation.

KÁDI, ANNA

Relationship between the organizational risk-taking and success from organizational psychology point of view

The essay presents partial results of a research conducted to attempt exploration of relationships between organizational success and risk taking and carried out

among Hungarian business organizations during the period of the economic crisis. The author's research proved that the subjective managerial value judgements and the perceptions regarding success and risk taking tend to alter fundamentally the strategic preferences, risk taking willingness and success of the enterprises. Companies tend, in general, to overestimate their own success. Notwithstanding, the accuracy of the successful companies' self-evaluation exceeded the average level and, what is more, the most successful ones tended to underestimate their success, particularly when early warning signs of crisis became perceivable. Although crisis situations improved the accuracy of self-assessment among the less successful enterprises however they kept overestimating their success quite significantly. The Hungarian business enterprises have, in general, been characterized by a low or medium level of propensity to risk taking. The successful companies' risk taking propensity exceeded the average and, in crisis period, their willingness to face risks tended to improve while the crisis has made a negative effect on both the unsuccessful companies' risk taking propensity and its perception. Results of this research verified the formerly explored relationships, namely that those companies, and their management, can achieve the highest level of success, even in crisis periods, which can assess their situation more realistically, assume an initiative role and are capable of renewal, innovation and adaptive risk taking. On the basis of this research, a proposal can be suggested also to senior managers: the organizations should be more courageous in taking risks in order to ensure further renewal and continued success and should endeavor to get a better understanding of their situation and to improve accuracy of their value judgement.

MITEV, ARIEL – NEULINGER, ÁGNES

The typology of successful and failed rituals through the analysis of family rites

The study of family plays an important role in the understanding of consumption in communities both at individual and group level. Recent study evaluates essays written by young adults in order to introduce the typology of successful and failed rituals. The aim of

the study is to identify factors which are necessary for the integration of the community along with factors that are responsible for group disintegration.

HOFMEISTER-TÓTH, ÁGNES – KOPFER-RÁCZ, KINGA – ZOLTAYNÉ PAPRIKA, ZITA

Personality traits of the Hungarian entrepreneurs and their relationship with the management style and market-orientation

The investigation of the leadership qualities and personality traits of the entrepreneurs is a specific interdisciplinary research area. Good leadership qualities are required to successfully manage organizations, regarding the challenges of today's dynamic global environment. This paper will identify personality traits and types that create effective leadership and determine common links between personality leadership and market-orientation. There are certain personality types and traits that make effective leaders. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is a popular construct used to understand managers' cognitive and perceptual orientation. The authors' research is the first to examine the personality types of the Hungarian SME entrepreneurs on the MBTI scale. Results indicated that the majority of the SME entrepreneurs and managers were extroverted

scored as ESTJ, ENTJ, ESTP, and ENTP on the Myer Briggs Type Indicator. This article also points out that the entrepreneur's personality traits significantly determine their leadership style and significantly influences the enterprise market-orientation.

VASZARI, TAMÁS

The role of management trainings in the economic competitiveness

Following the political and economic changes in Hungary, the different types of management courses and training programs became an independent educational sector, in which the state educational system, the local affiliates of Western education providers and some Hungarian training companies all participated. With many actors in an under-regulated market, it became more and more difficult for consumers to identify high quality programs able to offer genuine personal and professional development. In this article, the author attempts to provide a non-exhaustive list of perspectives and criteria which can help to evaluate educational programs. The segmentation of demand in this market is also analysed, with the aim of defining the most suitable programs for the two main groups which can be identified.

CONTENTS

HARANGOZÓ, Gábor – SZÉCHY, Anna Zsófia – ZILAHY, Gyula

The role of the sustainability footprint approaches in relation to corporate sustainability performance evaluation 2

KÁDI, Anna

Relationship between the organizational risk-taking and success from organizational psychology point of view 14

MITEV, Ariel – NEULINGER, Ágnes

The typology of successful and failed rituals through the analysis of family rites 29

HOFMEISTER-TÓTH, Ágnes – KOPFER-RÁCZ, Kinga – ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita

Personality traits of the Hungarian entrepreneurs and their relationship with the management style and market-orientation 41

VASZARI, Tamás

The role of management trainings in the economic competitiveness 54

VEZETÉSTUDOMÁNY

SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (vezetestudomany@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben (docx fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegekői forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez dőlt betű használható, aláhúzás és félkövér nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegekői bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad - Hamel, 1990, p. 85.). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon

kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím. kiadás helye: kiadó; illetve forrás. 1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press. 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, május-június, p. 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek, ha kéri, egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.