

RIMLER JUDIT

A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján

Kiindulva abból az elméletileg levezethető és empirikusan alátámasztható feltételezésből, hogy a vállalkozói siker egyik titka a kreativitás, néhány magyar vállalkozóval készített mélyinterjú alapján megpróbáltuk felmérni, hogy melyek a rájuk leginkább jellemző kreatív vonások. Az eredmények szerint a legsikeresebbekre az alkotói tehetség kategóriájában az önálló gondolkozás és feladatmegoldás, az új eszmék befogadása, a tanulás és a kutató-kereső szellem, míg az alkotói magatartásra többek között a kockázatvállalás, a kihívások elfogadása, a szakterületi és piacismeret, valamint a munkában való elmerülés a jellemző. Mindazonáltal az alkotó jellegű vállalkozások részaránya viszonylag alacsony, aminek a külső körülmények – az adózás, a pénzügyi szabályozás, a tőkehiány stb. – kedvezőtlen alakulása mellett a fő okát abban látjuk, hogy a legsikeresebbek között is ritka az elvont gondolkozásra való képesség, a heurisztikus tudás, ami a kreatív feladatmegoldás egyik igen fontos előfeltétele.*

A sikeres vállalkozó jellemzésére gyakorta használják a *kreatív* jelzőt, a *kreatív* hozzáállás fontosságát a problémamegoldásban, a *kreativitás* jelentőségét az új lehetőségek – az új technika és technológia – megismerésében és alkalmazásában, az új piacok felfedezésében, az új körülményeknek leginkább megfelelő szervezeti formák megtalálásában, illetve sok más, a vállalkozók előtt álló fontos kérdés megoldásában.

A kreativitás lényegi elemeit – az alkotó embert, az alkotói folyamatot és annak eredményét: az alkotást, a kreativitás kibontakozását elősegítő vagy éppen hátráltató környezetet – több tudományág vizsgálja tárgyuknak megfelelően, különböző szemléletmódban és kérdésfeltevésben, elméleti és empirikus megközelítésben egyaránt. E gazdag irodalomra épül egy korábbi tanulmányom, amely a klasszikus és modern vállalkozáselméletek és a kreativitás közötti kapcsolódásokat kereste (Rimler [1998]).¹ A kutatásból egyértelműen kiderült, hogy azok az általános vonások – speciális tehetség és gondolkozási mód, bizonyos személyiségjegyek és motivációk –, amelyekkel a tudomány a kreatív embereket jellemzi, nagyon hasonlítanak a sikeres vállalkozókról szóló, főleg amerikai leírásokhoz.

A kérdés, amit az előbbiek fényében feltettünk: vajon a vállalkozói sikernek mindig és minden körülmények között záloga-e a kreativitás. Nevezetesen ma és Magyarországon is? S ha ez így van, mivel magyarázható, hogy sem a magyar vállalkozók között, sem a róluk szóló írásokban, elemzésekben nem szokás a kreativitást emlegetni?

* A tanulmány a T 13765. számú OTKA-kutatás keretében készült.

¹ E cikkhez irodalomjegyzéket csatoltunk, amely a témához tartozó fontosabb műveket sorolja fel.

A magyar vállalkozók egy lehetséges tipizálása

A kreativitás empirikus vizsgálatát előkészítő kötetlen beszélgetés során egy neves, a mai magyar vállalkozói világot jól ismerő szakértő a vállalkozók négy csoportjának megkülönböztetését tartotta fontosnak. Véleménye szerint ugyanis a különböző csoportok számára a kreativitás nem az egyetlen és talán nem is a legfontosabb feltétele a sikernek. A négy csoport: a „nagyok”, a „gátlástalanok”, a „szolidak” és az „igazi” kreatívak.

A ma *nagynak* és *sikeresnek* tekintett vállalkozók többsége nem a normális kapitalista környezetben szükséges kreatív attitűddel, innovációkkal, műszaki fejlesztéssel ért el sikereket, hanem egy átalakulóban lévő világ abnormális körülményeit, főleg az import-liberalizációval járó esélyeket, monopolhelyzetből kihasználva.

A vállalkozók másik csoportjába tartozó *gátlástalanok* sikereiket annak köszönhetik, hogy mindent megpróbáltak, megpróbálnak céljaik elérése érdekében. Nem rettennek vissza az adó- és vámcsalástól, nem fizetnek társadalombiztosítási járulékot és más illetéket, tevékenységük nagy részét feketén végzik, nem adnak számlát stb. Általánosan elfogadott nézetük az, hogy ma Magyarországon csak az a vállalkozó érhet el sikereket, aki csal, lop, hazudik. Ezeknek a vállalkozóknak egy része már az alvilághoz tartozik.

A vállalkozók harmadik csoportjához tartoznak a *szolid* vállalkozók, akik tisztességes módszereket alkalmazva, hosszú távú, kiegyenlített fejlődésre törekшенek. Ők azok, akik megtalálták a számukra megfelelő tevékenységet, az úgynevezett *hézagokat*, olyan termékeket állítanak elő, amelyeket jól, határidőre és viszonylag olcsón meg lehet termelni, mert azok megfelelnek a műszaki technikai lehetőségeknek és az emberi tudásnak, gyakorlatnak.

Az utolsó csoportba sorolhatók az *igazán kreatív* vállalkozók, akik olyasmit találnak ki, amire eddig jószerivel még igény sem volt. Ma Magyarországon az ilyen vállalkozók száma elenyésző. A szakértő szerint részben ennek tudható be, hogy Magyarországon a vállalkozást és kreativitást nem nagyon szokták egymással összefüggésbe hozni.

A vállalkozói kreativitás tágabb értelemben

A kreativitás megítélésekor nem szokatlan az előbbi álláspont. Sokan csak a valami teljesen újat felfedezőket, feltalálókat és alkalmazókat tartják igazán kreatívoknak. A kreativitással foglalkozó szakértők egyre nagyobb része fogad el azonban ma már egy az előbbinél sokkal tágabb meghatározást. Ők abból indulnak ki, hogy

- „fizikailag” minden ember képes alkotásokat létrehozni,
- a kreatív gondolkozásra és cselekedetre mindenkinek mindig szüksége is van;
- a kreativitás a kis feladatok esetében éppen úgy működik, mint a nagyokéban;
- a kreatív gondolkodás nem különbözik lényegét tekintve a mindennapi gondolkodástól;
- minden emberi tevékenység tartalmazhat kreatív elemeket,
- s így sem különleges gondolkodás, sem különleges egyén nem szükséges a kreatív tettekhez.

Mindazonáltal az alkotásokban és az alkotóerőben nagy különbségek mutatkoznak. Ezért célszerű elfogadni *Boden* [1991] javaslatát, aki megkülönbözteti az „egyéni” hatókörű kreativitást a „társadalmi-történelmi” kiterjedésűektől. Ez azt jelenti, hogy a kreativitást egyfelől az egyén szempontjából lehet és kell megítélni, akinek a számára egy-egy új gondolat megfogalmazása és/vagy új tett véghezvitele alkotásnak tekinthető, még akkor is, ha azt már mások máshol elgondolták vagy megtették, másfelől az alkotásokat az emberiség előrehaladását szem előtt tartva, történelmi-társadalmi szinten is értékelni kell. Ezen a szinten azonban csak azok a gondolatok és cselekedetek tekinthetők alkotásnak, amelyek világszerte jelennek meg. A vállalkozói kreativitás és terméke, a vállalkozás e két kate-

gória között helyezkedik el. A vállalkozásban megvalósuló új értéknek – testesüljön meg az akár új termékben, technológiában, piacon vagy szervezetben – nem kell térben és időben világszónak lenni. Elég, ha az adott helyen és időben értékes újdonság.²

A vizsgálat köre

A vállalkozói kreativitást a fentiek szerint értelmezve, elég széles az a kör, amelyből az empirikus kutatás meríthet. Mégis, mivel lehetőségeink a legalaposabb feltárási mód alkalmazására, a mélyinterjú³ készítésre korlátozódtak, a meggyőzőbb eredmények elérése érdekében az interjúalanyokat gondosan meg kellett válogatni. Ennek megfelelően olyan vállalkozókat kerestünk, akik már bizonyítottak, akik ismertek és elismertek a szakterületükön. A vállalkozók képességeiről, tehetségéről, személyiségéről és motivációikról a velük folytatott – a családi háttérrel, az iskolai tanulmányokról, a pálya-, illetve szakmaválasztást, -váltást, a szakmai és vállalkozási teljesítményeket egyaránt átfogó – hosszas beszélgetésekből igyekeztünk véleményt formálni.

Bár elemzésünk nagyobb részben a saját készítésű mélyinterjúkból szerzett ismereteket összegzi, egy más célokra készült vizsgálat⁴ mélyinterjúit is feldolgoztuk eredményeink megerősítésének reményében. E mintában szereplő negyven mélyinterjú több szempontból is eltér a sajátjainktól. A legfontosabb tartalmi különbség az, hogy míg mi a nagyobb hangsúlyt az életpályára tettük és a kisebbet a tényleges vállalkozói tevékenységre, a másik vizsgálatnál ez éppen fordítva volt. Eltérő a mélyinterjúzásra kiszemelt vállalkozók kiválasztása is. Mi, amint már említettük, eleve olyan vállalkozókkal vettük fel a kapcsolatot, akikről előre tudtuk, hogy pályájukon sikeresek. A másik minta kialakításakor ez egyáltalán nem volt szempont. Ott a minél szélesebb, a minél reprezentatívabb kör átfogása volt a cél. A vállalkozók működési területe is eltért. A saját mintában fővárosiak szerepeltek, méghozzá olyanok, akik javarészt a legmodernebb szakterületeken, a számítástechnikában, a reklámban, az üzleti tanácsadásban tevékenykedtek. A másik felvételsorozat két vidéki városban készült, ahol a vállalkozók többsége hagyományos területeken: vendéglátó iparban, kereskedelemben, javító-szolgáltató szférában, illetve más kisipari területeken dolgozott.

A két különböző vizsgálat összehasonlítását megkönnyítendő, a kontrollminta negyven vállalkozóját célkitűzéseik és eredményeik alapján három csoportba osztottuk.

Az első csoportba az a tizenhét vállalkozó került, akik elszántan és tudatosan törekedtek a növekedésre, vállalkozásuk fejlesztésére, piacbővítésre és mindezekben már eredményeket is értek el. Céljaiknak megfelelően *előretörőknek* nevezzük őket. A saját minta bővítését szolgálja az előretörők csoportja. A többiből következtetni próbálunk a nem sikeres vállalkozók gondolkodásbeli, viselkedési és motivációs jellemzőire.

A második csoportba kerültek ugyanis az úgynevezett *beállók*, összesen tizenheten, akik leginkább iparosoknak, kereskedőknek vagy más szolgáltatóknak vallották magukat, és nem vállalkozóknak. Ezzel összhangban az üzlet vagy műhely további bővítését vagy egyáltalán nem tartották célszerűnek, vagy csak bizonyos nagyságot szerettek volna

² Lásd erről részletesen Rimler [1998].

³ Összesen 12 személlyel tudunk a téma igényeinek megfelelő részletességű beszélgetést lefolytatni. A mélyinterjúkat Molnár Gyula készítette. Vele együtt szeretnék köszönetet mondani interjúalanyainknak, akik értékes idejükből nem keveset áldoztak ránk. Segítségük nélkül ez a kutatás nem valósulhatott volna meg.

⁴ Itt is köszönetet szeretnék mondani Laki Mihálynak, aki az interjúkat másodfeldolgozásra átadta, s akinek tanulmányai és tanácsai nagyban elősegítették munkánkat.

elérni. Általában csak akkorát, amekkorában a munkafolyamatok még személyesen áttekinthetők, illetve irányíthatók.

A harmadik a *halogatók* csoportja. Az összes közül hat vállalkozó vallotta, hogy nagy és előreirányuló terveik a kedvezőtlen külső körülmények miatt nem valósultak meg, és belátható időn belül nem is valósíthatók meg. Következésképpen nem is érdemes megpróbálni előre menni, ki kell várni a kedvezőbb idők eljövetelét.⁵

Eredmények

A kreativitás fogalmát sokan sokféleképpen értelmezik, és sokan sokféle, esetenként igen különböző vonásokkal, viselkedéssel jellemzik. Az egyes, és sokszor egyoldalú meghatározásoknál többet ígér az az irányzat, amely J. P. Guilford úttörő munkája nyomán a kreativitást komplex jelenségként fogja fel és próbálja vizsgálni. Guilford mindenekelőtt azt emelte ki, hogy az alkotó munkához nemcsak kreatív tehetségre van szükség. A tehetség csak megfelelő viselkedési jegyekkel, motivációkkal és vérmérsékleti jellemzőkkel párosulva vezet alkotáshoz (Guilford [1950] 444–454. o.).

E komplex felfogásnak megfelelően először a megkérdezett vállalkozók alkotói tehetségéről kialakult képet vázoljuk fel, majd ezután rendre a többit.

Alkotói tehetség

Az alkotói tehetséget a szaktudomány szerint bizonyos *kognitív stílus*, meghatározott *heurisztikus tudás*, valamint az *újhoz való speciális viszony* jellemzi.

Kognitív stílus. A problémakeresés és problémaérzékenység, amely a kognitív stílus egyik jellemző vonása, jelentős eleme a megkérdezett sikeres vállalkozók gondolkozásának. „Kitaláltam azt, hogy ezekkel fogok foglalkozni, mert itt azért ész kell. Tehát ehhez egy nagyon komolyan felépített céget kell megszervezni...” – mondta az egyik sikeres vállalkozó. Az interjúkból az olvastuk ki, hogy összességében az első csoporthoz tartozó vállalkozók körülbelül 60 százaléka jellemző a problémaérzékenység, míg a *halogatókra* egyáltalán nem, a *beállók* közül is csak egyre.

Az önálló gondolkozás és feladatmegoldás a másik felfogásbeli jellemzője a sikeres vállalkozóknak. Ezt jól példázza egyik interjúalanyunk elbeszélése, amely arról szólt, hogy hívták őt egy másik munkára, amelynél „... egyetlenegy kikötés volt, hogy én úgy szeretnék odamenni, hogyha ez a cég egy önálló jogi személyiség. Teljesen önálló, hogy az, amit produkál, azt másnap ne lehessen bemosni. Egész egyszerűen azt akartam, hogyha én ott vagyok, mérni tudjam a saját produktumomat, tevékenységemet...”. Ez az idézet egyben a kreatív kognitív stílus több másik jegyéhez is, az értékeléshez, a gondos mérlegeléshez és a pontossághoz is szemléletes adalékul szolgál.

A vizsgálati eredményekről átfogó képet próbáltunk adni a tanulmány végén található *F1. táblázatban*, amelyben a különböző kreativitási jellemzők és azok összetevői szerepelnek, továbbá az, hogy a megkérdezett vállalkozók milyen hányadára jellemzők a felsorolt tulajdonságok. Az eredmények azt mutatják, hogy a *beállók* és a *halogató* vállalkozók gondolkozására a kreatív kognitív stílusjegyek hiánya jellemző, míg az *előretörők* és a *sikeres* vállalkozók többsége önállóan gondolkodik és old meg feladatokat, a problémák elébe megy, gondolkozására kritikusság és pontosság, valamint értékelő-mérlegelő törekvések jellemzők.

⁵ A kivárási stratégia fellépésének okait, az indítékokat és a taktikát elemzi Laki [1998].

Heurisztikus tudás. Az alkotói tehetség másik összetevője a heurisztikus tudás, ami nem a felfogás, hanem a feldolgozás kreatív módjára utal. Ennek elemei közül több feltűnik az interjúkban. Az információk kreatív feldolgozására jó példa a következő: „Nagyon sokat olvastam, és nagyon rossz a memóriám, nem emlékszem a forrásokra, nem tudom miket hol csíptem föl, csak arra, hogy van egy gondolat, ami megmaradt bennem.” Egy másik vállalkozó is a memóriájára panaszkodik, amikor azt mondja, hogy „... én mindennek a hangulatát, a mondanivalóját jegyzem meg, és sohasem magát a szöveget...” Elég világosan kitűnik, hogy egyik esetben sem memóriahibáról van szó, hanem arról, hogy az illetők az információkat tulajdonképpen tudtukon kívül feldolgozzák, a saját érdeklődésüknek megfelelő lényeges tartalmat jegyzi meg, illeszti be ismereteik közé.

A heurisztikus tudás egy másik megnyilvánulásáról árulkodnak a következők: „... azt gondolom, (...) hogy rendszerben tudok gondolkozni” – mondja az egyik interjúalany, s aztán kifejti, hogy ezen azt kell érteni, hogy nem egyszerűen csak az adott feladatra koncentrálni, hanem megpróbálja a konkrét feladatot egész tevékenysége, sőt jövőbeli tervei részeként felfogva megoldani.

Egy másik vállalkozó a „tisztá gondolkozásmódot”, a problémákhoz való analitikus hozzáállást, a logikus felépítést, a rendszeres gondolkozást dicséri.

A szélesebb kategóriában való gondolkozásról akkor lehet beszélni, ha a vállalkozó túllép a saját üzletén, tevékenységét megpróbálja tágabb összefüggésben látni, nemzeti, esetleg nemzetközi jelentőségét felmérni. Jó példa erre a következő kijelentés: „...meg kell határozni, hogy egy cégnek mi a küldetése. Nálunk az, hogy ennek az új technológiának az elterjesztése Magyarországon és Kelet-Közép-Európában. (...) Meg kell mondanivaló, hogy ez a küldetés miért jó a többieknek, miért jó a társadalomnak, az embereknek...” És egy másik kijelentés e körből: „...nekem mindig is csípte a csőrömet, hogy mi történik ebben a társadalomban, és hogy nem így kéne történnie.”

Bár a vállalkozók egy részénél, amint az előbbi példák is mutatják, észlelhető a heurisztikus tudás egyes elemeinek jelenléte, mindent összevéve ez az a tulajdonság, amely legkevésbé jellemző interjúalanyaink gondolkozására. A több mint félszáz magyar vállalkozó közül mindössze tízre volt jellemző az információknak valamiféle elvontabb feldolgozási formája.

Az újhoz való speciális viszony. Egészen más a helyzet az alkotói tehetség harmadiként felsorolt kategóriájával, az újhoz való speciális viszonytal, amelynek különböző jelei a saját mintában szereplő és a kontrollminta előretörő vállalkozóinak többségénél megtalálhatók, de az előzőekhez hasonlóan a *beállók* és a *halogatók* esetében nem jelennek meg.

A rugalmas és nyitott gondolkodásra legjobb példa az, amikor az egyik megkérdezett azt mondja: „Mindig és minden abszolút kinyilatkoztatástól rettegek, mert tudom azt, hogy nincsen abszolút jó, meg abszolút rossz, mert mindenben benne van mindennek a fordítottja is valamilyen szinten.”

Az ötletesség, az új iránti nyitottság, a régi felülvizsgálata és a vele való szakítás képessége a vállalkozókkal foglalkozó szakirodalom szerint a sikeresség egyik fő ismérve. Ezek az általunk megkérdezett vállalkozókra is messzemenően jellemzőek. A *sikeresek* fontosnak tartják:

- a *változás szükségességét*, a múlttal való szakítást [például szolgálnak a következő idézetek: „...másképp kell csinálni, biztos, hogy másképp kell csinálni, ...”, vagy „Bennem van egy nyughatatlanág, hogy tovább kell lépni.”, vagy „mindig valami újba próbálom forgatni...” (mármint a nyereséget – R. J.), vagy „de elindult az emberben a dolog, hogy változtatni kell...”];

- *ötletességet* [„Találjunk ki valamit, ez járt állandóan az eszemben.”, „...amikor az ember éjszaka felébred és kettőtől négyig csinál valamit, és akkor azt mondja, hogy hú, kitaláltam ...”].

Az új keresésének másik jele az, hogy egyesek gyakran változtatják munkahelyeiket, új és új vállalkozásokat kreálnak. Ennek okát az egyik vállalkozó abban látja, hogy „bennem van egy nyughatatlanság, hogy tovább kell lépni”. Többen vannak, akik szinte törvényszerűnek tartják ezeket a váltásokat. Egyikük hétvévenként kezdett valami újba, a másik arra a kérdésre, hogy meddig dolgozott a szóban forgó munkán, azt válaszolta, hogy a szokásos két-három évig.

A beállók ezzel szemben, ha rajtuk múlik, vállalkozásukat egy életre tervezik: „- Hát hogy is mondjam, én már most így 42 évesen deklarálom, hogy én nem fogok magamnak új vallást keresni vagy kreálni, én dolgozni akarok, én azt akarom csinálni, amit csinállok, ... a családom is kielégít, nagyon jó, tehát hogy is mondjam, én úgy érzem, hogy boldog az életem, és tehát végzem a dolgomat, és az hogy nekem azzal nem kell foglalkozni, hogy a többit segíteni...” Ez az idézet nemcsak a megállapodottságra való törekvést fejezi ki, hanem a beszűkültséget is, amit egy mesterember megengedhet magának, de egy igazi vállalkozó sohasem.

Az újhoz való viszony legszemléletesebben a tanulás területén érhető tetten. A sikeres vállalkozókkal készített interjúinkban a tanulás, az állandó továbbképzés, a tudás tágitása az egyik központi téma. A tanulásról természetesen leginkább a pálya kezdetéről mesélve esik szó. Figyelemre méltó, hogy a vélemények az iskolai oktatásról, de még az egyetemi képzésről is megoszlanak. Vannak, akik számára a szervezett oktatás sokat adott, és olyanok is, akik számára bevalloztan nagyon keveset vagy semmit. Amiben azonban egyetértés van, az a tanulás bármilyen formájának, illetve a vele megszerzett tudásnak a jelentősége. Az egyikük véleménye szerint: „Márpedig minden egyes olyan a dolog, ami most a világban (lejátszódik – R. J.) rákényszerít minket arra, hogy a saját tudásunkat tágítsuk (...) egészen egyszerűen csak így tudunk életben maradni – a cég oldaláról. De a magánéletben is azt hiszem, hogy igenis szükség van arra, hogy az ember értékét megtartsa. Haladni kell a korrallal, figyelni kell az új dolgokat, a lehetőség szerint egész egyszerűen ahhoz, hogy lépést tudjunk tartani, erre szükség van.” Egy másik interjúból származik a következő idézet: „...hirtelen észrevettem, hogy a világ mennyivel nagyobb, mint amennyit én arról tudok, meg mennyivel többet kéne tudni”.

Aztán magáról a tanulásról: „Én reggeltől délután 6-ig, 7-ig, 8-ig bent ültem a könyvtárban, nekem a könyvtár volt a meghatározó élmény,” vagy, „...én folyamatosan olvasok szakirodalmat (...) napi egy-két órát mindennap szakirodalommal foglalkozom”.

A tanulás kiemelkedő szerepét mutatja az *F2. táblázatban* közölt szövelemzés is, amely a saját interjúk alapján állítottunk össze. A kreativitásra utaló szavak és szótövek közül a tanul és a tanulás említésének relatív gyakorisága a többiekhez képest kiemelkedően magas, az átlagnak több mint kétszerese, de az új szó említése is az előkelő harmadik helyen van, a tanuláson kívül csak a sikert emlegették többször.

Magatartási jellegzetességek

Az alkotó viselkedési jellegzetességeit négy csoportba sorolják a szakértők. Ezek 1. az alkalmasság, 2. az érdeklődés, 3. a motivációk, valamint 4. a személyiség általános (vérmérsékleti) jellemzői. E jellemzők nagyjából szakmaspecifikusak, azaz tevékenységi területtől függően változnak. Nyilvánvaló, hogy más viselkedés segíti elő az alkotást egy festőművész, egy kutató orvos vagy éppen egy vállalkozó esetében.

Alkalmasság. Az *F1. táblázatban* soroltuk fel azokat a viselkedési jellegzetességeket, amelyek a szakirodalom szerint a vállalkozót alkalmassá teszi arra, hogy munkáját alkotó módon végezze. Az alkalmasság különböző mutatói – egy-kettő ellenkező előjelű kivétellel – a sikeres és előretörő vállalkozók többségére, 50–75 százalékára jellemző. A

pozitív kivétel, amely a megkérdezettek több mint 75 százalékára igaz: az *autonómia*. A két negatív kivétel pedig a *másokat támogató* és a *környezetet uralni képes* viselkedés, amely kevesebb mint 50 százaléknál figyelhető meg. A *beállók* és a *halogatók* többsége, a feldolgozás eredménye szerint, nem alkalmas a vállalkozói munka alkotó módon való végzésére.

A következőkben a *sikeres* vállalkozókkal készített interjúkból idézünk egy-egyét az alkalmasság különböző vonásainak illusztrálására. A *kockázatvállalásról* az egyikük azt mondta: „Az csak egy vállalkozás kérdése, egy embertípus kérdése, hogy valaki a biztosat ott meri-e hagyni a bizonytalanért.” A *kihívások elfogadásáról*: „mikor ez jött, hogy most vagy kilépek, és elmegyek valahova részben tulajdonosnak, alkalmazottnak, vagy csinálók egy saját céget. Mindenki mondta, hogy mivel én nem ezen a területen dolgoztam, nem kreatív területen, (...) semmi esélyem ezért ezen a területen. Bennem meg egy rettenetes, borzasztó, juszti is megmutatom.” Az *autonómiáról*: „ma is olyan vagyok, nem nagyon szeretem, ha megmondják, hogy mit kell csinálni.”

Szintén az autonómiáról, de egyben a *kommunikáció* jelentőségéről, valamint a *környezet uralásáról* így vélekedik az egyik legsikeresebb vállalkozó: „A döntés mindig az enyém, de én mindenkivel, akivel tudok, ezekről a dolgokról beszélek. Tehát például X Y-nal is beszéltem, érdekel a véleménye. Még olyannal is, aki semennyire sincs ebben a témában benne. Elmondom, hogy én ezt így képzelem, úgy képzelem, és ő a saját szempontjából valamit mond rá. Mindegy, hogy kicsodát. Minél több emberrel tudok beszélni, annál több szempontból tudom ezt megvizsgálni.”

Egy másik megfogalmazás a *vezetői képességről*: „Azt tudni kell, hogy végül is azt a helyet, ahonnan eljöttem, úgy építettük föl három év alatt, az közös munka eredményeként lett olyan második otthona az embereknek – volt, akinek még az otthonánál is fontosabb volt, jól érezték magukat, sikereket értek el, és igazából volt egy fantasztikus jó csapat. Aki sportol és tudja, hogy milyen érzés csapatsportban együtt valami sikert elérni, az ezt érzi. Ezek az emberek nagyon jól tudták, hogy nagyon sokat dolgoztam ezért, nagyon elismertem azt, hogy ha ők jól dolgoztak – és valóban, egy ilyen csapat-szellemet hoztam létre, és akárhogy vesszük, megvolt az a tekintélyem, hogy tiszteltek mint egy jó vezetőt – gondolom én.” A *stresszről*: „Aztán közben az élet megtapasosott, egy pár jelentős kudarc...”

És végül két vallomás a *kihívások elfogadásáról*, amely azért is érdekes, mert mindkét vállalkozó sikeresen vette az akadály, s erre igen büszke. Az egyik „...meg kellett írni egy speciális programot. Kerestek egy programozót. Én ugye ott álltam, hogy én már X éve programozok, hát akkor csináld te. Óriási nehézségek árán sikerült megírni, tényleg rettentően kínlódtam vele, de végül is megtanultam, tehát gyakorlatilag így magam útján.” És a másik a kihívásról: „és akkor jött egy megkeresés, '90 közepén, hogy menjek oda vezérigazgatónak, és próbáljam meg, ami lehetetlen, hogy abból a vállalatból valamilyen működőképes ... legyen. Hát az összeomlás szélén volt a vállalat, és én soha vállalati ügyekkel nem foglalkoztam.” És az eredményről: „...egy minden szempontból mintaszerű céget kellett létrehozni... Jelentem, sikerült. Erre büszke vagyok.”

Érdeklődés. A viselkedési jegyek második csoportja a szakmai érdeklődés különböző aspektusait fogja át. Meg kell jegyeznünk, esetünkben a szakma természetesen maga a vállalkozás és nem az a szakterület, amelyben működik. Mindazonáltal a vállalkozói hozzáértés és a piacismeret, ezen belül a fogyasztói igény ismerete mellett a szakterületre jellemző technikai tudásra és/vagy más szakterületi ismeretre is szükség van a kreatív feladat megoldáshoz. Az *F1. táblázatból* leolvasható, hogy ez az egyetlen olyan viselkedési kategória, amely egyaránt és nagyjából azonos mértékben jellemző mindhárom vállalkozói csoportra. Kivétel a vállalkozói hozzáértés, ami csak a *sikeres* és *előretörő* vállalkozók sajátja. A technikai tudás és a szakmaismeret a *beállók* és *halogatók* többségére

is jellemző. Sőt, bizonyos fókig az ő szakmai tudásuk meghaladja az első csoport vállalkozóiét, mert ez utóbbiak gyakran váltogatják működési területüket, ahogy már korábban szó volt erről, míg az előbbieket, különösen a *beállók* egyetlen szakmában tevékenykednek egész életükön át, s így módjukban áll annak nemcsak termelési-technikai feltérképezésére, de a piacok alapos ismeretére is. Figyelemre méltó még, hogy a *halogatóknál* a legkevésbé jellemző a fogyasztói igények ismerete, ami végső soron a *sikeress* vállalkozás egyik kulcspontja.

A nem kiemelt szakmai ismereteken és piacra való orientáltságon túl a vállalkozói ismeretek körébe sok minden tartozik. Az interjúkból az derül ki, hogy a *sikeress* vállalkozók a gazdasági megalapozottságot tekintik a legfontosabb kritériumnak. Erre több példa is rámutat: „... igazából hiába van ötlet, ha e mögött nincs gazdasági megalapozottság, tehát egy piac, akkor a legcsodálatosabb ötletet sem tudom a cégnél érvényesíteni. Mert az további veszteségekhez vezet”. Vagy: „Megvan ennek az egésznek a tematikája. Tehát ahogy mondtam, egyszer gazdasági oldalról járom körbe...”, vagy: „...nem azt mondom, hogy a csúcstechnika, mert ez nem igaz, mert nem kell Magyarországon csúcstechnika, hanem az előbb említettem, hogy az ember rádöbben, hogy hű erre lenne kereslet, fejlesszük ki, megéri, megnézi mennyiért lehet eladni ...”.

Az egyik vállalkozó, akire már a problémaérzékenység taglalásakor hivatkoztunk, egy bekezdésben mindazt elmondja, ami a sikerhez elengedhetetlenül szükséges: a piac figyelését, az előnyök és hátrányok mérlegelését, a változtatni tudást, az igényes feladat kiválasztását, a vállalkozás gondos előkészítését, beleértve a megfelelő szakemberek kiválasztását, a fogyasztói igények gondos felmérését. „Viszont jött a konkurencia, ami ugyanezt tudta, és megelégedett alacsonyabb haszonkulccsal, és én ezt a kockázatotott úgy ítélt meg, ami már nem áll arányban ezzel, tehát mindenképpen váltani kell. Kitaláltam azt, hogy ezekkel fogok foglalkozni, mert itt azért érz kell. Tehát ehhez egy nagyon komolyan felépített céget kell megszervezni, hogy ennek a szervizét is el tudjuk látni. Tehát nem akármilyen emberekkel kell körbevennie magát az embereknek, hanem olyanokkal, akik szakmailag értenek hozzá, és miután egy nagyon drága eszközzel van szó, (...) ezért valószínűleg egy nagyon ügyesen szervezett marketinget is ki kell hozzá találni, hogy ennek a felleveőréteget megtaláljuk. Amely azért valamilyen szinten vajt fülű és sokat ad arra, hogy ténylegesen mit kap. Ért is hozzá ...”.

A sikeresség titka rövidebben: „Műszaki alapok nélkül nem lehet céget csinálni, természetesen vállalkozói alapok nélkül sem lehet céget csinálni. Tehát ha valamelyik hiányzik, akkor az halálra van ítéelve.”

Motivációk. A következő kérdés, amit megvizsgálunk az az, hogy milyen a viszonyuk a vállalkozóknak a munkájukhoz, milyen célkitűzéseik vannak, és miért dolgoznak.

A *munkához való viszonyt* mindhárom vállalkozói csoportban leginkább a *feladatra való koncentráció* jellemzi. Jól fejezi ki ezt az attitűdöt a következő kijelentés: „...az új technológiánál mindenütt azt látod, hogy a cégalapítók, a vállalkozók, a feltalálók azok, akik valamilyen módon nagyra tették azt a céget, azok a szakmájuknak megszállottjai... Napi negyvennyolc órát képesek dolgozni...” A *sikeress* és *előretörő* vállalkozók nagy részénél a feladatra való koncentráció együtt jár a munka örömeivel, amelyet sok interjúalanyunk tudatosan kiemelt. Például: „...mert amikor az ember bejut abba a korba, hogy a munkáját az alkotás örömeinek tekinti, tehát neki öröm az, hogy amikor alkot, mindegy az, hogy gombot varr fel, avagy alkot, akkor már minden más egyéb mellőzve lesz, tehát nincs magánügy.” Vagy: „Én azért csinálom ezt, mert úgy érzem, hogy erre szükség lesz, meg azért szeretem. Ez egy nagyon fontos szempont, hogy olyannal foglalkozom, amit szeretek csinálni.” Nem egyedi az a vélemény sem, hogy a munkaszeretet fontosabb, mint a meggazdagodás. A megkérdezett 52 vállalkozó közül mindössze hat választotta azt, hogy ő minden áron a legnagyobb profit elérésére törekszik.

Az önmagáért végzett munka, illetve annak felismerése, hogy a munka érték, az ember belső fejlődésének eszköze, több vállalkozó számára természetes gondolat. Önmegvalósító életpályákról, szép foglalkozásokról beszélnek. Sőt olyanok is vannak, akik filozofikus mélységeket érintenek. „...hogy most mi az, ami alapkérdés az embereknel, hát (...) én azt hiszem, az hogy végül is mit keresünk itt a világon, és ha már itt vagyunk, akkor az ember úgy töltse el az itt meglévő idejét, hogy ha majdan elbúcsúzik, akkor hagyjon valamit itt, hogy ne kelljen szégyenkezni.” Hasonlóképpen fogalmazott egy másik interjúalanyunk is: „Azt szerettem volna, ha tényleg csinállok valamit, ami valamivel több, mint az, hogy csak létezek.”

Általános vérmérsékleti jellemzők. Az alkotást elősegítő általános, az emocionális beállítottságot kifejező tulajdonságok közül a *sikeres és előretörő vállalkozók* többségére, több mint háromnegyedükre, a *kitartás és a munkában való elmerülés* a jellemző. 50–75 százalékuk *magabiztos, fegyelmezt, igényes, ambiciózus, felelősségteljes és megbízható*. A *bedállók* negyedére-felére jellemző a *megbízhatóság*. A többi felsorolt vérmérsékleti jellemző a többségnek nem sajátja. A *halogatók* kisebb része *kitartó és fegyelmezt*, és valamivel többen vannak olyanok, akik *elmerülnek a munkában*.

A *munkában való elmerülést* jól illusztrálja egyik interjúalanyunk, amikor azt mondta: „Amikor van egy ilyen munka, akkor egy kicsit transzba vagyok, nem kicsit, nagyon... akkor csak abban élek...”. Egy másik vállalkozó meg így fogalmazott: „...én magamban küzdök azzal, hogy mértéket találni. Mértéket találni abban, hogy mennyire vigye el az embert csak ez a fajta vállalkozás, hogy a munkával foglalkozzon...”.

A másik, a megkérdezett vállalkozók személyiségére leginkább jellemző vonás a *kitartás*, ami már korán megmutatkozik. „...én úgy fogom csinálni az életemet, hogy ezért, ha beledöglök is, diplomát szerzek...”. Egy másik idézet ugyanerre: „mert a céggel nagyon sokszor kellett felállnom a padlóról. Nagyon sokszor felálltam...” De „ha valaki nincs tisztában ... a teherviselő képességével, akkor meghalt.” A kitartásra, illetve a tisztességes verseny folytatására egyaránt szép példabeszéd a következő: „Én egész életemben arra voltam nevelve, hogy versenyezzek (...), én birkóztam. Birkózásnál, nem tudom, hogy mennyire nyílt dolog, simán el lehet törni az embernek a fülét (...), amikor ő nagyon nem akarja azt csinálni, amit én akarok, és ha szépen eltöröm a fülét és egy kicsit morzsolgatom, akkor általában azt kezdi csinálni, amit az ember akar. Úgy is lehet győzni valakit, és úgy is lehet győzni, hogy igenis én vagyok az erősebb, meg az ügyesebb, normális birkózóműveletekkel legyőzőm.”

Az *igényességet* szintén sokan vallják vezérelvüknek: „...a legkisebb munka sem lehet úgy ki, hogy nem látjuk, ugyanis mindenben lehet valami (...), és nem engedhetjük meg magunknak, mert csak jól csinálhat az ember...”. Az egyik interjúból, amelyben arról van szó, hogy az alvállalkozó meg volt elégedve a megbízással, az is kiderül, hogyan vezet az igényesség az alkotás megszületéséhez. „De azt mondta, hogy ez a munka volt az, amelyik abban az évben a legkedvesebb alkotás volt számukra. Nagyon ritkán van ilyen, amibe pluszszellemet tudnak beletenni. Mert én igényeltem is. És én ezt igényelem minden egyes embertől, mert akkor igényes valami, ha úgy érzi, hogy ez a sajátja, és bele tudja tenni ezt a pluszt...”

Az *önállóságot* a *felelősségvállaló* magatartással kapcsolják gyakran össze. *Felelősség a megrendelővel szemben*: „Az önállóság az biztos, feltétlenül, hogy jó dolog azért, felelősség azért az önállóság, és jó dolog is, és nem azt jelenti, hogy kevesebbet dolgozik az ember, hanem én megmondom őszintén, hogy én nagyon sokszor valamit határidőben, árban (megállapodtam, de végül az – R. J.) semmiben sem stimmel, de megígértem, és azért megcsinálom, mert megígértem. Tehát nem szeretem lejáratni magam”. *Felelősség az alkalmazottakkal szemben*: „És hát az emberben megvan, hogy azt meri mondani, hogy van három alkalmazottam, és december 31-ig már is kifizetem

a bérüket, és nem fogom azt mondani két hónap után a három gyerekes családapának, hogy szerbusz. Tehát ennek azért van egy felelőssége, tehát kell tudni vállalni ezt a felelősséget...”

Mindenféle alkotó munkához szükség van *önismeretre* és *önbizalomra*, ami átsegíti az embert a nehézségeken, s ezért nem hangzik nagyképűnek, amikor valaki azt mondja: „... én magamat a legjobb tíz közé besorolom, ami lehet hogy nagyképűen hangzik, de én azt hiszem, hogy valahol ott vagyok közöttük”.

Alkotás és vállalkozás

Az interjúelemzésből kiderül, hogy a megkérdezett vállalkozók közül többen vannak olyanok, akik nemcsak az alkotói tehetség bizonyos jegyeivel rendelkeznek, de magatartásuk is nagyjából megfelel a kreativitási követelményeknek. A kérdés ezek után már csak az, mennyire élnek, tudnak élni lehetőségeikkel, azaz vállalkozásuk valóban alkotásnak tekinthető-e, vagy sem.

A már említett korábbi munkámban a vállalkozást olyan integratív, kreatív tevékenységként definiáltam, amely a teljes értékre vonatkozóan többletet realizál (Rimler [1998]). *Integratív* e tevékenység, mert egyaránt tartalmazza a gazdálkodás mindhárom fő elemét: az erőforrások be- vagy megszerzését, azok transzformációját és a fogyasztónak való átadását, szemben a feltaláló munkájával, ami vagy az egyik, vagy a másik területen hoz létre újdonságokat, de sohasem öleli fel egyszerre mindhármat. A vállalkozás *kreatív* tevékenység, mert lényegéhez tartozik valami új, eddig meg nem lévő elem bevezetése. A vállalkozásban megvalósuló új értéknek – testesüljön meg az akár új termékben, technológiában, piacon vagy szervezetben – nem kell térben és időben világelsőnek lenni. Elég, ha az adott helyen és időben újdonság, és természetesen új kihívást jelent magának a vállalkozónak. Az újdonság azonban nem elegendő, bár szükséges előfeltétel. Emellett a vállalkozásnak értéktöbbletet is kell realizálni. A vállalkozás nemcsak a tisztán gazdasági, de a *teljes érték* tekintetében is többletkez vezethet. A teljes érték, amit a gazdaságban végzett munka létrehoz, tartalmazza a gazdasági érték mellett a gazdaságon túlit is, ami a személyes, interperszonális és kulturális értékekben jelenik meg (Rimler [1993] 194. o.). Megkülönböztetjük a kreatívtól a reprodukív, nem vállalkozói gazdálkodást, ami változatlan körülmények közötti tevékenységet jelent, azaz ugyanazon erőforrásokból, ugyanazon módon, ugyanazt a szükségletet elégíti ki. Ez azt jelenti, hogy az egységni erőforrásra jutó teljes, gazdasági és gazdaságon túli realizált érték nem változik. Ebben az értelemben vett hatékonyság konstans. A kreatív gazdálkodás – ezzel szemben – a folyamat legalább egy elemében olyan változást hoz, ami javítja a teljes hatékonyságot. Mivel a realizált érték a gazdasági és nem gazdasági elemekből áll, még az is előfordulhat, hogy a teljes érték úgy nő, hogy a tisztán gazdasági nem is emelkedik.

Az alkotói tehetség és a magatartás megvalósulására, az alkotó jellegű vállalkozásra az úgynevezett kreatív viselkedési típusok, nevezetesen a feltalálás, a tervezés – vázlat- és tervrajzkészítés, a kiagyalás, elképzelés, valamint az egyes elemek összerakása – megjelenéséből következtetünk. Interjúinkban erre is van példa: „Egyik reggel felébredtem, és akkor minden előttem volt, és mindent láttam... Fantasztikus érzés volt, hogy az ember látta, hogy ez egy olyan rendszer, egy logika ... Csodálatos!”, Vagy a következő párbeszéd, ami az interjút adó és felvevő között zajlott:

„– Tudtam, hogy ez egy nagyon széles körben felhasználható technológia. Tehát több száz olyan szakma van, ahol ezt használni fogják.

– Ezt honnan tudtad?

– Karosszék-filozófia. Hátradől sz és rájössz. És akkor így kitaláltam.”

Ugyancsak alkotó jellegű megközelítésre utalnak a következők: „Egy nagyon komoly fejlesztés volt, aminek az eleje az volt, hogy követni a világpiacon eseményeket ... Na most a X-nek a zseniális meglátása az volt, hogy ez egy idő után nem fog menni, mert olyan volt a technológiai fejlődés, hogy nem lehet követni, olyan beruházásokat igényel stb. De ez csak az egyik faktor, a másik pedig az, hogy az egész iparág tolódik az alkalmazások felé, tehát a kettő együtt a magyaroknak (sok lenne – R. J.). Szóval (...) a szolgáltatások felé orientálódni, ami viszont követhető.”

Az alkotó jellegű vállalkozások részaránya azonban még a saját mintánkban is, ahol eleve a *siker*es vállalkozókat kérdeztük, alacsony. A tehetség oldaláról az ok feltehetően az, hogy viszonylag kevesen vannak olyanok, akiknek sajátjuk az elvont gondolkodás. A vállalkozók nagyobb része megtervezi ugyan munkáját, de többségük nem töri a fejét új megoldásokon, nem próbálja a feladatokat részekre bontani, azokat külön elemezni, majd összerakni az információkat, nem készítenek előzetes terveket a különböző lehetőségek hatásainak feltárására. Nem is feltalálók, ami a kisebbik baj, de nem is járnak a feltalálások után.

Ez a visszafogott magatartás összefügghet azzal is, hogy a megkérdezett vállalkozók döntő többsége a meggazdagodást nem tekinti öncélúnak, illetve nem tör maximális profitra. Ezen azt kell érteni, hogy egyfelől a vállalkozók a profitot az általuk használt szakszargon szerint „visszaforgatják”, azaz nem saját személyes fogyasztásuk növelésére használják fel. Ez a viselkedés messzemenőn megfelel a klasszikus vállalkozói magatartásnak. A siker egyik előfeltétele, a protestáns etika tanítása szerint is, a takarékos életmód. De van egy másik, legalább ilyen fontos feltétel, a lehető leghatékonyabb munka a maximális profit elérése érdekében. A megkérdezett vállalkozók az ismert okok, elsősorban az adózás, illetve a pénzügyi szabályozási rendszer előírásai miatt, bevallásuk szerint nem törtek profitmaximumra.⁶ Talán ennek, a legerősebb hajtóerőnek a hiánya – vagy legalábbis mérsékelt érvényre jutása – lehetett az egyik magyarázata annak, hogy a vállalkozók többsége, bár a tehetsége meglenne hozzá, mégsem tűnik igazán dinamikus személyiségnek, a fejlődés hordozójának, motorjának. Tisztelet persze a kivételeknek, akiket a legtöbbször idéztünk, idézhettünk e tanulmányban a kreatív vállalkozói magatartás illusztrálására.

Hivatkozások

- BODEN, M. [1991]: The creative mind: Myths and mechanisms. Basic Books, New York.
 GUILFORD, J. P. [1950]: Creativity. American Psychologist, 5. sz.
 LAKI MIHÁLY [1998]: Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
 RIMLER JUDIT [1993]: Pazarlás az emberrel. Elméleti alapok és előzmények. Az MTA Közgazdaságtudományi Intézete, Budapest.
 RIMLER JUDIT [1998]: Kreativitás és vállalkozás. Vizsgálódások Schumpeter nyomában. Közgazdasági Szemle, 4. sz.

⁶ Lásd erről Laki [1998] idézett művét.

Függelék

F1. táblázat

Vállalkozói csoport	Sikeres és előretörő	Beálló	Halogató	Összes
A vállalkozók száma, fő	29	17	6	52
Alkotói tehetség				
<i>1. Kognitív stílus</i>				
Problémakeresés, -érzékenység	**			*
Önálló gondolkodás, feladatmegoldás	***	*		**
Értékelés	**			*
Mérlegelés	**			*
Kritikusság	**		**	*
Pontosság	**			*
<i>2. Heurisztikus tudás</i>				
Információk újrendezése,	*			*
Szintetizálás	*			*
Integrálás	*			
Kreatív asszociációk	*			
Absztrakció	*			
Széles kategóriák kezelése	*			
Bonyolult struktúrák kezelése				
<i>3. Az újhoz való speciális viszony</i>				
Rugalmas gondolkodás	**			*
Új eszmék generálása, ötletdússág	**			*
Új eszmék elfogadása	**			*
Szokatlan lehetőségek mérlegelése	*			
Régi eszmék felülvizsgálata	*			
A múlttal való szakítás képessége	*			
Tanulás	***			*
Kutató-kereső szellem	***			*
Magatartás				
<i>1. Alkalmasság</i>				
Kockázatvállaló	**			*
Kihívásokat elfogadó	**			*
Autonóm	***			*
Akadályt legyőzni képes	**			*
Stresszt jól viselő	**			*
Kommunikatív	**			*
Másokat támogató	*			*
Környezetet uralni képes	*			
Saját nézetei mellett kiáll	**			*
<i>2. Érdeklődés</i>				
Vállalkozói hozzáértés	**			*
Technikai tudás	**	**	***	**
Szakterületi ismeret	***	***	***	***
Piacismeret	***	*	**	**
A fogyasztói igény ismerete	**	**		**

A táblázatban, a jobb áttekinthetőség érdekében nem számok szerepelnek, hanem csillagok. Három csillag jelöli azt az esetet, amikor a szóban forgó tulajdonság a csoporthoz tartozó vállalkozók több mint 75 százalékára jellemző. Két csillag 50–74 százalékos, egy csillag a 25–49 százalékos vállalkozói részesedést jelöl, az üres cella pedig a 25 százalék alatti értékeket.

F1. táblázat folytatása

Vállalkozói csoport	Sikeres és előretörő	Beálló	Halogató	Összes
<i>3. Motivációk</i>				
Feladatra orientáltság	***	**	**	***
Elkötelezettség	**		*	*
Belsőérték-orientáció	**			*
Önmagáért végzett munka,	**		*	*
Fejlődés, növekedésorientáció	**			*
Hatalmi igény				
A meggazdagodás nem öncél	*			
Dinasztiaalapítás				
Maximális profit				
<i>4. Általános jellemzők</i>				
Optimista	*			*
Magabiztos	**		*	*
Kitartó	***		*	**
Fegyelmezett	**			*
Igényes	**			*
Ambiciózus	**			*
Elmerül a munkában	***		**	**
Erő felett vállal	*			*
Felelősség teljes	**			*
Megbízható	**	*		**
Alkalmazkodó	*			*

F2. táblázat

Szó, szótő	Relatív gyakoriság
Tanul(ás)	1,61
Siker	0,80
Új	0,74
Terv	0,65
Piac – fogyasztó	0,56
Ötlet	0,38
Érték(es)	0,37
Fejlőd(és, -ik); növek(edés, -szik)	0,34
Igény(es)	0,29
Önálló(ság)	0,28
Kreatív	0,20
Összes	0,57