

KŐ NATASA

A nagyvállalkozói mélyinterjúk pszichológiai értelmezése

A tanulmány a magyarországi nagyvállalkozók egy csoportjának pszichológiai jellemzőit elemzi, a személyekkel készült mélyinterjúk alapján. A nagyvállalkozók sikeres életútja több pszichológiai fogalommal magyarázható, amelyek főként az autonómia, önállóság központi vonásai köré szerveződnek. Ennek szembevető jelei, hogy igen hatékonyak és kompetensnek tartják magukat, ebből adódóan aktívak és kezdeményezők – ez magyarázza, hogy törekvéseik korántsem mindennaposak, hanem igen merészek és ambiciózusak. A célkitűzéseik elérésében saját rátermettségükre és aktivitásukra alapoznak, és a legkevésbé sem várják azt, hogy a dolgokat majd a szerencse fogja kedvezően alakítani. Rugalmasan alkalmazkodnak a változó körülményekhez, kitartók, viszonylag jól tűrik a stresszt, és kompetenciájukból adódóan az előnytelen helyzeteket is képesek a maguk javára fordítani – így a legtöbb helyzet kihívás számukra, nem pedig megoldhatatlan akadály. Az önállóság átélése ötletességet és kreativitást eredményez, és ez összekapcsolódik azzal az élménnyel, hogy a munka végzése önmagában jelent örömet számukra, ezért igen spontának és merészek a problémamegoldásban. Kevésbé hagyják magukat befolyásolni a körülmények vagy mások véleménye, illetve elvárásai által, reformerek, de megőrzik a régi értékeket is, tehát konzervatívoknak is mondhatók. A tanulmányban bemutatott vonások nem kizárólagosan a nagyvállalkozók sajátja, ezek a tulajdonságok minden önálló, hatékony, és kreatív személyre ráillenek.*

A magyarországi nagyvállalkozókról szóló kutatáshoz¹ kapcsolódva, arra tettünk kísérletet, hogy felvázoljuk e vállalkozói csoport pszichológiai profilját. A kutatás jellegéből adódik, hogy a pszichológiai értelmezéshez is azok az interjúanyagok álltak rendelkezésre, amelyekben a közgazdaságtani szempontok érvényesültek. Elemzésünk ezért csak az elkészült anyagok utólagos feldolgozásán alapul, következésképpen nem lehet olyan széles körű, mintha pszichológiai szempontok alapján állítottuk volna össze a mélyinterjúvázlatokat.

Mint az *Laki Mihály* A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után című, e számban olvasható tanulmányából kiderül, a negyvennyolc interjúalany főtulajdonos nagyvállalkozó vagy meghatározó tulajdonrészrel és fontos vállalatirányítási beosztással rendelkező résztulajdonos volt. Az alanyok kiválasztása nem volt reprezentatív,

* Tanulmányunk eredetileg jóval hosszabb terjedelemben készült el, itt csak nagyon röviden foglalkozunk az egyes témakörökkel, és számos – az eredeti változatban tárgyalt – változót a rövidítés érdekében ki is hagytunk.

¹ *Laki Mihály* és *Szalai Júlia* kutatása. Lásd Laki Mihály cikkét e rovatban.

azaz nem tükrözte a nagyvállalkozói csoport gazdasági tevékenységének arányait, de a kutatók törekedtek arra, hogy a főbb gazdasági ágak (ipar, építőipar, szolgáltatás) képviseltetve legyenek. Többségében férfiakról van szó, mindössze két nő szerepel a mintában – a csoport életkora 40 és 60 év között volt. Szinte mindegyik nagyvállalkozónak főiskolai vagy egyetemi végzettsége van, a leggyakoribb munkahelyeik a múltban a nagyvállalatok, közép vállalatok, kutatóintézetek és egyetemi tangazdaságok voltak. Az átlagnál jobb anyagi színvonalon élnek, inkább a városban laknak, mint a vidéken, és a városi lakóhelyek közül is kiemelkedik Budapest.

E tanulmányban bizonyos személyiségvonásokról (vagy működésmódokról) beszélünk, amelyekről úgy láttuk, hogy az interjúalanyok legtöbbször jellemzik, de semmiképpen sem mondható biztonsággal, hogy mindegyikükénél megtalálhatók. Vannak e vonások között általános, minden interjúalanyt jellemző tulajdonságok/funkciók, mint például a kompetencia, autonómia, kreativitás, önállóság, és vannak, amelyek ritkábban fordulnak elő, mint például a dichotóm kreatív személyiségjellemzők.

Mivel többnyire a személyiséget tartósan jellemző tulajdonságokról van szó, önkéntelenül felvetődik, hogy ezek a vonások az előzmény szerepét játsszák a karrier alakulásában, és ebből a szemszögből nézve nincs is mit csodálkozni azon, hogy jó kvalitásokkal rendelkező emberek sikeres életutat járnak be. Nem szeretnénk ugyanakkor a szerencse szerepét sem lebecsülni – amely kétség kívül jelen van, és amely valahol a kiemelkedő karrier „misztikus” eleme a közgondolkodásban –, de az interjúk alapján nem lehet utólagos becsléseket tenni arra vonatkozóan, hogy melyiknek volt nagyobb befolyása a sikeres életpályára, a személyiségnek, avagy a szerencsének. Mindenképpen érdemes azonban szem előtt tartani, hogy a vonások és működésmódok, amelyekről szó lesz, általában jellemez mindenkit, aki aktív, hatékony és kreatív, és ezek birtokában az élet számos területén eredményesen lehet érvényesülni.

A környezet felett gyakorolt kontroll érzése

Először is valamilyen általános jellegzetességet kerestünk, valamilyen kiindulópontot, amely részint minden megkérdezett esetében jelen van, másrészt a személyiség alakulásának egyik legkorábbi és emellett kritikus állomása. Kézenfekvőnek tűnt annak a nyilvánvaló ténynek a megragadása, hogy a nagyvállalkozók folyamatosan aktívak, a tevékenykedés élvezettel tölti el őket, újabb és újabb célokat tűznek ki maguk elé, szeretik átélni ezek megvalósításának folyamatát, illetve a saját eredményességüket. A stabilan megnyilvánuló kompetenciaképzés az önállóság kifejeződése, amely állandó ösztönzést jelent a problémamegoldásra, az ismeretek elsajátítására és a tapasztalatszerzésre: „*Tehát én éreztem, hogy énnekem ott nagyon sokat nagyon kell dolgoznom, nagyon becsületesen, nagyon szorgalmasnak és még eszesnek is kell lennem, hogy felvegyem a versenyt ezekkel a gyerekekkel.*”² Ezek a törekvések – amit összefoglalóan *kompetenciamotívumnak* nevezünk (White [1959/1988]) – veleszületettek, de környezeti hatásoktól függ, hogy kiteljesednek-e, különböző specifikus képességek kifejlődéséhez és ezzel az autonómia erősödéséhez vezetnek-e, vagy többé-kevésbé elsorvadnak. A sokféle ösztönző környezeti hatás közös kritikus eleme, hogy a szülők a gyereknek *autonómiát* biztosítanak, azaz önálló akarattal rendelkező lénynek tekintik őt, és bátorítják a kezdeményező-készségét.

² Az interjúrészletek, amelyek az elmondottakat hivatottak alátámasztani, a továbbiakban is dőlt betűvel lesznek szedve.

Történetileg ezeket a tényezőket mindig a gyerekkorig vezetjük vissza, amikor például a kompetenciamotívum jelenléte már eléggé szembetűnő, minthogy a kisgyermekek állandó aktivitása, mozgásigénye és tevékenykedése alapvetően a kompetenciamotívum megnyilvánulása. A cselekvés önmagában jelenti számukra az élvezet forrását, és közben azt is érzékelik, hogy a tetteik hatással vannak a környezetre. Minél többet bátorítják a szülők a gyermekeiket a tapasztalatszerzésre, és minél inkább felhívják a figyelmüket arra, hogy bizonyos következmények az ő viselkedésükből erednek, a gyermekek annál stabilabb elképzeléseket alakítanak ki arra vonatkozóan, hogy a vágyott eredmények elérése saját cselekvéseik függvénye. Mire felnőtté válnak, szilárd meggyőződésük lesz, hogy bármi, amire vágnak, annak elérése a saját erőfeszítéseiken múlik, és hogy ezek a vágyak sohasem fognak beteljesülni, ha pusztán a szerencsére vagy a sors szeszélyeire számítanak.

Mivel a viselkedés nyomán létrejövő következményeket (azaz megerősítéseket) a személy belülről, azaz saját képességei és erőfeszítései révén tartja kontroll alatt, ezt *belső-kontroll-attitűdnek* nevezzük (Rotter [1966/1988]), és innen már csak egy gondolati lépés azt elképzelni, hogy ilyen világlátás mellett a személy aktív, kezdeményező és ambiciózus, hiszen csak rajta múlik, hogy mit ér el. Elsőre talán kicsit meglepően hangzik, hogy a belső kontrollal személy a sikerek mellett a kudarcokat is kapcsolatba hozza a saját viselkedésével, azonban végső soron ez az észlelés is a belső kontrollt erősíti annyiban, hogy ha a további kudarcoknak elejét akarja venni, akkor növelnie kell az erőfeszítései mértékét. Mint minden tevékeny és törekvő ember, a nagyvállalkozók is fokozottan belső kontrollal – amelynek hátterében természetesen ott a kifejlett kompetenciamotívum –, és ezt például a következő interjúrészletek támasztják alá: *„Én nem szeretek függeni. [...] Ha független vagyok és tudom, hogy rosszat csináltam, akkor magunktól megüünk csódba.”* *„Szeretek egy szerződést megírni, ha egy probléma van, szeretem azt magam megoldani. Nem csak követelni, hogy oldjátok meg.”*

Ennek ellentéte a külső kontrollosság, ami olyan attitűdöt takar, ahol a gyermekben annak idején nem alakultak ki stabil mentális reprezentációk a viselkedés–következmény összefüggésekről, és ezért felnőttkorban nem saját magában keresi a forrásokat ahhoz, hogy a céljait elérje, hanem úgy látja, hogy külső tényezők (például a sors vagy a szerencse) határozzák meg, hogy ezek a célok megvalósulnak-e, vagy sem. Ezért az élethez való hozzáállás passzív, nem kezdeményező, és noha a kudarcok az ő észlelése szerint ugyanúgy külső befolyás alatt állnak, mint a sikerek, ez csak arra ad igazolást számára, hogy mennyire értelmetlen az aktív cselekvés.

Énhatékonyság, éni-identitás

A belső kontroll annak a korai tapasztalatnak az összegződése, hogy mennyire voltak hatékonyak a múltban, majd pedig ezzel összhangban fogunk jóslásokat tenni a jövőre vonatkozóan, vagyis ha az eddigiekben a viselkedésünk hozzájárult a kívánt eredmények eléréséhez, akkor azt várjuk, hogy ez a jövőben is hasonlóan fog történni, és képesek leszünk megoldani a későbbi problémahelyzeteket. Ez az észleletünk ilyenkor *hit*, elképzelés formáját ölti, amellyel azt tudjuk elérni, hogyha kellő erőfeszítéssel és kitartással állunk a feladathoz, ez szinte önbeteljesítő jóslatként garantálja, hogy a végén tényleg hatékonyan oldjuk meg a problémát. Ezt a fogalmat *észlelt énhatékonyságnak* (Bandura [1986]) nevezzük, és sajátossága, hogy meggyőződés jellege sokszor úgy jut kifejezésre, hogy inkább az elszántság viszi előre a cselekvést, mint a tényleges képességek vagy a korábbi hasonló helyzetekkel kapcsolatos konkrét tapasztalatok: *„... amennyiben az ember megfelelően osztja be saját energiáit, és rendel alá az adott céloknak, akkor többé-*

kevésbé ambíciókkal is el lehet érni a célokat, és néha a tudást az ambíciók, az akarat felül tudják múlni”... A külső-belső kontroll elég szorosan összefonódik az énhatékonysággal (ez utóbbi inkább helyzetspecifikus), ezért mindaz, amit a kompetens, hatékony magatartásról állítunk, az természetesen magában foglalja mindkettőt, a nagyvállalkozókra ezért az énhatékonyságot ugyanúgy jellemzőnek tartjuk. Mint a külső kontroll esetében, az alacsony énhatékonyságot is a kompetens magatartás hiánya jellemzi, a személy eleve kudarcosnak ítéli a helyzetet, apatikus, alulmotivált, kevésbé kitartó és nem kezdeményező.

Az említett három hatékonysági tényező összegeződésével fokozottan tette kész, aktív, ambiciózus, célra irányult magatartást és magas teljesítményigényt kapunk eredményül, amit végső soron az interjúk összessége sugall: *„Én annak idején is megfogalmaztam és évenként is elmondom, hogy az első tízben akarok lenni. Utána azt mondtam, hogy az első ötben szeretnék lenni.”* Ahogy már utaltunk rá, e vonások kifejlődése nem pusztán a gyermek tevékenykedésétől függ, ebben a folyamatban a szülők részint biztató, bátorító magatartásukkal, másrészt dicséretükkel, elismerésükkel játszanak kulcsszerepet, és ezt természetesen olyan szülők képesek nagy eséllyel megtenni, akik maguk is kompetensnek és énhatékonynak érzik magukat. A gyermek egyrészt ellesheti ezeket a magatartásformákat, másrészt az ilyen szülők gyermekeiknek is azt tükrözik vissza, hogy kompetensnek tartják őket, következésképp a gyermek is így fog gondolkodni saját magáról.

A hatékony szülői viselkedésnek előnye, hogy megfelelő identifikációs alapot nyújt a gyermek számára. Az identifikációval – mely ez esetben a kompetens szülői viselkedésminták és kiforrott érték- és szabályrendszerek elsajátítását jelenti – az interjúalanyok stabil *énidentitást* (Erikson [1968]) tudtak kialakítani. Erikson neoanalitikus (a klasszikus pszichoanalízisre épülő és azt megújító) fejlődéselméletének egyik fő témája, hogy mire elérjük a huszadik életévünket, kialakul az énidentitásunk, ami mindazoknak az elképzeléseknek az összegződése, amelyeket a megelőző években saját magunkkal kapcsolatban kialakítottunk, illetve amit mások rólunk gondolnak.

Ha az énidentitás szilárd és jól integrált, akkor az énlényünk stabil, magabiztosnak, ambiciózusnak és célorientáltnak éljük meg magunkat, és képesek vagyunk az érzelmi egyensúlyunk helyreállításra. Általában a hatékonyság és a kontroll érzete stabil énidentitásra utal, és miután erre az interjúban nagyon sok nyilvánvaló utalást olvashattunk, arra voltunk kíváncsiak, hogy találunk-e másfajta bizonyítékot a kiforrott identitásra. Ennek két formában bukkantunk nyomára. Az egyik gyakori élettörténeti jellegzetesség az volt, hogy az interjúalanyok már meglehetősen korán, fiatal felnőttkorukban elkötelezték magukat valamilyen pályával vagy munkaterülettel/érdeklődéssel kapcsolatban, amely mellett kitartottak. A másik talán még lényegesebb tapasztalat, hogy olyan szülői viselkedéseket figyelhettek meg – és ez az azonosulás alapjául szolgált –, amelyek a szülők aktív, tevékeny hozzáállásról és nagy munkabírásról szóltak: *„...láttam, hogy apám időnként tizenhat órát dolgozik, anyám is rengeteget dolgozik. A minta, azt gondolom, a legjobb nevelés.”*; *„Ahogy annak idején az apám odaadásával, fegyelmezettségével, szakmai felkészültségével csinálta ezeket a [hentes] vágásokat, ez gyermekkoromban nagyon élt bennem.”* Akik erről számoltak be, mind úgy látták, hogy a szüleik aktivitása és tettereje egyértelműen befolyásolta a munkához való hozzáállásukat, és így a karrierjük alakulását. Ezt a hatást fokozta, és többször talákoztunk vele, hogy sok vállalkozó már gyerekkorban szorgalmasan dolgozott az otthoni gazdaságban, ezenkívül a családjuk egységes volt, és otthon viszonylagos harmónia uralkodott: *„De mindent összevetve az én gyermekkoromban nagyon kellemes volt, tehát egy rendezett családi légkörben nevelkedtem fel”*; *„A nagyanyám iparosfeleség volt, fogta az egész családot, [...] fogott bennünket.”* Ha nem is túl sok esetben, de az előbbi feltételek valamelyike fennállt a családokban,

amelynek az a jelentősége, hogy egy olyan környezetben, ahol a szülők hatékonyan mutatkoznak, szabályaikban konzisztensek, és a családi együttes működőképes, ott a gyermek a világot biztonságos, kiszámítható közegnek képezi le a maga számára, és így később magabiztosan és önállóan mozog a világban.

A kontrollhit alakulása fiatal felnőttkorban

A kompetenciáról, belső kontrollról és énhatékonyságról szóló bekezdéseket olvasva, talán elég jól látszik, hogy az interjúalanyok már gyermekkoruktól hordozzák azokat a személyiségjegyeket, amelyek a későbbiekben eredményessé teszik őket. Az első pillantásra látható, hogy amit interjúalanyaink elértek, az meghaladja a társadalmi átlagot, de sok más emberre is igaz, hogy rendelkezik a kontroll képességével és az autonómiával – különösen azokra a sikeres emberekre gondolunk, akik más területen (a tudományok, művészetek vagy sport stb.) nyújtottak kimagasló teljesítményt. Vannak azonban nem kevésbé autonóm és a kontroll képességével bíró emberek, akik nem találják meg annak lehetőségét, vagy egyszerűen nem kerülnek olyan helyzetbe, hogy szándékaikat megvalósítsák. Hogy ez mennyire így van, azt esetükben is élettörténeti események támasztják alá: szerencse kérdése volt-e, vagy sem, az interjúalanyok legtöbbször az első munkája kapcsán/munkahelyén kellő lökést kapott az önállósága és kezdeményezőkézsége erősítéséhez. Ezzel kapcsolatban kétféle magatartásmintát figyelhettünk meg.

a) Az első munkahely/munka szabad kezet adott az önálló elképzelések érvényesítéséhez, és a főnökség/tágabb közeg ezt támogatta: „*Speciális projekteket kaptam, amiket nekem kellett megtervezni.*”; „*...teljesen rám bízta ezt a területet, a beszerzéstől elkezdve az embereknek a mozgatásán át a felvételig, tehát gyakorlatilag azt lehet mondani, hogy mint egy boltvezető működtem. [...] Tehát hagytak, teljes szabad kezet kaptam.*”

b) A szűkebb munkaterületen belül megvolt az önállóság, ám a közeggel/felettesekkel állandó küzdelmet kellett folytatni az autonómia fenntartásáért: „*Ezzel szemben mi a fekete bárányok voltunk, különösen én, mert én mindig előálltam ilyen zseniális ötletekkel, hogy mit kéne megcsinálni.*”; „*És túlzottan sok ötletem volt, úgyhogy azonnal konfliktus támadt.*”

Az első eset nyilvánvalóan hozzájárul az autonómia kiterjesztéséhez, de a második helyzet talán még kiforrottabbá és szívósabbá teszi az önérvényesítési hajlamot, hiszen ezt a törekvést akadályokkal kell ütköztetni – mind a „támogatásos”, mind az „ütköztetéses” módszer magasabb szintre emeli a személyiséget, és továbbfejleszti a tízes-húszas években még alakítható énidetitást.

Az autonómia a szakmai készségek fejlődésének csak az egyik lényeges feltétele, megfelelő munkahátterre is szükség van. Ez az interjú tanúsága szerint legtöbbször megvolt: a munkahely szakmailag pezsgő és fejlesztő hatású közegnek bizonyult (például nagy presztízsű állami gazdaságokban), ahol a szakmai képzettséget magas szinten tudták elsajátítani: „*...egyrészt megtanulta az ember a szakmát, szakmailag megalapozta azt a tevékenységet, hogy tudta, benyomása, érzéke volt róla, hogy hogy' csinálják azok, akik jól csinálják. A másik pedig az, hogy látta, meggyőződött arról, hogy a szervezésben, a szakmai hozzáértésben hogyan lehet egy embernek úgy vezetni, hogy nagyon komoly nyeresége legyen.*”; „*A vállalati múltnak két nagy jelentősége van. Az egyik jelentősége az volt, hogy szakmailag nagyon sokat megtanított [...] rettentő sokféle szakterülettel, rettentő nagy beruházások kapcsán nagyon sok technikával...*” A tapasztalatszerzés módja sok esetben az volt, hogy interjúalanyaink végigjárták a termelés összes szintjét, ahol különféle munkafolyamatokat és praktikákat sajátított el: „*És tudtam akkor már autót szerelni, tudtam ügyeket elintézni [...], akkor lettem én tulajdonképpen idézőjelben szak-*

ember.”; „*Igazából önálló szakember én ott lettem [...] kertész és vezető ezekben az években lettem.*” A szakmai környezet lényeges elemét jelentették a „tanítómesterek”, akik amellett, hogy nagy szakértelemmel rendelkeztek, emberi viselkedésüket tekintve is komoly hatást gyakoroltak a későbbi nagyvállalkozókra: „...*a főnököm [...], akire nem tudnám mondani, hogy nem tanultam volna tőle, mert eszméletlenül rendes srác volt, vagy hogy fantasztikusan értelmes volt.*” Ezek a változatos tanulási helyzetek sokszor a mélyvizet jelentettek számukra, például a legkülönbözőbb munkacsoportokkal kerültek kapcsolatba, idővel azonban megtanultak bánni a különböző képzettségű emberekkel, és később ebből a tudásból vezetői képességeket tudtak kifejleszteni: „*Ez egy nagyon jelentős dolog volt, az ember hozzászokott ahhoz, hogy sok emberrel dolgozik, [...] megtanultam sok emberrel dolgozni, sok embert irányítani.*” Ezekre az élményekre úgy tekintenek vissza, hogy mire vezetői pozícióba kerültek, e tapasztalatok révén elég természetes módon változtak át hatékony, pozíciójukban magukat kényelmesen érző főnökökké.

A legjobb, ha az említett sikertapasztalatokban elég fiatalon van része a személynek, mivel ebben a kélplékeny periódusban alapozza meg azt a világlátását – a belső kontrollal és az éhhatékonyssággal analóg módon –, hogy „a problémák kezelhetők, a siker többnyire erőfeszítés kérdése”. Azaz mindaz, amit átélt, igaznak tart minden későbbi helyzetre (generalizálja), így a jövőre vonatkozóan is úgy fogja gondolni, hogy minden új helyzetben képes lesz a problémákat megoldani, és új tudást elsajátítani.

Eddig a szerencse kérdésével nem foglalkoztunk, bár indokolt, hogy nagyobb szerepet tulajdonítsunk neki, hiszen ahogy az egyik nagyvállalkozó megjegyezte „...*az élethez nagy szerencse is kell*”, illetve számos beszámoló utalt arra, hogy sok interjúalany jellemzően „a megfelelő ember volt a megfelelő időben és helyen”. Ezen azt értjük, hogy az interjúalanyoknak meglepően sok szerencsés fordulatban volt részük már az első munkahelyükön is, a környezet például gyorsan felfigyelt a tehetségükre, így a fiatalok gyorsan előrejutottak a ranglétrán, vagy olyan állásajánlatokat kaptak, amelyek előrelendítették a karrierjüket: „*Nekem nagyon tetszett, főleg az, hogy a harmadik, negyedik hét után azt mondta, az üzemvezető, hogy jön egy új angol paradicsomgyártó gépsor, és ön lesz ennek az irányítója*”; „*Engem meg kineveztek főépítésvezető-helyettesnek. Akkor voltam 27 éves. Egy év múlva főépítés-vezető lettem.*”

Kreativitás, önmegvalósítás

Az autonómia nemcsak a kompetens magatartásnak kedvez, hanem ezzel szorosan összefonódva, az ötletességnek és a problémamegoldásnak, azaz a kreatitásnak is. A kreativitás nem különleges képesség, hanem olyan készség, amely – vagy amelynek lehetősége – mindenkiben jelen van. Abban azonban már komoly különbség van az emberek között, hogy ez a készség kinél, milyen színvonalon és hogyan nyilvánul meg. A kreativitás egyébként önmagában még nem garancia semmire, nem feltétlenül vezet ügyes megoldásokhoz, jó ötletekhez vagy elismert találmányokhoz, ha nem társul háttértudással és kitartással. Sok kutató egyenesen úgy tartja, hogy a teljes életet felölelő kreatív pályánál a személyiségtulajdonságok hatása sokkal fontosabb, mint az eredetiség, mivel az ötletek megvalósítása hosszú távú, erőfeszítés-igényes feladat.

Az autonómia és a kreatív személyiségvonások sok tekintetben átfedést mutatnak az önmegvalósító (Maslow [1976]) emberek tulajdonságaival – az ilyen személyekre összefoglalóan az jellemző, hogy életük során igyekeznek belső képességeiket felszínre hozni, és a lehető legmagasabb szinten kibontakoztatni. Bár Maslow az elmélete megalkotásakor az önmegvalósítást magas szinten művelő személyiségekből indult ki, az önkiteljesítés fogalma mindenkire érvényes, ennek lehetősége mindenkiben adott. Itt is ugyanaz a

helyzet, mint a kreativitás esetében: az emberek között jelentős különbségek vannak abban, hogy ki és milyen szinten bontakoztathatja ki a képességeit, amely általában összhangban van azzal, hogy milyen önmegvalósító tulajdonságokkal rendelkezik. Az önmegvalósítás fogalmát sokszor túlmisztifikálják és idealizálják, holott ez a hétköznapi életben is jellemző, legfeljebb kevésbé látványosan vagy nem minden elemében van jelen. Jó néhány interjúrészlet arra utal, hogy az alanyainknak rendelkeznek néhány kreatív, illetve önmegvalósító tulajdonsággal, bár pusztán az írásos anyagok alapján szinte lehetetlen eldönteni, hogy az önmegvalósításnak milyen szintjén állnak. Biztosabbat a kreativitásukról lehet mondani, hiszen teljesítményük már csak a társadalmi gyakoriságot alapul véve is meglehetősen egyedinek tekinthető.

Funkcionális autonómia

Ahhoz, hogy valaki elinduljon az önmegvalósítás útján, rendelkeznie kell a *funkcionális autonómia* képességével (Allport [1980/1937]). Ennek lényege, hogy a személy számára az általa végzett tevékenység nem alapvető fizikai vagy pszichés szükségletet (anyagi biztonság, vagyongyűjtés, a kényelem igénye, karrier, versenytársak legyőzése, felnőkkel való identifikáció) elégít ki, hanem maga a tevékenység végzése, a munkában való teljes elmélyülés önmagában okoz számára örömet és kielégülést. Ezen a szinten a munka elveszíti robotjellegét, a személyt elsősorban nem a végeredmény, a profit és a munka gyors befejezése motiválja. Mivel átadja magát a feladatnak, a tevékenység egész színvonala megemelkedik: a személy kreatívabb, rugalmasabban alkalmazkodik a változásokhoz, ha probléma adódik, nem önti el a szorongás, jól tűri az egymásnak ellentmondó helyzeteket és az ingerek özönét, ezáltal kitartóbbá válik, és megfontoltabban, intuitívabban dönt. Természetesen a funkcionális autonómia sem egyik napról a másikra alakul ki, a legtöbb tevékenységet először szükségyszerűségből végezzük, majd az évek során többnyire felülemelkedünk ezeken a kényszeren, és az aktivitás önmagában válik élvezetessé.

Az említett képesség gyakran megjelenik interjúkban – sőt egyes esetekben explicit megfogalmazásokkal is lehet találkozni –, a funkcionális autonómiát itt törekvésként, erőfeszítés-mentességeként, a megszállottságként és a játékosággként látjuk viszont: „*Ha valaki odáig el akar jutni, ahová én eljutottam, akkor nem munkának kell vennie a munkáját, hanem hobbinak. Ha valaki hobbiból dolgozik, az szívesen dolgozik. Ha valaki kényszerpályára rakja a munkát, és kényszerből teszi, akkor nem fog továbbjutni soha. Nekem nem megterhelő, hogy 18 órát dolgozom, mert a munka nekem az életem, ez a hobbim.*”; „*Szóval ötszáz tudományos munkatárs, akik éjjel-nappal tudtak dolgozni, mert az volt érdekes, hogy kaptak egy feladatot, és nem az, hogy mennyit lehet keresni.*”; „*Mindezt hobbiból csinálom. A vállalkozásomat is hobbiból csinálom, és hobbinak tekintem.*”

Független ítékezés

Az önmegvalósító és a kreatív személyiségek egyik további jellemzője a *független ítékezés képessége* (például Barron [1968]). Talán mondanunk sem kell, ez is az autonóm működés, az önállóság kifejeződése. A független ítékezés törvényszerű velejárója a kreativitásnak, mivel az új ötletek vagy radikális vélemények nagyon sokszor a környezet idegenkedését és ellenállását váltják ki, amellyel szemben a személynek meg kell védeni az álláspontját. A kreatívabb személyek ilyen befolyásolhatatlansága, függetlensége és lázadási hajlama nemcsak átmeneti tulajdonság, hanem tartós személyiségvonás. Jó né-

hány interjúalanyról kiderült, hogy már középiskolában is „nagy ellenálló” volt, azaz olyan véleményeket hangoztatott, ami nem volt ínyére a tanári karnak, és amely miatt sokszor került bajba: *„En nem tartoztam a legjobb tanulók közé, elég renitens voltam”; „...de lázadó voltam, és ilyen magtartási botrány miatt el akartak távolítani az iskolából.”; „Nem szimpatizáltam a tanáraimmal. [...] Úgy gondoltam, hogy nem feltétlenül a tanárok határozzák meg azt, hogy az ember elérje a céljait.”*

Az életpályákból azonban az is kiderül, hogy ez nemcsak egy szűken vett kamaszkori lázadás volt, hanem az önállóság tartósan jellemző vonásuk: *„És hát ugye az én természetem mindig olyan volt, hogy véleményt nyilvánítok.”; „Eléggé regulázhatatlan, kezelhetetlen ember voltam én akkor. Az igazságomért mindig kiálltam...”*

A kreativitás és az önmegvalósítás megnyilvánulása

A legtöbb utalás a kreativitásra a munkával és a vállalkozással kapcsolatos ötletességben, önállóságban és a merészségben mutatkozik meg: *„...én mindig mágneslemezes tárolókkal foglalkoztam. [...] elég gyakran elromlottak az adathordozó berendezések [...] Úgy hogy végül is kitaláltam, hogy hogyan lehet megjavítani. És hát tulajdonképpen ennek köszönhetem a karrieremet”; „Mintáról soha nem dolgoztam. [...] A fejemben mindig van valami, és idáig bármit csináltam, mindig úgy volt, hogy túl korán jutnak eszembe a dolgok.”; „...mindennap van tíz ötletem, hogy mit kellene csinálni.”*

Korábban említettük, sokak számára az első munkahely lehetőséget biztosított bizonyos fokú autonómiára: szabadon fejleszthették ötleteiket, néhányuknak saját újításai és találmányaik is voltak. Többeknél felfedezhető, hogy reformerekként működtek a munkahelyeiken, észrevették és átlátták az ésszerűtlenségeket vagy a fejlesztési lehetőségeket, és megpróbálták elindítani a változásokat: *„... mert eléggé ilyen reformer voltam, vagyok, meg gondolom leszek, azért úgy mindenben, hogy mindjárt mindent meg akarok reformálni...”*; *„Mert ezek az emberek egyrészt képzettségükből, másrésztől a megszokott Ganz-MÁVAG-os régi munkastílusból eredően nem voltak alkalmasak, hogy olyan teljesítményt produkáljanak, ami piacképes. Egy-ketten voltunk, akik felvettük a tempót, meg képességünk volt arra, hogy a problémákat meg tudjunk oldani...”*. Esetükben ez a reformer magatartás nem korlátozódott pusztán a problémák felfedezésére, hanem ki is találták, mit lenne érdemes tenni, és vele járó problémák ellenére is aktívan kezdeményeztek.

Nem állítjuk, hogy a nagyvállalkozók összességében kimagaslóbb személyiségek, mint a társadalom többi tagja, de az életük során mindenesetre sok olyan körülmény fennállt, amelynek révén kiemelkedő képességekre és vonásokra tettek szert, az is igaz azonban, hogy sorsuk sok esetben a szerencsén is múlott, hiszen az interjúk szerint talán valamivel több bátorító, mint elretentő hatással találkoztak, főleg a pályájuk elején.

Említettük, hogy a legtöbbszörük meglehetősen önállóan érezhette magát az első munkahelyén, de akik kevésbé, azok – vagy mert a munkahelyi keretek szűknek bizonyultak, vagy a mert környezetet túlságosan korlátozónak észlelték – váltottak, és olyan közeget kerestek maguknak, ahol a képességeik szabadabban érvényre juthattak: *„Én úgy láttam, hogy egyetlen egy lehetőség van, ha önállósítom magam. Akkor fogok tudni az életben előre lépni...”; „Nekem ez probléma volt, hogy szerettem volna fejleszteni a melléküzemág gépeit, és nem volt rá lehetőség. És ezért határoztam úgy 1986-ban, hogy eljövök a tsz-ből”*.

Talán az egyik leglátványosabb kreatív lépés, ha valaki a hátrányos helyzetekből is előnyöket tud kiaknázni, vagy az egész szituációt képes pozitív irányba átfordítani. Erre szintén számos bizonyítékot találtunk a nagyvállalkozók esetében, a problémás helyzetek igen eredeti megoldások keresésére sarkallja őket, amelynek eredményeképpen hosszú

távon több előnyre tesznek szert, mintha a szituáció akadályoktól mentes lett volna: „*Most is akarunk felvenni a ...banktól, és nem akarnak adni. Nem tudom, miért. Mondjuk én annak örülök, mert akkor az ember sokkal kreatívabb lesz, és megtalálja a lehetőségeket.*”; „*Nem rendelték meg a munkát, és itt voltunk rengeteg árukészlettel. Most mi legyen ezzel az árukészlettel? [...] Így az árut megpróbáltuk eladni ismerős cégeknek [...] Hát akkor nézzük meg ezt a kereskedelmi tevékenységet [...] és a kivitelezési tevékenység mellett elindult egy kereskedelmi tevékenység is.*”

A kontrollhitből és az önmegvalósításból levezethető vonások

Mivel az interjúalanyok átélik, hogy hatékonyan befolyásolják a környezeti eseményeket, ezért a szemléletmódjuk *problémaközpontú* (Allport [1985]), azaz elsődleges szempont számukra a problémákkal való közvetlen foglalkozás, és nem pazarolják az idejüket olyan dolgokra, amelyek nem viszik előre a gondok megoldását, mint például a személyes konfliktusok kiélezése.

A kontrollképesség egy további következménye, hogy fogékonyak a környezeti ingerek érzékelésére, hiszen a lehetőségek felismerése a környezetben fontos forrása a kompetens cselekvésnek. A rendszerváltás előtt ez a helyzetfelismerő készség kulcsszerepet játszott a nagyvállalkozói karrier elindításában, például azzal, hogy az első adandó alkalmal, ahogy megtehették, kisszövetkezetet, gmk-t hoztak létre: „*És arra a következtetésre jutottunk, hogy ugye van ez a lehetőség, amit a kormány megadott egyrészt, másrészt meg elegendő van a sok hülye tsz-elnökből, meg főkönyvelőből, akkor mostantól kezdve önállósítjuk magunkat...*”. Ugyanez történt, amikor néhány pillanat leforgása alatt reagálnak a privatizációs lehetőségekre: „*Tehát teljesen világos volt számomra akkor, hogy megtörténik a rendszerváltás. [...] hogy itt valami nagy dolog fog történni. [...] és pontosan éreztük, hogy ez ilyen klasszikus once in a lifetime lehetőség... [...] És 1992 január-februárjában elkezdtünk gőzerővel saját nevünkön privatizációs pályázatokat vásárolni.*”; „*... lehetett látni, hogy itt most már egy más társadalmi rendszer lesz. És inntől én már felálltam, hogy na akkor nézzük meg, hogy mit lehet itt csinálni.*”

A kompetencia átélésével és a képességeik kiteljesítésével kapcsolatos, hogy meglehetősen magas minőségi mércéket maguk elé állítva vezetik a vállalkozásukat: „*Istentelen sok cég pályázott arra, hogy az amerikai hadseregnek szállíthasson. Közel negyven céget vizsgáltak ebben a régióban. Kettő teljesítette a normát. Az egyik a miénk volt.*”; „*...nekem ez a filozófiám, [...] hogy jól legyen megcsinálva az a munka, mert az hozza az újabb pénzt, akkor hívjanak vissza máshova.*”

Az alkalmazottakkal szemben is magas követelményeket támasztanak: „*Vagyis mindenkinek a munkája legjavát kell adnia, amennyiben nem ezt adja, akkor meg nem közénk való.*”; „*És itt mindenki tudja, hogy itt csak egyszer fordulhat elő, és mindenki csak egyszer eshet ebbe hibába. [...] Két dobása mindenkinek van, de harmadik nincs. De erkölcsi kérdésekben egy sincs.*”

Éberem felügyelik a vállalatban zajló folyamatokat, de úgy tűnik, hogy józanul meg tudják ítélni, nagyjából meddig mehetnek el a kontrollban, anélkül, hogy a vezetői gyakorlatuk hatalmaskodóvá válna: „*...a személyes ellenőrzés nagyon fontos. Tehát, hogy ott legyen mindenütt a szemem, hogy ki mit csinál.*”; „*...én veszem fel az embereket a mai napig.*”; „*Azok a legjobb kollégák, akiket én neveltem ki. Akik az én munkastílusomat látják, és el tudják fogadni.*”

Végül a kontrolléret egy további következménye, hogy mindig újabb és egyre magasabb célokat tűznek maguk elé, gondolkodásukban a „semmi sem elég jó” szemlélete az uralkodó: „*Mert ez az élet, aki erre egyszer rákap, az ezt már nem bírja abbahagyni.*”

amely az önmegvalósítás önfenntartó jellegéből következik: *„Én nem vagyok elégedett. Engem valószínűleg ezek visznek előre, hogy én semmivel nem vagyok elégedett. [...] Én azt gondolom, hogy ezt is lehetne jobban csinálni, hatékonyabban.”*; *„... az a mentalitásom, hogy ha elértél valamit, és az mondod, hogy kész, akkor az abban a pillanatban elkezd hanyatlani.”*

Kitartás, frusztrációs tolerancia, egorugalmasság, szakértői rugalmasság, lelki edzettség

A nagyvállalkozó karrier felépítése nagy valószínűséggel nemcsak szakmai hozzáértést és hatékonyságot kíván, hanem fokozott kitartást is, amelynek alapelemei a *frusztrációs tolerancia* és a *rugalmasság*. A kitartás e komponensei az önkontroll fogalmába sorolhatók: a rugalmasság arra vonatkozik, hogy többféle módon is meg tudunk próbálkozni egy probléma megoldásával, mindig szem előtt tartva, hogy melyik stratégia működésképes, és melyiket kell elvetni, míg a frusztrációs tolerancia annak a feszültségnek a túrását mutatja, amely az akadályoztatásból vagy abból származik, hogy a tevékenység eredménye majd csak távoli jövőben várható.

A rugalmasság az említett adaptív váltási képességen túl még mást is takar, és ez visszakapcsolódik az önkontrollhoz. *Egorugalmasságnak* (Block–Block [1980]) nevezük azt a képességünket, hogy önkontrollunk ránk jellemző szintjét a helyzeti követelményektől függően, ha szükséges, képesek vagyunk módosítani, megerősítjük az önkontrollunkat, koncentráltan és fegyelmezetten állunk a feladatokhoz, követjük a szabályokat, a normákat, anélkül, hogy egyéb szükségleteink vagy érzelmeink megzavarnák ezt az összpontosítást. Ha azonban a helyzet az ellazultságot, felszabadultságot és spontaneitást kívánja, akkor az önkontrollunk is a szabad érzelmi kifejezés, játékos és spontán viselkedés és a szükségleteknek, vágyaknak a viselkedésben való azonnali megjelenésének szintjére ereszkedik le. Minél nagyobb az önkontrollnak ez a mozgási tartománya, annál jobb a személy alkalmazkodása, sőt, ténylegesen alapvetőbb a kapcsolat e kettő között: az alkalmazkodás az egorugalmasság függvénye. A rugalmasság a kontroll és hatékonyság érzetét kelti, és akiknél az önkontroll mozgási tartománya kicsi (rugalmatlanság), azok alkalmazkodási lehetőségei meglehetősen korlátozottak.

Az interjúalanyok egorugalmasságára az életpályájuk egészéből lehet következtetni: lépésről lépésre, eltökélten és találékonyan valószínűleg meg a céljaikat – egy ilyen több évtizeden át tartó szisztematikus munka mögött mindig egorugalmasságot kell feltételeznünk: *„... kitűztem magamnak célokat, és gondolom, hogy ezeket a célokat eddig elértem, és ez nemcsak az üzleti életre vonatkozik, hanem gyakorlatilag az általános életcéljaimra is”*. Az egorugalmasság (fokozott önkontrollal) és a kitartás ötvözete eredményezi a nagyvállalkozók fokozott munkabírását: *„Abban a pillanatban, hogy ha megáll az ember, akkor vége van.”*; *„Nem, én nem fogom tudni abbahagyni a munkát. Majd csak akkor, ha már a tepsibe betesznek. Én biztos, hogy végig fogom dolgozni az életemet.”*

Ha az egorugalmasság kapcsán megfelelő alkalmazkodásról és kompetenciáról beszélünk, akkor adódik a feltételezés, hogy az ilyen személyek valószínűleg kevésbé szoronganak. Elgondolkodtató viszont az is, hogy a szorongás adaptív reakció, mert éberséget eredményez, ezzel anticipálja a veszélyhelyzetet, versenyhelyzetben nagyon motiváló, és általában nagyobb teljesítményekre ösztönöz. A mérték azonban nem mindegy: míg a szorongás alacsonyabb szintje motiváló hatékonyságú, ennek szélsőséges szintje (amely általában személyiségvonás-jellegű) fokozottan rontja a teljesítményt, cselekvésképtelenné tesz, dezorganizálja a viselkedést, és csökkenti a rugalmasságot. Az interjúkban erre a fokozott szorongásra nem, viszont a motiváló hatékonyságú szorongásra találtunk utalásokat: *„...*

vagy amikor tizenhatezer libát itt neveltünk egyszerre elő, akkor az ember örökké stresszben van, hogy látja, hogy itt szaladgál nekem nyolcmillió forintom. [...] Amikor megszokja egy kicsit [az üzlettel járó feszültséget], akkor rögtön igyekszik tovább menni.”

Az egorugalmas személy fokozott mértékben tud különbséget tenni a helyzetek között aszerint, hogy mikor mennyi felelősséget kell vállaljon, vagy mennyire kell szabályokra hagyatkoznia, és mennyire hagyhatja el ezeket – így ha nem kényszerül az előírások betartására, és ezzel alapvetően nem okoz kárt másoknak, akkor nem alkalmazza azokat. Ennek nyomait megtaláljuk a szakmai tanulóévekben, amikor az első munkahelyükön elsajátították egyrészt a szakma rögzített szabályait, és egyúttal azok rugalmas alkalmazásának gyakorlatát is: „Megtanították velem a munkát, állandóan fújtatták velem a feladatot, hogy egy technológiai sorrendet hogyan lehet megoldani, hogyan lehet megépíteni ilyen eszközökkel, gépekkel... és azt is, hogy hogyan lehet helyettesíteni.”

A szakmai ismeretek helyéhez illő alkalmazását az irodalomban szakértői rugalmasságként (Feltovich–Spiro–Coulson [1997]) tárgyalják, amely arra az ismert megfigyelésre épít, hogy egy adott területen való elmélyülés, a tudásanyag és a gyakorlat növekedése sémák és rutinok kialakulásához vezet, ami a rugalmasság rovására megy. Noha ennek a veszélye valóban fennáll, a szerzők szerint a szakértői rugalmasság lényege, hogy a szakértők az egyik oldalon kiterjedt, gazdag és jól kidolgozott sémarendszerrel bírnak, amellyel gyorsan és hathatósan kezelik a problémákat, ugyanakkor azonnal észreveszik a sémákhoz nem illeszkedő szokatlan, nem egyértelmű eseteket, és új nézőpontot felvéve, több figyelmet fordítanak a probléma megoldására, ha szükséges, nem rutin lehetőségek alkalmazásával.

Az egorugalmas személyek kifejezetten társas lények, remekül kezelik az emberi kapcsolatokat, jók a társas kompetenciáik, a partnerre hangolódva kezelik a konfliktusokat, és hajlanak a megegyezésre: „...nem úgy nézem a másikat, hogy az konkurens nekem [...] ... egyszerű volna azzal, ha szót értenénk és azt mondanánk, hogy [...] marad egy kicsi akárkinek, próbáljunk meg megélni, próbáljunk meg kicsit összehangolni, erről szól a dolog.”

E készségek közé tartozik, hogy meg tudnak győzni másokat, és rá tudják őket venni arra, hogy az általuk várt módon cselekedjenek: „... egy nagyszerű közösségbe tudtam beleilleszkedni, és ezt a közösséget is kicsit úgy formálni, hogy az akkori követelményeknek kellőképpen meg tudtam felelni”. Az emberi kapcsolatok ügyes kezelésével kiterjedt társas közeget tudnak maguk köré teremteni, amelytől maganapság sok megbízás is függ: „... munkakezdésemtől folyamatosan figyeltem és meggyőződtem arról, hogy ezen múlik az ember tevékenysége, hogy gyakorlatilag a környezetével, a közvetlen környezetével, a partnerokkal, a vevőkkel, az eladókkal, a munkatársakkal, a főnökökkel az ember mennyire tud megfelelő kapcsolatot kialakítani.”

A rugalmas szabályalkalmazás és a társas kompetenciák hasznosnak bizonyultak számukra olyankor, amikor minden kompromisszumkészségüket latba kellett vetniük az érdekérvényesítéshez – erre láttunk néhány példát a KISZ-hez vagy a párthoz való csatlakozással szerzett előnyök kapcsán.

Az egorugalmasság és a kontrollképesség mellett vagy ezek kombinációjaként a nagyvállalkozókra a lelki edzettség fogalma (Kobasa–Maddi [1977], idézi: Funk [1992]) is jól illik. Ezzel a szerzők egy olyan személyiségvonás-konstellációra utalnak, amely az élethez való aktív, kezdeményező, a problémakezelésben hatékony hozzáállásra utal. A lelki edzettség három összetevője a korábban tárgyalt kontrollképesség, az elkötelezettség és a kihívásokra való nyitottság. Az elkötelezettség a tevékenységbe való teljes bevonódást, az elhivatottságot jelenti, míg a harmadik elem lényege, hogy az életben felmerülő problémahelyzeteket a lelkiileg edzett személyiségek nem fenyegetésként, kellemetlen gondként fogják fel, hanem megoldásra váró, inspiráló feladatként: „Sőt, azt kell mondanom,

hogy ambicionált, mert teljesen új, számomra ismeretlen területet kellett megismernem...”. Ha a lelki edzettséghez szükséges feltételek fennállnak, ez olyan kiváló problémakezelési készséget alakíthat ki, amellyel a személy stressztűrő képessége messze meghaladja az átlagot.

Dichotóm kreativitásvonások

Van néhány olyan kreativitással kapcsolatos vonás, amely egymással szembenálló páronként, azaz bizonyos szélsőségekben jut érvényre, és mivel az ellentétek közötti mozgás vagy ezek éppen egyidejű működtetése külön képességnek tekinthető, az ilyen vonás-kontrasztok előfordulása viszonylag ritka tulajdonság.

Analitikus–globális szemléletmód

Az egyik ilyen ellentétpár az elemező, részletező és az átfogó, globális gondolkodásmód egyidejű működése. A vállalkozó részletekbe menően ismeri a cég jelenlegi működését, közvetlen céljait, amelyek aktuális cselekvést és problémamegoldást igényelnek. A globális szemléletmódot tükrözi a vállalkozással kapcsolatos hosszú távú tervek vagy elképzelések megfogalmazása: *„Ezenkívül meg tudtuk ítélni, hogy annak a vállalatnak milyenek a piaci kapcsolatai, és perspektivikusan mondjuk öt év távlatában milyenné fog válni ez az egész.”*

A globális, hosszú távú gondolkodást talán még az előbbinél is jobban példázza a vállalkozással kapcsolatos egész attitűdjük, ezen belül is főként az arra irányuló törekvésük, hogy minden hozamot a kezdetektől fogva visszaforgassanak az üzleti tevékenységbe: *„Egyrészt [más vállalkozók] el is vették, másrészt nem befektetésekbe, hanem nem is az, hogy felélték, hanem fölhalmozásba fektették, nyaralót vettek, nagyobb családi házat vettek...”*

A szűkebb működési körből kilátásuk van a teljes ágazatra vagy a gazdaságra általában, saját tágabb piaci lehetőségeikre, a kormányzati gazdaságpolitikára, valamint ennek hatásaira: *„Mert az EU-csatlakozás nem biztos, hogy jól fog tenni nekünk. [...] az EU-csatlakozás legalább akkora megrázkódtatást fog okozni a magyar népnek, mint a rendszerváltás annak idején.”; „...agrárszempontból felkészületlenek vagyunk az európai uniós csatlakozásra. [...] a minisztérium vagy a gazdaság szereplőinek egyáltalán fogalmuk sincs, hogy mivel kell nekik ott szembenézniük. [...] a közép-európai államok bekerülésével olyan mértékű jól művelhető agrárterület kerül be az unióba, hogy ezt a mértékű uniós támogatásokat fönntartani az uniónak se lesz pénze kifizetni...”*

A kétféle gondolkodásmód együttes jelenléte természetesen tűnik, de problémás döntések kapcsán sokszor valójában elég nehéz ezt a kettőt egyidejűleg alkalmazni. Ennek az az oka, hogy konfliktushelyzetben a túl sok szempont egyidejű figyelembevétele – azaz a legapróbb részletekre és az egészre vagy a távoli következményekre való odafigyelés – bizonytalan helyzetet teremt, ami feszültségérzetet okoz, és ez arra indítja a döntéshozót, hogy minél gyorsabban kiragadjon egy megoldást, kizárja a többi alternatívát, annak érdekében, hogy megszabaduljon a feszültségtől. A másik, de az előbbihez kapcsolódó ok, hogy a két pólus közötti gondolati mozgás nagyon sok mentális erőfeszítést igényel, főleg ha percenként kell a részlekről az egészre, illetve fordítva átváltani a figyelmet. A valóságban ez úgy jelentkezik, hogy a személy gondolkodását például megkötik a részletek, és képtelen a döntést nagyobb kontextusba helyezni, vagy pedig leragad az átfogó célok, hosszú távú tervek mellett, de nem tudja a részleteket annak megfelelően, azoknak alávetve kidolgozni.

Az említett kétféle gondolkodásmód (valamint az egorugalmasság és a tapasztalatok) realitásérzékét és megfontoltságot eredményeznek, a vállalkozó nagyjából tisztában van azzal, mi a kockázatvállalásának, lehetőségeinek és sikerességének felső határa (akár csak a kontrollnál): *„Biztonságra törekedtünk. Csak olyan üzletekbe mentünk bele, és csak olyat vállaltunk, amiről tudtuk, hogy ha nem is hoz nagy nyereséget, de veszteséget azt soha.”*; *„Azt éreztem, hogy ha egy üzleten túl könnyen, túl sokat lehet keresni, akkor ott valami nem stimmel. Mert a piac arról szól, hogy túl könnyen, túl sokat nem lehet keresni.”*

Lázadás–konzervativizmus

A vállalkozók legtöbbjét jellemző újító szándékról és lázadásról már beszéltünk, de a reformerek is a régi rendszer alapjaiból építkeznek. Ahhoz ugyanis, hogy újítani tudjunk a rendszeren, ismernünk kell a bevált módszereket és a régi szabályokat, másrészt elég elmésnek és átgondoltnak kell lennünk ahhoz, megtartsuk azokat a régi eljárásokat, amelyek a jelenlegi körülmények között is jól működnek. Az újító és kreatív gondolkodású emberek ebben a kettősségben működnek, a régi elemekből indulnak ki, és azokat vagy átalakítják, azokkal kontrasztban, vagy némileg összhangban hoznak létre valami mást, valami szokatlant.

Az *újítás/lázadás–konzervativizmus* (Csikszentmihályi [1996]) kettőssége nagyon jól kitűnik a szövegekből, a reformer vállalkozó mindentől megszabadul, ami gátja a fejlődésnek, de megőrzi a használható módszereket, eljárásokat, eszében tartja a szakmai tanítók tanácsait, és továbbra is maga mellett szeretné tudni a jól bevált munkatársakat: *„...a gárdát meg akarom tartani, aki itt dolgozik, mert ezek megbízható, szóval ez egy ideális alkalmazotti társaság...”*; *„...annak idején, akik a kezem alatt dolgoztam, annak nagy része ma is nálam dolgozik... [...] Mert ilyen embereket nem találnék sehol sem.”*

Az üzleti életben megmutatkozó előreható, reformer magatartás a legtöbbjük esetében tradicionális életvitellel társul, családjuk a hagyományos modell szerint épül fel, gyermekeik számára is többnyire a konzervatív értékeket hangsúlyozzák (munkaerkölcs, szorgalom, becsületesség, és a család egységének fontossága, esetleg vallásosság): *„Ha nincs az embernek megteremtve a családi háttere, akkor ilyen nagy dolgokra képtelen is lenne. Ehhez mindenképpen szükséges a családi háttér. Nagy hangsúlyt helyezek arra, hogy a családot összetartsam, hisz az apám is így tett.”* Állításuk szerint éppen ezért tartják követendőnek a kitartó munkát a gyerekeik számára is, akik a nagyvonalú juttatások helyett inkább a szülői követelményekkel szembesülnek: *„A két fiam semmilyen tulajdonnal nem rendelkezik, nem is vagyok hajlandó egyelőre nekik tulajdoni viszonyt adni, se szavazati jogot a cégben. Ők végezzék el a munkát, amit rájuk tesztálok.”*

Pszichológiai kétneműség

Egy további kettősség, hogy a kreatív emberek általában *mindkét nemre jellemző vonásokkal* rendelkeznek, a férfiakban nőies, a nőkben pedig férfias tulajdonságok húzódnak meg, ezért viselkedésük nem igazán illeszthető bele a tipikus nemi sztereotípiákba (lásd például Csikszentmihályi [1996]). Férfi alanyainknál néhány esetben olyan jellegzetes női viselkedések szűrődnek bele a karakterbe, mint a fokozott érzékenység, gondoskodás vagy függésgény (*dependencia*): *„Szóval azt szokták mondani, hogy én olyan gondoskodó típus vagyok.”*; *„Én még amikor tanítottam is, elsírtam magam, amikor valakinek egyest kellett adni a dolgozatára.”* Egy másik eset, amikor a határozott és produktivitás-orientált férfiak szabadidejükben a kertben növényekkel bíbelődnek: *„A kedvenceim a*

borostyánok. Sokan nem tudják, hogy ennek milyen csodálatos alfajai vannak.”; „*A kerti dolgokat is elvégzem. Nagyon jó időtöltés, kikapcsolódás. Gyomlálás, fűnyírás, kertrendezés.*”

A női nagyvállalkozók férfias tulajdonságai nem szorulnak magyarázatra, hiszen a kemény munka, ambíciók, célra irányultság, döntésképeség, határozottság és tettekézség alapkövetelmény ebben a „szakmában”, ezért annál érdekesebb, amikor eddig a maszkulin vonásait előtérbe helyező nő felfedezi magában és érvényre hagyja jutni a női vonásait:³ „*Én inkább kegyetlen vagyok magamhoz, de ma már ez gáttá vált, és néhány évvel ezelőtt rájöttem, hogy ma már ez nem jó, és megengedem a lágyságomat. Mert nagyon lány vagyok.*”

Egy további – többnyire nőiesként megfogalmazott – elem az intuíció képessége, ami evidens része a jó üzleti érzékének („szimatnak”) vagy döntéshozatalnak: „*Ezt nem lehet az egyetemen tanulni. [...] De hogy ösztönösen próbáljon az ember mérlegelni...*”. Intuíciónak és készségük ennél konkrétabban jelentkezik az új alkalmazottak felvételénél, ahol sokkal inkább támaszkodnak a megérzéseire, az „orrukra”, mint a jelölt önéletrajzára: „*Mert amikor valakit fölveszel, akkor azt még istenigazából nem tudod, baromi sok a megérzés benne. [...] Tehát egyszerűen leülök velük beszélgetni, fölteszem a magam kis hülye kérdéseit, és két perc múlva tudom, hogy ez a hapsi itt fog dolgozni, vagy nem.*”

Alázatosság–büszkeség

Végül az utolsó páros az *alázatosság–büszkeség* kettőssége (például Csikszentmihályi [1996]) – a kreatív személyiségek rettenetesen büszkék arra, amit elértek, és tisztában vannak azzal, hogy ez nem szokványos: „*Én büszke vagyok, hogy honnan indultam, egy egyszerű fiúként, és ma hol ülök. És büszke vagyok erre.*” Másrésről a munkához való hozzáállásukat nagy szerénység és alázatosság jellemzi, a legkisebb műveleteket is nagy odaadással végzik, és minden apró eredményt megbecsülnek. Megnyilatkozásaikból úgy tűnik, szerénységgel tekintenek az eredményeikre: „*Sikeres ember pedig, hát kellő kritikával kell hogy kezelje saját magát. Ne tegye elbizakodottá, ne sértsen meg senkit.*” Néhányuknál ez a visszafogottság az anyagi viszonyaikhoz képest puritán életvitelükben tükröződik: „*Tehát bizonyára vannak olyanok, aki járnak az éjszakába és a kaszinókba, hát ezek nem a gyárosok, ezek a benzinkutasok, ugye. Tehát a könnyen jött pénz megy el. Tehát aki a pénzért megdolgozik, az nem fog ... egyszerűen nincs rá ideje.*”

*

A tanulmányban arra igyekeztünk rámutatni, hogy a személyiségfaktorok jelentős mértékben hozzájárulnak az életpálya alakulásához, vagyis amit megvalósulni látunk egy életút során, annak alapjai jóval korábbról, a gyerekkorból származnak (bár a vonások és készségek később természetesen maguk is valamelyest módosulhatnak). A személyiségvonásokra (például analitikus gondolkodás) kevésbé, de a funkciók és képességek esetében kifejezetten igaz, hogy ezek kifejlődésének van optimális periódusa, és ezt követően a funkció vagy képesség alapjaiban már kevésbé változtatható. Például a külső-belső kontroll attól a pillanattól formálódik, hogy a kisgyermek kezébe veszi az első tárgyat, vagy az önkontroll alapjai a korai kamaszkorig fejlődnek ki, és utána már nagy változások ezzel kapcsolatban nemigen várhatók. Korábban utaltunk rá, hogy az általunk tár-

³ Női nagyvállalkozókkal mindössze két használható interjú készült, ezért az említetten kívül elhamarkodott lenne a férfi és női vállalkozók között egyéb különbségekre következtetni.

gyalt összes kérdés lényegében az önkontroll és autonómia átfogó témakörébe illeszthető be. Az interjúalanyok bemutatása alapján talán könnyen belátható, hogy mind a hatékonyság, az irányítás élménye, mind pedig a kreativitás, önmegvalósítás az egyén szubjektív szabadságérzetének kifejeződése. Az erre vonatkozó összefüggések mélyebb elemzésére e cikk keretei között nem volt lehetőségünk, s nem említettünk néhány más funkciót, többek között például a kontroll áthelyezését más területekre (áttolt kontroll), ha az eredeti terület történéseit a személy nem tudja befolyásolni.

Hivatkozások

- ALLPORT, G. W. [1980/1937]: A személyiség alakulása. Gondolat, Budapest. 124–156., 299–330. o.
- BANDURA, A. [1995]: Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Megjelent: *Bandura, A.* (szerk.): Self-efficacy in changing societies. (1–45. o.). Cambridge University Press, Cambridge.
- BARRON, F. [1968]: Creativity and personal freedom. Van Nostrand, Princeton, N.J.
- BLOCK, J. H.–BLOCK, J. [1980]: The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. Megjelent: *Collins, W. A.* (szerk.): The Minnesota Symposia on Child Psychology. Vol. 13. Erlbaum, Hillsdale, N. J. 39–101. o.
- CSIKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY [1996]: The creative personality. *Psychology Today*, július–augusztus, 37–40. o.
- ERIKSON, E. H. [1968]: Identity, youth and crisis. W.W. Norton & Co. New York.
- FELTOVICH, P. J.–SPIRO, R. J.–COULSON, R. L. [1997]: Issues of expert flexibility in contexts characterized by complexity and change. Megjelent: *Feltovich, P. J.–Ford, K. M.* (szerk.): Expertise in context: Human and machine. Ch.5. MIT Press, Cambridge, MA. 125–146. o.
- KOBASA, S. R.–MADDI, S. C. [1984]: The hardy executive: Health under stress. DowJones–Invin, Homewood, IL.
- MASLOW, A. H. [1976]: Creativity in self-actualizing people. Megjelent: *Rothernberg, A.–Hausman, C. R.* (szerk.): The creativity question. Duke University Press, Durham, NC, 86–92. o.
- ROTTER, J. B. [1966/1988]: A megerősítés belső versus külső kontrolljának általánosított elvárásai. Megjelent: *Barkóczi, I.–Séra L.* (szerk.): Az emberi motiváció II. Tankönyvkiadó, Budapest, 104–148. o.
- WHITE, R. W. [1959/1988]: A motiváció fogalmának kritikai áttekintése. A kompetencia fogalma. Megjelent: *Barkóczi, I.–Séra L.* (szerk.): Az emberi motiváció II. Tankönyvkiadó, Budapest, 51–103. o.