

KIBŐL LEHET SIKERES VÁLLALKOZÓ?

– VÁLLALKOZÓI VEZETŐI KOMPETENCIÁK VEGYES MÓDSZERTANÚ VIZSGÁLATA

WHAT MAKES A SUCCESSFUL ENTREPRENEUR?

– MULTI-METHOD ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP COMPETENCIES

Számos kísérlet történt, a szakirodalomban és a popkultúrában is, a vállalkozók sikereihez vezető okok megértésére, a kulcssikertényező azonosítására, ezek alapján a vállalkozói sikerek előre jelzésére. Az itt bemutatott kutatás a problémát a vezetői kompetenciák irányából közelíti meg. Azt tűzi ki célul, hogy megvizsgálja, kialakítható-e egy, a sikeres vállalkozókra jellemző vezetői kompetenciamodell, amely segít megérteni a fenti kérdést.

A tanulmány bemutat négy vezetői kompetenciadimenziót és ezek alapján három vezetői stílust, amelyek jellemzők a sikeres vállalkozókra. A vállalkozások vezetői eltérő vezetői stratégiákat követhetnek és a sikeres vállalkozók sokrétű kompetenciaarzenállal rendelkeznek. Nem hagyatkoznak csak egy-egy kompetencia, illetve kompetenciadimenzió egyoldalú használatára. A vállalkozókat egymástól megkülönböztető kompetenciakészleteken túl azonosításra került egy kompetenciacsoport, amely a vállalkozóvá válást támogatja, a vállalkozókat különbözteti meg a gazdaság egyéb szereplőitől.

Kulcsszavak: vállalkozók, vezetői kompetencia, siker, leadership

It has been a popular theme in both the professional literature and in the pop-culture to identify critical success factors of entrepreneurs, thus forecasting entrepreneurial success. This study presents the preliminary results of an exploratory, multi-stage study applying qualitative and quantitative research steps. The research approaches the issue from the angle of competencies aiming to examine if an entrepreneur-specific leadership competency model can be constructed.

The paper introduces four leadership dimensions and three leadership styles that are specific for successful entrepreneurs. There is no one-size-fits-all solution here. Successful entrepreneurs employ various leadership strategies and rely on a wide-range of leadership competencies. Beyond the competency sets distinguish entrepreneurs from each other, the paper presents a further leadership competency dimension that separates entrepreneurs from the rest of the world. This leadership dimension contributes to answering the question of who becomes an entrepreneur.

Keywords: entrepreneurs, leadership, competency, success

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Kassai Ákos, tulajdonos, InQbator, óraadó, Budapesti Corvinus Egyetem, (akos.kassai@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 02. 13-án, javítva: 2020. 04. 01-én, elfogadva: 2020. 05. 20-án.

This article was received: 13. 02. 2020, revised: 01. 04. 2020, accepted: 20. 05. 2020.

A vállalkozói sikerekhez vezető okok kutatása népszerű téma volt az elmúlt évtizedekben. A vállalkozók sikerei vagy kudarcai mögött lévő, gyakran említett, magyarázó okok között az általános politikai és gazdasági környezettől a vállalkozók pénzügyi, társadalmi tőkéjén keresztül a vállalkozók ismeretei és egyéni képességei szerepelnek. A kutatások többsége megerősítette, hogy a jól képzett emberek gyakrabban lesznek vállalkozók, illetve a vállalkozók között is nagyobb esélyük van sikerre vinni terveiket (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

Ennek okát, többek között, a magasabb innovációs képességben, a jobb stratégiaalkotási és tervezési ismeretekben a jobb társadalmi kapcsolatrendszerben vagy a pénzügyi forrásokhoz való előnyösebb hozzáférésben azonosították. Unger és szerzőtársai 2011-es metaanalízise azt állapította meg, hogy a magasan képzett vállalkozóknak kétszer akkora esélyük van a sikerre, mint a kevésbé képzett társaiknak. Megállapítják, hogy az általános szakmai tapasztalat helyett feladat-specifikus ismeretek és képzettség az, amely kapcsolatban áll a sikerrel. Az alapítók magasabb

képzettségének és nagyobb szakmai tapasztalatának, ugyan úgy, ahogy a nagyobb társadalmi és pénzügyi tőkének is, a megnövekedett innovációs képességen keresztül, közvetett, pozitív hatása van a vállalkozók teljesítményére (Omri, Frikha, & Bouraoui, 2015). Srun, Sok és Soun (2016) is pozitív kapcsolatot talált a vizsgált külső és belső faktorok és a vállalkozások sikere között. Ők arra jutottak, hogy a belső faktorok közül a személyiségjegyek és a vállalkozók személyes kompetenciái, amelyek alatt vezetői, vállalkozói és interperszonális készségeket ért, kedvezően befolyásolják egy vállalkozó üzleti esélyeit. Gerig (2018) tanulmánya a legalább öt éve sikeresen működő vállalkozásokat és azok alapítóit vizsgálta. A tanulmány a vállalkozók folytatólagos képzésével és készségfejlesztésével, kommunikációs és „networking” tevékenységgel, illetve tervezési képességével hozta összefüggésbe a vállalkozók sikereit. Krieger, Block és Stuezer (2018) arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók szerzteágazó és sokrétű készségei, illetve tudása növelik valójában a sikeres vállalkozás esélyét. Ők azt állítják, hogy a sokrétű tudás egyenesen a belépő a vállalkozás alapítására. A sokrétű ismeret azoban kétélű fegyver is lehet. Egy U-alakú görbével írható le a vállalkozók jövedelme és készségeik sokrétűsége közötti kapcsolat. A kutatók azt mutatták be, hogy egy pontig növekedett az ismeretek sokrétűségével a vállalkozók jövedelme, az inflexió ponton túl már konttraproduktívá vált, ha vállalkozók többértékű képességekkel rendelkeztek (Spanjer & van Witteloostuijn, 2017).

Abban van szakmai konszenzus, hogy a tudás és képzettség így vagy úgy, de hozzájárul a vállalkozók sikeréhez. Abban már jóval kisebb az összhang és jóval kevesebb kutatás is foglalkozott vele, hogy milyen tudás az, amire a sikeres vállalkozóknak szükségük van. McClelland (1987) kompetenciákat említ mint általános sikertényezők, amelyeket három csoportba sorol: kezdeményező-készség, eredményorientáltság, elkötelezettség mások iránt. Hines (2004) a mellett érvel, hogy nehéz és talán nem is lehetséges egy egységes vállalkozói profil megalakítása. E mellett ő, inkább tapasztalati úton szerzett információi alapján, többek között, megemlíti a vezetés képességét, mint egy szükséges vállalkozói jellemvonást. Ez alatt Hines a vállalkozó a befektetőkkel, ügyfelekkel, partnerekkel és alkalmazottakkal való produktív kapcsolat kialakítására és fenntartására vonatkozó képességét érti. Ezek a szempontok később kiegészültek a tervezett kockázatvállalás képességével és a független létre való erős vágygal (Smith, Bell, & Watts, 2014). Robles és Zárrage-Rodriguez (2015) kilenc kompetenciát talál kiemelkedően fontosnak a vállalkozók számára: a kockázat észlelése, kezdeményező-készség, felelősségvállalás, dinamizmus, problémamegoldás, információ keresése és feldolgozása, eredmény-központúság, változásvezetés és a munka minősége. Ahogy a szerzők is megjegyzi, érdekes, hogy az innováció képessége nincs a fontos kompetenciák között.

Magyarországon is készültek kutatások a vállalkozók személyiségjegyeivel kapcsolatban. A kutatások nem kapcsolódtak össze a sikerrel, azaz nem próbálták meghatározni, hogy milyen vezetői stratégiák, személyiségjegyek vezethetnek sikerre. A hazai vállalkozói vezetésről ké-

sztült kutatás a KKV-k vezetői között végzett felmérést, amely alapján erős vállalkozó és az adminisztratív (gyenge vállalkozó) vezetőket különített el, illetve spekulatív, kockázatkerülő és termékoffenzív magatartásmintákat is azonosított (Hortoványi, 2010). Lukovszki Livia (2011) amellelt, hogy megállapította, hogy a sikeres vállalkozóvá válást egyrészt külső környezeti tényezők, másrészt sokrétű pszichológiai tényezők befolyásolják, egy hatelemű modellt hozott létre. A hat elem a legfontosabb vállalkozói tulajdonságokat csoportosítja irodalomkutatás alapján: kockázatvállalási hajlandóság, innovációs képesség, döntéshozatali képesség, lehetőségfelismerés, teamépítési képességek, kommunikációs képességek. A kreativitás és kockázatvállalás megjelenik mint kiemelt vállalkozói személyiségjegyek az európai felsőoktatási hallgatók vállalkozásindítási hajlandóságát mutató vizsgálatban is (S. Gubik & Farkas, 2016). Ezen két személyiségjegyek mellett az individualizmust, rugalmasságot és az önmegvalósítást emelik ki a szerzők, mint legfontosabb vállalkozói tulajdonságok. A magyar vállalkozókról MBTI-típológia (Myers–Briggs-típusindikátor) segítségével készült másik kutatás megállapította, hogy jellemzően extrovertált és kognitív oldaluk domináns az érzővel szemben. „Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy reálisak, szeretik a logikát és igyekeznek minden helyzetben racionális döntést hozni, mely segít erős kontrolligényüket kielégíteni” (Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rác, & Zoltayné Paprika, 2016).

Az 1980-as évektől kezdődően a vezetői kompetenciák egyre fontosabb szerepet játszanak a vezetésstudomány és szervezeti magatartás kutatások területén. A XX. századi kutatások jelentős része a kompetenciák definiálásáról és felhasználási területük kijelöléséről szolt (Kassai, 2020). A területen mérföldkő volt Boyatzis 1983-as és Spencer és Spencer egy évtizeddel későbbi eredménye, amely szerint „A kompetenciák egy személy alapvető meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Boyatzis, 1983). Spencer és Spencer (1993) ezt a definíciót azzal egészíti ki, hogy a kompetenciák általánosíthatók eseteken és szituációkon keresztül, és egy ésszerű időtávon belül állandók maradnak. Le Deist és Winterton (2005) tanulmánya ad részletes áttekintést a kompetenciakutatás történetéről. Ezen túl a szerzőpáros egy holisztikus kompetenciamodellt épített fel, amely egy tetraéderben ábrázolja a négy fő kompetenciacsoportot: funkcionális, társadalmi, kognitív és a mindhárom csoporthoz kapcsolódó metakompetencia. Tanulmányuk integrálja a különböző kompetenciakutatási irányzatokat és a funkcionális, társadalmi és kognitív kompetenciákat olyan eredménykompetenciáknak tekinti, amelyek együttes megléte szükségesek a jó teljesítmény eléréséhez. A metakompetencia jelenti azt a képességet, hogy a másik három kompetenciacsoportot egy személy elsajátíthassa.

Összefoglalva, a kompetencia fogalma négy alappillére helyezhető: tudás, készség, személyiségjegyek, amelyek együttesen eredményezik a munkavégzéssel kapcsolatos eredményességet (Ganie & Saleem, 2018) Az 1. táblázat foglalja össze a kompetenciadefiníciók fejlődésének legfontosabb lépéseit.

1. táblázat

A kompetenciadefiníciók fejlődése

Szerző (év)	Definíció
White (1959)	„A kompetencia arra utal, hogy a szervezet képes hatékonyan együttműködni a környezetével.”
Boyatzis (1982)	„Egy személy mögöttes jellemzője, amely lehet indíték, jellemvonás, készség, az önkép vagy társadalmi szerep aspektusa, vagy olyan tudásanyag, amelyet használ.”
Guion (1991)	„A kompetenciák az emberek alapvető jellemzői, és jelzik a viselkedés vagy gondolkodás módjait, általánosíthatók és észszerűen hosszú ideig fennállnak.”
Spencer & Spencer (1993)	Az egyén mögöttes jellemzője, amely lazán kapcsolódik hatékony és/vagy kiváló teljesítmény nyújtásához egy állásban vagy helyzetben.
Woodruffe (1993)	Megfigyelhető viselkedésformák, amelyek hozzájárulnak egy feladat vagy munkafeladat sikeres elvégzéséhez.
Hartle (1995)	„az egyén olyan jellemzője, amelyről bebizonyosodott, hogy kiváló munkateljesítményt eredményez”, magában foglalja a "tudás és készségek" látható "kompetenciáit" és a "kompetencia alapvető elemeit", mint például a "jellemvonások és motivációk”
Marrelli (1998)	A kompetenciák mérhető emberi képességek, amelyek szükségesek a hatékony munkateljesítmény-igényekhez.
Cardona & Chinchilla (1999)	Jellemző és megfigyelhető viselkedésként határozza meg a kompetenciákat, amely viselkedés lehetővé teszi, hogy egy személy sikeres legyen a tevékenységében vagy funkciójában.
Treasury Board of Canada Secretariat (1999)	„Kompetenciák”, azok az ismeretek, készségek, képességek és magatartások, amelyeket a munkavállaló a munkája elvégzéséhez alkalmaz, és amelyek a legfontosabb alkalmazotti eszközök a szervezet üzleti stratégiái szempontjából releváns eredmények eléréséhez (ahogy azt a Draganidis & Mentzas, 2006-ban említik).
Delamare Le Deist & Winterton (2015)	Holisztikus kompetenciamodellt alakítottak ki kognitív, funkcionális, szociális és meta-kompetenciák figyelembevételével.
Ganie & Saleem (2018)	A kompetencia fogalma nagyjából négy alapvető elemből áll: tudásból, készségekből, képességekből és személyes jellemzőkből, amelyek a munka hatékony elvégzését eredményezik.

Forrás: Ganie & Saleem (2018) felhasználásával saját szerkesztés

A kompetenciák fogalmi és tartalmi fejlődése mellett a vezetői modellek is folyamatosan formálódtak. Mérföldkőként tekinthető a management és leadership fogalmak, feladatok és tevékenységek elválása (Zaleznik, 1981). Kotter (2001) pontosan meghatározta, hogy melyek a vezetői, leadership szerepkörök és feladatok. A leadership és kompetenciaelméletek párhuzamos fejlődéséből logikusan kö-

vetkezett a két szervezetelméleti kutatási irány összekapcsolása, ami teret nyitott a vezetői kompetenciamodellek kialakításának. Ez a XX. század végén történt meg.

A vezetői kompetenciák kutatásának előfutárai voltak az 1940-es és 1950-es években a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership megközelítések. „A 40–50-es évek vezetéstudományi kutatásai azt vizsgálták, milyen tulajdonságok jellemzik a sikeres vezetőket, következésképpen milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük azoknak, aki jó vezetővé akarnak válni” (Bakacsi, 2010, p.132). Bakacsi szerint ezen időszak eredményei meglehetősen ellentmondásosak voltak, többek között az egységes mérési és megfigyelési módszertan hiánya miatt.

Az 1990-es években megjelent vezetői kompetenciamodellek eredetileg rendkívül specifikusan, adott vállalatra és azon belül is adott munkakörre készültek. Ezt követően látva az egyes kompetenciamodellek közötti átfedéseket kezdődött el kompetenciamodellek általánosítása (Bakacsi, 2006). Fontos kutatási irányvá vált az általános vezetői kompetencialisták megalkotása. A kutatók kompetencialistákból kompetenciafasztereket és modelleket alakítottak ki. Egy jellemző, négy klaszterre épülő modell szervezeti, emberi, üzleti és stratégiai kompetenciafasztereket határoz meg (Seijts, Gandz, & Crossan, 2017). Mai napig készülnek általános vezetői kompetencialisták. Az egyik legátfogóbb kutatás 30 globális szervezet vezetőjét mérte fel (Giles, 2016). A felmérés eredményeként öt kompetenciacsoporthoz azonosított. Etika és biztonság, self-organizálás, hatékony tanulás, növekedés támogatása és kapcsolattartás. A specifikus listák csak nagyon szűk körben az adott funkcióra, illetve gyakran az adott vállalatra alkalmazhatók. Az általánosabb listák előnye a széles körű felhasználhatóság, „viszont gyakran egyetlen jól alkalmazható típust próbálnak felvázolni, miközben a gyakorlat több eredményes stílust is elismer” (Bakacsi, 2006, p. 75).

Arról, hogy milyen egy kompetens vállalkozó történetek kutatások az elmúlt években. „A kutatók szinte kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy a sikeres vállalkozás kulcsa az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat együttes megléte. Annak kérdése ugyanakkor, hogy az egyes tényezők alatt pontosan mit értenek, illetve milyen mértékben kell, hogy azok megjelenjenek a folyamatban, már nagymértékben megosztja a szakembereket. Továbbá, ahány kutató, annyiféle egyéb tényező befolyásoló hatását feltételezik: különféle személyiségjegyek, készségek és képességek jelentik kutatásuk fókuszát” (Mihalkovné Sz., 2014, p. 50).

Az Európai Unió elismerve a vállalkozási képesség kiemelt gazdasági és társadalmi fontosságát a nyolc európai alapkompétencia egyikévé emelte a vállalkozói kompetenciát. „Vagyis ebben az értelemben a vállalkozói képességegyüttes olyasminek tekinthető, amellyel minden általános iskolát végzett személy rendelkezik, és amely még jobban kiteljesedik, ha valaki középfokon folytatja a tanulmányait. Ha pedig valaki a poszt-szekunder vagy a terciér képzésben folytatja a tanulmányait, akkor ezekre az alapozó kulcskompetenciákra építve lehet a szakmaspecifikus duális vagy hagyományos képzés keretében

vezetői, termelési folyamatirányító képességegyüttést építeni. Ebben az értelemben tehát vállalkozói képességekkel mindenkinek rendelkeznie kellene, aki az Európai Unió területén járta ki az alapiskoláit” (Kárpáti-Daróczy & Karlovitz, 2019).

A vállalati életszakaszok alapján is meghatározható, hogy milyen vezetői képességekre van szüksége az egyes vállalatvezetőknek (Eggers, Leahy, & Churchill, 1994). A vállalati életszakaszok azonosításához Churchill és Lewis (1983) öt vállalati fejlődési életszakaszt használtak. A szerzőpáros által meghatározott első két fejlődési szakasz, a „konceptióalkotás” és „túlélés” szakaszaiban lévő cégek vezetőivel gyakran azonosítják a vállalkozókat. Eggers és szerzőtársai azt találták, hogy a különböző életszakaszban lévő vállalatok vezetőinek, markánsan elkülönülő vezetői képességgel kell rendelkezniük, hogy sikerre vigyék a vállalatot, az adott szakaszban. Ők nem különböztettek meg vállalkozókat és vállalatvezetőket, következtetéseiket a vállalati életszakaszok alapján vonták le, viszont a korai fázisban lévő vállalatok vezetőiről szerzett ismereteik alkalmasak vállalkozói vezetői kompetenciák azonosítására. Más kutatók azt találták, hogy a minőségbiztosítás, termékfejlesztés, versenytársfigyelés, stratégiai tervezés, ügyfelek igényeinek feltárása, pénzügyi források előteremtése a sikeres vállalkozók legfontosabb kompetenciái (Rose, Kumar, & Yen, 2006).

A kutatás tervezése és módszertana

Ez a tanulmány egy többlépcsős, vegyes módszertanú, feltáró jellegű kutatás eredményeit mutatja be a kutatási program első két lépésének eredményei alapján.

A kutatás tervezéséhez definiálni kell kit vizsgálunk, azaz kit értünk vállalkozó alatt. A történelem során számos meghatározást használtak a vállalkozókra. A középkortól kezdődően a közvetítőkkel, kereskedőkkel azonosították őket. A XIX. századtól az alkotás, a lehetőségek felismerése és kiaknázása, illetve a kockázatvállalás képességei voltak a vállalkozók azonosításának legfontosabb elemei (Kárpáti-Daróczy & Karlovitz, 2019).

A mai köznyelv leggyakrabban a start-up-ok és korai fázisú vállalkozások alapítóit és egyben vezetőit érti vállalkozó alatt. Ez a kutatás nem a vállalkozások életszakasza alapján különíti el a vállalkozókat a többi vállalati vezetőtől, hanem motivációs struktúrájuk alapján tesz különbséget. A kutatás központjában olyan gyakorló vállalatvezetők állnak, akik vagy alapítói a társaságnak, vagy az alapítás után csatlakoztak, de jelentős tulajdonrészük van az adott vállalatban. A kutatás során használt definíció alapján azt a gyakorló vállalatvezetőt értem vállalkozó alatt, aki közép-, és hosszú távú jövedelmének túlnyomó részét a társaságban lévő tulajdonviszonya alapján, tőkeágon, és nem munkabéreként, alkalmazottként kapja vagy reméli. A kutatásnak így alanyai lehetnek nem pusztán korai fázisban lévő vállalkozások vezetői, hanem – szintén Churchill és Lewis (1983) alapján – az érettebb fázisokban – „siker”, „felszálló ág”, „konszolidált erőforrások” – lévő vállalatok vezetői, amennyiben jelentős tulajdoni tőkejövedelem reményében dolgoznak.

A kutatás vegyes módszertanú, kvantitatív és kvalitatív elemekből áll. A kvantitatív kutatás célja, hogy egy általános vezetői kompetencialistából létrehozzunk egy szűkített, kifejezetten a sikeres vállalkozókra jellemző kompetenciacsoportot. A kutatás ezen fázisának fő kérdése, hogy található-e valamilyen szabályszerűség a jellemző kompetenciák között és vajon vannak-e eltérő mintázatok, amelyek a sikeres vállalkozóknál megfigyelhetők. Ezt követően kvalitatív vizsgálat során esettanulmány és szakirodalom-feldolgozás módszerével vizsgálom meg, hogy a kvantitatív kutatás eredményei érvényesek-e, és ha igen, milyen módon jelennek meg vállalkozók életében. További kérdés, hogy a kvantitatív kutatási lépések felhasználásával létrehozott modell tovább pontosítható-e kvalitatív kutatási lépésekkel.

A kvantitatív kutatás keretében két típusú adatgyűjtést végeztem. Egy tradicionális nemzetközi szakértői kérdőív felmérés, illetve közösségimédia-figyelésen alapuló adatfelvétel biztosították az alapadatokat. Mindkét mintavétel során a megfigyelés egységei a kompetenciák voltak.

Az internetalapú médiafigyelés mint módszertan a 2000-es évek elején jelent meg, majd a második felében terjedt el a vállalati marketingkutatások eszközeként. Mára már egy jól elfogadott, pontos és költséghatékony eszköze a piackutatók népes táborának. A közösségimédia-figyelés alapján végzett kutatások újszerűek, de nem példanélküliek a hazai és nemzetközi társadalomkutatási gyakorlatban. Hasonló alapokon nyugvó kutatást végzett például 2015-ben magyar kutatócsoport turisztikai témában a Tripadvisor-on (Michalkó et al., 2015). Számos nemzetközi közlemény jelent meg a közösségimédia-figyelés felhasználhatóságáról a társadalomkutatások területén. Ezek a cikkek sokrétű felhasználási területet mutatnak be a módszertannal kapcsolatban. Az MIT Technology Review 2017 májusi anyaga például arról számol be, hogy a Facebook-kommentek követésével, hogy lehet sikeresen kiszűrni a kábítószerhasználó fiatalokat (Ding, Hasan, Bickel, & Pan, 2018). Hasonló módszert használt 2013-ban egy 700 millió bejegyzést feldolgozó kutatás, amely a Facebook-felhasználók személyiségjegyeit kutatta pusztán szóhasználatuk alapján (Schwartz et al., 2013).

Nem triviális, hogy a szövegelemzés kvantitatív módszerrel történik a szokásos kvalitatív eljárások helyett. „A kvalitatív módszertant követő kutatók egy része a szövegre mint kvalitatív adatra tekint (más részük a szöveget interpretálni vagy „olvasni” akarja – erre a kettősségre visszatérünk). A kvalitatív adatként felfogott szöveg esetében nem törekszünk az adatforrások számszerű formátumra alakítására: fő tevékenységünk a szöveg kódolása, azaz elemeinek elkülönítése és csoportosítása. A kvantitatív érdeklődésű kutató ezzel szemben a szöveget statisztikai elemzésre alkalmazott formára hozva keres vissza, vagy nyer ki információkat a szövegből” (Sebők, 2016, pp. 15-16).

Kutatásom során egy kiegészítő módszerként használok fel a közösségimédia-figyelésen alapuló adatelemzést, ezzel kiegészítve, de nem helyettesítve más kvantitatív vagy kvalitatív kutatási lépéseket (Branthwaite & Patterson, 2011).

Mindkét kvantitatív kutatási lépés alapja egy 120 elemű (p=120) a *Leadership Competencies Library*) által publikált általános kompetencialista volt. A kutatás operacionalizálásának fontos eleme, hogy az itt található listát fogadtam el általános kompetencialeltárként és a vállalkozói kompetenciamodellt olyan formán kíséreltem meg kialakítani, hogy e bő listából a kutatás eredményeként azonosítsam a vállalkozó számára leginkább releváns elemeket és keressem az elemek közötti mintázatokat. Mivel az általános vezetői kompetenciák egy alaposan megkutatott terület, ezért ezt a módszert szakszerűbbnek, egyértelműbbnek, praktikusabbnak tartottam, mint nyitott kérdésekkel megpróbálni azonosítani a releváns kompetenciákat.

A kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés angol nyelven, interneten történt kitöltéssel folyt 2018. március és június között. Összesen 150 kitöltés (N=150) érkezett négy földrészről 16 országból. A kutatás tervezésekor öt szakértői csoportot definiáltam, mint a kutatás szempontjából releváns válaszadókat: vállalkozók, korai fázisban belépő befektetők, inkubátor és akcelorátor vezetők, vállalkozások első és második vonalbeli vezetői, illetve vállalkozókkal dolgozó tanácsadók. A magyar kitöltők jelentős része a hazai két legnagyobb korai fázisú intézményi befektető – MFB-Invest, Hiventures és a Széchenyi Tőkealap – szakemberei, illetve portfóliócégeinek vezetői voltak. Ez a kör bővült ki számos további hazai vállalkozóval, befektetővel, tanácsadóval. A nemzetközi kitöltések legnagyobb része a Harvard Business School nemzetközi alumni hálózatának tagjai és ezen keresztül jutottak a kérdőívhez. A fentiekből kitűnik, hogy a mintavétel szerint a kutatás nem reprezentatív (1. táblázat).

1. táblázat

A kérdőív válaszadói földrajzi elhelyezkedés alapján

Európa	50
ezen belül Közép-Kelet-Európa	46
ezen belül Magyarország	30
Ázsia	24
Észak-Amerika	13
Afrika	3

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak hat képernyőn keresztül kellett kiválasztásos, feleletválasztós, pontokkal értékelő vagy nyitott kérdésekre válaszolniuk. Az első lépés kérdései a válaszadó demográfiai jellemzőire, szakmai tapasztalatára vonatkoztak. A második lépésben a 120 kompetenciából kellett legalább 10, legfeljebb 15 elemet kiválasztani, amelyek a válaszadó szerint leginkább jellemzőek a sikeres vállalkozókra. Ezt követően a kiválasztott listát két lépésben szűkítettem tovább, eljutva a válaszadó által

legrelevánsabbnak ítélt kompetenciákhoz. A legfontosabb kompetenciák kiválasztása után az volt a feladat, hogy a válaszadó válasszon ki legfeljebb három olyan elemet, amelynek megléte gátolja a sikeres vállalkozói tevékenységet. Az utolsó feladat egy ellenőrzésre használt próba volt. A korábban kiválasztott és ki nem választott kompetenciák közül véletlenszerűen generáltam tíz kompetenciát. Ezek fontosságára voltam kíváncsi, így ellenőrizve az előző válaszokkal való konzisztenciát. A kérdőív angol nyelvű volt.

A kompetenciák kiválasztásánál a válaszadónak lehetősége volt egy 2-3 mondatos értelmező leírást is átolvasni az egyes kompetenciákról. Így biztosította a kutatás, hogy a kérdőív kitöltői lehetőleg ugyanazon elnevezés alatt hasonló dolgot értsenek.

A 150 kitöltésből a végső feldolgozásba végül 90 került (n=90). Kizártam azokat a kitöltéseket, ahol az első kiválasztásos listát nem töltötték ki, láthatóan nem szakszerűen történt a kitöltés (pl. első tíz kompetenciát választották ki válogatás nélkül), vagy az utolsó feladat értékei és a korábbi választások között nem magyarázható, jelentős eltérés volt. Továbbá kizártam azokat a válaszadókat, akik, habár kitöltötték a kérdőívet, de szakmai tapasztalatukra adott válaszuk alapján nem tekinthetők szakértő válaszadónak.

Kvantitatív szövegelemzés közösségimédia-elemzés segítségével

A közösségimédia-figyelés és -elemzés kvantitatív szövegelemzés és adatbányászat területébe sorolható. A közösségimédia-figyelés adatfelvételéhez a magyar alapítású, most már nemzetközi szinten is jegyzett Neticle (*Neticle – Enterprise Text Analytics Toolkit*) szolgáltatását használtam. Nyolc nyelven (magyar, német, angol, lengyel, orosz, ukrán, román, bolgár) történt az adatfelvétel. Ezek a nyelvek, illetve országok mind megtalálhatók a kérdőíves kutatást kitöltők országai között is, és India kivételével minden jelentős kitöltő ország anyanyelvét tartalmazza. Az adatfelvétel során azt kerestük, hogy a 120 kompetencia közül melyeket említenek együtt a vállalkozó+siker és a startupper+siker kulcsszó párosokkal. Mind a kulcsszavakat, mind a kompetenciákat lefordították az adott nyelvre, illetve esetenként két-három azonos jelentésű kifejezést is azonosítottak a keresésekhez. A kutatásba az interneten fellelhető, publikusan hozzáférhető minden oldalt bevontam, ez eredményezte a találatok rendkívül nagy számát.

Az adatfelvétel a következő alapadatokat nyújtotta: egy adott időszakon belül (jellemzően három hónap) melyik kompetenciát hányszor említettek nyelvenként és hívószavakként, illetve mely kompetenciákat milyen gyakorisággal említettek együtt. Az adatfelvétel 2019 első negyedében zajlott.

Nyolc nyelven összesen közel 670.000 együtt említést dolgoztunk fel. Nyelvek alapján az adatpontok száma jelentősen eltér. Az orosz nyelv adta a találatok 49%-át, míg a német az összes találat 28%-át. Legkevesebb adatpont Ukrajnából származott 4700, ami a találatok 0,7%-át jelent.

A legfontosabb kompetenciák azonosítása

A kérdőíves válaszok feldolgozásának első lépése egy gyakorisági lista elkészítése volt. Az első három kiválasztásos lista eredményeit vetettem össze a közösségi médiából származó adatokkal.

Az egyes vezetői kompetenciákat aszerint pontoztam, hogy mennyire tartották fontosnak a teszt kitöltése során. Az első kategóriában megjelölt vezetői készségek egy pontot kaptak, majd az ezek közül kiválasztott legfontosabb kompetenciák három pontot kaptak, majd az itt ki nem választott kompetenciák közül kiválasztott legfontosabb elemek kettő pontot. Az így a megkapott pontokat összegeztem, és ez alapján számítottam ki valamennyi kompetencia átlagát a kilencven elemű mintán. Az átlagok alapján csökkenő sorrendben a 2. táblázatban látható kimutatás készíthető el.

2. táblázat

A kérdőív 30 leggyakrabban választott kompetenciájának adatai

Helyezés	Kompetenciák	Minta	Átlag	St. Átlag*	Szórás
1	Hatékonyan kommunikál	90	1.11	0.2775	1.561
2	Problémamegoldó	90	1.11	0.2775	1.539
3	Ambiciózus	90	1.09	0.2725	1.57
4	Csapatépítő	90	1.07	0.2675	1.535
5	Etikus	90	1.07	0.2675	1.556
6	Döntésképes	90	1.04	0.2600	1.498
7	Eredményorientált	90	0.88	0.2200	1.413
8	Agilis	90	0.84	0.2100	1.398
9	Vízióárus	90	0.84	0.2100	1.468
10	Kapcsolatépítő	90	0.80	0.2000	1.408
11	Célkitűző	90	0.79	0.1975	1.386
12	Stratégiaalkotó	90	0.78	0.1950	1.339
13	Motivált	90	0.77	0.1925	1.415
14	Inspiráló	90	0.74	0.1850	1.320
15	Motiváló	90	0.74	0.1850	1.294
16	Prioritásokat tűz ki	90	0.73	0.1825	1.372
17	Stratégiai gondolkodású	90	0.73	0.1825	1.421
18	Bizalomépítő	90	0.71	0.1775	1.326
19	Bevon másokat	90	0.71	0.1775	1.400
20	Kockázatkezelő	90	0.71	0.1775	1.376
21	Magas EQ-val rendelkező	90	0.69	0.1725	1.196
22	Rugalmas	90	0.66	0.1650	1.282
23	Pénzügyeket kezeli	90	0.64	0.1600	1.360
24	Kreatív gondolkodású	90	0.63	0.1575	1.203
25	Felhatalmaz másokat (Empower)	90	0.59	0.1475	1.289
26	Igazságosan viszonyul másokhoz	90	0.59	0.1475	1.150
27	Jó tárgyaló	90	0.57	0.1425	1.152
28	Értékkövető	90	0.57	0.1425	1.237
29	Hatékonyan delegál	90	0.51	0.1275	1.124
30	Kezdeményező	90	0.51	0.1275	1.183

Forrás: saját szerkesztés

* A kiszámított átlagot osztottam az elméleti maximummal (4-gyel).

Következő lépésben a közösségimédia-kutatás adatbázisából alkottam ki két listát. Az első lista említési gyakoriságok alapján történt sorba rendezés alapján hozzárendelt rangszámok, a másik pedig az említések gyakoriságából számolt átlagos arányok alapján történt. A két mintavételből (kérdőív és közösségi média) származó eredmények sorba rendezése és átlagszámítás alapján létrejött első 30-30 vezetői kompetencia közül a 3. táblázatban látható 20 egyezik meg.

3. táblázat

A közösségimédia-kutatás kompetencia-rangsora

	Rangszám-átlag	Említési gyakoriságok átlaga
Őszinte	6.67	0.0505
Tettre kész	10.00	0.0385
Inspiráló	12.67	0.0367
Irányítja a munkát	13.67	0.0540
Megközelíthető	13.83	0.0401
Kreatívan gondolkodó	14.17	0.0296
Agilis	17.00	0.0315
Integrátor	18.17	0.0269
Motivált	21.83	0.0110
Higgadt	22.83	0.0122
Elismer másikat	23.17	0.0198
Motiváló	23.50	0.0642
Eredményorientált	23.50	0.0159
Döntésképes	24.33	0.0122
Gondoskodó	25.00	0.0150
Transzparens	25.33	0.0122
Befolyásol és meggyőz másokat	25.83	0.0115
Rugalmas	26.17	0.0118
Irányítja az üzletet	30.33	0.0171
Igazságosan viszonyul másokhoz	31.33	0.0197
Etikus	32.67	0.0312
Célkitűző	36.50	0.0118
Változások motorja	37.33	0.0220

Forrás: saját szerkesztés

Összevetve a kérdőív és a közösségi média átlagszámítás alapján létrejött listáit a 4. táblázatban látható 14 vezetői képesség egyezett meg a kettő felsorolásban.

4. táblázat

Átlagszámítás-alapú metszet a két mintavételi módszer alapján

	Közösségimédia- említési gyakori- ságok átlaga	Kérdőívek alapján számított átlagos fontosság
Etikus	0.0312	1.070
Döntésképes	0.0122	1.040
Eredményorientált	0.0159	0.880
Agilis	0.0315	0.840
Vízionárius	0.0108	0.840
Célkitűző	0.0118	0.790
Motivált	0.0110	0.770
Motiváló	0.0642	0.740
Inspiráló	0.0367	0.740
Rugalmas	0.0118	0.660
Kreatívan gondol- kodású	0.0296	0.630
Igazságosan viszo- nyul másokhoz	0.0197	0.590
Felhatalmaz máso- kat (Empower)	0.0132	0.590
Megközelíthető	0.0401	0.500

Forrás: saját szerkesztés

Végül a közösségi média adataira alkalmazott fenti két módszer metszeteként létrejövő 20 kompetenciából álló lista és a kérdőív eredményeinek metszetét az 5. táblázat 12 eleme alkotja.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az utolsó 12 elemű kompetencialista azon elemeket tartalmazza, amelyek a kérdőíves és a közösségimédia-elemzés által is kiemelten fontos vállalkozói vezetői kompetenciákat jelentenek. Ezt a listát elfogadhatjuk egy fontos részeredménynek, amely azt mutatja, hogy létezik egy olyan vezetői kompetencia-halmaz, amely a vállalkozók sikeres tevékenységét segíti.

Jól látszik az eredmények szórásából, hogy habár 10-15 kompetencia kiemelkedik és jelentős átfedés van a két módszer eredményei között nem jelölhető ki egy-két ki-

ugróan fontos kompetencia. Ez azt a megállapítást vetíti előre, hogy a sikeres vállalkozóknak egy heterogén vezetői kompetenciaarzenállal kell rendelkezniük küldetésük sikerre viteléhez.

5. táblázat

A legfontosabb kompetenciák listája a két módszer metszeteként

	Közösségimé- dia- említési gya- koriságok átlaga	Rangszá- mátlag	Kérdőívek alapján szá- mított átlag- os fontosság
Inspiráló	0.0367	12.67	0.740
Agilis	0.0315	17.00	0.840
Motiváló	0.0642	23.50	0.740
Megközelít- hető	0.0401	13.83	0.500
Eredményori- entált	0.0159	23.50	0.880
Etikus	0.0312	32.67	1.070
Kreatívan gondolko- dású	0.0296	14.17	0.630
Döntésképes	0.0122	24.33	1.040
Motivált	0.0110	21.83	0.770
Célkitűző	0.0118	36.50	0.790
Igazságosan viszonyul másokhoz	0.0197	31.33	0.590
Rugalmas	0.0118	26.17	0.660

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam, hogy a vezetői kompetenciák különböző módszerek szerint felállított sorrendje milyen mértékben mutat egyezőséget. A vizsgálatot Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval végeztem, melynek eredményeit a 6. táblázat tartalmazza.

Látható, hogy valamennyi kapcsolat szignifikáns, azaz az egyes vezetői kompetenciák hasonló fontosságot kapnak a három különböző mérési rendszerben. Legnagyobb,

6. táblázat

A Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat eredménytáblája

		Szociális média orszá- gok rangsorátlaga	Szociális média emlí- tések	Kérdőíves kutatás pont- száma
Szociális média országok rangsorátlaga	Correlation Coefficient	1	0,759	0,394
	Sig. (2-tailed)	.	<0,0005	<0,0005
	N	106	106	106
Szociális média emlí- tések	Correlation Coefficient	0,759	1	0,341
	Sig. (2-tailed)	<0,0005	.	<0,0005
	N	106	106	106
Kérdőíves kutatás	Correlation Coefficient	0,394	0,341	1
	Sig. (2-tailed)	<0,0005	<0,0005	.
	N	106	106	106

Forrás: saját szerkesztés

szoros kapcsolat a rangszámok és az említési gyakoriságok alapján létrehozott sorrend esetében figyelhető meg ($\rho=0,759$, $p<0,0005$), de a teljesen eltérő módszertannal bíró kérdőíves felmérés eredményeképp létrejövő rangsor is közepes kapcsolatban van a szociális médiában történt említéseken alapuló vizsgálatok rangsoraival.

A következő lépésekben a legfontosabb vállalkozási vezetői kompetenciák közötti látens összefüggéseket, mintázatokat kerestem.

Vállalkozói vezetői dimenziók

A kérdőívek során leggyakrabban említett 30 kompetenciára hierarchikus klaszterelemzést végeztem. A 30 kompetenciából 13 kompetencia szignifikáns eltérést mutat négy csoportba rendeződve. Először foglalkozzunk magával a 13 kompetenciával és azok mintázatával (7. táblázat).

7. táblázat

A hierarchikus klaszterelemzés szignifikáns változói és klaszterek

Average Linkage (Within Group)	n=13	n=16	n=12	n=49	Szignifikancia
	Mean	Mean	Mean	Mean	
Problémamegoldó	3,15	0,25	2,42	0,53	<0,001
Ambiciózus	2	2	0,33	0,73	0,001
Döntésképes	1,08	0,31	0,33	1,45	0,015
Eredményorientált	1,08	0,25	0,17	1,2	0,026
Agilis	0,62	0,38	2,42	0,67	<0,001
Célkitűző	0,92	0,06	0,25	1,12	0,024
Stratégiaalkotó	0,69	0,31	0,08	1,12	0,034
Prioritásokat tűz ki	0,08	0,13	1,92	0,82	0,001
Stratégiai gondolkodású	0,62	1,44	1,75	0,29	0,001
Bizalomépítő	0,08	1,13	2,25	0,37	<0,001
Bevon másokat	0,31	2,94	0	0,27	<0,001
Igazságosan viszonyul másokhoz	0,38	0,94	1,75	0,24	<0,001
Jó tárgyaló	2,38	0,13	0,17	0,33	<0,001

Forrás: saját szerkesztés

A hierarchikus klaszterezéssel, Within-Groups Linkage módszerrel elvégzett elemzés alapján létrejövő klaszterek szignifikánsan különböznek és a szignifikánsan eltérő kompetenciák, illetve a klaszterek elemzése alapján három vezetői dimenzió rajzolódik ki: Szociális, Tervezés és Végrehajtás. Ez a három kategória kiválóan alkalmas a kérdőíves adatfelvétel során leggyakrabban említett vezetői készségek dimenziókba rendezésére. A leggyakrabban említett első 10, 15, illetve 30 kompetencia megoszlása dimenzióként a 8. táblázatban látható.

8. táblázat

Kompetenciák megoszlása dimenzióként

	Első		
Vezetői dimenziók	10	15	30
Szociális	4	6	14
Tervezés	2	4	7
Végrehajtás	4	5	9

Forrás: saját szerkesztés

A fenti vezetői dimenziók kialakítása nagyban épít Daniel Goleman (2002) érzelmi intelligencián (EQ) alapuló vezetői megközelítésére. „A modell alapüzenete az, hogy a vezetői kiválósághoz elengedhetetlen a technikai értelemben vett tudás és a kiemelkedő szellemi képesség (IQ), de egy olyan vezető-beosztott kapcsolatban, ahol a munkatársunk a legmagasabb szintű motivációi által vezérelt, valamint felelősséget vállal, és a kiváló szintű teljesítményhez szükséges szakmai és technikai ismeretekkel is rendelkezik, a sikeres vezető” (Bakacsi, 2010). Ebben a felosztásban a szociális dimenzió tartalmazza az érzelmi intelligencia elemeit, míg az értelmi intelligencia (IQ) elemei a Tervezés-Végrehajtás dimenziókat fedik le. Érdekes, hogy Goleman a vezetők számára fontos EQ-elemek közül többet is említ, amelyek a kutatás top 30-as lista szociális dimenziójának is részei. Ilyenek például a motiváció, kezdeményező készség, kommunikációs képesség, csapatépítés és kapcsolatépítés. Az általam használt három dimenzió a kompetenciák felhasználása céljából közelíti meg az egyéni vezetői kompetenciákat, ezért a szociális dimenzió jobban illeszkedik a kutatás céljához.

A dimenziókba sorolás alapján átlagszámítással végeztem el a dimenziók értékeinek meghatározását. A dimenziókba rendezés ellenőrzéseként a dimenziópárok korrelációját vizsgáltam meg. A kialakított dimenziók egymással szinte nem korrelálnak, egyedül a szociális és a végrehajtó kompetenciák között van egy gyenge negatív, szignifikáns korreláció (9. táblázat).

9. táblázat

A vezetői dimenziókra vonatkozó korrelációs számítás

		tervező	végrehajtó
szociális	Pearson Correlation	-0.202	-0.263
	Sig. (2-tailed)	0.056	0.012
	N	90	90
tervező	Pearson Correlation		0.027
	Sig. (2-tailed)		0.799
	N		90

Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív eredmények ellenőrzése esettanulmány-módszerrel

A fenti kvantitatív kutatási lépések eredményeit esettanulmány-módszerrel is vizsgálat alá vettem. A vizsgálathoz egy magyar családi vállalkozásról, a tokaji

Hudácskó-családról és az általuk alapított Hangavári Pincészetéről készült esettanulmányt használtam fel (Kassai, 2020). Az esettanulmányt a 120 elemű kompetencialista alapján kódoltam és arra voltam kíváncsi, hogy a kérdőíves felmérés és a közösségimédia-figyelés alapján létrejött 14 elemű szűkített lista és a klaszterelemzéssel felismert három vezetői dimenzió megfigyelhető-e az esettanulmányban.

A 10. táblázat az esettanulmány kódolása során felismert vezetői kompetenciákat tartalmazza. Ez alapján megállapítható, hogy jelentős átfedés van a kvantitatív kutatási lépések során azonosított kiemelkedően fontos kompetenciák, illetve az esettanulmány kódolása során megjelenő kompetenciák között. A tizennégy elemű listából 11 kompetencia megjelent az esettanulmány során is. E mellett további mintázatok is felismerhetők az esetta-

10. táblázat

A Hudácskó-család kompetenciái

János	Katalin	Anita	Közös	Kompetencia hiánya azonosítható
Stratégiai gondolkodású	Motiváló	Prioritásokat tűz ki	Szakértő	Hatékonyan delegál
Kreatív gondolkodású	Munkatársak kiválasztása és beillesztése	Célkitűző	Ambiciózus	Szervezetfejlesztő
Innovatív	Hatékonyan kommunikál	Ismeri az üzleti környezetet	Motivált	Kapcsolatépítő
Vizionárius	Emberekkel való bánás képessége		Értékvezérelt	Vizionárius (2015. után)
Ismeri az üzleti környezetet	Kapcsolatépítő		Agilis	
	Magas EQ-val rendelkező		Jól boldogul bizonytalan környezetben	
	Gondoskodó, Megközelíthető		Eredményorientált	
	Bizalomépítő		Bevon másokat a döntésekbe	
	Inspiráló		Rugalmas	
	Igazságosan viszonyul másokhoz		Felismeri a piaci igényeket	
	Kézben tartja a pénzügyeket		Stratégiaalkotó	

Forrás: Kassai (2020)

11. táblázat

A leggyakrabban említett 30 kompetencia dimenziókba rendezése

Helyezés	Kompetencia	Dimenzió	Helyezés	Kompetencia	Dimenzió
1	Hatékonyan kommunikál	szociális	16	Prioritásokat tűz ki	tervező
2	Problémamegoldó	végrehajtó	17	Stratégiai gondolkodású	tervező
3	Ambiciózus	személyes	18	Bizalomépítő	szociális
4	Csapatépítő	szociális	19	Bevon másokat	szociális
5	Etikus	szociális	20	Kockázatkezelő	végrehajtó
6	Döntésképes	végrehajtó	21	Magas EQ-val rendelkező	szociális
7	Eredményorientált	végrehajtó	22	Rugalmas	szociális
8	Agilis	személyes	23	Pénzügyeket kezeli	végrehajtó
9	Vizionárius	tervező	24	Kreatív gondolkodású	tervező
10	Kapcsolatépítő	szociális	25	Felhatalmaz másokat (Empower)	szociális
11	Célkitűző	tervező	26	Igazságosan viszonyul másokhoz	szociális
12	Stratégiaalkotó	tervező	27	Jó tárgyaló	végrehajtó
13	Motivált	személyes	28	Értékkövető	személyes
14	Inspiráló	szociális	29	Hatékonyan delegál	szociális
15	Motiváló	szociális	30	Kezdeményező	személyes
			31	Megközelíthető	szociális

Forrás: saját szerkesztés

nulmány elemzése során. A táblázatból kiolvasható, hogy a család tagjaiban közösen megjelenő kompetenciák azok, amelyek a vállalkozás indításához és a nehézségek leküzdéséhez szükséges személyes motivációt és – kisebb mértékben – szakértelmet biztosító kompetenciák. E mellett az eredmény-központúság, a feladatok végrehajtására való képesség jelenik meg közös halmazként (Kassai, 2020).

Számos kutatás született a vállalkozóvá válás megértésére. A Szerb és Lukovszki (2013) szerzőpáros egy soktényezős modellként írja le a folyamatot, amely külső és belső tényezők kölcsönhatásából áll. A belső tényezők, amelyeket mint számos belső tulajdonság, attitűd, magatartási elemek határoztak meg, segíthetnek jobban megérteni a személyes készletet magában foglaló kompetenciacsoportot.

Ezek alapján és a Hudácskó-család közös kompetenciáit figyelembe véve egy negyedik vezetői kompetenciadimenzió is azonosítható, amely nem a vállalkozókat különbözteti meg egymástól, hanem arra ad magyarázatot, hogy kiből lesz vállalkozó az alkalmazott szakemberek, vagy vállalati vezetővel szemben. Ezt a dimenziót „személyes” vállalkozói vezetői dimenzióként azonosítottam. A negyedik, személyes vezetői dimenziót is vizsgáltam klaszteranalízissel, amelynek eredményei a 11. táblázatban találhatóak.

A 14 legfontosabb és a 31 kiemelt, legalább 0,5 átlagot elérő, kompetencia egyaránt felosztható a négy vállalkozói vezetői dimenzió között. A felosztást a 11. táblázat mutatja, ahol dőlt betű jelzi a legfontosabb 14 kompetenciát. Mindkét csoportban megtalálhatóak mind a négy dimenzió elemei.

Vállalkozói vezetői stílusok

Most már a négy vállalkozói vezetői dimenziót vizsgáltam klaszteranalízis segítségével. A szociális, tervező, végrehajtó és személyes dimenziókat a hozzájuk tartozó leginkább jellemző kompetenciák átlagaként határoztam meg. A kiválasztáshoz felhasználtam a kérdőív alapján készült listát, melynek sorrendiségét az határozta meg, hogy mennyire tartották átlagosan fontosnak a válaszadók az adott jellemzőt. A 0,5 fölötti átlagos pontszámmal (ld. 2. táblázat) rendelkező 31 kompetencia képezte a négy dimenzió alapját. Biztosítandó az egységes figyelembevétel a klaszteranalízis elvégzése előtt normáltam valamennyi változót, így mindegyik nulla várható értékű és egy szórású lett. A klaszteranalízist a Ward-féle módszerrel hajtottam végre, ugyanis így sikerült kiegyensúlyozott klaszterstruktúrához jutni. A klaszterek létrejötte után

megvizsgáltam valamennyi klasztert, és minden esetben szignifikáns eltérést mutatott a varianciaanalízis a dimenziók mentén. A személyes dimenzió sem a három, sem a négy klaszteres modellben nem mutatott szignifikáns eltérést a klaszterek esetében, tehát kijelenthetjük, hogy egyaránt fontos valamennyi vezető típus számára ez a dimenzió (12. és 13. táblázat).

13. táblázat

A személyes dimenzió klaszterenkénti faktorátlagai és annak tesztstatisztikái

	Személyes dimenzió
Magányos farkasok	0.3311
Felfedezők	-0.1081
Csapatépítők	-0.0426
F	1.025
Szig	0.363
Éta	0.152
Éta-négyzet	0.023

Forrás: saját szerkesztés

A három klaszter jellemzően eltért egymástól abban, hogy a vezetők milyen típusú kompetenciákra támaszkodnak. Az első klasztert és vezetői stílust „Magányos farkasnak” neveztem el. Itt a vezető egyedül próbálja megvalósítani akaratát. Legfontosabb kompetenciája a problémamegoldás. Ezek a vezetők erősen célorientáltak, magas egyéni ambíciószinttel és jó tárgyalási és döntéshozási képességekkel rendelkeznek. Kevés figyelmet fordítanak a csapatépítésre, nem gondolkoznak hosszú távon, stratégiai módon, még prioritások kialakítása sem erősségük. Ők a tipikus egyéni vállalkozók.

A második klasztert a „Felfedezők”, akik mellett, hogy döntésképesek és célorientáltak, a stratégia kialakítása, a megvalósítandó célok kijelölése tartoznak alapvető kompetenciáik közé. A Magányos Farkasokhoz hasonlóan a Felfedezők is kevés gondot fordítanak a környezetükben lévő emberekre, inkább a jövő kérdéseinek feltérképezése foglalkoztatja őket.

A harmadik klaszterbe tartozó vezetők jellemzően szöges ellentéte az első klaszterbe tartozóknak. A „Csapatépítők” számára a stratégiai gondolkodás és a munkatársak bevonása, a bizalmi légkör kialakítása az elsősorú eszközök. Hasonlóan ambiciózusok, mint a Magányos Farkasok, de a Csapatépítők céljait teljesen

12. táblázat

A vezetői dimenziók segítségével létrehozott klaszterek tesztstatisztikái

	Magányos farkasok	Felfedezők	Csapatépítők	F	Szig.	Éta	Éta-négyzet
Szociális	-0.9426	0.1717	0.1980	9.539	<0.001	0.424	0.180
Tervező	0.6523	0.9023	-0.7114	63.030	<0.001	0.769	0.592
Végrehajtó	1.4649	-0.4024	-0.2314	34.134	<0.001	0.663	0.440

Forrás: saját szerkesztés

más kompetenciák felhasználásával érik el. Mivel ők stratégiaileg gondolkodnak és egy csapatra támaszkodnak, ezért jóval kevésbé kell napi problémákat megoldaniuk. Erőforásaikat nem a tűzoltásra, hanem a tudatos vállalatépítésre összpontosítják. Ők azok, akik nagyobb valószínűséggel túl tudnak lépni a kisvállalkozás üzleti méretén és szervezeti keretein, majd képesek lehetnek komplexebb szervezet kialakítására és vezetésére (14. táblázat).

preferálták, míg az első és második vonalban dolgozó menedzsereknél pedig a legjellemzőbb Csapatépítő stílus mellett fontos a Felfedező is, viszont elvetik a Magányos Farkas stílust. Nyilván a vállalkozásokban az első és második vonalban dolgozó vezetők feladata a megvalósítás, éppen ezért ők a stratégiaalkotó és csapatépítő szerepeket várják el főnökeiktől, az alapító vállalkozóktól (15. táblázat).

14. táblázat

Vezetői stílusok és vezetői dimenziók kapcsolata

Stílus/Dimenzió	Végrehajtó	Tervező	Szociális	Egyéni
Magányos Farkas	Magas	Közepes	Alacsony	Magas
Felfedező	Alacsony	Magas	Közepes	Magas
Csapatépítő	Alacsony-közepes	Alacsony	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés

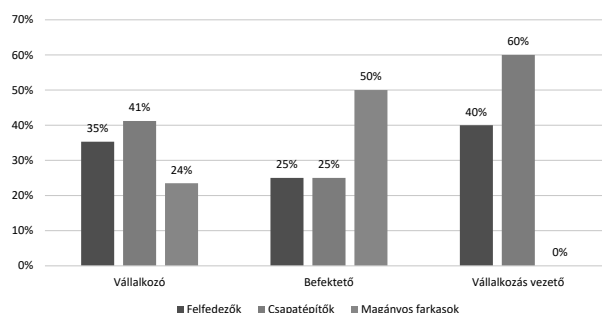
Megállapítható, hogy az egyes klaszterek jellegüket és vezetői stílusukat tekintve jól elkülönülnek egymástól. Emellett egyik klaszterben sem tűnik el vagy csökken jelentéktelenre egyik vezetői dimenzió szerepe sem. Ez azt jelenti, hogy a sikeres vezetői stílusok ötvözik mind a négy vezetői kompetenciadimenzió elemeit, csupán azok hangsúlyában, alkalmazásuk formáiban térnek el egymástól. A sikeres vállalkozóknak heterogén kompetencia-eszköztárral kell rendelkezniük.

Dobák és Antal (2011) definíciójában a vezetői stílusokat az alapján értelmezik, hogy a vezető hogyan viszonyul a beosztottjaihoz, milyen szabadságot enged nekik a döntéshozatalban. A fenti vezetői stílusok értelmezése e kutatásban olyan értelemben merül fel, hogy milyen kombinációban használja a vezető a rendelkezésére álló vezetői kompetenciákat, illetve a három vezetői dimenzió közül melyik, illetve milyen mértékben válik dominánssá. Dobák Miklós és Antal Zsuzsa tekintélyelvű, demokratikus és megengedő vezetői stílus tipizálása alapján a csapatépítő vezető a demokratikus, míg a másik három stílus a tekintélyelvű típusokhoz áll közelebb. Megengedő kategóriába egyik stílus sem tartozhat, hiszen a vállalkozó nem hagyja magára a csapatot. Az egyes stílusokban eltérő mértékben, de részt vesz a döntéshozásban és a problémák közvetlen megoldásában. A sokrétű vezetői eszköztár szükségszerű meglétét a korábban már bemutatott szakirodalom is jellemezte (Krieger, Block, & Stuetzer, 2018; Lukovszki, 2011; Spanjer & van Witteloostuijn, 2017).

A minta további elemzése során kereszt táblákkal további összefüggések állapíthatók meg. A teljes mintán belül a válaszadók 53%-a Csapatépítő, 30%-a Felfedező és 17%-a Magányos Farkas vezetői stílust preferált. A válaszadók foglalkozása és a preferált vezetői stílus között tendenciaszerű összefüggés állapítható meg ($c2=8,558$; $p=0,073$). Nagyobb minta mellett valószínűleg szignifikáns eltéréseket mutatnának az egyes foglalkozások vezetőistílus-preferenciái. A vállalkozók körében a leginkább preferált a Csapatépítő stílus, a befektetők az erősen megvalósító képességekkel rendelkező vállalatvezetőket

15. táblázat

A vezetői stílusok megoszlása foglalkozás alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazott kutatás módszertani korlátai

A kérdőíves adatfelvételtől származó elemszám ($n=90$), a vizsgált kompetenciák száma ($p=120$) és a feldolgozott változók jellege (nominális és ordinális) együttesen korlátozottan teszi lehetővé az adatok sokváltozós statisztikai módszerekkel való elemzését, hiszen a változók száma meghaladva a megfigyelések számát faktoranalízis esetén ez negatív szabadságfokot eredményezne, ezért is használtam az egyes kompetenciacsoportok átlagait, a vezetői dimenziók meghatározása során. Az elvégzett vizsgálatok közül ez a faktoranalízis során vált leginkább szembetűnővé. Skálaváltozók hiányában faktoranalízist nem tudtam végezni, így látens változókat ezzel a módszerrel nem azonosíthattam (Füstös, Kovács, Meszéna, & Simonné Mosolygó, 2004). Kereszt táblák vizsgálatánál a foglalkozásokat tekintve tendenciaszerű összefüggést találtam a vezetői stílusokkal. Nagyobb minta mellett ez az összefüggés valószínűleg erősebb lehetne és érdekes lehet a földrajzi, iparági, illetve nemek szerinti preferenciák vizsgálata is.

A közösségimédia-elemzés felhasználhatósága a szokásos korlátok mellett e kutatás esetében bővült a nyelv problémájával. Hét nyelven folyt a kutatás, ami azt eredményezte, hogy a fordítás során biztosan történt torzulás, ezért a következtetések levonásánál ezt a korlátozottságot

figyelembe kell venni. A mintavétel jellegéből fakadóan egyik adatfelvétel sem tekinthető reprezentatívnak.

A kvantitatív kutatási lépések eredményeit esettanulmány-módszerrel ellenőriztem, illetve egészítettem ki. Ebben a tanulmányban ehhez egy esettanulmányt használtam fel. Következő kutatási lépésekben érdemes lesz nagyobb esettanulmány-szám mellett is megvizsgálni az eredményeket, amíg nem érjük el az elméleti telítődési pontot (Horváth & Mitev, 2015).

Következtetések

Elmondható, hogy kvantitatív kutatás eredményeként kialakítható egy kisebb számú, 13+1 elemű kompetenciahalmoz, amelyek a kérdőíves, illetve a közösségimédia-alapú adatfelvételen nyugvó vizsgálatból közösen kirajzolódik. Az alábbi tizenkét kompetencia volt kiemelkedő: Kreatív gondolkodású, Megközelíthető Inspiráló, Motiváló, Döntésképes, Rugalmas, Agilis, Igazságosan viszonyul másokhoz, Motivált, Etikus, Eredményorientált, Problémamegoldó, Célkitűző. Ezt a listát kiegészítem még a kérdőíves felmérés során legfontosabbnak ítélt kompetenciával: Hatékonyan kommunikál.

A kiemelkedő fontosságú kompetenciák érdekes mintázatot vesznek fel. Módszertani trianguláció során, hierarchikus klaszterelemzéssel, szakirodalom felhasználásával, korrelációs számítással, esettanulmány-feldolgozással és kutatói szakmai tapasztalat alapján azonosítható négy vállalkozói vezetői dimenzió. A szociális, tervező, illetve végrehajtó dimenziók azt segítenek megérteni, hogy milyen kompetenciákat használnak a vállalkozók céljaik megvalósításához. A negyedik, személyes kompetenciadimenzió, a vállalkozókra jellemző speciális motivációt írja le és arra a kérdésre adhat választ, hogy ki válik vállalkozóvá.

Klaszterelemzés segítségével három vezetői stílus is felismerhető: Magányos Farkas, Felfedező és Csapatépítő. Jellemző, hogy mind a három vezetői stílus tartalmazza a négy vezetői kompetenciadimenziót, csupán eltérő arányban és hangsúlyban. A megvalósító, tervező és szociális dimenziók szignifikánsan eltérnek egymástól a három vezetői stílus során, míg a személyes dimenzió nem mutat szignifikáns eltérést. Megállapítható, hogy a sikeres vállalkozóknak egy heterogén kompetenciátárral kell rendelkezniük a fő vezetői kompetenciadimenziók területén. A vállalkozók különböző vezetői stratégiákat követnek és több vállalkozói vezetői stílus is alkalmas lehet sikeres vállalkozások vezetésére. A vállalkozói vezetői stílusokat az különbözteti meg egymástól, hogy a vállalkozók milyen arányban támaszkodnak a tervező, megvalósító és szociális vezetői dimenziókra. A negyedik, személyes dimenzió nem a vállalkozók között differenciál, hanem azt magyarázza, hogy kiből lesz vállalkozó.

A kutatás következő lépésében a fentiekben azonosított vállalkozói vezetői kompetenciamodellelelemeket terveztem vizsgálni eltérő iparágakban, földrajzi környezetben, vállalati méretben és a vállalkozók szociográfiai háttérét tekintve. A kutatás következő fázisában a fő kérdés az lesz, hogy felismerhető-e valamilyen szabályszerűség, illetve ismételtén igazolható vagy pontosítható, differenciálható tovább a modellel a fenti szempontok figyelembevételével.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula. (2006). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Bakacsi Gyula. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai: Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Boyatzis, R. E. (1983). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *Long Range Planning*, 16(4), 110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90170-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90170-X)
- Branthwaite, A., & Patterson, S. (2011). The Power of Qualitative Research in the Era of Social Media. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 430–440. <https://doi.org/10.1108/13522751111163245>
- Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (1999). *Evaluating and Developing Management Competencies*. Department at IESE, International Graduate School of Management, University of Navarra, Barcelona-Madrid.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983, May 1). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May). Retrieved from <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Ding, T., Hasan, F., Bickel, W. K., & Pan, S. (2018). Interpreting Social Media-Based Substance Use Prediction Models with Knowledge Distillation. *2018 IEEE 30th International Conference on Tools with Artificial Intelligence (ICTAI)*, 623–630. <https://doi.org/10.1109/ICTAI.2018.00100>
- Dobák Miklós, & Antal Zsuzsanna. (2011). *Vezetés és szervezés szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Eggers, J. H., Leahy, K. T., Churchill, N. C., & Fontainebleau. (1994). *Stages of Small Business Growth Revisited Insights into Growth Path and Leadership/Management Skills in Low- and High-Growth Companies*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Stages-of-small-business-growth-revisited-Insights-Eggers-Leahy/228311317083f5f2a6a75acae0e57885d6ac518>
- Füstös L., Kovács E., Meszéna G., & Simonné Mosolygó N. (2004). *Alakfelismerés: Sokváltozós Statisztikai Módszerek*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó. https://www.libri.hu/konyv/fustos_laszlo.alakfelismeres-sokvaltozos-statisztikai-modszerek.html
- Ganie, S. A., & Saleem, I. (2018). The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. *International Journal of Management Studies*, V(3(7)), 17. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(7)/03)
- Gerig, S. (2018). Skills That Small Business Owners Use to Succeed Beyond 5 Years. *Walden University Scholar Works*, Minneapolis. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Skills-That-Small-Business-Owners-Use-to-Succeed-5-Gerig/fb19ca6a22634510cba246ba8e02f5c15638b92f>
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/>

- the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Hartle, F. (1995). *How to Re-Engineer Your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Hines, J. L. (2004). Characteristics of an Entrepreneur. *Surgical Neurology*, 61(4), 407–408.
<https://doi.org/10.1016/j.surneu.2003.05.004>
- Hofmeister-Tóth Á., Kopfer-Rác K., & Zoltayné Paprika Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41–53.
- Hortoványi L. (2010). Vállalkozói vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), 21–31.
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Kárpáti-Daróczi J., & Karlovitz T. J. (2019). Az Óbudai Egyetem hallgatóinak vállalkozói kompetenciavizsgálata. *Taylor*, 10(4), 48–58. Retrieved from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22772/31414>
- Kassai, Á. (2020). Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 75–89.
<https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.07>
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, (Dec), 25–34 . <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Krieger, A., Block, J., & Stuetzer, M. (2018). *Skill Variety in Entrepreneurship: A Literature Review and Research Directions* (MPRA Paper). University Library of Munich, Germany. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/pramprapa/88389.htm>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Leadership Competencies Library*. <https://www.leadership-competencieslibrary.com>
- Lukovszki L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42(11), 16–33.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233.
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- Michalkó G., Jancsik A., Teveli-Horváth D., Kiss K., Sulyok J., Smith M., Puczkó L., & Sziva I. (2015). A „balkánság” turisztikai értelmezése a TripAdvisor utazási portál tartalom-elemzése alapján. *Marketing & Menedzsment*, 49(2), 61–72.
- Mihalkovné Sz. K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49–57.
- Neticle – Enterprise Text Analytics Toolkit*. Neticle - Enterprise Text Analytics Toolkit. Retrieved from <https://neticle.com/company/en/index>
- Omri, A., Frikha, M. A., & Bouraoui, M. A. (2015). An Empirical Investigation of Factors Affecting Small Business Success. *Journal of Management Development*, 34(9), 1073–1093.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0088>
- Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828–832.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74–80.
<https://doi.org/10.3844/jssp.2006.74.80>
- S. Gubik A., & Farkas S. (2016). A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3), 46–55.
- Schwartz, H. A., Eichstaedt, J. C., Kern, M. L., Dziurzynski, L., Ramones, S. M., Agrawal, M., Shah, A., Kosinski, M., Stillwell, D., Seligman, M. E. P., & Ungar, L. H. (2013). Personality, Gender, and Age in the Language of Social Media: The Open-Vocabulary Approach. *PLoS ONE*, 8(9), e73791.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0073791>
- Sebők M. (2016). *Kvantitatív szövegelemzés és szövegbányászat a politikatudományban*. Budapest: L'Harmattan.
- Seijts, G., Gandz, J., & Crossan, M. M. (2017). Invictus. In G. Seijts & K. MacMillan (Eds.), *Leadership in Practice* (pp. 252–256). London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315405629-31>
- Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality Trait Differences Between Traditional and Social Entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200–221.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2013-0033>
- Spanjer, A., & van Witteloostuijn, A. (2017). The Entrepreneur's Experiential Diversity and Entrepreneurial Performance. *Small Business Economics*, 49(1), 141–161.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9811-0>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Chichester: Wiley.
- Srun, L., Sok, S., & Soun, H. (2016). Model of Entrepreneurial Success: Linking Theory and Practice. *6th Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2016)*. Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2016).
https://doi.org/10.5176/2251-2039_IE16.29
- Szerb L., & Lukovszki L. (2013). Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a Guesss-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44(7–8), 30–40.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Zaleznik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31.
<https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>