

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

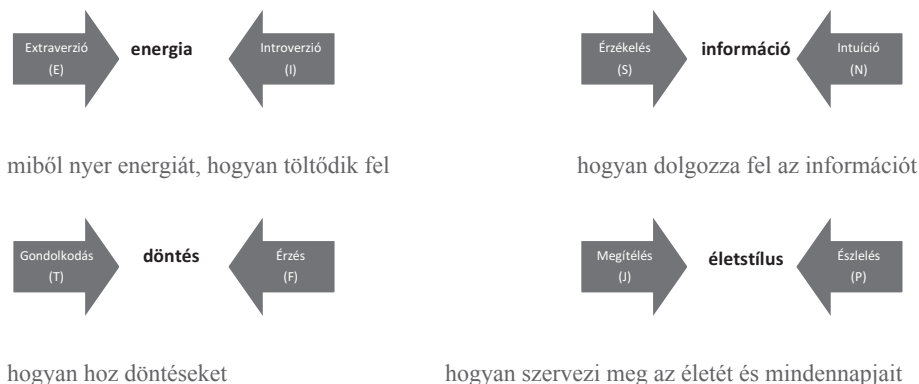
Zoltayné Paprika Zita és Szántó Richárd (Zoltayné – Szántó, 2011) vizsgálatai azt mutatják, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között – magyar mintát vizsgálva – pozitív kapcsolat áll fenn. A jobban teljesítő, proaktívabb vállalatok rendre felkészültebb, jobb vezetői képességekkel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

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

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

1. ábra

Az MBTI-rendszer négy preferenciadichotómiája



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

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

Módszertan: az MBTI-személyiségteszt

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

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

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

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

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

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

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

1. táblázat

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

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

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

A minta

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

A hazai vállalkozók személyiségjegyei az eredmények tükrében

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

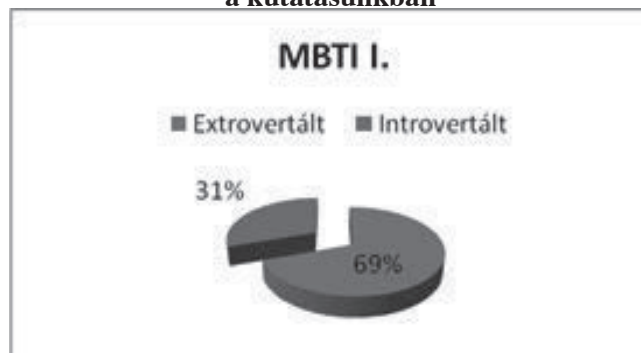
Extrovertált – Introvertált

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

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

2. ábra

Az extrovertált és introvertált vállalkozók aránya a kutatásunkban



Érzékelő – Intuitív

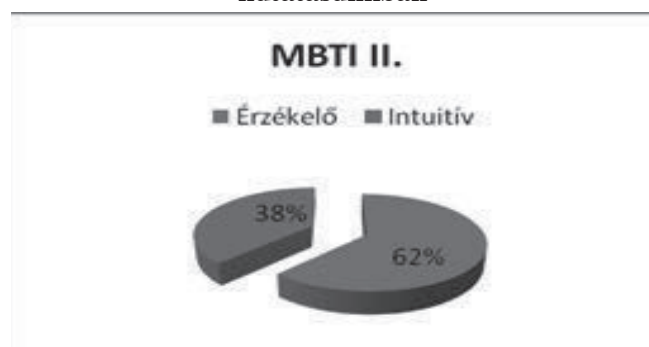
A kutatásban részt vett vezetők 62%-a tartozik az érzékelő típusba, vagyis ők azok, akik a jelenre koncentrálnak, a kézzelfogható dolgokban és konkrét adatokban hisznek, gyakorlatiasak és realisták. Ezzel szemben a minta 38%-át kitevő intuitív vezetőkről az mondható el, hogy inkább a jövőre, a lehetőségekre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

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

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

3. ábra

Az érzékelő és intuitív típusú vállalkozók aránya a kutatásunkban



Gondolkodó – Érző

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

Megítélő – Észlelő

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

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

4. ábra

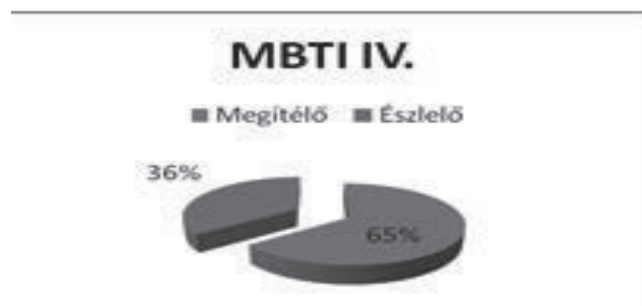
A gondolkodó és érző típusú vállalkozók aránya a magyar vállalkozók körében



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

5. ábra

A megítélő és észlelő típusú vállalkozók aránya a kutatásunkban



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

Az egyes személyiségtípusok előfordulása a mintában (n=200)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A magyar vállalkozókra jellemző személyiségtípusok általánosabb megértése érdekében érdemes meg-

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

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

A személyiség és a vezetési stílus kapcsolata

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

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

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

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

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

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

Az általunk vizsgált mintán az MBTI-dimenziók az

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

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

3. táblázat

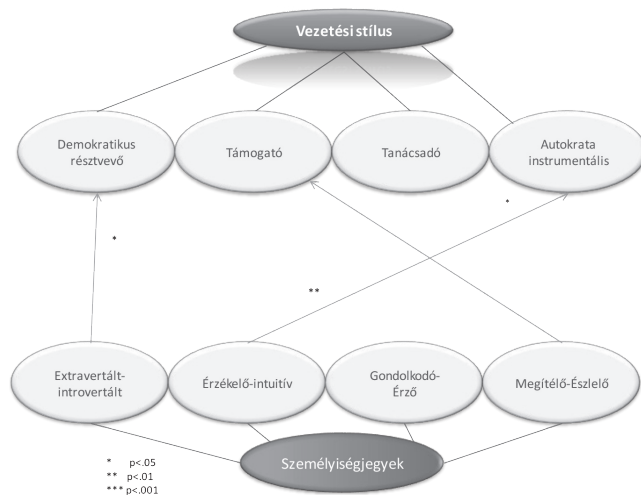
Az extroverzió/introverzió és a demokratikus résztvevő vezetési stílus közötti kapcsolat alakulása mintánkban

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

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

6. ábra

A vezetési stílus és a vezető személyiségének kapcsolata kutatásunkban



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

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

4. táblázat

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

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

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

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

5. táblázat

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

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

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

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

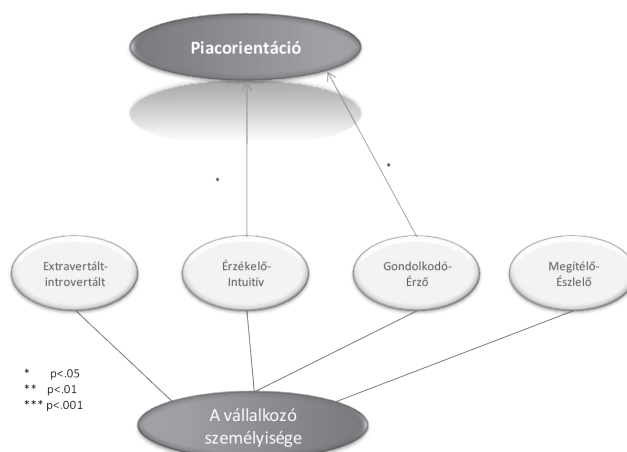
A személyiség és a piacorientáció kapcsolata

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

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

7. ábra

A vállalkozó személyiségének piacorientációra gyakorolt hatása



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

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

6. táblázat

Az érzékelő/intuitív személyiségvonás és a piacorientáció kapcsolata

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

7. táblázat

A gondolkodó/érző személyiségvonás és a piacorientáció kapcsolata

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

Következtetések

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

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

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

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

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

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

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

Lábjegyzet

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

Felhasznált irodalom

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

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

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

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