

## 3. Fejezet

---

### – VÁLLALKOZÓI VONÁSOK 2. –

## KONTROLLHELY ÉS SZEMLÉLETMÓDOK

Jegyzetet készítette:  
Repisky Máté

### TARTALOMJEGYZÉK

1. Többdimenziós kontrollhely elmélet.....	1
1.1 Külső-belső kontroll.....	1
1.2 Többdimenziós kontrollhely modell .....	2
1.3 Kontrollhely elmélet és vállalkozók.....	3
2. Szemléletmódok .....	3
2.1 Szemléletmódokról általánosságban .....	3
2.2 Szemléletmódok és vállalkozók .....	5
Irodalomjegyzék.....	7

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen  
készült az Európai Unió támogatásával.

Projekt azonosító: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## 1. TÖBBDIMENZIÓS KONTROLLHELY ELMÉLET

Az emberek hajlamosak a sikereiket a kiváló képességeiknek, cselekedeteiknek tulajdonítani, míg a kudarcaikat a balszerencés külső körülményeknek, és ez alól a vállalkozók se kivételek (Basgall 1988, Cotterill 2012, McGrath 1999). Azon vállalkozók esetében pedig, akik még nem tapasztalták meg a kudarcot, még inkább jellemző, hogy a sikereiket a saját döntéseiknek, cselekedeteiknek tulajdonítják (McGrath 1999, Ucbasaran et al. 2010). Rotter (1966) kontrollhely elméletében „feltételezte, hogy a tanulás során minden ember hiedelmeket alakít ki arról, hogy a világ egyes jelenségeit saját viselkedésének következményeként, vagy akaratától, személyiségétől függetlennek látja” (Mirnics, 2006: 81.).

### 1.1 Külső-belső kontroll

Julian Rotter terápiás tapasztalati alapján jutott arra a következtetésre, hogy különböző személyek azonos tanulási feltételek mellett egészen mást tanulnak. Úgy vélte, hogy fontos különbséget jelent, hogy milyen mértékű ok-okozati kapcsolatot tételeznek fel az emberek a viselkedésük és az azt követő következmények között. A megerősítésre azok reagálnak az instrumentális kondicionálás elveinek megfelelően, akik kapcsolatot látnak a viselkedésük és az azt követő megerősítés között. E jelenség leírására Rotter a kontrollhely kifejezést használta: A belső kontrollos személyek úgy vélik, hogy a megerősítők előfordulását saját viselkedésük révén kézben tartják. A külső kontrollos személyek pedig arról vannak meggyőződve, hogy a megerősítések megjelenését valami tőlük független, külső tényező okozza. (Málovics - Farkas, 2012)

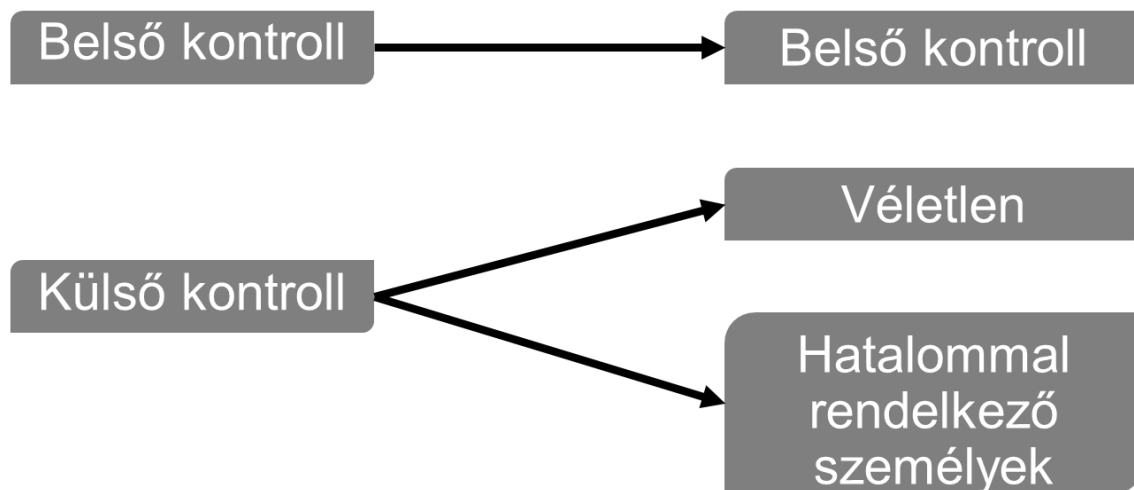
Vagy másképpen megfogalmazva, amikor valaki úgy észleli, hogy az események következményei nem teljesen a saját cselekedetétől függenek, akkor hajlamos úgy tekinteni erre, hogy a szerencse, a véletlen, a sors, a befolyásos személyek vagy épp a kiszámíthatatlanság miatt következett be, vagyis az őt körülvevő komplex erők miatt. Arra, aki így értékeli egy eseményt, használta Rotter azt a jelzőt, hogy a **külső kontrollban** hisz. Azonban, ha egy személy úgy tartja, hogy az események az ő viselkedésétől vagy viszonylag tartós jellemvonásától függenek, akkor **belső kontrollos** személynek nevezzük. Shane és szerzőtársai (2003) egyetértve Rotter megállapításával kijelentik, hogy a belső kontroll által vezérelt egyének hajlamosabbak vállalkozóvá válni, mivel olyan pozíciókra, karrierre vágyanak, ahol azt érezhetik, hogy közvetlen ráhatásuk van az eredményekre, eseményekre. Hozzáteszik ugyan, hogy míg a vállalkozásalapítók és az átlagos lakosság eltér kontrollhely szempontjából, addig a vállalkozók és a menedzserek nem, hiszen sokszor egy menedzserei

pozíció nagyobb vállalkozói motivációt igényel, mint egy vállalkozás indítása (példájuk szerint: menedzselni egy gyors növekedésű fejlesztő céget vagy nyitni egy sarki boltot).

## 1.2 Többdimenziós kontrollhely modell

Többen megfogalmaztak kritikákat a kétdimenziós modellel kapcsolatban, bár a Rotter-féle belső kontroll oldalt többnyire érintetlenül hagyták, a **külső kontroll faktort további két dimenzióra bontották: szerencsére és befolyásos személyekre, emberekre** (Levenson, 1974; Kaufmann – Welsh, 1995). A befolyásos személyek dimenziójának a hozzáadásával, mint egy másik külső kontroll dimenzió, egy harmadik alternatívát adtunk a külső kontrollra hajlamos személyeknek. Ennek a harmadik külső faktornak a hozzáadása nem csak javítja a hitelességét a külső kontroll fogalomnak, de kevesebb hitelt is ad a véletlennek vagy a szerencsének (Boydston et al., 2000). Ha a két új dimenziót hétköznapi szavakkal akarjuk megfogalmazni, akkor a véletlen és szerencse dimenziója tartalmazza a nem emberi külső erőket, például sors, szerencse vagy akár karma, isten. Míg a hatalommal rendelkező személyek dimenzió takarja a külső emberek és emberek csoportját, akik hatást gyakorolhatnak életünkre, például: politikusok, szüleink, tanáraink.

1. ábra – Kontrollhely elmélet módosítása



*Forrás: Saját szerkesztés Levenson (1974), valamint Kaufmann és Welsh, (1995) alapján*

A kontrollhely kutatásokra két elterjedt mérőeszköz van: Rotter (1966) Külső-belső kontroll kétdimenziós kikényszerített válasz modellje és Levenson (1974) háromdimenziós Likert formátumban elkészített modellje (Boydston et al., 2000).

### 1.3 Kontrollhely elmélet és vállalkozók

Már számos kutató kiemelte, hogy a vállalkozók általában magas belső kontrollal rendelkeznek, míg a külső kontroll mindkét dimenziójában alacsony értékekkel jellemezhetőek. A belső kontrollosság előnyeire néhány személyes példát gyűjtöttem össze az alábbiakban:

1. Mivel úgy hiszik az ő tetteik befolyásolják a saját és vállalkozásuk életét, így aktívan tesznek a változásért és nem várják meg, hogy a körülmények alakuljanak hozzájuk, hanem megkeresik ők mit tehetnek már most a jobb helyzet érdekében.
2. Az előzőből fakad, hogy elhiszik, hogy át tudják alakítani a piacot, így akár nagyobb innovációba is belevágnak.
3. Talán az egyik legfontosabb, hogy felelősséget vállalnak a tetteik következményeiért és nem próbálják meg másokra vagy a szerencsétlen körülményekre tolni a felelősséget.
4. Ha nehézségbe ütköznek kitartanak, hiszen megkeresik a megoldást, hogy ők mit tehetnek a probléma kiküszöböléséért vagy a negatív hatások mérsékléséért.
5. Az előző kettőből fakad, hogy könnyebben tanulnak hibáikból, megpróbáltatásokból, hiszen azon gondolkoznak legközelebb ők mit csinálhatnának másképpen.
6. Továbbá előnyös lehet, ha ezt a felelősségvállalást és megoldáskeresést szervezeti szintre is fel tudják emelni és a szervezeti kultúra részévé teszik. Ezáltal egy sokkal innovatívabban és növekvő céget tudnak közösen építeni.

## 2. SZEMLÉLETMÓDOK

### 2.1 Szemléletmódokról általánosságban

A szemléletmód vagy idegen szóval mindset lényegében egy olyan mechanizmus, mellyel az emberek értelmet találnak, saját maguk és mások cselekedeteinek (Silver, 2015). Dweck (2015) elméletében két alapvetően különböző szemléletmód van, a rögzült és a fejlődési. *Rögzült szemléletmód* azt a meggyőződést takarja, hogy a tulajdonságaink megváltoztathatatlanok. Ez esetben életünk minden helyzete egy megmérettetés, ahol eldől, hogy intelligensek vagyunk, vagy sem, alkalmasak vagyunk a feladatra, vagy sem. Ezzel szemben, a *fejlődési szemléletmóddal* gondolkodók meggyőződése, hogy az alapvető emberi tulajdonságaink kellő erőfeszítéssel fejleszthetőek. Mielőtt részleteibe belemennénk néhány tipikus félreértést szeretnék tisztázni.

1. A fejlődési szemléletmód nem jelenti azt, hogy mindenki egyforma, sőt nagyon is különbözőek vagyunk adottságaink (tehetség), temperamentumunk vagy épp érdeklődési köreink szerint, azonban igyekezet és gyakorlás révén képesek vagyunk fejlődni.
2. A szemléletmódunkat nagyban befolyásolja neveltetésünk (pl.: miként dicsérték szüleink, tanáraink). Dweck megközelítésében, ha valakit úgy dicsérünk, hogy „ügyes vagy”, „okos vagy” vagy épp hogy „tehetséges vagy”, az rögzült szemléletmód kialakulásához vezethet. A fejlődési szemléletmód kialakításához inkább a befektetett erőfeszítést dicsérjük, például „látom nagyon sokat dolgoztál ezért és meg lett az eredménye”.
3. Nem feltétlenül rendelkezünk egyforma szemléletmóddal minden helyzetről és tulajdonságról, például valaki szerint lehet, hogy az intelligencia fejleszhető, de a kreativitás nem.

Dweck könyvében összefoglalta egy egyszerű táblázatban a két szemléletmód közötti alapvető különbségeket, melyet az alábbi táblázatban megtekinthetők.

**1. táblázat – Szemléletmódok közötti különbségek összefoglalása**

	<b>RÖGZÜLT SZEMLÉLETMÓD</b>	<b>FEJLŐDÉSI SZEMLÉLETMÓD</b>
<b>Tulajdonságok</b>	Nem változnak	Fejleszhetőek
<b>Kihívás</b>	Kerüli	Keresi
<b>Akadály</b>	Védekező lesz, vagy könnyen feladja	A kudarcok ellenére is kitart
<b>Erőfeszítés</b>	Fölöslegesnek tartja	A kiválóság felé vezető útnak tekinti
<b>Kritika</b>	Nem törődik a hasznos, építő jellegű negatív visszajelzéssel	Tanul belőle
<b>Mások sikere</b>	Fenyegetőnek érzi magára nézve	Követendő példának tartja
<b>Eredmény</b>	Nem bontakoztatja ki a benne rejlő lehetőségeket	Nagyobb sikert ér el

*Forrás: Saját szerkesztés Dweck (2015, 362. o.) alapján*

A két szemléletmódban a kudarc fogalma is eltérő. A rögzült szemléletmód szerint, ha valami nem sikerül az kudarc, és azt jelzi, hogy nem vagyunk elég tehetségesek vagy épp intelligensek. Míg a fejlődési szemléletmód szerint csak akkor bukunk el, ha nem vagyunk képesek fejlődni, ha nem használjuk ki a bennünk rejlő lehetőségeket vagy ha nem teszünk meg mindent a céljainkért. *„Az egyik világban az erőfeszítés haszontalan, mert ahogyan a kudarc is, csak azokra jellemző, akik nem elég okosak vagy tehetségesek. A másik világban azonban éppen az erőfeszítés által válhatunk okossá vagy tehetségessé”* (Dweck 2015, 31. o.). Nincs ez másként a vállalkozók esetén se, hiszen vannak vállalkozók, akik képtelenek hatékonyan szembefordulni a kudarcélménnyel és tanulni belőle (Singh et al. 2015), ennek az egyik magyarázata lehet az egyén szemléletmódja.

Cope (2011) a kudarcból történő tanulás kapcsán tesz említést egy kutatásról mely nagyon hasonló eredményre jutott és vállalkozástant hallgató diákok körében készült. A kutatók két válaszreakciót különítettek el. Az első, a „tehetetlen” (Dweck-nél rögzült szemléletmód), ahol a kudarcot a veleszületett képességek hiányának tulajdonították és negatív érzelmek kapcsolódtak az élményhez (szorongás, depresszió és szégyenérzet). A második, a „mesteri reakció” (Dweck-nél fejlődési szemléletmód), ahol a kudarcot az erőfeszítés hiányának tartották, ez pozitív következményekkel járt, nagyobb erőbedobással próbálkoztak ezután, optimisták maradtak és igazi tanulási tapasztalatként élték meg a kísérletben résztvevők. Ezért is adnak teljesen más válaszreakciót a kudarcra a rögzült szemléletűek, hiszen nekik elmege a kedvük a tanulástól ez esetben, és inkább a lerombolt önbecsülésük újraképzésével vannak elfoglalva (például olyan embereket keresnek, akik még náluk is nehezebb helyzetben vannak). Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a kudarc a fejlődési szemléletmódúak számára is lehet fájdalmas, de személyiségüket nem ez határozza meg, ez csak egy megoldandó probléma, amiből tanulni lehet (Dweck 2015).

## **2.2 Szemléletmódok és vállalkozók**

A fentiek alapján beláthatjuk, hogy vállalkozók számára is a fejlődési szemléletmód a célravezetőbb, melyhez az alábbiakban össze is szedtem néhány lehetséges megnyilvánulási formát:

1. Nem csak a tökéletes helyzetben vágnak bele a vállalkozásba, és eleve egyáltalán van-e ilyen helyzet?
2. Elhiszik, hogy környezetük megváltoztatható, fejleszhető, így jelentősebb innovációba is belevágnak.

3. Képesek és hajlandók vállalkozásukkal együtt fejlődni. Ez megnyilvánulhat például abban, hogy ahogy a vállalkozás nő a vállalkozónak is változik a szerepe. A kezdeti vállalkozói szerepből egyre inkább menedzseri szerepbe kényszerül sőt idővel akár egyre több feladatot ki is kell adnia a kezéből, ami nem kis fejlődést igényel sok vállalkozó esetében, akik megszokták, hogy ők azok akik egyedül átlátnak és képesek megcsinálni mindent.
4. Mint azt a fentiekben is láthattuk a fejlődési szemléletmóddal rendelkezők nehézségek, kudarcok ellenére is kitartóak és tanulnak hibáikból.
5. Alkalmazottjaikra úgy tekintenek, mint akik képesek fejlődni, így képzésükre is odafigyelnek. Ilyen vállalkozók gyakrabban alakítanak ki mentori programokat és képzéseket alkalmazottjaik számára.
6. Az előzőből fakad, hogy nem a tökéletes képességű jelöltet keresik, hanem aki beleillik majd a csapatba és megvan a kellő elszántsága, motivációja és hajlandó tanulni. Épp ebből következik, hogy gyakrabban alkalmazhatnak, akár pályakezdőket is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Basgall, J. A. – Snyder, C. R. (1988): Excuses in waiting: external locus of control and reactions to success-failure feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4, 656-662. o.
- Boydston, M. – Hopper, L. – Wright, A. (2000): Locus of control and entrepreneurs in a small town, *Association for Small Business and Entrepreneurship*, San Antonio, Texas
- Cope, J. (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal Of Business Venturing*, 26, 6, 604-623. o.
- Cotterill, K. (2012): A Comparative Study of Entrepreneurs' Attitudes to Failure in Technology Ventures. *International Journal of Innovation Science*, 4, 2, 101-116. o.
- Dweck, C. S. (2015): *Szemléletváltás - A siker új pszichológiája*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Kaufmann, P. – Welsh, D. (1995): Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 43-56. o.
- Levenson, H. (1974): Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377- 383. o.
- McGrath, R. (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30. o.
- Málovics É. – Farkas, G. (2012): *Szervezeti viselkedés*. JATEPress, Szeged.
- Mirnic Zs. (2006): *A személyiség építőkövei – Típus-, vonás- és biológia elméletek*. Bölcsész Konzorcium HEFOP Iroda, Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest, 81. o.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, Medline, 80, 1, 1-28. o.
- Shane, S. – Locke, E. A. – Collins, C. J. (2003): Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13, 2, 257-279. o.
- Silver, L. S. (2015): A Social-Cognitive Model of Entrepreneurship Failure: Beyond Attributional Style. *Archives of Business Research*, 3, 4, 55-62. o.
- Singh, S. – Corner, P. D. – Pavlovich, K. (2015): Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30, 1, 150-166. o.
- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. – Flores, M. (2010): The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal Of Business Venturing*, 25, 6, 541-555. o.