

Az érzelmek szerepe a családi vállalkozások működésében

Almási Anikó

A családi vállalkozás egy speciális egysége a gazdaságnak, mivel elválaszthatatlanul összekapcsolódik benne a társadalmi és gazdasági szerepkör. A vállalkozáson belül a szerepek halmozása önmagában stressz forrása lehet, ami kihat a döntési folyamatokra, a vállalkozás fejlődésére. A családi vállalkozások esetében a szervezeti kultúrát módosító tényezők között kiemelkedik a szerepkonfliktus, az érzelmek fokozott hatása (Handy 1986), amely normál körülmények között is „beépített eleme” a gazdasági interakcióknak (Hámori 1998). Haslam felhívja a figyelmet arra, hogy (a családi és vállalati szerepkörből adódó) duális identitás hogyan befolyásolja a konfliktuskezelést. A vállalatot érintő döntések, így az innovációt érintő folyamatok menedzselése is változást generál, a szervezeten belüli változások eredményessége pedig szintén függ az érzelmektől (Ket de Vries 2006).

A családi vállalkozásoknak egyszerre erőssége és veszélyforrása is az érzelmek kiemelt hatása, mivel a szervezeti tagok szerephalmozása döntő lehet a hálózat és információáramlás alakulására. A szerző esettanulmányon keresztül mutatja be, hogyan módosítja a vállalati kultúra mérési eredményeit a fel nem tárt érzelmi alapú hálózat, illetve hogyan hatnak a szerephalmozások a vállalkozás döntési és innovációs folyamataira.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti viselkedés, szervezeti kommunikáció, családi vállalkozás

Köszönetnyilvánítás: Köszönettel tartozom Dr. Hetesi Erzsébetnek, Dr. Hámori Baláznak és Dr. Baracska Zoltánnak a hasznos tanácsaikért, javaslataikért. A kutatás elvégzését a „Közösen a Jövő Munkahelyeiért” Alapítvány ösztöndíja tette lehetővé.

1. Bevezetés

A vállalati identitás szakirodalom számos esettanulmánnyal tudja alátámasztani az elméleti modelleket, melyeket a következő fejezetben röviden áttekintek. Ezek a kutatások azonban jellemzően nemzetközi (főbb kutatók: Balmer, Lerpold, Ravasi, van Rekom, Soenen, stb), illetve a nagyvállalati szektort célozzák meg (például British Airways, Air France, AT&T, Bang & Olufsen, Starbucks, Alfa Romeo, Swedish Industrial Development Fund, stb).

A magyarországi sajátosságokat vagy a KKV szektor speciális körülményeit figyelmebe vevő kutatások azonban nem állnak nagy számban rendelkezésünkre, és még kisebb az esély arra, hogy a hazai családi vállalkozások vállalati identitásával foglalkozó kutatásra találjunk. Pedig “míg a családi vállalkozások előnyt kovácsolhatnak a közösen osztott történetükből, identitásukból, nyelvükből, és a munka iránti elkötelezettséget a család iránti elkötelezettség is segítheti, addig a működésben tapasztalható „intimitás” a szakmaiság rovására is mehet.” (Málovics–Vajda 2012, 378. o.). Handy szerint a kis szervezeteknél „ad hoc tűzoltás alapon foglalkoznak olyan tevékenységekkel, amelyeket valójában programozni, rutinizálni, rendszerezni kellene”, mivel „a vezetők ezt a kultúrát részesítik előnyben”. Ezzel együtt a kisvállalkozások rugalmasabbak is lehetnek: „remekül viselkednek előre nem látott helyzetekben, de nagyon gyengék a rutintevékenységekben” (Handy 1986, 86. o.).

A tanulmány először bemutatja a kutatás elméleti hátterét adó legfontosabb vállalati identitás modelleket. A következő fejezet összegzi a korábbi KKV szektorban végzett vállalati identitás kutatás eredményeit és indokolja a következő vizsgálati szakasz kutatási tervét. A cikk végül bemutatja a szervezetdiagnosztikai eljárás teszteléséhez elvégzett esettanulmányt. Az így felmerült problémák, módszertani kérdések ezek elméleti hátterének és a lehetséges válaszok összegzésével zárul a tanulmány.

2. A vállalati identitás és gazdasági hatása

A vállalati identitás Balmer szerint „a szervezet missziójának, filozófiájának és világképének kialakításával, fejlesztésével és kommunikálásával foglalkozik. Mindennek stratégiai szinten, és a vállalati alapértékekre, kultúrára és viselkedésre alapozottan kell működnie.” (Balmer, International Corporate Identity Group-ICIG). Más megközelítésben vállalati márkáról beszélnek, ami Dévai szerint a termékmárka értékeit közvetíti és hangsúlyozza, megkülönbözteti a cégeket a versenytársaktól, és növeli a részvényesek tiszteletét és lojalitását a vállalat iránt. (Dévai 2004, 1. o.). Már ő is felhívja a figyelmet arra, hogy „a vállalati márkanevek kialakításában és fenntartásában kulcsszerepe van a vállalat dolgozóinak” (Dévai 2004, 2. o.).

Olins szerint „minden szervezet egyedi, és az identitás forrása a szervezet saját gyökereiben, saját személyiségében, erősségeiben és gyengeségeiben keresendő” (Olins 1995, 7. o.).

Balmer szerint míg a vállalati identitás (mint tudatos önprezentáció) szinergiája a vezetők felelőssége, addig a szervezeti identitás egyfajta belső identifikáció a szervezettel (Balmer 1997). Balmer és Soenen egyenesen úgy

definiálja a vállalati identitást, hogy az nem más, mint a vállalat gondolatai, lelke és hangja (természetesen az egyes tényezők pontosan definiálva vannak) (Balmer–Soenen 1999).

Birkigt, Stadler és Funck identitás-mixében a vállalati identitás “egy vállalat befelé és kifelé stratégiailag megtervezett és operatíván érvényesített önábrázolása és magatartása, amely megfogalmazott vállalati filozófián, hosszú távú vállalati célkitűzésen és meghatározott (elérendő) imázson alapul – azzal a szándékkal, hogy a vállalat valamennyi cselekvési eszközét ebben az egységes keretben jelenítse meg kifelé és befelé egyaránt” (Birkigt et al. 1993, in Szeles 2001, 141. o.).

Ez a megközelítés már a vállalat egészét átható stratégiáról beszél, és a teljes környezetet is magában foglalja, és a modell szerint az identitás alapja a vállalati kultúra, stratégia, filozófia és vízió. Erre kell épülnie a külső tényezőknek, a vállalati viselkedésnek, kommunikációnak és design-nak. A vállalati identitás elméletekben közös vonás, hogy szükségesnek tartanak egy belső értékrendet, kultúrát, filozófiát, amire alapozva lehet csak szinergikus identitása egy vállalatnak.

A *vállalati stratégia* Haslam szerint “szerződéses, rögzített vetülete a csoport gondolkodásnak” (Haslam 2004, 230. o.).

Kono (Kono 1990, in Barakonyi–Lorange 1993) szerint a *szervezeti kultúra* egy általánosan elfogadott, közös értékrendszer, mely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is, valamint az ezekre ható gondolkodásmódot. Schein szerint (Schein 2010) a szervezeti kultúra eleve nem a vállalattól ered, hanem alulról és felülről egyaránt építkezik, de legfőbb szerveződési egysége a csoport. A szervezeti kultúrát Schein definíciójában a csoport fejleszti ki, folyamatosan alkalmazkodik a külső és belső változásokhoz, mindenki érvényesnek tekinti a kialakult rendszert, és ennek egyik legfőbb bizonyítéka, hogy bár informális rendszerről beszélünk leggyakrabban, mégis átadják az új dolgozóknak, és elvárják az újonnan érkező csoporttagoktól az alapvető értékekkel való azonosulást, azok követését.

A *vállalati filozófia* alatt “azt a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatiságot értjük, amely – mint vezérlő elvek rendszere – a vállalat/szervezet valamennyi ténykedését, aktivitását, cselekedetét áthatja” (Szeles 2001, 201. o.). A vállalati filozófia ernyőfogalomként lefedi a *víziót* is, amely “a vállalat által felvázolt, kívánt jövőbeni állapotot fogalmazza meg” (Szeles 2001, 201. o.).

A vállalati és szervezeti identitás nem azonos fogalmak. Kiriakidou és Millward szerint „a szervezeti identitás áll a vállalati identitás középpontjában” és a vállalati identitás a szervezeti identitás kézzel fogható megjelenítése” (Csordás 2008, 29. o.).

A szinergikus vállalati identitás számos előnnyel jár a vállalat számára (Balmer 1995, Balmer–Gray 2000, Haslam 2004, Hodgkinson–Healey 2011, Mamatoğlu 2010, Olins 1989, Olins 1995, Szeles 2001):

- emberek vonzása
- munkavállalók kiválasztása, toborzás
- munkavállalók megtartása
- munkavállalók motiválása
- összetartás, „mi” tudat
- vállalati felé irányuló hűség, lojalitás, bizalom
- stabil és hatékony munkavállalói kapcsolatok
- munkavállalók saját identifikációja.

Mindezeken túl konkrét piaci előnyben is manifesztálódhat a szinergikus vállalati identitás: nagyobb piaci részesedést, kedvezőbb image-t, pozitívabb vevői elégedettséget, sajtóvisszhangot, magasabb árszintet és értékesített mennyiséget eredményez a vállalkozás számára (Höffner 1989 in Sándor 2003, 58–59. o.). Akerlof és Kranton is hangsúlyozza, hogy a vállalati identitásnak pozitív gazdasági hatása van (Akerlof–Kranton 2005).

Számos vállalati identitás megközelítés (szociológiai, szervezeti kultúra) kiemeli a munkavállaló, mint individuum szerepét a vállalati identitásban, elsősorban a vállalati kultúrában betöltött szerepén keresztül (Ashfort 2001, Haslam 2004, Schein 2010). Hodgkinson és Healey (2011) szerint az egyéni identitásra közvetlenül és erősen hat többek között a szakmai, szervezeti, iparági hovatartozás. Az ágazati hatások vizsgálata ezért a munkavállalói oldalról nézve is fontos része a kutatásnak.

A vállalati identitás elméletek egyik fókuszja a vállalat vezetője, menedzsmentje: Balmer (2006) és Szeles (2001) szerint a vállalati identitás elsődleges forrása az elkötelezett és motivált vezető, és a tudatos identitásprogram megghiúsulásában is a menedzsmenté a kiemelt szerep. Ennek háttérében az áll, hogy a (közvetlen) vezető a vállalati értékrend és célok legfontosabb közvetítője. Az vezető hatása közvetlenül érvényesül, kultúraközvetítő szerepét számos szerző hangsúlyozza (Kono 1990, in Barakonyi–Lorange 1993, Schein 2010, March 2000, Handy 2008, Hoványi 2007, Málóvics 2004). A vezető a kreativitásra, teljesítményre gyakorolt hatását a mindennapi, folyamatos viselkedésével, vezetési stílusával éri el. A legfontosabbak ezek közül a teljesítményértékelés, az információhoz és erőforrásokhoz való hozzáférés befolyásolása és a dolgozói elkötelezettség alakítása három szinten (munka/csoport/vállalat szinten). Empirikus

kutatások igazolták, hogy a vezetőknek kiemelt hatása van a munkahelyi környezetre (Oldham–Cummings 1996, Ancona–Caldwell 1992, in Amabile et al. 2004), mivel a teljesítményértékelés, információ és erőforrás elosztás, valamint a dolgozói elkötelezettség tekintetében a vezető szerepe a legmeghatározóbb.

3. A vállalati identitás előzetes kutatása

A legtöbb vállalati identitás kutató felhívja a figyelmet a vezetőre, mint a vállalati identitás kulcsfigurájára, azonban szerepét, hatását nem vizsgálják konkrétan.

A másik lényeges, de kevésbé körbejárt tényező az idő: a vállalat története mindig az alapértékek és a vállalati kultúra szerves részeként jelenik meg, de az esettanulmányok általában egy statikus, aktuális állapot minél alaposabb feltérképezésére koncentrálnak, és nem céljuk feltárni az esetleges vállalati identitás életciklusokat.

Hazai és kis-és középvállalati szinten kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre a témában (Szeles 2001, Csordás 2008), miközben a hazai KKV szektor súlya a gazdaságban (GDP-hez és foglalkoztatáshoz való hozzájárulása miatt is) jelentős (Gém 2006). A társas vállalkozások 99,9%-a 250 fő alatti létszámot foglalkoztató kis- és középvállalkozás, amelyen belül a mikrovállalkozások egyébként is magas (95%) részaránya évek óta növekvő tendenciát mutat (KSH 2011). „A rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások” (Szerb 2008, 3. o.). Az olyan összetett, a vállalkozások döntési folyamatait, viselkedését komplexen vizsgáló kutatások, mint például a vállalati identitás kutatás, segíthet hozzájárulni a fel nem tárt sikertényezők vizsgálatához.

Korábbi vállalati identitás kutatásomban (Almási 2012) ezért a KKV szektorra koncentráltam, és a vezető szerepének vizsgálata miatt olyan vállalkozásokat emeltem be a mintavételi keretbe, amelyeknek operatív irányításában a többségi tulajdonos aktívan részt vesz – ezáltal a vállalati identításra, kultúrára gyakorolt hatása mérhető és elemezhető.

Az építészeti és IT cégeket érintő vizsgálatban a következő kutatási kérdésekre kerestem választ:

- Van-e ágazatspecifikus vonása a szinergikus vállalati identitásnak?
- Létezhet-e szinergikus vállalati identitás a belső soft tényezők (vállalati filozófia, kultúra, stratégia) nélkül?
- A vállalkozás vezetőjének saját értékrendje képezi-e a vállalati kultúra, ezen keresztül a vállalati identitás alapját?
- Léteznek-e a vállalati identitás tudatos vagy ösztönös alakításának egyértelműen beazonosítható életciklusai?

A vizsgálat egy 100 elemszámú mintán elvégzett megfigyelésből és kvantitatív értékelésből, valamint egy 10 cégvezetővel készített kvantitatív mélyinterjú szakaszból állt. Így lehetővé vált a nagyobb mintán, statikus vállalati identitásról kapott objektív információkat összevetni a mélyinterjúk során feltárt háttérinformációkkal, okozati elemzésekkel, kiemelten fókuszálva a vállalat, különösen annak identitás történetére.

Az adott mintán az ágazati sajátosságok hatása kimutatható volt a vállalati identitás programra, kérdéses maradt azonban ennek általánosíthatósága, ezért szükségessé vált nagyobb mintán, több ágazat bevonásával vizsgálni a kérdést.

A kutatás eredményei alapján a belső soft tényezők nélkül ugyan valóban nem alakítható ki szinergikus vállalati identitás, azonban ehhez a szinergiához nem feltétlenül szükséges az összes belső tényező (vállalati kultúra, filozófia, stratégia) egységes szintű kidolgozottsága. Kérdéses maradt, hogy itt ágazati vagy vezetői hatások erősebbek, és szükséges a vizsgálat kiterjesztése a teljes vállalkozásra, mivel a vezetői interjúkból egyoldalú, akár torzított információk is adódhatnak. Ezért a vállalati kultúra, filozófia, általában az alapértékek vizsgálatához szükség van a szervezet teljes körű elemzésére és a munkavállalók kutatásba való bevonására.

A vállalkozás vezetőjének elemzése során két jól elkülöníthető vállalatalapítói motiváció mentén sikerült vizsgálni a vállalati identitás és a vezetői értékek összefüggéseit. A vállalkozók egyik csoportja nem foglalkozott a vállalkozás alapításakor annak identitásával, általában a design tényezőkhez tartozó nélkülözhetetlen elemekre koncentráltak. Ezen vezetők számára akkor vált fontossá a vállalat identitása, amikor a cég elért bizonyos eredményeket (profit, piaci részesedés, ismertség tekintetében), és ez szükségessé tette a korábban rendszertelenül és kiegyensúlyozatlanul kialakított identitás elemek összehangolását.

A cégalapítók másik csoportja a kezdetektől – a profitszerzésen túlmutatóan – saját értékrendjére alapozva működtette vállalkozását, ami markánsan megkülönböztette versenytársaitól, és egyben a vállalkozás védjegyévé is vált a tulajdonos egyéni motivációja, stílusa. A tulajdonosi pozíció a vállalkozók számára “a szaktudás legmagasabb szintű hasznosításának eszköze”, és “ezt a motívumot

jövedelmük és személyes vagyonuk gyarapítása elé helyezik, a szabadság és az alkotóerő kibontakoztatásának minden másnál nagyobb lehetőségét látják benne” – derül ki a nagyvállalkozókat vizsgáló hazai kutatásból is (Laki–Szalai 2004, 90. o.).

„Számos elemzés készült, amely szerint a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód” (Szerb 2008, 3. o.).

Az időfaktor vizsgálata indokolt volt: az identitás tudatos menedzselése az interjúk alapján szorosan összefügg a vállalkozás történetével. Számos olyan esemény körvonalazódott az interjúk során (például cégnév változtatás, költözés, célpiacok megváltozása), amelyek több vállalkozásra is jellemzőek voltak. Ezért a kutatás kiterjesztésével érdemes vizsgálni, hogy vannak-e ezek között általánosítható változások, mérföldkövek.

Egy kisvállalkozásokat elemző kutatás szerint (Laki 1998) az sem mindegy hazánkban, mikor indult a vállalkozás, mivel ez befolyásolja belső működését például a kapcsolati háló, döntéshozás, vállalkozás tulajdonosának attitűdje tényezőkön keresztül.

A korábbi vállalati identitás kutatás során kapott eredmények és a kutatás korlátai miatt is indokolt volt a vizsgálat folytatása. A kutatáshoz kialakított komplex szervezetdiagnosztikai eljárás teszteléséhez részletes vállalati identitás vizsgálatot végeztem a kritériumoknak megfelelő vállalkozásoknál (kis- és középvállalkozás legyen, illetve a tulajdonos(ok) részt vegyen a vállalkozás operatív irányításában). A teszt során felmerülő módszertani problémákat részletezem a tanulmány következő fejezeteiben.

4. A vállalati identitás vizsgálata részletes szervezetdiagnosztikával

Schein szerint az alapított, tehát mesterségesen kialakított, nem önszerveződő csoportnak szükséges, hogy az induláskor természetes jelentésbeli ürt tartalommal, normákkal töltsen meg. Ennek a kiindulási normarendszernek a vállalkozás alapítója, vezetője a forrása. Handy szerint a vezető mindenképpen példakép, viszonyítási pont, a vállalati értékrend “nagykövete” (Handy 1986).

A vállalati identitásnak nem csupán a tényezők alapján van külső és belső oldala, hanem hatása szerint is. A szervezeten belül kialakuló lojalitás, normarendszer befelé érvényesül, míg a hírnév, piaci bizalom külső környezeti hatásnak tekinthető, amely viszont ugyanúgy meghatározza a vállalkozás sikerességét, működését.

Az egyik lényeges része a vállalkozás működésének az a kapcsolati háló, amiben létezik a cég maga: a külső és belső környezet kapcsolódási pontjai, minden olyan csomópont és kötés, amely meghatározza a vállalat működési területét. A sikeres vállalatot a sikertelentől a kapcsolati hálója különbözteti meg (Barabási 2008), és ez a háló dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (Kilduff–Krackhardt 2008). Kilduff felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetőknek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli kapcsolatokra.

A kapcsolati háló fontosságát Laki is kiemeli: ez „volt a vállalkozói tudás talán leghatékonyabb közvetítője” (Laki 1998, 69. o.). A kapcsolati háló biztos hátteret nyújt a gazdaságos beszerzésekhez, a likviditási gondok leküzdéséhez, a munkaerő kiválasztásához, információszerezéshez. A bizalom, a külső-belső csoportok közötti éles határvonal meghatározta mind az ágazatok működését, mind az egyes vállalkozások szervezeti kultúráját.

A szervezeti diagnosztikai módszertannak ezért alkalmasnak kellett lenni a vezető szerepének és vállalkozásalapítói motivációjának vizsgálatára, a vállalkozás történetének megismerésére, a vállalati identitás életciklusainak megismerésére, a kulcsemberek azonosítására, a kapcsolati háló feltárására, a vállalati kultúra elemzésére (összevetve ezt a vezető saját értékrendjével), a vállalkozás sikerességének megítélésére (az eredményesség és a szinergikus identitás összefüggéseinek vizsgálata miatt).

4.1. Kutatási módszertan és problémák

A vállalati kultúra elemzése olyan kérdőív alkalmazását igényelte, amely független a vállalkozás méretétől, mert a mintába beletartozhatnak a 10 és a 100 fős cégek egyaránt. Ezért olyan mérési eszközre volt szükség, amely az értékekre és folyamatokra koncentrált, de létszámtól függetlenül. Ugyan nem vizsgálok például a szervezeti hierarchia és a vezetői szintek hatását a vállalati kultúrára, viszont azonos, ezáltal összehasonlítható eredményeket eredményező kérdőívvel válnak mérhetővé a vállalati kultúra tényezői. Az értékekre épülő Alexander kérdőív (Pfeiffer–Jones 1978, in szerk. Hunyadi–Székely 2003) mellett egy külön a vezetőknek, és külön a kulcsembereknek összeállított részletes kérdőív került kitöltésre, amelynek alapját a Corporate Values kutatói által fejlesztett Szerda model-hez tartozó vizsgálat (Németh et al. 2010) képezte.

Az információ áramlás és munkakörök elemzése objektíven feltárta a vállalkozás folyamatait, és jelezték a működésre épülő kapcsolati hálót is.

A vállalati életciklus elemzés célja nem csupán az egyes események időbeli elhelyezése volt, hanem +/- értékeléssel minden kitöltő koordinátarendszerben jelölte a szerinte fontos eseményeket a cég életében, így a vizsgálat egy részben

szubjektív eseménytérképet eredményezett. A munkavállalók elkötelezettségét (és ezek szintjeit, kapcsolódási pontjait) egy asszociációs teszt mérte.

Az első vizsgált cégnél szükség volt a szerepek tisztázására (kísérlet alkalmazásával), illetve a vizsgálat részét képezte egy személyiségteszt is. Ennek célja nem az egyes munkavállalók profiljának felállítása volt, hanem a távolságmérés: a Likert-skálás kérdőív GAP-analízisként feltárta az önértékelés és mások értékelése közötti különbségeket, illetve az egyes munkavállalók egymásról alkotott eltérő véleményét. A vizsgálat kiegészítése az adott vállalkozás esetében azért vált szükségessé, mert a részletes szervezeti diagnosztikai vizsgálat során olyan torzító tényezők kerültek előtérbe, amelyek nem tekinthetők elszigetelt jelenségnek. Mivel ezek a későbbi mintában is előfordulhatnak, a diagnosztikai eljárást lehetőség szerint fel kell készíteni a torzítások kezelésére és az új tényezők vizsgálatára.

5. A családi vállalkozás sajátosságai

A kutatás során a mintába kerülés kritériuma volt, hogy az alapító/többségi tulajdonos részt vegyen a vállalkozás operatív irányításában, mindez annak érdekében történt, hogy hatása valóban értékelhető legyen a vállalati identitás tényezőire. Korábbi kutatásomban nem tértem ki arra, hogy az adott vállalkozás egyben a családi vállalkozás feltételeinek is megfelel-e (=olyan vállalat, amelyben a család vagy a családi szövetség döntően befolyásolja a vállalkozás fejlődését, Wimmer et al. 2004, in Málóvics–Vajda 2012).

Az Európai Unió meghatározása szerint családi vállalkozásról beszélünk, amennyiben:

- bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örökösének kezében van;
- a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
- a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
- a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok legalább 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján. (Málóvics–Vajda 2012, 380. o.).

A definíció alapján egyértelmű, hogy lényeges átfedések vannak a KKV és a családi vállalkozás definíciójában és kategóriájában, miközben utóbbihoz hazánkban nincsenek hivatalos statisztikai (KSH) adatok, így arányuk, számuk, egyéb jellemzőik tekintetében nem összehasonlíthatók vagy beazonosíthatók az egymást átfedő halmazok. Kérdés, vannak-e a családi vállalkozás esetében olyan, a vállalati identitásra ható tényezők, amelyek miatt a standard mérési módszerek torzulhatnak? A szervezeti és egyéni identitás viszonyrendszerét érdemes először megvizsgálni: March szerint „az identitás a szabályokhoz igazodást jelenti annak érdekében, hogy a cselekvéseket a szituációkhoz igazítsa” (March 2000). Tehát „az ember úgy elemzi környezetét és értelmezi az egyes történéseket, hogy a saját maga által kialakított belső rendszerbe illeszti az eseményeket, és saját szubjektív szűrőjén keresztül értékeli a szituációkat. Az egyén „saját organizációja befolyásolja viselkedését” (Haire 1974, 41. o.).

A társas kultúra „azokhoz a szerepekhez kapcsolódik, amelyeket az egyének a jelenben játszanak, míg a kulturális identitás mindezen túl azt tartalmazza, mit tanultak az egyének a múltban és hogyan tervezik ezek hatását a jövőjükre nézve” (Jameson 2007, 208. o.).

A munka tehát identitással és státusszal ruházza fel az egyént, ezen kívül strukturálja az időt, lehetőséget nyújt tevékenység végzésére, integrálja az egyént a munkahelyi közösségekbe és ezáltal a társadalomba, valamint folyamatos kapcsolat és tapasztalatcserét tesz lehetővé (Jahoda 1979 in Garai 2003, 192. o.).

A személyes és vállalati identitások egymásra hatásán múlik, képes-e egy csoport vagy szervezet az egyéni törekvéseket beilleszteni saját kultúrájába és értékrendjébe, és az egyének, szubkultúrák kölcsönhatása milyen csoportszintű identitást hoz létre. „A célok gyakorta a szervezeti szereplők közötti bonyolult interakciókból születnek, és fejlődnek tovább, vagy azokat a szervezeti szereplők számára kiosztott szerepek határozzák meg – ez az ún. a „pozíciód formál Téged” szabály” (Allison 1971 in Fukuyama 2005, 72. o.). Tehát azoknak az egyéneknek hangsúlyos szerepük van a szervezeti kultúra megformálásában, a normák kialakításában és megtartásában, akik érdekelték a szervezet sikerességében és jövőjében, és kötődnek valamilyen szinten a szervezet működéséhez.

A kényszer (például családi vállalkozás esetében kényszerű pozícióvállalás) és kizárólagos (az egyik csoporttagság kizárja a másik csoporthoz való tartozást) identitás is, melyek szituációkhoz és szerepekhez köthetők (March 2000), és a családi vállalkozások esetében ezek az identitásproblémák konfliktushoz vagy szervezetfejlesztési válságokhoz vezethetnek. Nem véletlen, hogy a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom egyik legfontosabb területe a vezetésben bekövetkező generációváltás (Málovics–Vajda 2012). A szituációhoz kötött identitásváltás természetes és rutin folyamat, minden helyzet előhívja a megfelelő

identitást, ami alapállapotban nem okoz kognitív disszonanciát (Festinger 2000). A kényszeridentitások gyakran konfliktusból adódnak és konfliktushoz vezetnek, mivel lényegesen meghatározza az egyén önmeghatározását, miközben többnyire nem az egyén saját akaratából következett be a változás.

Lewin szerint “a csoport több és más, mint tagjainak összessége, mivel a csoportnak saját céljai vannak”. A csoporttagok egymástól való függése adja gyakran a csoport lényegét. “Az egyén körülményeiben bekövetkező változás nagymértékben közvetlenül azon csoport helyzetének megváltozásából fakad, amelynek része az egyén” (Lewin 1985 in Szeles 2001, 89. o.). A csoport tehát eleve konfliktusveszélyes közeg, a családi vállalkozások esetében azonban a szerepek halmozódása, összefonódása további terhet jelenthet.

Amennyiben tehát családi vállalkozásról beszélünk, nem kerülhető el a családi és üzleti szerepek összefonódásából, adott esetben konfliktusából adódó hatások vizsgálata, amely mind a vállalati kultúrában és identitásban, mind a vállalkozás magatartásában, döntési folyamataiban, így hatékonyságában is megmutatkozik.

6. A vizsgált családi vállalkozás jellemzői

A vizsgált vállalkozás átlagos létszáma 6–8 fő, 3 tulajdonos aktívan részt vesz a vállalkozásban.

Tulajdonosok és tulajdoni hányaduk a vállalkozásban: Róbert 40% + Éva 40% + István 20%

A tulajdonosok pozíciója a vállalkozásban és a közöttük lévő családi viszony:

- Róbert: ügyvezető,
- Éva: garanciakezelés, ügyfélmenedzsment (volt feleség),
- István: raktáros (az ügyvezető, Róbert édesapja)

Alkalmazottak:

- Márka-és ügyfélkapcsolat menedzserek
- Bolti eladó
- Erik (könyvelő, pénzügyi szakember)
- Vizsonteladók

A tulajdonosok a vállalkozás alapításakor egy családot képeztek, később azonban a házaspár elvált. Éveken keresztül kerestek megoldást a volt feleség tulajdonhányadának kivásárlására, de egyik lehetséges új megoldás sem jelentett annyi előnyt, amiért érdemes lett volna változtatniuk. Ezt indokolta a feladatok

képesség alapú felosztása, amely főleg spontán alakult a vállalkozás indulása óta, és a munkakörök erős összefonódását eredményezte. Stabil, a családon kívülről alkalmazott munkavállaló csupán a könyvelő, a többi alkalmazott másfél-két évig maradt átlagosan a cégnél. Jellemző a távmunka, illetve az egymástól távol végzett munka, ami a vállalkozás profiljából is adódik (réspiacon speciális termékeket forgalmaznak viszonteladóknak, a kapcsolattartás ezért kiemelt jelentőségű. Viszonylag kis számú viszonteladói csoport érintett az értékesítésben, és a forgalmazott márkák száma is csekély. Jellemző, hogy a számos személyes háttérű feszültség lehetősége ellenére kevés konfliktus van a működés során, ez azonban sok energiát igényel a résztvevőktől, és gyakran eredményezi a közvetlen interakciók elkerülését. Ez a gyakorlat, illetve az összetett és egymást átfedő munkakörök rendkívül zárttá teszik a szervezetet: belülről jól kialakult, rögzült folyamatok jellemzik, amelyhez nehéz kapcsolódnia egy kívülről érkező munkavállalónak.

Mélyinterjú a vállalkozás két fő tulajdonosával, illetve a szervezet stabil munkavállalójával, a pénzügyi szakemberrel készült, ők hárman vettek részt a személyes jelenlétet igénylő vizsgálatokban, valamint a kérdőíveket is ők töltötték ki. Interjú készült két újonnan alkalmazott munkavállalóval is, akik baráti viszonyban álltak a tulajdonosokkal, így viszonylagos rálátásuk volt a vállalkozásra és annak piacát is jól ismerték. Azonban közvetlen tapasztalatuk a szervezettel kapcsolatban még nem volt olyan mértékűnek tekinthető, hogy ugyanazt a vizsgálati módszertant alkalmazzam náluk.

7. Az érzelmek szerepe a családi vállalkozás működésében

Az egyén saját szerepkultúrájához igyekszik igazítani a munkavállalóként vagy vezetőként betöltött szerepeit is. Ezek a szerepek a társadalmi kultúrában, a szocializációban, a személyiségben és a tapasztalatokban gyökereznek. Fokozottan igaz ez a családi vállalkozásokra, ahol a szervezet a mindenki számára ismert családi szerepkultúra miatt sokkal hamarabb (egyesekek szerint túl korán) alakítja ki szervezeti kultúráját, amit aztán a kívülről érkező új tagokra rákényszerít (Handy 1986). Ez adja természetesen a vállalati kultúra erősségét és stabilitását, de egyben rugalmatlanságát is. Másik lényeges sajátossága a családi vállalkozásoknak a precedens döntési folyamat: a családban kialakult döntési sémákat automatikusan integrálják a szervezeti döntési folyamatokba, miközben a személyes és üzleti döntések nem feltétlenül működhetnek azonos módon, és gyakran a családi és szervezeti szerepek sem fedik egymást. Például a családfői és cégvezetői szerepek nem kezelhetők azonos sémák alapján, mert ez a hatékonyság gátja lehet: “fel kell parcellázni a szerepeket, különösen a munka és a család között” (Handy 1986, 25.

o.). A családi vállalkozások esetében a szerepek elkülönítése már nem ilyen egyszerű, hiányozhat az éles választóvonal és a szituáció nem feltétlenül szabályozza egyértelműen az előhívott identitást.

Handy szerint “minden ember minden konkrét helyzetben valamilyen szerepet tölt be a többi emberrel fenntartott kapcsolatában” (Handy 1986, 16. o.). A betöltött szerepben nyújtott teljesítményt pedig a belső személyes tényezők (személyiségjegyek, készségek), valamint a szituáció és kapcsolatfüggő tényezők meghatározzák meg.

Milyen problémák lehetnek az egyén által betöltött szerepekkel és hogyan mutatkozik ez meg a családi vállalkozások esetében? Handy nyomán a következő szerepproblémákról beszélhetünk (Handy 1986):

Szerep kétértelműség: nem mindig egyértelmű, kinek hogyan kell viselkedni egy adott szerepében. Előfordulhat, hogy az egyén az elvárásoktól eltérően képzelet és játssza el szerepét. Ez a vállalkozásoknál problémát okozhat a hatáskörök, elvárások, felelősségvállalás, információcsatornák használata, teljesítményértékelési és ellenőrzési folyamatok vagy éppen a vállalkozáson belüli karrierlehetőségek tekintetében. A munkaköri leírások elvileg megoldást jelentenek erre a problémára, azonban családi vállalkozások esetében még ritkább, hogy a családtag által ellátott feladatot és a szerep sajátosságait egyértelműen definiálják. A kimondatlanul hagyott jellemzők azonban növelik a szereppel kapcsolatos kétértelműséget és bizonytalanságot.

“Nem rúghatom ki az apámat a cégtől, csak mert nem hajlandó számítógéppel dolgozni. Miközben muszáj volt bevezetni egy rendes készletnyilvántartó programot, a CRM is működik már... működne. Így viszont mindig kell valaki, aki apám helyett adatokat rögzít, lekér. Szerinte az a fontos, hogy precízen ellátja a feladatát, nekem viszont arra is kell gondolnom, hogyan lépünk előre.” (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Szerep összeegyeztethetlenség: előfordulhat, hogy a vezető másképp képzelet el szerepét, mint ahogy azt a munkatársak elvárnák. Az illeszkedés hiánya nem családi vállalkozások esetében is a hatékonyság rovására mehet, amikor például egy cégnél másképp áll a fejlesztésekhez a marketinges, a pénzügyi szakember és a mérnök. Legnehezebb feloldani azt a konfliktust, ami az egyén saját értékrendje és a vállalkozásra jellemző normarendszer között feszül. A családi vállalkozások generációváltása, de akár a mindennapi döntések esetében is a hatékonyság rovására menő ellentéteket okozhat, hogy a családtagok mindannyian szervezetcentrikusak ugyan, mégis saját személyes identitásuknak ellentmondó szerepkövetelményeknek

kell megfelelniük. A szerep összeegyeztethetelenség esetében tehát nem a szerepek ellentmondóak, hanem a szerepekkel kapcsolatos elvárások nem illeszkednek.

“Szerintem Robinak (a vezetőnek) következetesebbnek kellene lennie az ügyfelekkel. Az én feladatom a garanciás problémák kezelése, és mindig meg is egyezünk, hogy ez csak rám tartozik. De az ügyfelek megtanulták, hogy ha Robit (a vezetőt) felhívják, Ő nem tud nemet mondani, és úgylis kicseréli ingyen az alkatrészeket. Én meg azt is nézem, hogy ez mennyibe kerül nekünk, ráadásul én tudom meg utoljára a saját feladatomat. Hiába beszéljük meg (a vezetővel), hogy nem így kellene csinálnia, azt mondja, képtelen keménykedni az ügyfelekkel.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból)

Szerepkonfliktus: ugyan külön-külön egyértelműek a szerepekkel szembeni elvárások, mégis konfliktust okoz, hogy egy szituációban egyszerre több szerepet kell betölteni egy személynek. A szerepkonfliktus akkor fordul elő, ha az egyénnek egymásnak ellentmondó szerepeket kell egyszerre betöltenie.

“Ilyenkor csak kapkodom a fejem: az előbb még arról egyeztettünk Évával (társtulajdonos), ki melyik ügyfélhez utazik el, de egy pillanattal később már azon veszekszünk, ki fog addig vigyázni a gyerekekre, amíg mindketten a kiállításokon leszünk, és persze rendszeresen megkapom, hogy nekem könnyebb.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

Szerephalmozás: a szerepkonfliktusnak az a formája, amikor az egyén ugyan képes elfogadni, hogy a betöltött szerepei ellentétesek, de mennyiségi vagy minőségi szempontból az ezzel járó feladatok túlságosan leterhelőek, és a betöltendő szerepek száma már meghaladja az egyén teljesítési határait.

“Ahogy nőttek a gyerekek és egyre többet tudtam dolgozni a cégnél, olyan feladatokat kaptam, amiknek semmi közük egymáshoz, de épp ezeket kellett megoldani. Aztán persze nálam ragadtak, akár logikus, akár nem. Az egyik pillanatban katalógusokat fordítok és kreatívnak meg precíznek kell lennem, a másokban apósom (tulajdonostárs) helyett megcsinálom a raktárkészlet rögzítését, ami inkább türelmet igényel, aztán jön egy ügyfél és az nekem nagyon fontos, hogy mindig kedves legyek velük. ... A beszállítókkal meg udvariasan, de kökeményen a cég érdekeit képviselni... mindezt úgy, hogy Robi talán egész másképp csinálja.. szóval nem egyszerű, de szerencsére mindig van egy csendesebb időszak, mielőtt felrobbannék.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

Szerephiány: olyan szerepkonfliktus, amely során az egyén énképe a szerephez tartozó alacsony elvárások miatt sérül. Jellemzően helyettesítés, ellenőrző típusú feladatok ellátása során nyilvánul meg, vagy amikor túlképzett munkavállalót

alkalmaznak alacsonyabb összetettségű munkára vagy pozícióra. Családi vállalkozások esetében gyakori, hogy a családtag kvalitásaitól messze álló, egyszerűbb munkát lát el a cégben.

“Nem tudom, jó-e apámnak, hogy tulajdonképpen raktárosként dolgozik, pedig Ő az egyik tulajdonosa a cégnek. Mindig azt mondja, hogy ne aggódjak, Ő egyébként is szívesen csinál bármit, amire a cégnél szükség van, de néha látszik rajta, hogy unatkozik. Viszont ez még mindig jobb neki, mintha otthon ülne, vagy egy vadidegen helyen dolgozna.” (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Mind ezek a szerepproblémák szerepstresszt okoznak, ami nem feltétlenül jelent negatívumot. A hatás attól függ, hogy az egyén hogyan kezeli a stresszt, motiválja (szerepkihívásnak éli meg) vagy blokkolja teljesítményét (és szereptúlterhelést okoz).

“Őszintén szólva ez nem volt könnyű döntés, amikor elváltunk. Kedvem lett volna kiszállni a cégből, és Robi (tulajdonos/vezető) is rendszeresen felhozta ezt a témát, de ott voltam két gyerekkel, akiknek jót tett, hogy nem egy átlagos munkahelyen dolgozom reggeltől estig. Nekem ez kényelmes volt, amíg játszottak a gyerekek, megírtam az e-maileket, megrendeltem a termékeket.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

A szereptúlterhelés esetén várható tünetek a kommunikációs nehézségek, a gyenge munkamorál, illetve a szervezetben állandósuló feszültség. A túlterhelés megoldása általában az elfojtás (gyakran a problémák éelhallgatása, bagatellizálása, elviccelése formájában), a visszahúzóadás (akár a szervezetből való kilépés formájában), vagy a beletörődés (az egyén képes elfogadni és beépíteni az életébe a szereptúlterhelést, mind állandó állapotot).

A konfliktusok nem csak egyének, hanem csoportok között is fennállhatnak például aktuális érdekellentétek, pozíciójavítási szándék, erőforrásokért való versengés miatt. Családi vállalkozások esetében fennáll a veszély, hogy a szervezet nem tényleges üzleti vagy szervezeti érdekei alapján bomlik (érdek)csoportokra, hanem létezik ezzel párhuzamosan, a szervezeti felépítéstől függetlenül (és gyakran erősebb hatással) egy család – munkavállalók választóvonal, ami nehezíti a konfliktusok kezelését, az érdekegyeztetést. Haslam szerint ez a dualitás más kezelési megoldásokat igényel a csoportközi konfliktusok esetén (Haslam 2004). Simon is megkülönböztet egyén és csoportok közötti szervezeti konfliktust (Simon 1982), és a csoport esetén legfontosabb forrásként az erőforrásokért való versengést, a különböző alternatívák preferálását és ezáltal érdekcsoportokra bomlást, illetve a csoporttagok kölcsönös függőségét határozza meg, a megoldást pedig a független

információforrások számának növelésében látja. A transzparencia, a családi és szervezeti érdekek közelítése és a család, mind szervezeti csoport minél magasabb szintű integrálása a szervezetbe segítheti a a családi vállalkozások érzelmi túlterhelésének csökkentését, a konfliktusok megelőzését, és a hatékonyabb szervezetté válást.

A szervezet, mint csoport egyben az egyének közötti kapcsolatrendszer, hálózat dinamikus leképezése is. Az egyének közötti interakciók tartják fent és működtetik ezeket a kapcsolatokat, amelyet jelentősen befolyásol, hogy a csoporttagok milyennek látják egymást, mit gondolnak saját és más csoporttagok szerepéről. Az egyéni percepció határozza meg, hogyan értékeli a másik magatartását vagy kommunikációját. Az interakciókat a személyiségjegyek és az érzékelés mellett befolyásolja a személyek közötti viszony is, ami egy családi vállalkozás esetében szintén fontos tényező.

Mamatoğlu (2010) szerint az identitás felosztás három fő szintre osztható fel (foglalkozási + csoport + szervezeti). Morrow 1993 (in Savareikiene–Daugirdas 2009) szerint a munkavállaló kapcsolódási pontjai a szervezeten belül a következők: a vezető, a vállalat, a csoport és a hivatás, és ezek egyben meghatározzák a lojalitást, mint érzelmi elköteleződés szintjeit. Allen és Meyer szerint (Allen–Meyer 1990) a lojalitás inkább típusa szerint határozható meg, így megkülönböztetnek folytonos, gazdasági jellegű (racionális), normatív (normáknak és szokásoknak alárendelt) és érzelmi (szinergikus identitás alapú) motivációs háttérű lojalitást. A családi vállalkozás esetében a lojalitás alapja nem csupán a vállalkozás, hanem a családi kötelek, interakciók és szerepek is áthatják a vállalat iránti elkötelezettséget – akár a többi rovására is (például a generációváltás érdekében a vezető pozíciót átvállaló felnőtt gyermek feladja tanult hivatását, hogy a családi vállalkozás ne kerüljön „idegen kézbe”).

“Persze amikor apámnak baja van, egyből hozzám jön. Ha egy sima idegen raktárosunk lenne, szerintem fele ennyit nem látnám, így viszont rendszeresen nálam landolnak apám munkával kapcsolatos problémái. Mert mi jó viszonyban vagyunk, és velem könnyebben megoldja a bajait. Mondjuk az is igaz, hogy én is bármikor fordulhatok hozzá... egy sima alkalmazott valószínűleg nem rohagálna este 7-kor még egy csomagot összekészíteni. Szóval általában jó, néha meg nem egyszerű, hogy az apám is a cégben dolgozik.” (részlet az esettanulmány során elhangzott mélyinterjúból).

A szervezeten belüli *interakciók* mind mennyiségük, mind minőségük alapján lényegesek a vállalkozás eredményessége szempontjából. Az egyének és csoportok közötti kapcsolatok befolyásolják a munkamorált, a normákat, a termelékenységet (Handy 1986). A csoporttagság megítélése (alacsony vagy magas a csoport jelentősége, elfogadottsága a szervezeten belül) befolyásolja az egyén saját

identitását is, és ez a kimondatlan „csoportransor” determinálhatja az elutasított vagy preferált interakciókat a szervezeten belül. Az interakciókra fizikai tényezők is hatnak: a fizikai közelség növeli az interakciók számát, míg a fizikai korlátok megakadályozhatják a csoportént történő funkcionálást (táv munka reális veszélye). „Az interakció általában erősíti az együttműködés érzését” (Handy 1986, 67. o.), és az ellenszenv csökkenti az interakciók számát. Reális veszély ez olyan családi vállalkozások esetében, ahol a családtagok közötti esetleges rossz viszony, időszakos (akár családi szerepeikből átemelt) feszültségek terhelik az interakciókat, torzítva ezzel a normál működési folyamataikat. A kapcsolatok érzelmi túlterheltsége pozitív elmozdulás esetén is kiválthatja az interakció elkerülését.

“Erikkel (pénzügyi szakember) a legegyszerűbb együtt dolgozni: precíz, jó ötletei vannak, önállóan elvégzi a feladatát, és nem kell folyton arra figyelni, mit gondol valójában. Tiszta ügy, együtt dolgozunk és kész. Évával és apámmal (társtulajdonosok) gyakran van valami plusz, nekem meg nincs mindig energiám ezekre a dolgokra odafigyelni... Néha inkább megcsinálom valamit akkor is, ha nem az én dolgom... de inkább ez, mint egy veszekedés vagy egy rosszul időzített beszélgetés, amire néha tényleg semmi időm nincs” (részlet az esettanulmány során elhangzott vezetői mélyinterjúból).

Bármilyen döntési helyzetben is találja magát a vállalkozás vezetője, mindig befolyásolni fogja a saját vezetési stílusa és személyisége (értérendszer, életkora, szereptudata, kockázattűrése, stb), a szervezet tagjai (elvárásaik, múltbeli tapasztalataik, szaktudásuk, motiváltságuk), a konkrét feladat (célja, fontossága, bonyolultsága és a megvalósítás technikai lehetőségei) és a környezeti tényezők (ami tartalmaz minden olyan korábbi eseményt, kapcsolatot, információt, normarendszert, ami hatással van az adott szituációban részt vevők érzékelésére, szerepére). Ezen tényezők optimális illeszkedése szükséges a szervezet hatékony működéséhez.

A vezető elfogadottsága nagyban függ a hatalma forrásától. Általában pozícióból eredő „törvényes” hatalom vagy a szaktudás a hatalom forrása, de a szakirodalom elismeri a jutalmazásra, illetve a karizmára, a személyiség erejére épülő (Garai 2003) hatalmat. Karizmatikus az a személy, akinek „sokkal nagyobb az esélye arra, hogy hatást gyakoroljon a többiekre, mint bárkinek, aki az ő hatásérvényesítés szempontjából értékelt helyére kerülne” (Garai 2003, 138. o.). Bass szerint (Bass 1985 in Babcock-Robertson–Strickland 2010) a karizmatikus vezető rendelkezik azzal a hatalommal, erővel és befolyással, ami váratlan vagy nem egyértelmű szituációkban segíti a hiányosságok feloldását, és visszatéríti a tiszta stratégiai vízióhoz a motivációkat.

8. Módszertani problémák, az érzelmek torzító szerepe a kutatásban

A mélyinterjúkból vett idézetek alátámasztották a szerepekkel összefüggő problémákat, és jelzik, hogy a szerepstressz hat az interakciók mennyiségére és minőségére, indirekt módon a vállalkozás teljes működésére. természetesen nem családi vállalkozások esetében is létezik egyének vagy csoportok közötti konfliktus, ez azonban inkább alakítja, mint torzítja az eredményeket. A családi vállalkozások esetében fennálló dualitást kezelnie kell a módszertannak.

A vállalati kultúra mérésére alkalmazott Alexander-teszt a következő területeken méri a vállalkozás jellemzőit: szervezeti/személyes büszkeség (megfeleltethető a vállalattal és értékeivel való azonosulással, ami az identitás vizsgálatok alapja), vezetés/szupervízió, teljesítmény/kitűnőség, jövedelemzűség/költséghatékonyság, csoportmunka/kommunikáció, kollegális/munkatársi kapcsolat, ügyfélkapcsolatok, tréning/fejlesztés, innovációs készség/kreativitás, őszinteség/nyíltság. A vizsgált vállalkozás esetében a következő területek bizonyultak erősebbek: a vezetés/szupervízió, ezt követi az ügyfélkapcsolatok és a teljesítmény/kiválóság, majd az őszinteség/nyíltság. Alulértékelt terület a szervezeti/személyes büszkeség, valamint a kollegális/munkatársi kapcsolat. Utolsó helyre, ráadásul rendkívül alacsony értékkel került a jövedelemzűség/költséghatékonyság területe és a kollegális kapcsolat. A családi vállalkozások esetében a jövedelemzűség ambivalens cél: lényeges motívum, mivel a család teljes bevétele függhet a vállalkozástól. De ahogy az interjúk során a vizsgált vállalkozás tulajdonosai elmondták, ha a cég bevételei eléri a számukra elegendő szintet, fontosabbá válik, hogy hogy érzik magukat nap mint nap a saját vállalkozásukban, így a jövedelemre koncentráció valójában nem fontos. Kérdés, hogy ez mennyire veti vissza a növekedési célokat, és gátja-e a fejlesztéseknek, folyamatok racionalizálásának. A munkatársi kapcsolat alulértékelésének hátterében a szerepstressz és a konfliktusok elkerülésének folyamatos feladata állt.

A kutatás során alkalmazott egyéb tesztek (például személyiség értékelő GAP analízis) segítségével is bebizonyosodott, hogy a szervezet tagjai (családtag, tulajdonos, és kívülről érkező tag) egyaránt azonos szerepelvárásokat fogalmaz meg a vezetéssel és ügyfélkapcsolattal, őszinteséggel kapcsolatban, és az eredmény többnyire megfelel is a várakozásaiknak. Feltűnt azonban, hogy az átlagos értéket kapott tényezőknél pókháló diagrammal ábrázolva az eredményeket és a szórást is vizsgálva az egyes vizsgált területek esetében "klikkek" azonosíthatók be. Ezek azokban az esetekben fordultak elő, amelyek az interjúk során is megosztották a társaságot (mint például a csoportmunka/kommunikáció, vagy a szervezeti/személyes büszkeség).

A válaszok alapos vizsgálata után a következő törésvonalakat lehetett azonosítani a vizsgált vállalkozásnál:

1. Tulajdonos /alkalmazott érdekcsoport:

Róbert (ügyvezető, tulajdonos) + Éva (tulajdonos) ↔ Erik (alkalmazott)

A tulajdonosi és alkalmazotti szemlélet eltérő nézőpontja adja a választóvonalat a szervezetben. Paradoxonnak hat, de amíg a tulajdonosok számára a jövedelmezőség nem fontos tényező, addig az alkalmazott szívesebben látna növekedést, fejlesztéseket. A pénzügyi szakember naprakész adatokkal rendelkezik a vállalkozás cash-flow adatairól, és rendszeresen egyeztet az ügyvezető tulajdonossal pénzügyekben. Alkalmazottként így nagy rálátása van a vállalkozás bevételeire, és biztonságigénye, valamint kockázatértékelése is a munkavállalói pozícióját tükrözi. A vállalkozásból származó saját bevételét, fizetését biztosítottabbnak látná hosszú távon, ha a vég racionálisbban működne, és stabilabb jövőképpel rendelkezne. A tulajdonosoknál nagyobb jelentősége van az önmegvalósítási motívumnak.

2. Interakciók és az információ asszimetriája alapján kialakult csoportok:

Róbert (ügyvezető, tulajdonos) + Erik (alkalmazott) ↔ Éva: (tulajdonos)

A konfliktusok elkerülése miatt és a munkakörök felosztásából adódóan az ügyvezető lényegesen gyakrabban egyeztet a pénzügyi szakemberrel, mint a másik tulajdonostársával, akivel az interakciók a szükséges minimumra korlátozódnak. Ezért a társtulajdonos cél, információ, értékelés tekintetében alulinformált vagy későn jut megfelelő információhoz.

3. Ügyvezető / alkalmazott érdekcsoport:

Éva (tulajdonos) + Erik (alkalmazott) ↔ Róbert (ügyvezető, tulajdonos)

A társtulajdonos a szervezetre jellemző munkamegosztásból és információs asszimetriából adódóan gyakran kerül egy érdekcsoportba a kívülről érkező tagokkal. A vállalkozás működését érintő folyamatokban és a stratégia alapkérdéseiben az ügyvezetőnek van végső döntési hatásköre, a társtulajdonos nem is igényel ügyvezetői jogköröket. Ezért gyakran passzív elfogadója a döntéseknek, és ebben a tekintetben az alkalmazotti csoportba tartozik.

Az eredmények alapján látszik, hogy az egyébként minden szervezetre jellemző informális csoportok kialakulását a családi vállalkozások esetében gyakran

áthatja az egyének családi kapcsolata. Kérdés, milyen mértékben torzítja ez a jelenség a standard szervezetdiagnosztikai módszertanok eredményeit, és milyen szinten kell beemelni egy vállalati kultúra vizsgálatba duális szinten meghúzódó konfliktusokat.

9. Összegzés

A családi vállalkozások szerepproblémái és összetett kapcsolati hálója, viszonyrendszere tehát torzíthatják az egzakt felméréseket, és mindenképpen indokolt a kérdőíves vizsgálatok szórásvizsgálata, valamint a mélyinterjúk, fókuszcsoportok, kísérletek alkalmazása a kapcsolati háló dualitásának feltárására. Schein szerint sem alkalmas és elegendő a kérdőíves módszer a vállalati kultúra feltárására. A kérdőívek előnye (standardizáltság) egyben hátránya is: megakadályozza, hogy az adott szervezetre jellemző sajátosságokat tárja fel a vizsgálat. A környezeti tényezők, kiszámíthatatlan hatások vizsgálatához a megfigyelés és a strukturálatlan interjúk alkalmasabbak, mivel feltárható az adott vállalatra érvényes párhuzamos normarendszer, csoporthatások, konfliktusok.

A családi vállalkozások esetében a halmazott szerepproblémákból adódóan nagyobb az esély arra, hogy hatékonyságuk nőjön vagy csökkenjen az érzelmi többlet miatt. Fontos azonban, hogy a negatív spirál nem jelent megváltoztathatalan állapotot: az esettanulmányban szereplő vállalkozás tudatában volt korlátainak, és változtatni is tudott ezeken a meglévő keretein belül. Handy szerint “a vállalkozások céljai ritkán egyértelműek. Néha egyszerűbb úgy tekinteni a profitot, mint egyéb vállalati célok eléréséhez szükséges tényezőt” (Handy 1986, 81. o.). Ilyen motívumok lehetnek a fennmaradás vagy a növekedés, belépés új piacokra, jó hírnév biztosítása, munkalehetőség biztosítása. Utóbbi családi vállalkozások esetében különösen fontos, hiszen recesszió esetén nem jelenthet reális opciót a létszámleépítés, ha a munkavállalók valójában családtagok, és ezzel a költségprobléma ugyanúgy “családon belül” marad. Gyakran jelentenek kötöttséget a családi kötelek, mivel nem lehet tisztán racionális elvek mentén fejleszteni a szervezetet. A vizsgált cég esetében nem merülhetett fel megoldási opcióként egyik tulajdonos távozása sem a cégtől, a szervezetnek a meglévő korlátok figyelembe vételével kellett javítania hatékonyságát, tekintettel az érzelmi terheltségű interakciókra.

Ez az érzelmi teher pedig módosíthatja a szervezetdiagnosztikai vizsgálat eredményeit. A vállalati identitás elemzése során a szervezeti tényezők minél alaposabb feltárása és analízise szükséges a hipotézisek vizsgálatához, de az esettanulmányok (és a példának kiemelt vizsgálat) eredményei alapján ez a torzítás

kezelhető. A tesztvizsgálatok szerint tekintettel kell lenni a családi vállalkozás sajátosságaira, így az érzelmek többlétszerezére a szervezetben. A kutatás célja azonban nem teszi szükségessé teljesen különálló, családi vállalkozásokra alkalmazható módszertan kidolgozását: szükséges, de elégséges a családi vállalkozások jellemzőinek beemelése a szervezeti diagnosztikai módszertanba a kutatás folytatásakor.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G. A. – Kranton, R. A. (2005): Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 1, Winter, pp. 9–32.
- Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.
- Almási A. (2012): *Viselkedésgazdaságtan házidolgozat*. SZTE PhD képzés.
- Amabile, T. M. – Schatzela, E. A. – Monetaa, G. B. – Kramerb, S. J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 1, pp. 5–32.
- Ashforth, B. E. (2001): *Role transitions in organizational life. An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Babcock-Robertson, M. E. – Strickland, O. J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144, 3, pp. 313–326.
- Balmer, J. M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21, 1, pp. 24–26.
- Balmer, J. M. T. (1997): Corporate Identity: Past, Present and Future. Working Paper Series, Department of Marketing, The University of Strathclyde in Glasgow.
- Balmer, J. M. T. (2007): *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*. Working Paper Series, Working Paper No 06/08, Bradford.
- Balmer, J. M. T. – Gray, E. R. (2000): Corporate Identity and Corporate Communications; Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32, 7, pp. 256–261.
- Balmer, J. M. T. – Soenen, G. B. (1999): The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15, 1–3, pp. 69–92.
- Barabási A. L. (2008): *Behálózva*. Helikon Kiadó, Budapest.
- Barakonyi K. – Lorange P. (1993): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Csordás T. (2008): *Corporate identity with special regards on the human factor*. PhD dissertation. University of Miskolc, Hungary.

- Dévai P. (2004): Milyen előnyöket kínál a vállalati márkanév?
(http://dokutar.omikk.bme.hu/collections/mgi_fulltext/marketing/2004/01/0107.pdf)
Letöltve: 2012. okt. 28.
- Festinger L. (2000): *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Fukuyama, F. (2005): *Államépítés*. Századvég Kiadó, Budapest.
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan - Gazdaságpszichológia másképpen*. Tas Kiadó, Budapest.
- Gém E. (szerk.) (2006): *A KKV szektor feltérképezése az infokommunikációs szektorban*.
Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, Budapest.
- Haire, M. (1974): *Pszichológia vezetőknek*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hámori B. (1998): *Érzelemgazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó
vállalat, Budapest.
- Handy, C. (2008): *Az üres esőkabát*. Manager Könyvkiadó, Budapest.
- Haslam, A. S. (2004): *Psychology in organizations. The social identity approach*. Sage.
- Hodgkinson, G. P. – Healey, M.P. (2011): *Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second Edition, 16, 1, pp. 291–316.
- Hoványi G. (2007): *Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség*.
www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc. Letöltve: 2010. nov. 17.
- Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Jameson, D. A. (2007): Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. *Journal of Business Communication*, 44, 3, pp. 199–235.
- Ket de Vries, M. (2006): *The Leader on the Couch. A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley, San Francisco.
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge University Press.
- KSH jelentés (2011): *A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban*. KSH, Budapest.
- Laki M. (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után*. Közgazdaságtani Szemle Alapítvány, Budapest.
- Laki M. – Szalai J. (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Osiris Kiadó, Budapest.
- Málovics É. (2004): Szervezeti kultúra és identitás. In Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE GTK Közleményei, JATE Press, Szeged, 151–167. o.
- Málovics É. – Vajda B. (2012): A családi vállalkozások főbb problémái. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 378–393. o.
- Mamatoğlu, N. (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25, 65, pp. 98–100.
- March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó, Budapest.
- Németh G. – Kis T. L. – Virág I. – Bodor P. – Kisházy G. (2010): Szerda-modell.
www.cova.hu

- Oldham, G. R. – Cummings, A. (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 3, pp. 607–634.
- Olins, W. (1989): *Corporate identity*. Thames and Hudson, London.
- Olins, W. (1995): *The new guide to identity*. Gower.
- Sándor I. (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest.
- Savareikiene, D. – Daugirdas, L. (2009): Forms of Expression of Employee Loyalty Socialiniai tyrimai. *Social Research*, 2, 16, pp. 86–93.
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco.
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Szeles P. (2001): *Arculatelmélet – A hírnév ereje*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest.
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció* 2, 2, 1–35. o.