

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Repisky Máté

Szeged, 2023

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDASÁGTANI DOKTORI ISKOLA

**MEGKÜZDÉS A VÁLLALKOZÓI KUDARCCAL –
EGY KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI**

Doktori értekezés

Témavezető:

Dr. habil. Málovics Éva
egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Készítette:

Repisky Máté
Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtani Doktori Iskola

Szeged, 2023

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Először is köszönöm témavezetőmnek, *Málovics Évának*, hogy kutatásomban az elejétől támogatott, és átlendített a nehezebb döntéseken is. Köszönöm, hogy mindvégig őszintén elmondta a véleményét, akkor is, ha az több heti plusz munkát jelentett számomra. Köszönöm, hogy a heti konzultációk során megerősített az elemzésem bizonytalan pontjainál.

Köszönöm *Farkas Gergelynek*, hogy még az alapszakos és mesterszakos szakdolgozataimnál, mint témavezető elindított a kutatói pályán, és megadta a szükséges alapokat, valamint, hogy doktori értékezésem kapcsán is több alkalommal hasznos észrevételekkel látott el.

Köszönöm *Tóth Jankának* a közös kutatások során tanultakat.

Köszönöm *Málovics Györgynek* módszertani tanácsait és a publikációk során nyújtott segítségét.

Köszönöm *Hetesi Erzsébetnek*, hogy mindvégig bátorított a témám melletti kitartásra, és módszertani javaslatokkal segített.

Köszönöm interjúalanyaimnak, hogy részt vettek a kutatásomban, és őszintén megosztották az olykor kellemetlen tapasztalataikat is.

Köszönöm továbbá mindenkinek, aki támogatta a kutatásomat, legyen szó egy interjúalany ajánlásáról, egy interjú begépeléséről, hasznos észrevételekről egy kutatói fórumon vagy épp csak, hogy az életem más területein levették a terheket a vállamról, amikor jobban kellett a disszertációmra koncentrálni.

Köszönöm minden GTK-s dolgozónak a munkáját, akik bármilyen formában is támogattak, hogy a kutatásaimat gördülékenyen folytathassam.

Végül, de nem utolsósorban köszönöm a családomnak és kedvesemnek, hogy mindvégig támogattak, amiben csak módjukban állt.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	7
1.1 Téma jelentősége és trendjei.....	7
1.2 Kutatásom keretei és módszertana.....	10
1.3 Disszertáció struktúrája	12
2. Bevezetés a vállalkozói kudarc folyamatába.....	13
2.1. Vállalkozói kudarc meghatározása	13
2.1.1 Eltérő megközelítések a kudarc meghatározására	13
2.1.2 Alkalmazott kudarc definíció.....	21
2.2. Vállalkozói kudarc okai.....	22
2.2.1 Kilépés és azon belül a vállalkozói kudarc okainak rendszerezése	22
2.2.2 A kudarc okai és az attribúció-elmélet.....	24
2.3. Vállalkozói kudarc következményei.....	27
2.3.1 Lehetséges kudarckövetkezmények csoportosítása	29
2.3.2 Kudarckövetkezmények egymást erősítő hatásai	37
2.3.3 Vállalkozói típusok kapcsolata a kudarc következményeivel.....	40
3. Kudarc folyamatát és vállalkozói reakciókat befolyásoló tényezők	43
3.1 Vállalkozók pszichológiai jellemzői.....	43
3.1.1 Többdimenziós kontrollhely-elmélet	44
3.1.2 Fejlődési és rögzült szemléletmód	45
3.1.3 Pszichológiai tőke	47
3.1.4 Időperspektívák	52
3.1.5 Vállalkozói orientáció	54
3.1.6 Vállalkozói vonások összegzése	56
3.2 Vállalkozói motivációk.....	57
3.2.1 Tanult szükségletek elmélete (kiemelten a teljesítménymotiváció)	58
3.2.2 Vállalkozói célok	60
3.2.3 Öndeterminációs elmélet.....	61
3.3 Kognitív torzítások és heurisztikák szerepe	65
3.4 Vállalkozók társadalmi beágyazottsága.....	70
3.4.1 Kulturális beágyazottság	71
3.4.2 Strukturális beágyazottság	72
3.4.3 Politikai beágyazottság	73
3.5 Vállalkozói reakciókat befolyásoló tényezők helye a modellemben.....	75
4. Kudarcot megelőző vállalkozói reakciók	76
4.1 Lehetséges kudarc észlelése és halogatása	76
4.1.1 Kognitív torzítások és heurisztikák szerepe a kudarc halogatásában ...	78

4.1.2 Érzelmek szerepe a kudarc halogatásában	81
4.1.3 Kudarc észlelését és halogatását befolyásoló tényezők összegzése	83
4.2 Előzetes gyász	84
5. Kudarcot követő vállalkozói reakciók	86
5.1 Megküzdés a kudarc következményeivel.....	87
5.1.1 Általános megküzdést leíró elméletek.....	89
5.1.2 Egy-egy domináns következménnyel való megküzdést leíró elméletek	97
5.1.3 Vállalkozói kudarcral átfogóbb megküzdésről alkotott elméletek	104
5.1.4 Kudarcral való megküzdés összegzése	111
5.2 Tanulás a kudarcból	112
5.2.1 A tanulás formái	114
5.2.2 A tanulást hátráltató és támogató tényezők	119
5.2.3 Kudarcból levonható tanulságok	126
5.3 Karrierdöntés.....	129
6. Vállalkozói kudarc kutatásának lehetséges modellje	136
7. A kutatás módszertana	139
7.1 A kutatás keretei és a vizsgálati modell	140
7.2 Adatgyűjtés folyamata	141
7.3 Elemzés módszertana	145
7.4 Minta bemutatása	147
8. Eredmények ismertetése.....	151
8.1 Kudarc okai	151
8.2 Kudarcot megelőző időszak	157
8.2.1 Kudarc halogatása mögötti motivációk	157
8.2.2 Előzetes megküzdési módok ismertetése	159
8.3 Kudarc következményei.....	163
8.3.1 Következmények csoportosítása	163
8.3.2 Következménycsoportok egymást erősítő hatásai.....	176
8.3.3 Következmények elemzése interjúalanyonként	178
8.4 Megküzdés a kudarcral és annak következményeivel	181
8.4.1 Kompetencia területét érintő megküzdési módok	182
8.4.2 Kapcsolódás területét érintő megküzdési módok	184
8.4.3 Autonomia területét érintő megküzdési módok	187
8.5 Tanulás a kudarcból	191
8.5.1 Tanulás módjai, formái a kudarc után	191
8.5.2 Kudarcból levont tanulságok.....	193

8.6 Kudarcot követő karrierdöntés	197
8.6.1 Vállalkozói karrierutak a kudarcot követően	197
8.6.2 Karrierdöntést befolyásoló szempontok elemzése	199
8.7 Több területet érintő eredményeim és új javasolt kutatási modellem	204
8.7.1 Témaerületeken átvívelő következtetések	204
8.7.2 Eredményeim alapján kutatási modellem felülvizsgálata	207
9. Következtetések	209
Irodalomjegyzék	213
1. számú melléklet – Használt interjú vezérfonál	226

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat – Vállalkozásból kilépők okozat szerinti megoszlása 2021-ben Magyarországon	23
2. táblázat – Szemléletmódok közötti különbségek összefoglalása	46
3. táblázat – Vizsgálni javasolt vállalkozói vonások összegzése	57
4. táblázat – A hat szabályozási stílus bemutatása.....	64
5. táblázat – Feltételezett elméleti hatások a kudarc észlelésére és halogatására	83
6. táblázat – Megküzdési módok definiálása a kompetencia területén.....	94
7. táblázat – Megküzdési módok definiálása a kapcsolódás területén	95
8. táblázat – Megküzdési módok definiálása az autonómia területén	96
9. táblázat – Kudarcot vallott vállalkozók stigmatizációja és a válaszreakciókat befolyásoló tényezők csoportosítása	101
10. táblázat – Vállalkozói kudarcral történő megküzdés lehetséges útjai	108
11. táblázat – Vállalkozók csoportosítása a kudarcot követő érzelmi állapotuk alapján	109
12. táblázat – Megküzdési módok következmény csoportonkénti előfordulása	111
13. táblázat – Korábbi siker és kudarc szerepe a lehetőségkeresésben és kihasználásban	113
14. táblázat – A kudarcból történő tanulást hátráltató és támogató tényezők összegzése	125
15. táblázat – Vállalkozói kudarcot követően megszerezhető tanulságok.....	128
16. táblázat – Minta bemutatása (interjúalanyok)	147
17. táblázat – Minta bemutatása (kudarcral érintett vállalkozások)	148
18. táblázat – A létrehozott 9 kudarcok-csoport megjelenése az interjúalanyaim oksági attribúcióiban	156
19. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot megelőzően használt megküzdésmód-családok ...	160
20. táblázat – Feltárt pénzügyi következmények összegzése	165
21. táblázat – Feltárt pszichológiai következmények összegzése	168
22. táblázat – Feltárt társas következmények összegzése	171
23. táblázat – Feltárt szakmai következmények összegzése.....	173
24. táblázat – Feltárt jogi következmények összegzése	174
25. táblázat– Feltárt fiziológiai következmények összegzése	175
26. táblázat – A kudarc következményeinek interjúalanyonkénti értékelése	180
27. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdésmód-családok.....	181
28. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok a kompetencia területén.....	182
29. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok a kapcsolódás területén.....	184
30. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok az autonómia területén.....	188

31. táblázat – Tanulás formái interjúalanyonként	192
32. táblázat – Kudarcc következtében levont tanulságok rendszerezése tanulási területek szerint	194
33. táblázat – Szabályozási stílusok megjelenése az interjúalanyoknál a karrierdöntéskor.....	202
34. táblázat – Szabályozási stílusok és a karrierdöntési szempontok irányának kapcsolata	202
35. táblázat – Autonóm és kontrollált motivációk kapcsolata a karrierdöntéssel	203
36. táblázat – Kudarckori státusz és a kudarc következményeinek súlyossága közötti kapcsolat (fő).....	205
37. táblázat – Interjúalanyok által alkalmazott eltérő megküzdési módok száma és a kudarc következményeinek súlyossága közötti kapcsolat (fő)	205
38. táblázat – A vállalkozók a kudarc következményeinek súlyossága szerinti eloszlása aszerint, hogy túl vannak vagy nincsenek túl a kudarcon (fő)	206

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra – Üzleti helyzetek kategorizálása.....	16
2. ábra – Vállalkozói kilépési utak kategorizálása	18
3. ábra – Vállalkozói kudarc tipológia.....	19
4. ábra – A kudarc negatív következményeinek általam javasolt rendszerezése	35
5. ábra – A kudarc pozitív következményeinek általam javasolt rendszerezése.....	37
6. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 1. változat.....	42
7. ábra – Hatékonysági elvárások Bandura modelljében	48
8. ábra – A teljesítés-célok típusai - 3x2-es modell.....	60
9. ábra – Az öndeterminációs kontinuum és a hat szabályozási stílus összefoglalása ...	63
10. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 2. változat.....	76
11. ábra – A döntéshozatal és az érzelmek időbeli kapcsolata	82
12. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 3. változat.....	85
13. ábra – Megküzdési stratégiák bemutatásának logikája	88
14. ábra – Megküzdési családok adaptív folyamatok szerinti rendszerezése	92
15. ábra – Stigmatizáció folyamatelvű megközelítése.....	103
16. ábra – Megküzdési módok és pszichológiai működés időbeli alakulása a vállalkozói kudarcot követően	106
17. ábra – Részlet Cope vállalkozói tanulásról alkotott keretrendszeréből.....	117
18. ábra – Korábbi kudarcok és a korábban megélt pénzügyi feszültség szerepe az újra vállalkozásban	133
19. ábra – Kilátásmélet és énhatékonyság előrejelzései a vállalkozói hajlandóságra veszteség és nyereség érzékelése esetén	135
20. ábra – Optimizmus és pesszimizmus szerepe az újravállalkozásban	136
21. ábra – Vállalkozói kudarc vizsgálatának elméleti modellje.....	138
22. ábra – Vizsgálati modellem.....	141
23. ábra – Kudarc okainak általam javasolt rendszerezése.....	152
24. ábra – Kudarc következményeinek javasolt rendszerezése	175
25. ábra – Kudarc következménycsoportjainak egymást erősítő hatásrendszere a szakirodalom alapján	176
26. ábra – Kudarc következménycsoportjainak egymást erősítő hatásrendszere az interjúk alapján	178
27. ábra – Vállalkozók karrierútja a kudarcától az interjúig (kudarc időpontjában, kudarcot követően, valamint az interjú felvételekor)	198
28. ábra – Eredményeim alapján korrigált javasolt új kutatási modellem	208

1. BEVEZETÉS

A vállalkozói kudarc kutatását még 2016-ban kezdtem el a mesterszakos szakdolgozatam keretében, részben személyes érintettségből fakadóan, mivel közről láttam, hogy milyen hatása van egy vállalkozói kudarc sorozatnak a vállalkozóra és családjára. A kutatási fókuszom azóta ugyan változott, de sokat segített a disszertáciomban, hogy volt egy pilot kutatásom, melyre építhettem. A vállalkozói kudarc témájának bevezetéseként először bemutatom a téma indokoltságát és trendjeit, majd vázolom a kutatásom kereteit és módszertanát, végül pedig ismertetem a disszertációm struktúráját.

1.1 Téma jelentősége és trendjei

A vállalkozói lét megkerülhetetlen elemei a bizonytalanság és a kockázatvállalás (Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; McGrath, 1999; Shepherd és Patzelt, 2017), melyekből az is következik, hogy nem csak sikertörténetek születnek, hanem kudarcok is. Értelemszerűen a legtöbb vállalkozó a sikerre készül, és ebben reménykedik, amikor vállalkozásindításra szánja el magát, de a többségük nem jár sikerrel, és ezáltal a kudarc megélése a vállalkozói lét egyik alapvető velejárója (Fang He és Krähenmann, 2021; Klimas et al., 2021; McGrath, 1999; Yamakawa et al., 2015). Ráadásul a vállalkozói kudarcot olyan tényezők is előidézhetik, melyekre a vállalkozónak nincs hatása, így előzetes tervezéssel és számításokkal se tudja azt minden esetben elkerülni (Khelil, 2016; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon, 2015; Zhao és Wibowo, 2021).

Történelmi adatok alapján kijelenthetjük, hogy a vállalkozások fele az első három évben csődbe megy, ráadásul a frissebb adatok se mutatnak ebben érdemleges javulást (Artinger és Powell, 2016). A Központi Statisztikai Hivatal (2022) adatai szerint 2006 és 2017 között Magyarországon évente átlagosan megközelítőleg 67 000 vállalkozást szüntettek meg jogutód nélkül, mely érték a működő vállalkozások megközelítőleg 10%-a. Továbbá a vállalkozások hároméves túlélési rátája 2018-ban 58,6% volt, az elmúlt 10 év átlaga pedig 53,4%. Körülnézve a világban, máshol se találunk lényeges eltéréseket: az Egyesült Államokban 49,3% a vállalkozások ötéves túlélési rátája (Silver, 2015); Új-Zélandon is 50% körüli az ötéves túlélési ráta (Corner et al., 2017); Svájcban a négyéves túlélési ráta 55% (Fang He és Krähenmann, 2021); de egész Európára vonatkozó statisztikák szerint is 50%-os az ötéves túlélési rátája a vállalkozásoknak (Atsan, 2016). A fenti számok alapján azt hiszem még inkább egyértelművé vált a téma jelentősége,

melyet a COVID-19 járvány okozta gazdasági recesszió is vélhetően tovább fokozott az elmúlt években (Hwang és Choi, 2021).

Felmerülhet a kérdés, ha ez a kérdéskör ennyire jelentős, és komoly igény mutatkozik a mélyebb megértésére (Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011), akkor vajon mennyire foglalkoznak ezzel a kutatók? Elsőként McGrath (1999) fogalmazta meg, hogy nem csak a társadalomra, de a kutatói világra is jellemző a kudarcckerülő torzítás (*antifailure bias*), azaz, hogy figyelmüket a sikerességre fordítják, ellenben a kudarcok mélyebb megismerésére kevésbé, mely állítással aztán számos kutató fejezte ki egyetértését (Corner et al., 2017; Shepherd, 2003; Silver, 2015; Singh et al., 2007;; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa et al., 2015) és voltak, akik hasonló véleményt fogalmaztak meg (Atsan, 2016; Subramanian és Vinothkumar, 2009). Annak ellenére, hogy az üzleti kudarcokkal a gazdaságtan és a pénzügyek területén már régebb óta foglalkoznak (Klimas et al., 2021), egyéni szinten a vállalkozói kudarc a vállalkozástan területén tevékenykedő kutatók körében még egy viszonylag friss, kevésbé kutatott témának mondható (Hsu et al., 2017; Klimas et al., 2021; Shepherd és Patzelt, 2017), sőt vannak, akik úgy fogalmaznak, hogy még „*csecsemőkorban*” jár (Hsu et al., 2017, 40. o.; Hwang és Choi, 2021, 2. o.). Ezek alapján több kutató is a vállalkozói kudarcok kérdéskörét a vállalkozástan egy ígéretes, nagyon gyorsan növekvő kutatási területként tartják számon, ahonnan a jövőben egészen újító eredmények is előkerülhetnek (Klimas et al., 2021; Shepherd et al., 2015; Shepherd és Patzelt, 2017). A fenti megállapításokat az is nagyon jól bizonyítja, hogy a vállalkozói kudarcral foglalkozó meghatározó tanulmányok közül három a 2000-es évek előtt keletkezett (Gimeno et al., 1997; McGrath, 1999; Sitkin, 1992), az összes többi már a kétezres, sőt inkább a 2010-es években született. Hazai kutatásokat tekintve még nagyobb lemaradást láthatunk, ugyanis – jelenlegi legjobb tudásom szerint – még nem találkoztam más szerző munkáival a vállalkozói kudarc pszichológiai szempontú vizsgálata kapcsán, így a témakörrel az általam jegyzett tanulmányok foglalkoznak mélyebben (Repisky, 2018a; 2018b; 2020).

Érdekes módon a vállalkozók élete nem feltétlenül stresszesebb, mint az alkalmazottaké, bár ebben a szakirodalom is megoszlik (Ahmed et al., 2022), viszont a vállalkozásukhoz való erősebb kötődés miatt a kudarcból való félelem, a másokért érzett felelősség, vagy a tényleges kudarc saját hibának érzékelése, a munkavállalóktól eltérő egyedi stresszforrások lehetnek. Számos kutató van azon az állásponton, hogy a kudarc gyakran egy igen traumatikus és érzelmileg megterhelő élmény lehet a vállalkozók számára (Cope, 2011; Jenkins et al., 2014; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015; Ucbasaran

et al., 2013). Ráadásul a pszichológiai következményeken túl számos más területen is negatív hatást gyakorolhat a vállalkozó életére (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Omorede, 2021; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013). A kudarcnak azonban nem csak negatív következményei vannak. Több kutatócsapat is hangsúlyozta, hogy a kudarc során a vállalkozók olyan egyedi információkhoz, tapasztalatokhoz juthatnak hozzá – önmagukkal és a vállalkozással kapcsolatban –, melyek támogathatják őket a fejlődésben, tanulásban, sőt maga a felépülés is felfogható egyfajta tanulási folyamatként is (Cope, 2011; Cotterill, 2012; Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; McGrath, 1999; Omorede, 2021; Riar et al., 2021; Shepherd és Patzelt, 2017; Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013). Továbbá, konszenzus alakult ki abban is, hogy a kudarc során tanultakat leginkább egy új vállalkozás alapítása és működtetése során tudják hasznosítani a vállalkozók (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Omorede, 2021; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Uy et al., 2012; Yamakawa et al., 2015; Zhao és Wibowo, 2021).

A vállalkozói kudarcutatók több nagy téma köré csoportosulnak, néhol több témakör együttes hatása vagy kapcsolata is a vizsgálat tárgya volt. Ilyen nagyobb témakörök lehetnek:

1. A kudarc okai és azok szerepe a kudarcfeldolgozásban (pl.: Atsan, 2016; Cardon et al., 2011; Klimas et al., 2021; Riar et al., 2021; Silver, 2015; Subramanian és Vinothkumar, 2009; Yamakawa és Cardon, 2015).
2. A kudarc negatív és pozitív hatásai a vállalkozó életére (pl.: Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013). A témakörön belül vannak fókuszált kutatások is, melyek egy-egy dominánsabb vagy központibb következmény vizsgálatát tűzik ki célul, például gyász és érzelmi következmények (pl.: Byrne és Shepherd, 2015; Jenkins et al., 2014; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009) vagy stigmatizáció (pl.: Fang He és Krähenmann 2021; Simmons et al., 2014), bár ilyen esetekben általában a következő témakörrel együttesen vizsgálják.
3. A megküzdés a kudarc következményeivel és felépülés a kudarcból területeken is vannak, akik egy-egy dominánsabb következménnyel való megküzdésre fókuszálnak (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Shepherd és Haynie, 2011; Simmons et al., 2014; : Singh et al., 2015), míg mások a teljes megküzdési, felépülési folyamatra (Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Corner et al., 2017; Singh et al., 2007; Subramanian és Vinothkumar, 2009).

4. Tanulás a kudarcból (Atsan, 2016; Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Fang He et al., 2018; Fang He és Krähenmann, 2021; Pittaway és Thorpe, 2012; Riar et al., 2021; Singh et al., 2007; Sitkin, 1992; Yamakawa és Cardon, 2015).
5. A kudarcot követő karrierdöntés az újra vállalkozásról (pl.: Fang He és Krähenmann, 2021; Hsu et al., 2017; Hwang és Choi, 2021; Jenkins és Wiklund, 2012; Riar et al., 2021; Yamakawa és Cardon, 2015; Zhao és Wibowo, 2021).

1.2 Kutatásom keretei és módszertana

A kutatás ugyan a vállalkozástan területébe illeszkedik, de mint azt több kutató is hangsúlyozta, a téma vizsgálatához elengedhetetlen a pszichológia (kognitív-, szociál-, viselkedés- és személyiségpszichológia), és néhol indokolt a gazdaságszociológia fogalmait, elméleteit is használni (Jenkins et al., 2014; Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013). Éppen emiatt, ha egy szóval kell meghatároznom a kutatásom területét, akkor általában a vállalkozáspszichológia fogalmat szoktam használni. Ebből is sejthető, hogy a témát egyéni szinten, a vállalkozó szintjén fogom kutatni, hiszen az általam vizsgálni szándékozott jelenségek ott fejtik ki hatásukat, és megfigyelni is leginkább ott lehet őket (Shepherd és Haynie, 2011; Ucbasaran et al., 2013).

Kutatásom során a vállalkozók nézőpontjából szemlélve, **arra a kérdésre kerestem a választ,**

*hogyan dolgozzák fel a vállalkozók az őket ért kudarcokat,
és melyek a feldolgozást befolyásoló kulcstényezők?*

Természetesen egy ilyen átfogóbb kvalitatív, feltáró jellegű kutatásnál is vannak elképzeléseim, hogy mely területekre fordítanék nagyobb figyelmet, de ezt a 7.1-es alfejezetben részletezem. A kutatás során egyéni, félig strukturált mélyinterjúkat készítettem legalább egy kudarcot átélt vállalkozókkal, a COVID-19 járványra való tekintettel szinte mindegyiket online. Fontos már itt az elején kiemelnem, hogy jelen kutatásnak van előzménye is, ugyanis a mesterszakos szakdolgozatomat, egyben OTDK dolgozatomat is ebben a témában készítettem, melyet később publikáltam is (Repisky, 2018a), és a disszertáció során pilot kutatásként fogok rá hivatkozni.

Fontosnak tartom azt is hangsúlyozni, hogy a vállalkozói kudarc kutatása számos olyan kihívás elé állítja a kutatókat, melyek megoldása sokszor csak korlátozottan vagy bizonyos kompromisszumok meghozatalával lehetséges. Ilyen kihívásokra lehet példa az alacsony válaszadási hajlandóság a téma érzékenysége miatt (Byrne és Shepherd, 2015; Corner et al., 2017; Hwang és Choi, 2021; Jenkins et al., 2014); vagy a potenciális

interjúalanyok felkutatásának nehézsége (Cotterill, 2012; Jenkins et al., 2014); vagy épp az, hogy a legtöbb pszichológiai folyamat a téma kapcsán közvetlenül nem megfigyelhető (Hsu et al., 2017), ráadásul egy ilyen felkavaró élményről mondtak megbízhatósága is olykor megkérdőjelezhető (Byrne és Shepherd, 2015; Cotterill, 2012), főleg, hogy sokszor évek telnek el a megkérdés és a kudarc között, így szerephez juthat a visszaemlékezési torzítás is (Cope, 2011; Corner et al., 2017). A fentiekre egy részbeni megoldás lehet a hólabdás, ajánlason alapuló mintavétel, mert így könnyebben kialakulhat a bizalom az interjúalany irányából (Corner et al., 2017).

A kutatási kérdésem megválaszolásán túl jelen disszertációs kutatással kettő célom volt, melyek különböző szempontból lehetnek hasznosak:

1. **Modellalkotási cél:** szeretnék kialakítani egy olyan *vizsgálati keretet, modellt* mellyel komplex, strukturált módon vizsgálható a vállalkozói kudarc kérdésköre.
 - a. Ennek egyik fő előnye, hogy a jövőben hasonló kutatások indulhatnak meg különböző országokban, amivel vizsgálható lehetne, hogy mely tényezők és megküzdési módok univerzálisak vagy kultúrafüggők.
 - b. A másik előnye, hogy segítheti a fókuszált kutatásokat abban, hogy könnyebbé teszi a vizsgálat céljából kimaradó tényezők összegzését, így a kutatás határainak kommunikálását.
2. **Empirikus kutatási cél:** a kutatási kérdésemhez is kapcsolódóan szeretném minél jobban feltárni, milyen megküzdési módokkal dolgozzák fel a vállalkozók a kudarcot, milyen tanulságokat vonnak le, és miként hozzák meg a karrierdöntésüket, hogy vállalkozók maradjanak-e vagy sem a jövőben. Egyszerűbben megfogalmazva, szeretném *megismerni, hogy miként dolgozzák fel a vállalkozók az őket ért kudarcokat*.

Akkor miben is nyújthat újdonságot a kutatásom, a fenti szerteágazó kutatási irányok között, a kiválasztott módszertannal?

1. Egyrészt abban, hogy egy disszertáció keretében módomban áll egy komplexebb, több tényező hatását együttesen feltáró és figyelembe vevő modellel dolgozni, mint amit a legtöbb tanulmány terjedelmi korlátja megenged. Ezáltal olyan összefüggések, struktúrák bukkanhatnak fel, melyek fókuszált kutatásoknál nem jöhettek volna elő.
2. Másrészt, több kutatásnál megfigyelhető, hogy a pszichológia területéről akár több évtizedes lemaradással hoznak át megközelítéseket, modelleket a

vállalkozói kudarc vizsgálatára (főleg a megküzdési módok terén, ami nekem is a fő fókuszom), így a frissebb elméletek értelmezési keretrendszerként történő használata is kifinomultabb eredményeket hozhat.

3. Zárásként pedig, a magyar helyzetre vonatkoztatva, jelen kutatás az első, amelyik mélyebben foglalkozik a témakörrel, így a hazai kontextusban mindenképp újdonságként fognak hatni az eredményeim.

1.3 Disszertáció struktúrája

Disszertációm három nagy részre osztható, 1) a szakirodalmi áttekintésre és modellépítésre; 2) a módszertan és a minta ismertetésére; 3) végül az eredményeim bemutatására és diszkussziójára. A szakirodalmi áttekintés további négy blokkban kerül bemutatásra. Elsőként a vállalkozói kudarc folyamatában vezetem be az olvasót, definiálom a kudarcot, rendszerezem a kudarc okait és lehetséges következményeit. Másodikként bemutatok pszichológiai és szociológiai elméleteket, melyek használata fontos lehet a vállalkozók kudarcra adott reakcióinak vizsgálatakor. Ezt követően ismertetem a kudarcot megelőző vállalkozói reakciókat, majd negyedik blokkban felvázolom a vállalkozói kudarcot követő reakciókat, a megküzdés, tanulás és karrierdöntés kérdésköreire bontva. A szakirodalmi zárása pedig az elméleti modellem bemutatása. Ezt követően térek át arra, hogy miként szűkítettem az elméleti modellemt a vizsgálati modellre, majd következik a módszertan és végül a minta bemutatása. A dolgozat harmadik nagy blokkjában az eredményeim hét nagy alfejezetben mutatom be. Hat alfejezet a főbb tématerületeket öleli fel, míg a hetedik az átfogóbb, több területet érintő eredményeim mutatja be. Végül a disszertációt az összegzésem zárja, melyben a téziseim mellett a kutatás újdonságtartalmát, korlátait és a jövőbeli kutatási irányait is bemutatom.

2. BEVEZETÉS A VÁLLALKOZÓI KUDARC FOLYAMATÁBA

Ebben az alfejezetben definiálom, hogy mit tekintek vállalkozói kudarcnak a kutatásom során, majd ezt követően vázlatosan bemutatom a kudarc lehetséges okait, végül pedig csoportosítom a kudarc lehetséges következményeit a szakirodalmi források, illetve a saját előzetes kutatásom eredményei alapján.

2.1. Vállalkozói kudarc meghatározása

Ahhoz, hogy vizsgálni tudjuk a vállalkozói kudarc hatásait és a vállalkozók erre adott reakcióit, először meg kell határozni mit is tekintünk vállalkozói kudarcnak. Khelil (2016) még egy pár évvel ezelőtti munkájában is úgy gondolta, hogy kevés kutatás célozta meg a vállalkozói kudarc meghatározását, holott ez egy elég árnyalt jelenség, és az a néhány kutatás is, ami erre irányult inkább a szervezeti szintet vizsgálta (vállalkozás kudarca) és nem az egyéni szintet (vállalkozó kudarca). Elsőre azt gondolhatnánk, hogy a vállalkozói kudarc meghatározása ennek ellenére is egy egyszerű kérdés, de néhány vállalkozói történet után gyorsan érthető lesz a fogalom változatossága. Kudarc az, ha csődbe megy a vállalkozás? Mi van a jövedelmező, de mégis bezárásra kerülő vállalkozásokkal? Csak anyagi szempontok számítanak a vállalkozás bezárásánál és a kudarc meghatározásánál? Mi van, ha többen vállalkoznak és csak az egyikük lép ki, de a céget a többiek viszik tovább, vagy ha épp a tulajdonostársak „túrnak ki” valakit? Ezeken és ehhez hasonló kérdéseken végigmenve, az alfejezet végére ismertetem, hogy kutatásom során mit is fogok vállalkozói kudarcnak tekinteni, közben kitérek az erről folyó tudományos diskurzusra is.

2.1.1 Eltérő megközelítések a kudarc meghatározására

Még azon kutatók is, akik megpróbálták rendszerezni ezt a változatos fogalmat eltérő megközelítést alkalmaztak:

1. Vannak, akik a kilépés fogalomkörét rendszerezték, beleértve a pozitív kilépések mellett a kudarcokat is (Wennberg et al., 2010 vagy Wennberg és DeTienne, 2014).
2. Mások a kudarc meghatározásának szigorúsága alapján rendszerezték a definíciókat, a tulajdonlás megszüntetésétől kezdődően (legtágabb), a vállalkozás megszüntetésén át, a csődig (legsűkebb) (Ucbasaran et al., 2013). Ezek szerint, ahogy Riar et al. (2021) összefoglalta, négy domináns definíció van (csőd; tulajdonlás megszüntetés; tulajdonlás megszüntetés fizetéseképtelenség vagy elvárt teljesítmény el nem érése miatt).

3. Khelil (2016) a definíciók elméleti alapjai felől közelítette meg, és a definíciókat három nagy megközelítésbe rendszerezte (determinista, voluntarista és érzelmi). Véleményem szerint így a megközelítések és definíciók céljai is jobban megérthetők, illetve az is, mikor és melyik definíciót célszerű használni. Jelen fejezet logikai ívét is ez adja, elhelyezve benne más kutatók elméleteit is.

Khelil (2016) rendszerezése szerint, az első fő logikai megközelítés a kudarc meghatározására a **determinista megközelítés**, mely a szervezetek népességökológiai megközelítésén (*Population ecology of organizations theory*) alapszik. Ennek alapvető logikája, hogy a kudarc a vállalkozást körülvevő külső környezeti hatások miatt következik be, és erre a vállalkozónak kevés vagy egyáltalán semmilyen hatása nincsen. Ebben a megközelítésben a siker az, ha egy vállalkozás túlél, míg kudarc minden egyéb, ami a vállalkozói tevékenység megszakításával jár. A megközelítés korlátjainak szemléltetésére Khelil a következő példákat hozta fel: a fentiek szerint az is sikernek tekinthető, ha valaki egy alul teljesítő, nem jövedelmező vállalkozást működtet, holott érezzük, hogy ez nem egy sikertörténet; vagy a túloldalt nézve nem minden kilépés kudarc, hiszen az történhet pozitív okból is. Wennberg és DeTienne (2014) példája szerint egy, az Egyesült Államokban készült reprezentatív kutatásban a vállalkozók közel egyharmada szerint a vállalkozásuk sikeres volt a végelszámoláskor; hasonlóan az Egyesült Királyságban végzett reprezentatív kutatás szerint is a kilépő vállalkozók sikernek tekintették vállalkozásukat a kilépéskor. Jól érződik, hogy ezen felismerésekhez egyéni szintű vizsgálat szükséges, és, mivel a determinista megközelítés főként a vállalkozói környezetet vizsgáló kutatások esetében lehet célravezető (Khelil, 2016), ezért is fordítottam kisebb figyelmet erre a megközelítésre, mert kutatásom egyéni szintet céloz.

A második megközelítés, a **voluntarista megközelítés** már nem tekinti a vállalkozókat annyira kiszolgáltatottnak, mint a determinista megközelítés, hiszen itt már megjelenik a vállalkozók, menedzserek döntéseinek és cselekedeteinek a kudarcban játszott szerepe is, sőt azok akár a közvetlen okozói is lehetnek a kudarcnak (Khelil, 2016). Khelil szerint több elméletre épít ez a megközelítés, de legerősebben a vállalkozások erőforrásalapú megközelítésére, aminek következtében ez a megközelítés már képes választ adni arra is, hogy egy adott környezetben miért sikeres az egyik vállalkozás, míg a másik csődbe megy. Erre a megközelítésre egy tipikus példa Shepherd (2003, 318. o.) definíciója is, mely szerint „üzleti kudarc akkor történik, amikor a bevételek csökkenés és/vagy a költségek emelkedés olyan intenzitású, hogy a vállalkozás

fizetéseképtelenné válik, valamint képtelen új hitelt vagy tőkefinanszírozást bevonni, azaz képtelenné válik a jelenlegi tulajdonosi és menedzsment körrel tovább működni". Jól érződik a definícióból, hogy se belső, se külső erőforrásátcsoportosítással vagy -szerzéssel nem képesek a vállalkozást megmenteni, így a bezárás mellett döntenek. Ezt a definíciót több, a témám szempontjából releváns kutatás során használták már a megfogalmazó Shepherd (2003) kutatásán túl, úgy, mint Jenkins és Wiklund (2012), Jenkins és kutatótársai (2014), Shepherd és kutatótársai (2009) vagy éppen Yamakawa és Cardon (2015). Véleményem szerint a voluntarista megközelítésbe illik az a fenténél eggyel szigorúbb definíció is, mely szerint a kudarc lényegében a vállalkozás gyenge üzleti teljesítménye miatti csődjét jelenti, (Corner et al., 2017; Ucbasaran et al., 2013, Yamakawa et al., 2015). Ucbasaran és kutatótársai (2013) szerint nagy előnye ennek a definíciónak, hogy egy megfigyelhető és dokumentált eseményről van szó, azaz egyértelműbben kutatható. Azonban a voluntarista megközelítés korlátja egyrészt, hogy ez a megközelítés sem tud magyarázatot adni arra, hogy miért működtetnek egyesek üzletileg alul teljesítő vállalkozásokat (Khelil, 2016). Másrészt, nem tér ki olyan esetekre, mint például, amikor a vállalkozás nem hozza a tulajdonosok által elvárt megtérülési vagy profitszámokat és ezért zárják be (Ucbasaran et al., 2013), vagy az egyéb nem üzleti jellegű problémák miatti kilépésekre sem.

A harmadik és egyben utolsó megközelítést Khelil (2016) **érzelmi megközelítésnek** nevezte el, mely elnevezés véleményem szerint kicsit szűkebb az általa leírtaknál. Inkább a pszichológiai megközelítés lenne célravezető elnevezés, de a továbbiakban Khelil szerinti érzelmi megközelítés kifejezést fogom használni. Ebben a megközelítésben már kulcsszerepe van a vállalkozó motivációjának, elkötelezettségének, valamint törekvéseinek, így az érzelmi megközelítés képes megmagyarázni, hogy egyesek miért adnak fel egy olyan vállalkozást, mely jövedelmező és rendelkezik a szükséges erőforrásokkal, vagy mások miért működtetnek egy olyat, melyben nincs meg a szükséges erőforrás, és veszteséges a működése (Khelil, 2016). Mint Khelil is kiemeli, ez a fajta megközelítés egyéni szintű vizsgálatot és így pszichológiai tényezők figyelembe vételét igényli, de ezáltal jobban megérthetők a kudarcot követő érzelmi következmények is, melyek kutatásom szempontjából is kulcsfontosságúak. Az érzelmi megközelítés alapján több elméletet jelölt meg Khelil (2016): küszöbérték elmélet (*threshold theory*); eltérés elmélet (*discrepancy theory*) és cél-eredmény eltérés elmélet (*goal-achievement gap theory*). Ezek összessége alapján láthatjuk, hogy melyek a vállalkozó céljai, motivációi, mennyi a minimum teljesítményelvárása és, hogy mi történik, ha a

valóságban elért teljesítmény nem elegendő ezek elérésére. Ilyen esetben, ha a vállalkozó nem kap megfelelő morális vagy érzelmi támogatást, akkor a vállalkozás bezárása mellett dönthet, azaz innentől a kudarc felfogható egyfajta pszichológiai csalódottságként is (Khelil, 2016).

Ebbe a megközelítésbe tartozik a szakirodalom másik népszerű kudarc definíciója, melyet árnyalatnyi eltérésekkel fogalmaztak ugyan meg (Cope, 2011; Gimeno et al., 1997; McGrath, 1999; McKenzie és Sud, 2008; Ucbasaran et al., 2010; 2013; Yamakawa és Cardon, 2015; Zhao és Wibowo, 2021), de a lényege, hogy a kudarc azon vállalkozás eladása vagy bezárása, mely nem tudta tulajdonosai elvárásait teljesíteni. A definícióban így már egyértelműen megjelenik, hogy egy cél-eredmény eltérésből fakad a kudarc (McKenzie és Sud, 2008), valamint figyelembe kell venni, hogy a teljesítményelvárások vállalkozónként eltérhetnek (Gimeno et al., 1997; Ucbasaran et al., 2013), továbbá, míg a kudarc csőddel való azonosítása objektíven megfogalmazható, addig ebben az esetben a kudarc definíció szubjektívvé válik a vállalkozó céljaitól, elvárásaitól (Repisky, 2018a). A fentiekből következik, hogy a vállalkozás bezárása nem minden esetben azonos a csőddel (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010), sőt a csőd csupán a részhalmaza az üzleti kudarcnak (Fang He et al., 2018; Fang He és Krähenmann, 2021). Fang He és kutatótársai (2018) egy egyszerű, de mégis szemléletes ábrát használnak az üzleti helyzetek csoportosítására az alapján, hogy a vállalkozás az elvárások alatt vagy felett teljesít, illetve, hogy a vállalkozói tevékenység folyamatos vagy megszakított (1. ábra), mely szempontok összegzik az érzelmi megközelítés logikáját.

1. ábra – Üzleti helyzetek kategorizálása

ELVÁRÁSOK FELETT	SIKERES VÁLLALKOZÁS	ÖNKÉNTES KILÉPÉS
	ÜZLETI KUDARC	
ELVÁRÁSOK ALATT	ALUL TELJESÍTŐ VÁLLALKOZÁS	CSŐD
	FOLYTONOSSÁG	MEGSZAKÍTÁS

Forrás: saját szerkesztés Fang He et al. (2018, 609.) alapján

Mint az 1. ábrán is láthattuk, négy szituáció alakulhat ki ezen logika mentén egy vállalkozás életében (Fang He és Krähenmann, 2021):

1. **Sikeres vállalkozás**, mely teljesíti a tulajdonosi, befektetői elvárásokat, és ezért nem is szüntetik meg a működését (Fang He és Krähenmann, 2021).
2. Az **alul teljesítő vállalkozás** egy érdekes eset elsőre, hiszen egy olyan vállalkozást működtetnek ebben az esetben, ami nem teljesíti a vállalkozói elvárásokat. Fang He és Krähenmann (2021) szerint erre egy magyarázat lehet a vállalkozó fokozódó elköteleződése, míg szerintem ide tartozhatnak a nemrég elindult vállalkozások is, melyeknek még nem volt idejük elérni céljaikat.
3. **Önkéntes kilépésnek** tekinthetjük, amikor ugyan a vállalkozás teljesíti a vállalkozói elvárásokat, de mégis bezárják azt (Fang He és Krähenmann, 2021). Fang He és Krähenmann itt hozza példának Wennberg és kutatótársai (2010) eredményeit, melyek szerint azért is kiléphet valaki, hogy több időt töltsön a családjával vagy a személyes vagyonát maximalizálja. Szerintem ide sorolható még, ha nyugdíjba megy a vállalkozó, vagy egy még kedvezőbb vállalkozásba kezd, és ezért ezt a sikeres vállalkozását mégis bezárja.
4. Végül **üzleti kudarcnak** tekinthető, ha a vállalkozó nem szándékoltnak kényszerül bezárni vállalkozását, például pénzügyi vagy jogi nehézségek miatt (Fang He és Krähenmann, 2021).

Wennberg és kutatótársai (2010) egy nagyon hasonló kétdimenziós csoportosítást használtak a vállalkozásból történő kilépések rendszerezésére, mely tovább bontja Fang He és kutatótársai (2018) ábrájának a jobb oldalát, azaz azokat a szituációkat, amikor a vállalkozás működését megszünteti a vállalkozó. Wennberg és kutatótársai (2010) ezt azáltal érik el, hogy szétválasztják, végelszámolással vagy értékesítéssel szállnak ki az eltérő (magas vagy alacsony) teljesítményű vállalkozásokból. Ezt a megközelítést továbbá azért tartom fontosnak ismertetni, mert tovább árnyalja, hogy milyen módokon léphet ki valaki a vállalkozásából, és milyen motivációk húzódnak meg azok mögött. Továbbá ez is jól szemlélteti, hogy a kudarc és a kilépés nem azonos fogalmak, még ha van is közös metszetük (Klimas et al., 2021; Wennberg és DeTienne, 2014). Ezt az elkülönítést hangsúlyozta Ucbasaran és kutatócsapata (2013) is, hiszen a tulajdonosok csak az új vállalkozások egyharmadát zárják be olyan helyzetben, amikor ők sikertelennek tartották vállalkozásukat, a többi esetben sikeres vállalkozást zárnak be.

2. ábra – Vállalkozói kilépési utak kategorizálása

KILÉPÉS MÓDJA	ÉRTÉKESÍTÉS	BETAKARÍTÁS (HARVEST SALE)	KÉNYSZERŰ ELADÁS (DISTRESS SALE)
	FELSZÁMOLÁS	VÉGELSZÁMOLÁS (LIQUIDATION)	KÉNYSZERŰ VÉGELSZÁMOLÁS (DISTRESS LIQUIDATION)
		MAGAS	ALACSONY
KILÉPÉSKOR A VÁLLALKOZÁS TELJESÍTMÉNYSZINTJE			

Forrás: saját szerkesztés Wennberg et al. (2010) alapján

A kilépési utak rövid jellemzését és a mögöttük feltételezhető motivációkat az alábbiakban összegeztem:

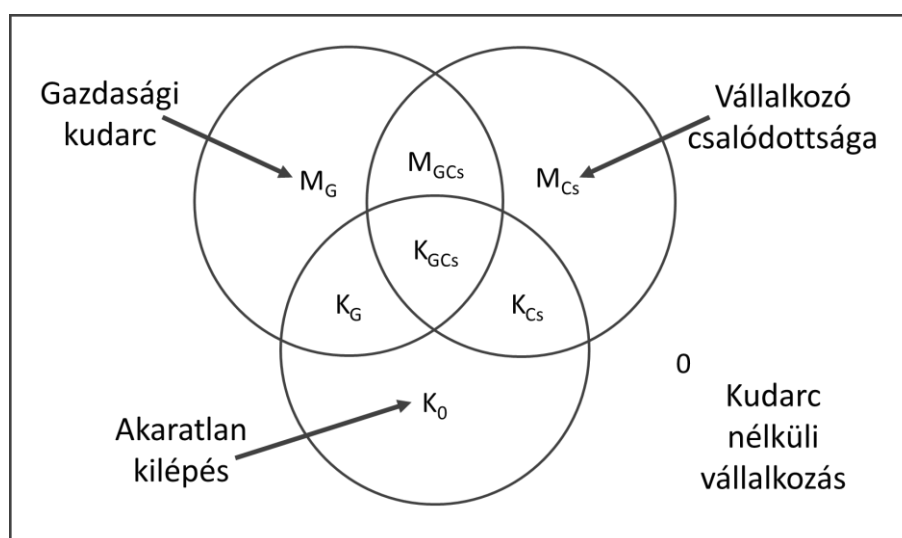
1. **Betakarítás:** ilyenkor a többségi tulajdonos eladja tulajdonrészét egy sikeres vállalkozásban, például annak érdekében, hogy növelje személyes vagyonát vagy új vállalkozásba tudjon kezdeni (Klimas et al., 2021; Wennberg et al., 2010), vagy már nyugdíjba szeretne vonulni (Ucbasaran et al., 2013). Sőt egy növekedésorientált vállalkozónak ez akár az alapvető célja is lehet, hogy értékesítéssel szálljon ki a vállalkozásából (Wennberg és DeTienne, 2014).
2. **Kényszerű eladás:** ez esetben a csőd elkerülése érdekében értékesíti a vállalkozó az alul teljesítő céget, vélhetően annak okán, hogy képtelen megfordítani a vállalkozás negatív pályáját, és szeretné elkerülni a további veszteségeket (Wennberg et al., 2010).
3. **Végelszámolás:** ez esetben a tulajdonosok egy jól teljesítő vállalkozást számolnak fel és szétosztják maguk között a vállalkozás értékét. Ennek lehetséges oka lehet egy válás, vágyott karriercél-változás vagy épp a nyugdíjazás (Wennberg et al., 2010).
4. **Kényszerű végelszámolás:** ez esetben egy alul teljesítő vállalkozás végelszámolásáról beszélhetünk, mely folyamat elindításáról a vállalkozó dönt és komolyabb esetekben (ha nincs fedezet a tartozásokra) ez akár már felszámolás is lehet (Wennberg et al., 2010).

Vállalkozói kilépés kapcsán fontos még említést tenni arról, mint azt Wennberg és DeTienne (2014) is kiemelik, hogy vannak olyan kutatók, akik szerint a vállalkozói kilépés során akár a vállalkozói karrier elhagyásáról is beszélhetünk, azaz ez lehet egy sokkal tartósabb döntés is, ami lényeges változást hoz az egyén életében.

Már a korábbiakban bemutatott Fang He és kutatótársai (2018) által használt modell is alkalmas lenne egy kis kiegészítéssel, hogy ismertessem a használni kívánt vállalkozói kudarc definíciót, de úgy gondolom, hogy Khelil (2016) tipológiája hozzáad egy plusz árnyalatot, ami javít a definíció megalapozottságán, ezért ezt a legárnyaltabb modellt is ismertetem. Kihasználva a korábbiakban ismertetett determinista, voluntarista és érzelmi megközelítések komplementaritását, Khelil (2016) létrehozott egy tipológiát a kudarcok rendszerezésére (3. ábra), mely három dimenziót vesz figyelembe:

1. Determinista megközelítés (**akaratlan kilépés**): itt jelenhetnek meg a környezeti hatások, mint például a törvényi akadályok, verseny intenzitása vagy épp a külső forrásokhoz való hozzáférés.
2. Voluntarista megközelítésre épít a **gazdasági kudarc** dimenzió esetében. Itt jelennek meg az erőforrás kérdések, melyek ellehetetlenítik a megfelelő gazdasági működést, legyen szó humán (tapasztalat hiánya), társadalmi (kapcsolati háló törékenysége) vagy épp a pénzügyi tőkéről.
3. Az érzelmi megközelítés pedig hozzáteszi a pszichológiai tényezőket, mit szeretett volna elérni a vállalkozó és végül sikerült-e vagy sem, azaz **csalódott-e** a vállalkozásban vagy az egész vállalkozói létben (**pszichológiai kudarc**).

3. ábra – Vállalkozói kudarc tipológia



Forrás: saját szerkesztés Khelil (2016, 76. o.) alapján

A Khelil (2016) által készített tipológia szerint hét típusa van a kudarcnak és ezen kívül a 8. kategória tartalmazza a kudarc nélküli vállalkozásokat (a halmazábrán „0”-val jelölt rész). A hét kudarc típusból három esetben a vállalkozást, nem megfelelő teljesítménye ellenére, tovább működtetik (M betűvel jelöltek a 3. ábrán), és Khelil ezen típusokat is kudarcnak tekinti, annak ellenére, hogy a vállalkozó nem lép ki a vállalkozásból. Az alábbiakban Khelil (2016, 77-78. o.) tanulmánya alapján mutatom be az egyes típusok ismérveit:

1. **„Totális kudarc” (K_{GCs}):** ebben az esetben a vállalkozó minden szinten kudarcot vall, hiszen nem tud elegendő tőkét szerezni az üzleti kudarc elkerüléséhez; ráadásul a kezdeti céljait, motivációit sem tudta elérni a vállalkozással. Ez feleltethető meg általában a szűken értelmezett kudarcnak.
2. **Gazdaságilag alul teljesítő vállalkozás működtetése (M_G):** annak ellenére, hogy gazdasági szempontokból a vállalkozás nem hozza az elvárásokat, a vállalkozó mégis működteti, mert így tudja az egyéb személyes céljait elérni, igényeit kielégíteni. Ilyen nem gazdasági motivációk lehetnek a hatalom vagy társadalmi elismertség megszerzése, függetlenség megélése vagy épp társadalmi célok elérése.
3. **Vállalkozó elvárásait nem teljesítő vállalkozás működtetése (M_{Cs}):** ilyen esetben a vállalkozó egy olyan szervezetet működtet, mely gazdaságilag jól teljesít, viszont a vállalkozó személyes elvárásait nem teljesíti. Khelil (2016) itt három tipikus ilyen nem gazdasági célt említ, melyek jövedelmező működés mellett is sérülhetnek: 1) személyes teljesítményelvárás; 2) munka-magánélet egyensúly elérése; 3) függetlenség, autonómia iránti igény.
4. **Gazdasági és pszichológiai értelemben is alul teljesítő vállalkozás működtetése (M_{GCs}):** ez egy igen érdekes helyzet, ugyanis ilyenkor egy olyan vállalkozást működtet az egyén, mely nemhogy üzletileg kudarcra van ítélve, de még a személyes céljait se tudja benne a vállalkozó megélni. Erre az adhat magyarázatot, hogy a vállalkozásba már jelentős mennyiségű erőforrást belerakott, ezért és az erős elköteleződés miatt tovább működteti azt. Ez a típus akár kapcsolatba hozható a későbbiekben a 4.1-es alfejezetben tárgyalt kudarc halogatással is.
5. **Kilépés egy gazdaságilag alul teljesítő vállalkozásból (K_G):** ilyen esetben a vállalkozó kilép vagy bezárja azt a vállalkozását, mely üzletileg sikertelen, pedig a személyes céljait meg tudta benne élni. Khelil erről a típusról véleményem

szerint kicsit negatív képet fest, ugyanis úgy jellemzi őket, mint akiknek az volt a céljuk, hogy forrást szerezzenek egy kudarcra ítélt vállalkozáshoz, melyből így személyes vagyont szerezhetnek. Úgy vélem ebbe a kategóriába tartozhatnak az olyan esetek is, amikor egy vállalkozás attól még, hogy üzletileg nem fenntartható, hozhatta a függetlenség érzését vagy segíthette a munka-magánélet egyensúlyt, mint személyes célokat, viszont végül a profit hiánya miatt váltania kellett a vállalkozónak.

6. **Kilépés a vállalkozó csalódottsága miatt (K_{Cs}):** ilyenkor, ugyan a vállalkozás megtermeli a működéséhez szükséges erőforrásokat, de a vállalkozó a kezdeti motivációit mégse tudja megélni, ezért bezárja vagy kilép belőle.
7. **Kilépés a kudarc elkerülésének érdekében (K_0):** későbbi lehetséges nagyobb veszteségek elkerülése miatti bezárás vagy eladás tartozhat ide, hiszen a vállalkozó már nem lát módot a negatív tendencia megfordítására.
8. **Kudarcmentesség (0):** ebben az esetben a vállalkozás rendben növekszik és a vállalkozói elvárásokat is teljesíti. Számomra először az a helyzet hiányzott Khelil (2016) tipológiájából, amikor a cél a jövedelmező vállalkozás eladása, azaz megtörténik a kilépés, de ez egybeesik az eredeti céllal. Összességében úgy gondolom, hogy ez is a kudarcmentesség külső kategóriájába tartozik, annak ellenére, hogy ezt Khelil nem nevesíti munkájában.

Klimas és kutatótársai (2021) kísérletet is tettek egy új definíció megalkotására már Khelil gondolatait is felhasználva, mely a következő: a vállalkozói kudarc egy olyan pszichológiai és gazdasági jelenség, mely során egy szervezet belekerül egy alul teljesítési spirálba (fizetéseképtelenné válik), és a vállalkozó így a pszichológiai értelemben vett csalódottság állapotába kerül, amit az okoz, hogy nem érte el a vállalkozói elvárásait, szemben a személyes okokkal.

2.1.2 Alkalmazott kudarc definíció

A korábbi definíciókra építve ugyan, de egy saját vállalkozói kudarc definíciót fogok használni kutatásom során. Khelil (2016) halmazos tipológiáját rendkívül hasznos tartom, ellenben kutatásom során nem kívántam kudarcnak tekinteni és így vizsgálni az olyan vállalkozókat, akik tovább működtetik az alulteljesítő vállalkozásaikat, míg Khelil szerint ez is a kudarc halmazába tartozik. Továbbá Klimas és kutatótársai (2021) előbbieken ismertetett definíciója is lényegében Khelil elméletén alapul és szintén nem tartalmazza azt a fontos kitételt, hogy a vállalkozónak el kell veszítenie a vállalkozását.

Az előbbiek alapján kutatásom során: **vállalkozói kudarcnak tekintem** azt, amikor egy vállalkozó kilép a vállalkozásából vagy bezárja azt, mert az gazdaságilag nem fenntartható, vagy mert az nem teljesítette az elvárásait, vagy egy erőteljes külső tényező a vállalkozása elhagyására kényszeríti.

Azért tartom fontosnak egy nyitottabb definíció használatát, mert így a feltáró kutatás révén mélyebb megértést kaphatok a vállalkozói kudarc témakörében, hiszen mint azt láthattuk, és Fang He és Krähenmann (2021) is kiemelik, egy vállalkozásnak nagyon változatos módon lehet vége, és annak eltérő hatásai lehetnek a vállalkozókra. Azonban, a nyitott definíció ellenére, több erőteljes határvonalat így is meghúztam:

1. Mint az alkalmazott definícióból is érződik, a Khelil (2016) szerinti kudarc tipológiából az akaratlan kilépés dimenzióba tartozó eshetőségeket tekintem kudarcnak, függetlenül attól, hogy mi kényszeríti a vállalkozót a vállalkozása elhagyására, vagyis azokat az eseteket, amikor a vállalkozást ugyanazon vállalkozó tovább működteti, nem tekintem kudarcnak.
2. Továbbá az olyan kilépéseket se tekintem kudarcnak, amikor a vállalkozó egy pozitív cél érdekében hagyja el cégét, mint amiket Wennberg és kutatótársai (2010) csoportosításánál írtak le, többek között: növekedésorientált vállalkozás tervezett értékesítése vagy személyes vagyon gyarapítása.

2.2. Vállalkozói kudarc okai

A vállalkozói kudarc okaira több csoportosítás létezik, melyekben van néhány visszatérő elem. A fejezetben néhány egyszerűbb megközelítés mellett, bemutatom az attribúció elmélet is, mely jelentős hatást gyakorolhat a kudarc feldolgozására.

2.2.1 Kilépés és azon belül a vállalkozói kudarc okainak rendszerezése

Az elmúlt évek kutatásai során számos lehetséges vállalkozásbezárási és azon belül kudarcokat tártak fel a kutatók, mint: túlzott verseny, fogyasztók vagy bevétel alacsony szintje, finanszírozási problémák vagy akár váratlan események (Simmons et al., 2014); problémák menedzserekkel vagy kulcsalkalmazottakkal, termék és piacoldali problémák, finanszírozási nehézségek, nehézkes kapcsolatépítés a befektetőkkel, valamint gyakori probléma volt a diszfunkcionális csapat is (Riar et al., 2021); tapasztalatlanság, piaci versenyhez szükséges lépések nem megfelelő előrejelzése, vagy tőkeproblémák (Artinger és Powell, 2016). Egy gyakran megjelölt ok volt az is, hogy az adott országban nem vállalkozóbarát törvények vannak, melyek megnehezítik vagy ellehetetlenítik a működést (Cardon et al., 2011).

Mint a kudarc definiálási fejezetben láttuk, a vállalkozó akár önként is dönthet a vállalkozás bezárásáról, például ha az érdeklődése megváltozik, vagy a hosszú távú jövedelmezőséget nem látja biztosítottnak (McGrath, 1999); nyugdíjba vonul, vagy akár új jövedelmezőbb, számára érdekesebb vállalkozást szeretne alapítani (Cope, 2011). Wennberg és DeTienne (2014) egy régebbi kutatást összegezve kiemelik, hogy a nyugdíj előtt vállalkozói karrierjüket befejezők főként pénzügyi (31%), vállalkozói (15%), személyes vagy családi (11%), vagy ezen okok kombinációját (41%) jelölték meg kilépési okként. Azonban hasonló kilépés melletti döntésre veheti rá a vállalkozókat az érzelmi vagy pénzügyi elköteleződés hiánya, de akár az el nem ért értékesítési elvárások is (Wennberg és DeTienne, 2014). A Global Entrepreneurship Monitor (továbbiakban GEM) kutatásaiban kitér arra, hogy miért lépnek ki vállalkozásokból a megkérdezettek (emlékezzünk a kilépés egy tágabb fogalom a kudarcnál). Magyarország esetén 2021-ben az 1. táblázatban látható okozat szerinti megoszlás volt kimutatható (Csákné Filep et al. 2022).

1. táblázat – Vállalkozásból kilépők okozat szerinti megoszlása 2021-ben
Magyarországon

KILÉPÉS OKA	SZÁZALÉKOS ARÁNY
Vállalkozás nem volt nyereséges	27%
Másik munka vagy üzleti lehetőség	19%
A koronavírus-járvány	18%
Problémák a finanszírozás előteremtésével	7%
Családi vagy személyes okok	5%
Távozás előre tervezett volt	2%
Koronavírus-járványtól eltérő esemény	1%
Egyéb	21%

Forrás: saját szerkesztés Csákné Filep et al. (2022, 38. o.) alapján

Cotterill (2012) tanulmányában ismertetett két korábbi kutatásban használt kudarc ok csoportosítást:

1. Emberi okok; külső vagy belső; strukturális; és pénzügyi okok.
2. Egyéni jellemzők; menedzseri hiányosságok; és pénzügyi hiányosságok.

Azonban talán a legelterjedtebb és legegyszerűbb csoportosítása a vállalkozói kudarcoknak (és sikereknek) a **belső és külső tényezők elkülönítése** (Atsan, 2016; Subramanian és Vinothkumar, 2009). A belső okok a menedzsment, vezetés hatása alá tartozó okok, azaz, amelyek a döntéseik következményei, míg a külső okok azok, melyekre nincs hatása a vezetőségnek (Atsan, 2016, Cotterill, 2012). Ha ezt kombináljuk azzal, hogy így, kinek a felelőssége, akkor a belső okoknál hibákról (egyéni, szervezeti

szint), míg a külső okoknál szerencsétlenségről (környezeti szint) beszélhetünk (Riar et al., 2021).

1. Tipikus ilyen **belső okok** lehetnek: gyenge menedzsmentképeségek, tapasztalatlanság (Atsan, 2016; Subramanian és Vinothkumar, 2009); arrogancia, rossz üzletpolitika (Subramanian és Vinothkumar, 2009); túlzott magabiztosság, erőteljes kockázatvállalás, nem megfelelő pénzügyi tervezés, családtagok bevonódásánál jelentkező érzelmi töltet a döntéshozásban (Atsan, 2016); rossz üzleti modell, alkalmazottak vagy befektetők választása (Riar et al., 2021), önhittség (Cardon et al., 2011; Riar et al., 2021), sikertelen innováció (Cardon et al., 2011).
2. Míg jó példák lehetnek a **külső okokra**: erős verseny, lassú piaci növekedés, túl kicsi piacméret, toborzási problémák (Subramanian és Vinothkumar, 2009); pótolhatatlan beszállító kiesik (Riar et al., 2021); nem előnyös kormányzati intézkedések (Atsan, 2016; Riar et al., 2021), nem megfelelő piaci körülmények, finanszírozási lehetőségek hiánya vagy egyéb szerencsétlen külső körülmények (Atsan, 2016).

Egy nagyobb amerikai kutatásban is használtak a fentiekhez hasonló elkülönítést, amikor 389 vállalkozás kudarcát vizsgálták (Cardon et al., 2011): belső okok (esetek 47%-a) és külső okok (esetek 49%-a), a fennmaradó néhány százalék esetén mindkét kategóriába beleestek a kudarc okok. Ami miatt fontosnak tartottam erre a kutatásra is kitérni, mert könnyen lehet, hogy ezek az előbbieken bemutatott kudarc okok nagyjából egyforma súllyal fordulnak elő a való világban is. A másik dolog, amit fontos lehet kiemelni a fenti egyszerű elkülönítés kapcsán, hogy általában a fiatalabb cégek azok, amelyek belső okok miatt vallanak kudarcot; míg az érett, nagyobb cégek már inkább külső okok miatt (Atsan, 2016).

2.2.2 A kudarc okai és az attribúció-elmélet

A kudarc okainak objektív meghatározása mellett azonban több szerző is kiemeli, hogy a kudarcfeldolgozásra és tanulásra legalább akkora, ha nem nagyobb hatással lehet az, hogy a vállalkozók minek tulajdonítják, miként értékelik a kudarc okát (Riar et al., 2021; Silver, 2015; Yamakawa és Cardon, 2015; Yamakawa et al., 2015). Ehhez nyújt segítséget a szociálpszichológiában használt **attribúció-elmélet** (*attribution theory*), melyben azt próbálják a kutatók meghatározni, hogy az egyének miként rendelik hozzá az okokat az általuk megfigyelt vagy a velük történt eseményekhez (Silver, 2015). Fontos továbbá, hogy a kudarc során ezen attribúciók hatnak az egyének kognitív, érzelmi és

viselkedési válaszaikra is (Yamakawa és Cardon, 2015; Yamakawa et al., 2015), ami nagymértékben hozzájárulhat, hogy kinek milyen mértékben lesz megterhelő a kudarc (Jenkins et al., 2014). Silver (2015) külön hangsúlyozza is, hogy a vállalkozói kudarc okainak vizsgálatához egyre több kutatás használta az attribúciós elméletet az elmúlt években annak magyarázatára, hogy a vállalkozó minek is tulajdonítja a kudarcot. Ennek ellenére Yamakawa és Cardon (2015) szerint nagyon kevés empirikus adat áll rendelkezésünkre arról, hogy miként hathat a kudarc után újra vállalkozókra és a vállalkozói teljesítményükre az, hogy minek tulajdonították, mivel magyarázták a kudarc okát.

Leggyakrabban használt ilyen oksági dimenziók (Silver, 2015): belső vagy külső; stabil vagy instabil; kontrollálható vagy nem kontrollálható, valamint specifikus vagy globális. Bár hozzá kell tennem, hogy többen inkább csak az első három dimenziót említik (Klimas et al., 2021; Yamakawa és Cardon, 2015). Az alábbiakban azonban mind a négy oksági dimenziót szemléltetem rövid leíráson és néhány példán keresztül:

1. **Az okság helye (belső vagy külső):** a kudarc oka kapcsán talán ez a leggyakrabban használt attribúció (Klimas et al., 2021), hogy a vállalkozóhoz képest a kudarc oka belsőnek vagy külsőnek tekinthető (Klimas et al., 2021; Yamakawa és Cardon, 2015).
 - a. A belső kudarc okok egyéni szinten, a vállalkozón belül keresendők úgy, mint egyéni és pszichológiai jellemzők (személyisége; vallott értékei; mentális és kognitív modelljei) vagy szakmai jellemzők (hiányos szakmai ismeret vagy tapasztalat; nem elégséges társadalmi tőke; vízió és stratégia hiánya) (Klimas et al., 2021).
 - b. A külső kudarc okok környezetben jelentkeznek, 1) mezo-szinten, például rossz piaci feltételek; kiélezett versenyhelyzet; illetve 2) makro-szinten, például: nem hatékony intézményrendszer vagy az oktatás gyenge helyzete (Klimas et al., 2021). A külső kudarc okokat van, ahol előzményeknek is nevezik, hiszen ezek közvetett hatással vannak a kudarcsemenyre, és emiatt gyakran nem kontrollálhatóak a vállalkozó által (Klimas et al., 2021).
2. **Kontrollálhatóság:** ez ragadja meg azt, hogy mennyire képes a vállalkozó hatással lenni, kontrollálni a kudarc okát (Yamakawa és Cardon, 2015).
3. **Stabilitás:** ez a dimenzió azt takarja, hogy mennyire érzi a vállalkozó állandónak, stabilnak az okot vagy az instabil módon változhat (Yamakawa és

Cardon, 2015). Erre lehet egy szemléletes példa, hogy a kudarc a vállalkozó képességeinek hiánya miatt (stabil) vagy egy betegség miatt (instabil) következett be (Silver, 2015).

4. **Specifikus vagy globális:** az olyan okokat, melyek az esetek szűk részében fordulnak elő, specifikus okozati dimenzióba soroljuk, míg azokat melyek az esetek széles körében fordulnak elő, azokat globálisnak tekintjük (Silver, 2015). Silver (2015) azt a szemléletes példát hozza, hogy ha kudarcot élünk át valamilyen megmérettetésen, azt annak tudjuk be, hogy gyenge képességeink vannak a feladat kapcsán (specifikus) vagy általában alacsony az intelligenciánk (globális).

Yamakawa és Cardon (2015) kiemelik, hogy az okság helye és az okság kontrollálhatósága dimenziók gyakran együtt mozognak, azaz, ahol belső oknak tulajdonítjuk a kudarcot, azt kontrollálhatónak is gondoljuk, ellenben a külső okokat kontrollálhatatlannak, például kudarc a nem elegendő idő és erőfeszítés vállalkozásra szánása miatt (belső és kontrollálható) vagy a piaci hanyatlás miatt (külső és nem kontrollálható). Fontos azért ezt kiegészíteni azzal, hogy a belső okok nem minden esetben kontrollálhatók olyan könnyen, mint azt elsőre gondolnánk, például a hangulatunkat vagy fáradtságunkat kevésbé kontrollálhatjuk, mint mondjuk az erőfeszítés hiányát (Yamakawa és Cardon, 2015). Yamakawa és Cardon hasonló lehetséges együttjárást feltételezett az okság helye (belső/külső) és az okság stabilitása, dimenziója között is, azaz a vállalkozó, aki belső okra vezette vissza a kudarcot, hajlamosabb instabilnak gondolni a tényezőt, azaz, hogy meg tudja változtatni. Hasonlóan, az a vállalkozó, aki külső okkal magyarázta a kudarcot, hajlamosabb stabilnak hinni az okot, vagyis, hogy nem az ő hibája volt, és így nem változtathatja meg.

Ha visszagondolunk Khelil (2016) kudarc definíciós rendszerezésére, akkor észrevehetünk hasonlóságokat jelen vállalkozói okokat rendszerező dimenziókkal, főként az okság helyével és az okság kontrollálhatóságával (Klimat et al., 2021). Hiszen a determinista megközelítésben a vállalkozó hatásán kívül levő külső tényezők határozták meg a kudarcot; a voluntarista, erőforrás-alapú megközelítésben már valamilyen szinten függ a vállalkozó döntéseitől a kudarc, de még szervezeti szinten vagyunk; végül az érzelmi megközelítésben a kudarc oka már a vállalkozóban, belül keresendő, legyen szó az elszántságáról vagy a motivációiról (Klimas et al., 2021).

Shepherd és Haynie (2011) azt tapasztalták, hogy a vállalkozók hajlamosabbak külső körülményeknek tulajdonítani a kudarcot, ha a vállalkozás érzékenyebb a külső

környezeti sokkhatásokra vagy, ha a vállalkozás természetéből fakadóan valószínűbb a kudarc bekövetkezése. Yamakawa és kutatótársai (2015) azt tapasztalták, hogy minél inkább belső okoknak tulajdonítja a vállalkozó a kudarcot, annál valószínűbb, hogy újra vállalkozni fog. Ennek az oka az lehet, hogy megérti mi sikerült félre, tanul belőle és abban hisz, hogy legközelebb ezt el tudja kerülni, hiszen az okságot belsőnek gondolja (Silver, 2015). Ellenben az is érdekes, hogy ha a vállalkozók magukat egyáltalán nem vagy kis mértékben okolják, akkor alacsonyabb büntudatot éreznek a kudarc kapcsán, így akár ez esetben is egyszerűbb lehet újra vállalkozni, bár tanulásra se igazán lesz motivációjuk (Yamakawa et al., 2015). Valamint nagyban befolyásolja a tanulást, hogy a vállalkozó a kudarcot szerencsétlenségnek (külső okoknak) vagy saját hibájának (belső okoknak) tulajdonítja, hiszen így eltérő tanulságokhoz fog eljutni (Riar et al., 2021), azaz a tanulás alapját az fogja képezni, hogy a vállalkozó miként interpretálja a kudarcot (Yamakawa és Cardon, 2015). Továbbá Riar és kutatótársai (2021) külön kiemelik, hogy fontos tisztában lenni a vállalkozói kudarc attribúciójával és, hogy ez miként hat a tanulásra, hogyan eredményezhet javuló teljesítményt, azonban nem szabad idealizálni sem, nem lehet céllá tenni a kudarcot, hogy legyen miből tanulni.

2.3. Vállalkozói kudarc következményei

A vállalkozói kudarc kutatások egyik megkerülhetetlen eleme az, hogy milyen hatásokat, következményeket okoz a kudarcélmény a vállalkozók életében. A kutatók körében abban nagy az egyetértés, hogy az egyértelműbb pénzügyi következményeken túl, sok esetben ez egy pszichológiailag is igen megterhelő esemény sok vállalkozó számára (Cope, 2011; Jenkins et al., 2014; Shepherd, 2003; Shepherd és Cardon, 2009; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013). Ez az olykor traumatikus élmény sok esetben hatással van a vállalkozók vállalkozási hajlandóságára is, így akár el is hagyhatják a vállalkozói pályát (Cardon et al., 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015; Yamakawa et al., 2015). Sőt, ritkább esetben a vállalkozók fizikai egészségét is negatívan befolyásolhatja a vállalkozói kudarc (Cope, 2011; Corner et al., 2017; Singh et al., 2007). Azonban már az elején fontos kiemelni, hogy nem minden vállalkozót érint ennyire negatívan a kudarc, mert van, akiknek megnő a motivációja vagy hangsúlyosabban tapasztalnak pozitív hatásokat (Jenkins et al., 2014; Shepherd és Haynie, 2011; Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013). Sőt, ha kiterjesztjük a vizsgálatot hosszabb távra, akkor egyre több pozitív következmény kerülhet a látóterünkbe, hiszen ott már többnyire a negatívak mellett jelentősen megjelennek pozitív és semleges hatások is (Klimas et al.,

2021). A következmények változatos megfigyelése teszi lehetővé, hogy a konstruktívabb jelenségeket is vizsgálni tudjuk a vállalkozói kudarc kapcsán, mint a felépülést, a veszteségből való tanulást vagy épp a motiváció visszaszerzését, az újra vállalkozást (Ucbasaran et al., 2013).

A vállalkozói kudarc következményei között azonban van néhány terület, amely kiemelt figyelemnek örvend a kutatók körében, úgy, mint a gyász, a stigmatizáció, vagy a vállalkozói hajlandóságra gyakorolt hatások. Véleményem szerint ennek az lehet a magyarázata, hogy ezek olyan központi következmények, melyek más következmények hatását is képesek súlyosbítani vagy éppen kiváltani (lásd majd 2.3.2 alfejezet). Mielőtt mélyebbre ásunk magunkat a következmények témakörében, először néhány bekezdésben írunk ezekről a markánsabb következményekről.

1. **Gyász:** vállalkozói kudarcutatók körében a vállalkozás elvesztését követő negatív érzelmeket szokták a kutatók gyász alatt érteni (Jenkins et al., 2014; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009). Már az elején fontos kiemelni, hogy ugyan a vállalkozás elvesztésekor átélt gyász hasonlít a szerettünk elvesztésekor érzett gyászhoz, de a kettő nem tekinthető azonosnak. Továbbá a kudarcot követő gyász érzésének erőssége is nagyban eltér a vállalkozók között, így nem tekinthetjük őket egy homogén csoportnak e tekintetben (Jenkins et al., 2014), olyannyira, hogy vannak, akik a vállalkozás elvesztését követően inkább pozitív érzelmeket élnek meg, mintsem negatívakat (Byrne és Shepherd, 2015; Fang He és Krähenmann, 2021).
2. **Stigmatizáció:** ez lényegében azt takarja, hogy a kudarcot követően a vállalkozóról egy negatív kép alakul ki és szakmai szempontból leértékelődik (Fang He és Krähenmann, 2021). A stigmatizáció ugyan országonként és kultúránként eltérhet (Cardon et al., 2011; Fang He és Krähenmann 2021), de számos ország esetében hangsúlyosan jelen van, úgymint Egyesült Királyság (Cope, 2011); Svédország (Jenkins et al., 2014); Svájc (Fang He és Krähenmann, 2021); vagy épp Japán (Yamakawa és Cardon, 2015; Yamakawa és kutatótársai, 2015). Gyakran idézet gondolat March és Shapira-tól, hogy mikor stigmatizál egy társadalom (Riar et al., 2021, 116. o.): *„a társadalom értékeli a kockázatvállalást, de a szerencsejátékot nem; és hogy mit értünk szerencsejáték alatt, az olyan kockázatvállalást, ami rosszul sült el”*. Ugyan az idézet humoros, de érződik belőle, hogy a stigmatizációnak az egyik fő oka az, hogy a társadalom

jelentősebb része úgy érzi, a vállalkozó kárt okozott a gazdaságnak, a közös jónak és ezért „megbüntetik” (Riar et al., 2021).

3. **Vállalkozói hajlandóság változás:** számos kutatás tárgya, hogy a kudarc pénzügyi és pszichológiai hatásai miként befolyásolják azt, hogy a vállalkozó az alkalmazotti vagy – a tanulságok levonása után – a vállalkozói létet választja-e, hiszen így tudna a társadalom számára hasznosulni a kudarc (Cope, 2011; Hsu et al., 2017; Hwang és Choi, 2021; Jenkins és Wiklund, 2012; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013).

2.3.1 Lehetséges kudarckövetkezmények csoportosítása

A kudarc vállalkozókra gyakorolt hatásait már több kutatócsoport is megpróbálta nem csupán feltárni, de valamilyen logikus rendszerbe is terelni. Azonban ennek mikéntje nem feltétlenül olyan egyértelmű, mert a következmények eltérhetnek irányukban és időtávjukban, valamint több szinten jelentkehetnek, melyek más-más módszertani megközelítést igényelnek (Klimas et al., 2021). Mielőtt bemutatnám az általam javasolt rendszerezést, előtte röviden ismertetek néhány másik elméletet is, hogy jobban érthető legyen, mit miért vettem vagy épp nem vettem át.

1. **Hatások több szinten** (Klimas et al., 2021): egyéni szint (vállalkozót érintő hatások); szervezeti szint (a vállalkozó jelenlegi és jövőbeli vállalkozásait érintő hatások); valamint környezeti szint (azon hatások, melyek a vállalkozó környezetét érintik). A környezeti hatások azok, melyekből a szélesebb társadalom is tud profitálni, és amin keresztül a vállalkozó egyéni tanulása gazdasági hasznot is hozhat. Egyéni szintű vizsgálatnál, mint amit én csinálok, ez a megközelítés kevésbé célravezető választás lenne.
2. **Hatások eltérő időtávon** (Klimas et al., 2021):
 - a. Közvetlen hatások: a kudarccal egyidőben vagy rögtön azt követően jelentkeznek és hátrányosak, negatívak, cserébe viszont ideiglenesek. Ezek még egyéni szinten értelmezhetők (pénzügyi, pszichológiai, fiziológiai vagy társadalmi következmények).
 - b. Közvetett hatások: ezek már egy kis idő elteltével jelentkeznek szintén egyéni szinten a megküzdések, értelemalkotási folyamatok és felépülés következtében. Ezen hatások megjelenése azonban bizonytalan és előre jelezhetetlen, mert az egyéni reakciók nagyon változatosak lehetnek.
 - c. Hosszú távú következmények: itt már a korábban bemutatott három szinten (egyéni, szervezeti és környezeti) jelentkeznek a következmények

és lehetnek pozitívak is. Fontos, hogy míg az előbbieket hatásoknak nevezi Klimas és kutatócsapata, ezeket következetesen elkülönítik a következmények megnevezéssel.

Corner és kutatótársai (2017) is hasonlóan több időtávon értelmezték a kudarc következményeit, és náluk is a kudarcból legtávolabb eső szakaszban jelentek meg a pozitív következmények.

3. **Singh és kutatótársai (2007) rendszerezése (4 csoport):** a kutatócsapat gazdasági, társas, pszichológiai, valamint fiziológiai hatásokra bontották azt, hogy miként hathat a kudarc a vállalkozó életére.
4. **Ucbasaran és kutatótársai (2013) rendszerezése (3 csoport):** ők egy hármas csoportosítást használtak: pénzügyi, társas és pszichológiai következményeket különítettek el. Valamint a pszichológiai következmények terén elkülönítettek két nagy alcsoportot, az érzelmi és a motivációs következményeket. Továbbá fontos hozzájárulásuk volt a témához, hogy külön vizsgálták az egyes következménycsoportok egymásra gyakorolt hatásait is.
5. **Cope (2011) rendszerezése (6 csoport):** megközelítésében a kudarcot követően eltérő típusú költségek jelentkeznek: pénzügyi, érzelmi, fiziológiai, társas, szakmai, valamint vállalkozói költségek. Cope rendszerezése áll legközelebb ahhoz, amit én is ideálisnak tartanék.

A fenti néhány jelentősebb megközelítésből jól látszik, hogy a rendszerzésre vannak alapjaiban eltérő megközelítések (pl.: hatásszint vs hatásterület), de azért vannak stabil pontok is az egyéni szinten történő kutatásoknál. Mivel jelen kutatásomban is az egyéni szintet vizsgálom, így hatásterületeket definiáltam én is, mint lehetséges következménycsoportok. Megvizsgálva a három hatásterületek rendszerezésében elterjedtebb megközelítést (Cope, 2011; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013), szemmel láthatóak az eltérések. Van, ahol fontos következmények nem helyezhetők el a modellben (pl.: Ucbasaran és kutatócsoportjánál a fiziológiai következmények hiánya), de van, ahol csak eltérő rendszerezést használtak (Cope-nál az érzelmi költségek külön csoport, míg Ucbasaran és kutatótársainál valamint Singh és kutatótársainál pedig a pszichológiai következmények része). Mivel az érzelmi költségek valójában a pszichológiai következmények részhalmazának tekinthetők, így e tekintetben az utóbbi két kutatócsoport álláspontját képviselem én is. Egyetértek továbbá a kutatókkal, hogy külön szerepeljenek a pénzügyi, társas, valamint fiziológiai következmények is. Azonban a Cope által használt szakmai és vállalkozói költségeket, hasonló jellegük miatt,

egybevonat szakmai következményekként használnám. Fontos megjegyezni, hogy a másik két rendszerezésben is megjelent néhány szakmai következmény, de azokat vagy a gazdasági vagy a pszichológiai következményekbe sorolták. A fenti rendszerezésekből hiányzik azonban egy főcsoport – a jogi következményeké –, mellyel a pilot kutatásom során találkoztam, de a szakirodalomban kisebb hangsúlyt kapott. Összegzőképpen, egy 6-csoportos struktúrát javasolok a vállalkozói kudarcot követő hatások rendszerezésére, mely a következőkből áll: pénzügyi, pszichológiai, társas, szakmai, jogi, valamint fiziológiai következmények. Fontos továbbá már itt kiemelni, hogy a következőkben bemutatásra kerülő következmények a kutatásokban megkérdőjeleztek feltételezései, magyarázatai a történetekre, így nem mindig objektívek.

1) Pénzügyi következmények: több szinten jelentkezhetnek a pénzügyi következmények. Enyhébb kategória, amikor a megszűnő jövedelemforrás miatt, a vállalkozó és családja jóléte csökken, hiszen kevesebb bevételük van, amit elkölthetnének (Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; Jenkins és Wiklund, 2012; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013). Közepesen súlyos, amikor a vállalkozó (és esetleg a családja is) feléli a megtakarításait (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Repisky, 2018a; Shepherd et al., 2009; Shepherd és Patzelt, 2017), illetve elveszti a befektetéseit (Jenkins és Wiklund, 2012). Talán a súlyosabb következmények közé sorolható az eladósodás, legyen szó hitelről vagy kölcsönről, hiszen ez akár hosszú évekre szóló pénzügyi következmény lehet (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; Jenkins és Wiklund, 2012; Singh et al., 2007). Bár zárásként azt is hozzá kell tenni, hogy nem szükségszerűen vannak pénzügyi nehézségek egy vállalkozói kudarcot követően, például Fang He és Krähenmann (2021) kutatásában a vállalkozók jelentős részét anyagilag nem viselte meg a kudarc.

2) Pszichológiai következményeken belül három nagyobb csoportot azonosítottam eddigi szakirodalmi és előzetes primer kutatásom során:

- a. *Érzelmi következmények:* a kutatók egyetértenek abban, hogy gyakran a kudarcot követően igen változatos negatív érzelmek lepik el a vállalkozó életét, melyeket többen együttesen gyásznak neveznek (Cope, 2011; Corner et al., 2017; Jenkins et al., 2014; McGrath, 1999; Repisky, 2018a; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013; Wennberg és DeTienne, 2014). Továbbá akár olyan érzelmek is megjelenhetnek, mint az ismeretlentől való félelem (Ucbasaran et al., 2013) vagy a rossz anyagi helyzet miatti félelmek, melyek lehetnek jelenbeliek (számlák fizetése) vagy jövőbeliek (hitel, tandíj

kifizetése) (Jenkins et al., 2014). Vannak, akik érzelmileg megsemmisülve érzik magukat a kudarcot követően, mert identitásuk szinte eggyé vált az elvesztett vállalkozásukkal (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2013); míg mások büntudatot éreznek az állásukat elvesztő alkalmazottak miatt (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Singh et al., 2015), sőt vannak, akik hasonló érzéseket táplálnak a befektetők irányába is (Fang He és Krähenmann, 2021). Más kutatásban inkább a csalódottság jelent meg, mint meghatározó érzelem: csalódottság magukban és a helyzetben, hogy mégsem érték fel az elvárásaikhoz (Fang He és Krähenmann, 2021; Riar et al., 2021). Egyeseknél komolyabb tünetként a depresszió is megjelent (Riar et al., 2021; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013), bár ez már határeset, hogy fiziológiai következmény-e.

- b. *Személyiségvonások megváltozását* előidéző következmények közé sorolható többek között a csökkenő kockázatvállalási hajlandóság (Cope, 2011, Klimas et al., 2021) vagy a belső kontrollba vetett hit elvesztése (Repisky, 2018a). Bár a kockázatvállalás kapcsán Cardon és kutatótársai (2011) hozzátesszik, hogy az nagyban függhet a vállalkozót körülvevő kultúrától, hiszen csökkentheti meg növelheti is a kockázatvállalási hajlandóságot a kudarcot követően.
- c. Az utolsó csoport tartalmazza egyrészt az *általános önbizalmat* ért sérüléseket, melyek túlmutatnak a vállalkozói léten (Cope, 2011; Jenkins et al., 2014; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015). Másrészt ide sorolható az *önértékelés* csökkenése is, hiszen a vállalkozók személye sokszor szorosan összekapcsolódik a vállalkozásukkal (Hwang és Choi, 2021; Shepherd és Haynie, 2011). Valamint ebbe a kategóriába tartoznak a vállalkozói tevékenységre vonatkozó önbizalmat (*énhatékonyságot*) ért sérülések is (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Corner et al., 2017; Klimas et al., 2021; Shepherd, 2003; Ucbasaran et al., 2013). Van, ahol ez egyfajta kudarcot követő önbizalomhiányként került megfogalmazásra (Fang He és Krähenmann, 2021), míg máshol az került hangsúlyozásra, hogy a kudarcot követő negatív érzelmek nem csak a vállalkozó önbizalmát gyengíthetik, de úgy is érzékelhetik a vállalkozók, hogy a társadalomban, iparágban elfoglalt státuszuk is csökkent (Klimas et al., 2021).

Singh és kutatótársai (2007) kutatásában egy egészen érdekes pszichológiai következményről is beszámolt egyik interjúalanyuk, akiben fóbia alakult ki a

liftekkel kapcsolatban, és úgy magyarázta, hogy nem tudta elviselni a kiszolgáltatottság érzését a liftben, mert a vállalkozói kudarc során megélt tehetetlenségre emlékeztette. (Mivel ez igen speciális és ritka következmény, így a később bemutatásra kerülő rendszerezésemben nem szerepeltettem.)

3) Társas következmények: a kudarc alááshatja a vállalkozónak más emberekkel (barátok, család, üzleti partnerek) való kapcsolatát (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Repisky, 2018a). Aldrich és Cliff (2003) a család vállalkozásba történő beágyazottságát vizsgálva veti fel azokat a kérdéseket, hogy egy új vállalkozás sikere vagy kudarca hathat-e a családi rendszerre, akár egy válás formájában, illetve egy üzleti kudarc megzavarhatja-e a családi erőforrásokat annyira, hogy magára a családra is hatással legyen.-Az általam létrehozott csoportosításban a társas következmények közé a magánjellegű kapcsolatokra gyakorolt hatásokat gyűjtöttem össze (a szakmai és üzleti kapcsolatok külön kategóriában vannak). Jól érezhető, hogy ezen a területen is a hatások több szinten jelentkeznek:

- a. Van, ahol a legbelsőbb kapcsolatokra is hatással lehetnek. Ezek a *családi kapcsolatokat és szerepeket ért következmények*, mint például a családfői szerep megingása vagy elvesztése (Repisky, 2018a), vagy, hogy egyes vállalkozókat olyan helyzetbe hoz a kudarcuk, hogy végül a házasságuk is rámegy (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Singh et al., 2007). Más kutatásban (Fang He és Krähenmann, 2021) inkább csak különféle módon tette próbára a vállalkozók családi vagy romantikus kapcsolatait, bár volt, ahol a kapcsolat végül meg is szakadt.
- b. Emellett a *baráti és ismerősi kapcsolatokra is hatást* gyakorolhatnak a kudarcok, például megszűnnek barátságok (Corner et al., 2017; Fang He és Krähenmann, 2021; Repisky, 2018a) vagy csak épp senki sincs, akitől segítséget kérhetne a vállalkozó, így magányosnak érzi magát (Cope, 2011; Corner et al., 2017; Singh et al., 2007). Továbbá vannak, akik elvesztik barátaik tiszteletét (Singh et al., 2007).
- c. Van egy, akár tágabb kulturális szinten is értelmezhető hatás is, amit a szakirodalomban széles körben vizsgálnak, mégpedig a kudarcot átélt *vállalkozók stigmatizációja*, mely szerint alkalmatlanok vállalkozónak, ha egyszer kudarcot vallottak, azaz megkapják a „bukott vállalkozó” stigmáját (Hwang és Choi, 2021; Jenkins et al., 2014; Klimas et al., 2021; Shepherd és Haynie, 2011; Simmons et al., 2014; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Wakee et al., 2014; Wiesenfeld et al., 2008). Enyhébb esetben is érezhetnek a

vállalkozók egyfajta nyomást a társadalom részéről, hogy teljesíteniük kell, és a kudarc miatt nem sikerült megfelelniük ennek az elvárásnak, ami tovább növelheti a negatív érzéseiket a kudarc során (Riar et al., 2021).

4) Szakmai következményekbe lehet sorolni a vállalkozók üzleti kapcsolatait, illetve karrierútjukat érintő hatásokat, például, hogy a kudarc következményei miatt fel kell adniuk a vállalkozói státuszukat és alkalmazottként kell tovább tevékenykedniük (Cope, 2011; Repisky, 2018a). Sokan beszámolnak az üzleti és szakmai kapcsolataik gyengüléséről, megszakadásáról (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Klimas et al., 2021; Repisky, 2018a; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013), ami akár a kudarc alatti üzlettársak közötti konfliktus miatt is kialakulhat (Fang He és Krähenmann, 2021). Szintén gyakori negatív következmény a vállalkozói hajlandóság megszűnése is (Cardon et al., 2011; Burke et al., 2008; Klimas et al., 2021; Repisky, 2018a; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015), még ha ez sokszor kapcsolódik pénzügyi vagy pszichológiai következményekhez is. Több esetben a jövőbeli munkavállalási vagy megbízások megszerzését nehezítő tényezőket is megemlítenek a vállalkozók, azaz, hogy a kudarc a személyükhöz kötődik, és szakmailag leértékelődnek, vagyis szakmai szempontból is érheti őket stigmatizáció (Cardon et al., 2011; Klimas et al., 2021; Repisky, 2018a; Simmons et al., 2014; Singh et al., 2007; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Wiesenfeld et al., 2008).

5) Jogi következmények: a szakirodalomban, mint önálló következménycsoport nem igazán fordul elő, így ilyen szempontból bennem is csak a pilot kutatásom során merült fel. Ide tartozhatnak az olykor évekig elhúzódó tárgyalások, perek vagy felszámolási eljárások, illetve akár az ügyvezetői pozíciótól történő eltiltás is (Repisky, 2018a). Szakirodalomban többnyire a vállalkozás bezárásához kapcsolódó törvények vállalkozóbarátságát vizsgálják, semmint más következmények hatását növelő vagy épp csökkentő tényezőt (Cardon et al., 2011; Cotterill, 2012; Fang He és Krähenmann, 2021; Ucbasaran et al., 2013), azonban ugyanígy ezek a törvények felelhetnek a bezárást követő jogi folyamatok hosszúságáért vagy szigorúságáért.

6) Fiziológiai következmények: ide sorolható minden, a vállalkozó testi épségére, egészségére ható következmény, melyet a megkérdezettek a kudarcnak tulajdonítottak. Fontos kiemelni, hogy ez a következménycsoport feltételezhetően önállóan nem igazán fordulhat elő, inkább valamelyik másik (főként a pszichológiai) következménycsoport kiemelkedő erőssége esetében.

- a. Ide sorolhatunk olyan *enyhébb következményeket*, mint álmatlanság, súlyvesztés, általános kimerültség (Singh et al., 2007) vagy magas vérnyomás (Cope, 2011). Corner és kutatótársai (2017) egy olyan vállalkozónővel is készítették interjút, akinek az elmondása szerint a kudarc okozta túlzott stressz miatt hólyag túlműködése, korai menopauzája és pajzsmirigy rendellenessége alakult ki. Vannak olyan vállalkozók, akik a kudarcot követően pánikrohamokkal küzdenek (Singh et al., 2007).
- b. Sőt olyanok is akadnak, akik *kórházba kerülnek* fizikai tüneteik miatt, mint történt az Singh és kutatótársai (2007) kutatásában résztvevő egyik vállalkozóval (alacsony pulzus, abnormális légzés). Viszont olyan esetről is beszámoltak már kutatás során, hogy valakinek annyira nem segítettek az orvos által felírt antidepresszánsok és a tanácsadás, hogy pszichiáterhez küldte a doktor erősebb gyógyszerért a vállalkozónőt (Corner et al., 2017).
- c. Kivételes esetekben, mint legsúlyosabb következmény, előfordulhat, hogy a kudarc következtében a vállalkozó *öngyilkosságot* követ el, mint Yamakawa és Cardon (2015) ki is emeli a japán kultúra kapcsán, de Hwang és Choi (2021) is említést tesz erről a lehetőségről. Sőt Yamakawa és kutatótársai (2015) egy későbbi kutatásban ezt fokozzák azzal, hogy megemlítik, a vállalatvezetők és vállalkozók öngyilkosságai a 10%-át teszik ki Japán teljes népességéből, valamint vállalatvezetők és a vállalkozók körében a második leggyakoribb halálok az öngyilkosság. Bár Fang He és Krähenmann (2021) Svájcban készítették kutatásukat, az egyik vállalkozó még így is beszámolt arról, hogy a kudarcot követő üresjáratban annyira összeomlott, hogy fontolgatta az öngyilkosságot. Hasonló gondolatokról számolt be Corner és kutatótársainak (2017) is egy új-zélandi vállalkozó még bő egy évvel a kudarcot követően.

4. ábra – A kudarc negatív következményeinek általam javasolt rendszerezése

Pénzügyi	Pszichológiai	Társas	Szakmai	Jogi	Fiziológiai
Jövedelem-csökkenés	Érzelmi következmények	Családi kapcsolatok, szerepek	Szakmai kapcsolatok	Tárgyalások, perek	Otthon kezelhető tünetek
Jólét csökkenés	Csökkenő önbizalom, énhatékonyság	Baráti kapcsolatok	Vállalkozói hajlandóság	Eltiltás	Kórházi ellátást igénylő tünetek
Megtakarítás felélés	Személyiségvonásokat érintő	Társadalmi szint	Jövőbeli üzleti kilátások		Öngyilkosság
Eladósodás					

Forrás: saját szerkesztés

A kutatások többsége a negatív következményekre fókuszált, de fontos tudomásul venni, hogy a **kudarcnak lehetnek pozitív következményei** is (Jenkins et al., 2014; Klimas et al., 2021), ahogy Jenkins és kutatótársai idézik Timmons gondolatát, mely szerint a kudarc olyan, mint „*a tűz, amely megedzi az acélt*”. Ugyan a pozitív következmények jelentős része a sikeres megküzdés és tanulás függvényei, de fontosnak éreztem ezek rövid ismertetésére is szánni néhány bekezdést.

1. **Pozitív pszichológiai következmények:** a kudarc következtében a vállalkozók növekvő rezilienciára és énhatékonyságra (Cardon et al., 2011; Klimas et al., 2021); valamint megfelelő kulturális közegben növekvő kockázatvállalási hajlandóságra tehetnek szert (Cardon et al., 2011). A kudarc fejlődési szemléletmóddal¹ párosulva nagyobb erőfeszítésre sarkallhatja a vállalkozót a jövőbeli vállalkozásai során (Ucbasaran et al., 2013). Továbbá Cope (2011) kutatása során felmerült, hogy a kudarc következtében a vállalkozók elvesztik naiv optimizmusukat és sérthetetlenség érzésüket, ami szintén egy pozitív következmény. Sőt, pozitív érzelmek is megfigyelésre kerültek több vállalkozó esetében, főként egyfajta megkönnyebbülés formájában (Fang He és Krähenmann, 2021). Az érzelmi rész kettőssége Byrne és Shepherd (2015) kutatásának eredményeiben is dominánsan megjelent, mely szerint a kudarcot követően mind negatív, mind pozitív érzelmei lehetnek a vállalkozóknak, bár nem egyszerre. Khelil (2016) szerint pedig, a vállalkozás elvesztése akár egy kényelmesebb életet is hozhat az egyénnek azáltal, hogy a vállalkozás elvesztésével csökken a munka és vele együtt a stressz szintje is.
2. **Pozitív társas következmények:** érdekbarátságok megszűnése is felfogható egyfajta pozitív hatásként (Repisky, 2018a). Míg egyes kultúrákban a stigmatizáció ellentétje jelenik meg, azaz a kudarcot átélt vállalkozókra úgy tekintenek, mint tapasztaltabb, bölcsőbb vállalkozók, így ez akár egyfajta „tiszteletjelvény” is lehet számukra (Simmons et al., 2014).

Pénzügyi, szakmai, jogi és fiziológiai következménycsoportokba sorolható pozitív következményekkel nem találkoztam a szakirodalmi kutatásom során, így a fentiek alapján készítettem a negatív következményekhez hasonló összegző ábrát (5. ábra).

¹ Fejlődési szemléletmód: az így gondolkodók meggyőződése, hogy az alapvető emberi tulajdonságaink kellő erőfeszítéssel fejleszthetőek, számukra ezért a kudarc csak egy sikertelen próbálkozás és tovább kitartanak (Dweck, 2015).

5. ábra – A kudarc pozitív következményeinek általam javasolt rendszerezése



Forrás: saját szerkesztés

Természetesen a legfontosabb pozitív következmények a kudarcot követő tanulási fázis alatt levont tanulságok képezhetik (lásd 5.2.3 alfejezet). Azonban azt már a fentiek alapján is kijelenthetjük, hogy a vállalkozói kudarcra két módon nézhetünk: 1) negatívan, mint egy akadályra, hogy folytassuk a jövőbeli vállalkozói tevékenységünket; vagy 2) pozitívan, mint egy tanulási lehetőségre, mely további üzleti fejlődésünknek lehet a katalizátora (Cardon et al., 2011; Klimas et al., 2021).

2.3.2 Kudarckövetkezmények egymást erősítő hatásai

Mint korábban is utaltam rá, több kutatócsoport is külön kiemelte, hogy az eltérő következménycsoportok egymás hatását akár erősíthetik is (Fang He és Krähenmann, 2021; Ucbasaran et al., 2013). A továbbiakban rendszerezetten mutatok be ilyen lehetséges összekapcsolódási pontokat a különféle következmények között.

Pénzügyi következmények hatása a pszichológiai következményekre: a jelentősebb anyagi következmények felerősíthetik a gyász érzését azáltal, hogy növelik a veszteség mértékét (Fang He és Krähenmann, 2021). Jenkins és kutatótársai (2014) ezt a feltevést statisztikailag is bizonyítani tudták. Továbbá Jenkins és kutatótársai (2014) azt is kiemelik, hogy a jelenben (számlák fizetése) vagy jövőben (hitel, tandíj kifizetése) jelentkező anyagi terhek kezelése a félelem érzését kelthetik.

Pénzügyi következmények hatása a társas következményekre: a csökkenő bevétel okozhatja, hogy a vállalkozó kevésbé képes ellátni a családját, ami kihathat a kapcsolataikra (Fang He és Krähenmann, 2021). Konkrétan előfordulhat, hogy nem tudja kifizetni a számlákat, elegendő ételt adni a családjának vagy épp megfinanszírozni gyerekei taníttatását (Jenkins et al., 2014). Hasonlóan a családi kapcsolatokhoz, előfordulhat, hogy a kisebb vagy teljesen kieső jövedelem miatt kevésbé engedheti meg magának, hogy eljárjon szórakozni, szocializálódni a barátokkal, így gyengítve ezeket a kapcsolatokat (Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014).

Pénzügyi következmények hatása a szakmai következményekre: egy gyakori következménye a kudarcot követi anyagi státusznak, hogy a vállalkozónak nem marad elég tőkéje egy új vállalkozás indítására, ezáltal hiába szeretné, nem áll módjában a vállalkozói létet választani (Jenkins és Wiklund, 2012).

Pszichológiai következmények hatása a pénzügyi következményekre: amennyiben a vállalkozó nehezen ismeri be, hogy kudarc felé tart, és megpróbálja azt halogatni vagy elkerülni, az további jelentős anyagi befektetést igényelhet, ami kudarc esetén tovább növeli a pénzügyi következményeket (Fang He és Krähenmann, 2021; Shepherd et al., 2009; Ucbasaran et al., 2013).

Pszichológiai következmények hatása a társas következményekre: a kudarc következtében jelentkező büntudat érzése azt is okozhatja, hogy a vállalkozó eltávolodik a családtagoktól, barátoktól vagy általában az emberektől (Fang He és Krähenmann, 2021; Ucbasaran et al., 2013), de hasonló eredményre vezethetnek a kudarc következtében az önbizalmat ért sérülések is (Jenkins et al., 2014). Shepherd és Haynie (2011) pedig azt emelik ki, hogy a negatív énképpel rendelkező vállalkozók eltávolodhatnak vagy akár el is válhatnak párjuktól, ha nekik pozitív képük van a vállalkozóról, mert ezt nem tudják összeegyeztetni a saját énképükkel.

Pszichológiai következmények hatása a fiziológiai következményekre: mint utaltam is rá, fiziológiai tünetei vélhetően akkor lesznek a vállalkozónak, ha nem sikerült a kudarcot feldolgozni, elfogadni, így „belebetegedhet” a veszteségbe.

Társas következmények hatása a szakmai következményekre: a kudarc következtében kapott stigma a vállalkozót annyira leértékelheti, hogy emiatt negatív diszkriminációban részesül a jövőbeli munkalehetőségek esetében (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013), hiszen azt gondolhatják mások, hogy nem kompetens vagy nem megbízható, ezért újra kudarcot fog vallani (Wakkee et al., 2014), vagy csak egyszerűen a stigma erodálta a szakmai kapcsolatait (Fang He és Krähenmann, 2021). Sőt, olyan kultúrákban, ahol erős a stigmatizáció, a jövőbeli vállalkozói léttől is elrettentheti a vállalkozókat (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; Simmons et al., 2014).

Társas következmények hatása a pénzügyi következményekre: a stigma következtében előfordulhat, hogy a vállalkozó nehezebben tud a jövőben tőkét, erőforrást gyűjteni egy új vállalkozás alapításához (Ucbasaran et al., 2013), ezáltal a stigma nehezítheti a kudarc pénzügyi veszteségeiből való felépülést (Jenkins et al., 2014). Sőt, akár az is előfordulhat, hogy valaki annyira fél a stigma hatásaitól és, hogy emiatt nem

kap a jövőben munkát, hogy tovább kitart a vállalkozása mellett, mint kellene, így növelve az elvesztett tőke mennyiségét benne (Fang He és Krähenmann, 2021).

Társas következmények hatása a pszichológiai következményekre: a stigma már önmagában is nehezítheti a kudarc érzelmi következményeiből történő felépülést (Jenkins et al., 2014), de előfordulhat olyan helyzet is, amikor a vállalkozó a negatív külső vélekedést, stigmát magára nézve érvényesnek fogadja el, és ezzel csökken a saját önbecsülése (Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2013) vagy az önbizalma (Fang He és Krähenmann, 2021), azaz internalizálja a vélekedést, önstigmatizálja magát (Corrigan et al., 2010; Singh et al., 2015; Shepherd et al., 2009). A stigmatizáció enyhébb változatában, mint azt korábban is jeleztem, lehet, hogy csak egyfajta nyomást érez a vállalkozó, aminek nem sikerült megfelelnie, de ez tovább növelheti a negatív érzéseit (Riar et al., 2021). Valamint a stigma csökkentheti a vállalkozó kockázatvállalási hajlandóságát is, és akár tartós félelemérzetet is kelthet benne (Fang He és Krähenmann, 2021). Továbbá, ha a kudarc következtében eltávolodott családtagjaitól, barátaitól, és nincs, akivel beszéljen a veszteségről, az mélyítheti a kudarcot követő negatív érzelmeket, gyászt (Ucbasaran et al., 2013).

Társas következmények hatása a fiziológiai következményekre: ugyan a Japán kultúrára vonatkoztatva, de Yamakawa és kutatótársai (2015) külön kiemelik, hogy az ott jelenlevő erőteljes kudarcot követő stigmatizáció önmagában is vezethet öngyilkossághoz a vállalkozók körében.

Jogi következmények hatása a pénzügyi következményekre: amennyiben a vállalkozó olyan jogi formát választ, mely esetében a személyes vagyonával is felel a vállalkozás tartozásaiért, úgy a vállalkozás csődje megsemmisítő lehet a vállalkozó személyes vagyonára nézve is (Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014).

Sőt nem csak az egyes következménycsoportok között lehetnek ilyen **egymást erősítő hatások**, hanem akár **következménycsoportokon belül** is. **Társas következményeken belül** például a „bukott vállalkozó” stigmája okozhatja, hogy megromlanak a vállalkozó kapcsolatai (Fang He és Krähenmann, 2021; Ucbasaran et al., 2013), akár azért is, mert egyesek úgy vélik, a stigma az „ragadós”, azaz rájuk is átkerülhet, ha együtt mutatkoznak vagy dolgoznak a stigmatizált vállalkozóval (Wakkee et al., 2014). A **pszichológiai következményeken belül** egy példa lehet az is, amikor a vállalkozó a kudarcot személyes kudarcként éli meg, így csökken az önbizalma, ami növeli a kudarc következtében érzett gyász erősségét. De ez az összefüggés fordítva is igaz lehet (Jenkins et al., 2014; Yamakawa és Cardon, 2015). Pszichológiai

következményeken belül továbbá az is érdekes, hogy ezek a kudarcot követő stresszorok értékelése nagyobb hatást gyakorolhat a vállalkozó jóllétére, mint maguk a stresszorok jelenléte (Jenkins et al., 2014).

Összegzésként elmondhatjuk, hogy amennyiben a vállalkozó nem kezeli komplex módon ezeket az igen változatos következményeket, úgy az egymást erősítő hatások miatt egy lefelé ívelő spirálba kerülhet, amiből egyre nehezebb lesz újra talpra állnia (Fang He és Krähenmann, 2021).

2.3.3 Vállalkozói típusok kapcsolata a kudarc következményeivel

A vállalkozók által megélt kudarcok vizsgálatakor fontos figyelembe venni, hogy volt-e korábbi vállalkozói tapasztalatuk (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010), valamint, hogy a kudarcok egy vagy több vállalkozást tulajdonoltak (például: McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). Cope (2011) arra a következtetésre jutott, hogy azon vállalkozók, akiknek az üzleti kudarc előtt már sikeresen működtettek más vállalkozásokat, azok könnyebben meg tudtak szabadulni a kudarc okozta negatív érzelmektől, mint azok, akiknek ez volt az első és egyetlen vállalkozásuk.

A fentiek vizsgálatához az alábbi csoportosítást fogom használni a vállalkozók elkülönítésére múltbeli vállalkozói tapasztalatuk és jelenbéli státuszuk alapján:

1. **Kezdő vállalkozó:** olyan személy, akinek nincs korábbi tapasztalata vállalkozás alapításában vagy irányításában (Ucbasaran et al., 2008).
2. **Sorozatvállalkozó:** olyan személy, aki eladott vagy bezárt legalább egy vállalkozást, melynek kisebbségi vagy többségi tulajdonosa volt, és jelenleg egy másik vállalkozás tulajdonosa részben vagy egészben (Ucbasaran et al., 2008).
3. **Portfólió vállalkozó:** olyan „személy, aki jelenleg kisebbségi vagy többségi tulajdonosa kettő vagy több független vállalkozásnak” (Ucbasaran et al., 2008, 323. o.).
4. **Hibrid vállalkozó:** olyan személy, aki saját vállalkozás vezetése mellett, alkalmazotti pozícióból származó jövedelemmel is rendelkezik (Jenkins et al., 2014).

McGrath (1999) szerint opcióink portfólióban tartásával csökkenthetjük a kudarc következményeit, így kialakul bennünk az a gyakorlat, hogy nem csak egy lehetőséggel élünk egy időben. Nyilván vállalkozók esetében ez azt jelenti, hogy egyszerre több vállalkozást vezetnek vagy a vállalkozói státusz mellett munkaviszonnyal is rendelkeznek. Ezáltal a vállalkozók nem egy helyről szerzik a jövedelmüket, önbecsülésüket és függetlenségüket, így kevésbé vannak kitéve a kudarc

következményeinek (Jenkins et al., 2014). Talán egyértelműbb, hogy a kudarc okozta pénzügyi terhet könnyebben viselik el az olyan vállalkozók, akiknek van más jövedelemforrásuk is (vállalkozás vagy munkaviszony), hiszen így diverzifikálhatták pénzügyi kockázataikat (Fang He és Krähenmann, 2021; Ucbasaran et al., 2013; Wennberg et al., 2010). További kutatók is kiemelték, hogy nem csupán a pénzügyi, hanem a kudarc pszichológiai következményei terén is tapasztalhatunk eltéréseket a különböző vállalkozótípusok között, hiszen egy sorozatvállalkozó érzelmi reakciói vélhetően magasabbak lesznek, mint egy portfólió vállalkozónak, mivel egyszerre csak egy vállalkozáshoz kötődik érzelmileg (Shepherd et al., 2009; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010; Ucbasaran et al., 2013), ellenben a portfólió vállalkozók diverzifikálják a kockázataikat, és érzelmileg könnyebben el tudnak távolodni a vállalkozástól, mely a kudarcélményt okozta (Ucbasaran et al., 2010). Továbbá a portfólió és hibrid vállalkozók esetében egyéb vállalkozásaik vagy munkaviszonyuk egyfajta pszichológiai kompenzációként működve csökkenthetik azt, hogy mennyire élik meg veszteségnek a kudarcot, valamint mennyire veszítik el az önbecsülésüket (Jenkins et al., 2014). Jenkins és kutatótársai (2014) továbbá azt is kimutatták, hogy a kudarcok jelen levő vállalkozói portfólió csökkenti a függetlenség veszteségszérzését is, míg ugyanez a hibrid vállalkozókról nem mondható el.

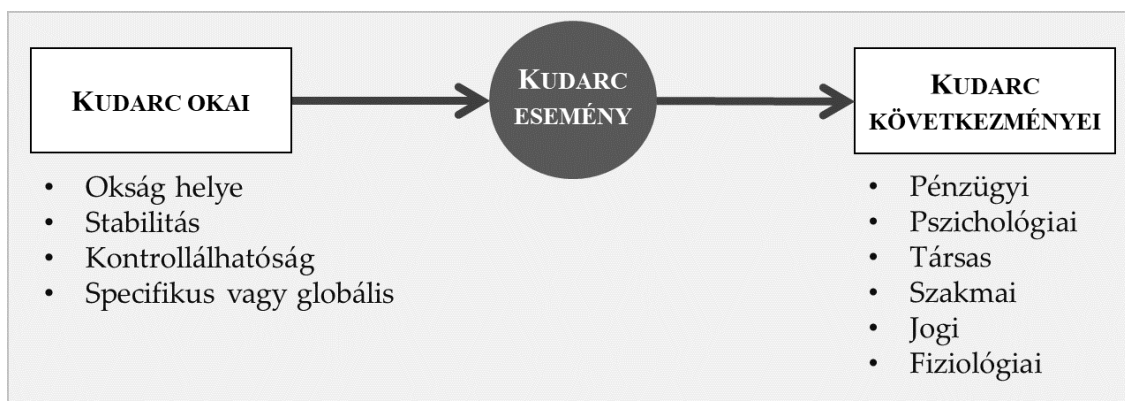
Azonban nem csak az egy időben irányított több vállalkozás vagy párhuzamos alkalmazotti pozíció fejthet ki hatást a kudarc következményeinek erősségére, hanem a korábbi vállalkozói tapasztalatok is. Egy ilyen hatás lehet, hogy a vállalkozók kudarchoz való hozzáállásukat is befolyásolhatja, hogy van-e korábbi vállalkozói tapasztalatuk, hiszen így akár kialakulhat egyfajta pozitív megközelítés, amikor is a kudarcra úgy tekintenek, mint egy lehetőségre, hogy átgondolhassák eddigi vállalkozói tevékenységüket és javítsanak a hosszú távú eredményeiken (Jenkins et al., 2014; Ucbasaran et al., 2013). Sőt a sikeres sorozatvállalkozók tudnak építeni múltbeli sikerélményeikre egy kudarc esetén, így őket kevésbé viseli meg pszichológiai értelemben a kudarc, mint azokat, akiknek nem volt korábban sikeres vállalkozásuk (Cope, 2011; Jenkins et al., 2014; Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013). Egyébként Klimas és kutatótársai (2021) azt is kiemelik, hogy korreláció van a vállalkozó életkora és a pszichológiai következmények súlyossága között, hiszen a fiatalabbak számára az alternatív költségek alacsonyabbak.

Ugyanakkor nem csak a múltbeli sikereknek lehet hatásuk a jelenben megélt kudarcra, a sorozatos kudarcok könnyebben megingatják a vállalkozó önbizalmát, hiszen

amíg csak egy kudarcról beszélünk, addig tekinthetnek arra úgy, mint egyfajta anomáliára, egyszeri hibára (Ucbasaran et al., 2013). Azonban arról már vegyesek az eredmények a szakirodalomban, hogy a korábbi kudarcok és a tanulás között milyen kapcsolat lehet, ezért Yamakawa és kutatótársai (2015), hogy feloldják ezt az ellentmondást, egy fordított U-formájú kapcsolatot feltételeznek, hiszen bizonyos mértékű negatív érzelmekre szükség van ahhoz, hogy elinduljon a tanulás, de a túl sok már hátráltatja a tanulást (Shepherd, 2003). Továbbá Yamakawa és kutatótársai (2015) egy 200 fős vállalkozói mintán azt is megerősítették, hogy nincs kapcsolat abban, hány korábbi kudarc volt a vállalkozónak és a mostani vállalkozásának milyen teljesítménye van. Azonban Jenkins és kutatótársai (2014) tovább árnyalták a korábbi kudarcok hatásait. Szerintük, akiket érzékenyebbé tettek a korábbi kudarcok, azok kevésbé lesznek újra vállalkozók a kudarc után, míg, akik sikeresen megbirkóztak a korábbi kudarcélménnyel, azok sokkal inkább lesznek újra vállalkozók. Tehát nem csak az számít, hogy volt-e korábban olyan vállalkozása a vállalkozónak, ahol kudarcot élt át, hanem az is, hogy azt miként, mennyire sikeresen dolgozta fel.

A második fejezetben definiálásra került a kudarc, bemutattam miként értelmezhetik a kudarc okait a vállalkozók, valamint azt, hogy milyen területeken lehet hatással a vállalkozó életére a kudarc – legyen szó negatív vagy pozitív következményekről. Ezek alapján a 6. ábrán levő néhány elemmel kezdek meg a vállalkozói kudarc vizsgálati modelljének építését.

6. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 1. változat



Forrás: saját szerkesztés

3. KUDARC FOLYAMATÁT ÉS VÁLLALKOZÓI REAKCIÓKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A harmadik fejezetben olyan elméleteket mutatok be, melyek figyelembe vétele hozzájárulhat a kudarc folyamatának és a kudarcot követő vállalkozói reakciók jobb megértéséhez, hiszen több kutatásban is hangsúlyozták a vállalkozói kudarc kapcsán az egyéni pszichológiai jellemzők (többek között: személyiségvonások; kognitív és érzékelési készségek; személyes tapasztalatok) vizsgálatát, hiszen ezek nagyobb hatással vannak a viselkedésükre, mint a környezeti tényezők (Hwang és Choi, 2021; Klimas et al., 2021). Feltáró kutatás révén igyekeztem minél több relevánsnak gondolt elméletet megismerni, hogy a kutatásom modellalkotási célját minél magasabb minőségen érjem el, azaz minél átfogóbb elméleti modellt kapjak a vállalkozói kudarc vizsgálatához kapcsolódóan. Jelen fejezetekben célom nem az egyes elméletek és történetük részletes tárgyalása volt, hanem azok lényegre törő megismertetése az olvasóval, valamint vázolni, hogy milyen okokból gondolom, hogy vizsgálatuk hasznos a vállalkozói kudarcot célzó kutatások során, ráadásul terjedelmi korlátok miatt jelen fejezet tömörítve is lett.

A fejezet négy alfejezetből fog állni. Elsőként röviden definiálok több személyes pszichológiai jellemzőt (személyiségvonásokat; attitűdöket és szemléletmódokat), melyeket már kapcsolatba hoztak a vállalkozókkal, illetve a kudarc kapcsán hasznos többletinformációhoz juthatunk általuk. A második alfejezet a vállalkozók motivációinak vizsgálatáról szól, hiszen ezek a kudarc definíciójához elengedhetetlenek, valamint az újra vállalkozást is alapjaiban határozhatják meg. Harmadikként bemutatok néhány kognitív torzítást és heurisztikát, melyek hatást gyakorolhatnak a vállalkozói reakciók során hozott döntésekre. Végül pedig kitérek arra, hogy a vállalkozók környezetében élők milyen szerephez juthatnak a kudarcfeldolgozási folyamatban, melyet a vállalkozók társadalmi beágyazottságán keresztül ragadok meg.

3.1 Vállalkozók pszichológiai jellemzői

Ebben a fejezetben azon személyes pszichológiai jellemzőit mutatom be a vállalkozónak, melyek a személyiségéhez vagy alapvető gondolkodásmódjához kapcsolódnak. A fejezetben bemutatok több vállalkozói személyiségvonás-elméletet (vállalkozói orientáció, pszichológiai tőke), több vállalkozói attitűdöt (többdimenziós kontrollhely, időperspektívák), valamint vállalkozói szemléletmódot (rögzült és fejlődési szemléletmód). A vonáselméletek a személyiségkutatások vezető irányát képviselik, melynek termékei a vonások. *„A vonáselméletek feltételezik, hogy az embereknek olyan*

általános predispozícióik vannak, amelyek befolyásolják tetteiket, gondolataikat és érzelmeiket, helyzetől és időtől függetlenül.” Azaz az emberek vonásaiban bizonyos mértékű konzisztencia fedezhető fel, mely időben és különböző helyzetekben is stabil. (Mirnics, 2006, 11. o.) A szakirodalmi kutatásom során több olyan vonáselmélettel is találkoztam, melyek figyelembevétele hasznosnak bizonyulhat a vállalkozói kudarc kutatása során, sőt némelyik elméletet a pilot kutatásom során már használtam is, mint elemzési keretet (Repisky, 2018a). Ezen releváns elméleteket az alábbiakban röviden összefoglaltam egy-egy alfejezetben. Az egyszerűbb fogalmazás miatt a későbbiekben együttesen vállalkozói vonásokként hivatkozok rájuk, annak ellenére, hogy mint jeleztem, nem mindegyik elmélet tekinthető vonáselméletnek.

3.1.1 Többdimenziós kontrollhely-elmélet

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. o.). Ezen korai személyiségvonás-elméletet manapság már inkább attitűdként tartják számon (Heitlerné Lehoczy, 2018). Ezek alapján, amikor valaki úgy észleli, hogy az események következményei nem teljesen a saját cselekedeteitől 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 eredményezték azt az eredményt és nem a képességei. Ezen személyekre használta Rotter a **külső kontroll**os jelzőt. Azonban, ha egy személy úgy tartja, hogy az események az ő viselkedésétől vagy viszonylag tartós jellemvonásaitól függenek, akkor **belső kontroll**os személynek nevezzük (Málovics és Farkas, 2012; Rotter 1966). Több kutató is kritikákat fogalmazott meg a kétdimenziós modellel kapcsolatban, és ezek következtében az elméletet kicsit árnyalták, ugyan a Rotter-féle belső kontroll oldalt változatlanul hagyták, **a külső kontroll**os faktort két dimenzióra bontották: **a szerencsére/véletlenre és a befolyásos személyekre, emberekre** (Levenson, 1974; Kaufmann et al., 1995), mely javította az elmélet hitelességét (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 dimenziója takarja a külső személyek és emberek csoportját, akik hatást gyakorolhatnak életünkre, például: vezetőtársak, politikai döntéshozók, jogalkotók, jelentősebb szervezetek.

Számos kutatás igazolta már, hogy a belső kontroll által vezérelt egyének hajlamosabbak vállalkozókká válni, mivel olyan pozíciókra, karrierre vágnak, ahol azt érezhetik, hogy közvetlen ráhatásuk van az eredményekre, eseményekre (Shane et al., 2003; Zhao és Wibowo, 2021). Fontos kiemelni, hogy a belső kontroll és a stressz között negatív kapcsolat van, azaz egyfajta stressz mérséklőként is funkcionálhat ez az egyéni jellemző (Ahmed et al., 2022). Zhao és Wibowo (2021) empirikusan is megerősítették a belső kontrollal való gondolkodás és a kudarcot követő tanulás pozitív kapcsolatát, valamint mindezek a felépülési képességekkel is pozitív kapcsolatba hozhatók. A külső kontrollal rendelkezők elfogadóbbak a személyiségükre tett visszajelzések kapcsán és erőteljesebben idézik fel a negatív visszajelzéseket (Basgall és Snyder, 1988). Továbbá Jenkins és kutatótársai (2014) is kiemelik, hogy a kontrollhelyhez hasonló személyes jellemzőink figyelembe vétele hasznos lehet annak vizsgálatában, hogy miként értelmezzük stresszes eseményt, mint például a kudarcot vagy annak okait. Mint láthattuk, a vállalkozók jelentős része a kudarcot inkább egy szerencsétlenségnek vagy más személyeknek tulajdonította, mintsem a saját hibájának, ezáltal nem vizsgálták felül a saját hibáikat, hiányosságaikat, melyekből tanulhattak volna (Riar et al., 2021).

3.1.2 Fejlődési és rögzült szemléletmód

A szemléletmód, idegen szóval *mindset*, a kognitív pszichológiában elterjedt fogalom, mely lényegében egy olyan mechanizmus, mellyel az emberek értelmet találnak saját maguk és mások cselekedeteinek (Silver, 2015). Dweck (2015) elméletében két alapvetően különböző szemléletmód különül el, a rögzült és a fejlődési, melyek egy kontinuum két végpontját jelölik (Silver, 2015). A **rögzült szemléletmód** azt a meggyőződést takarja, hogy a tulajdonságaink megváltoztathatatlanok (Dweck, 2015; Silver, 2015). Ez esetben életünk minden helyzete egy megmérettetés, ahol eldől, hogy intelligensek vagyunk-e vagy sem, alkalmasak vagyunk-e a feladatra vagy sem (Dweck, 2015). Ezzel szemben, a **fejlődési szemléletmóddal** gondolkodók meggyőződése, hogy az alapvető emberi tulajdonságaink kellő erőfeszítéssel fejleszthetők, alakíthatók (Dweck, 2015; Silver, 2015). A fenti két fogalom nagyon hasonló tartalommal, de eltérő megnevezésekkel fordul elő a szakirodalomban: rögzült szemléletmód (*fixed mindset* – Dweck, 2015) = tehetetlen (*helpless* – Cope, 2011) vagy lényegi szemléletmód (*entity mindset* – Silver, 2015); míg a fejlődési szemléletmód (*growth mindset* – Dweck, 2015) = uraló (*mastery* – Cope, 2011) vagy növekvő szemléletmód (*incremental mindset* – Silver, 2015). Az elmélet kapcsán fontos még az elején kiemelni, hogy nem feltétlenül rendelkezünk egyforma szemléletmóddal minden helyzetről és tulajdonságról (Silver,

2015), például valaki szerint lehet, hogy az intelligencia fejleszthető, de a kreativitás nem. Érdekes egyébként az is, hogy azokra a vállalkozókra, akik vállalkozástani oktatásban részesültek, lényegesen jellemzőbb a fejlődési szemléletmód, mint a rögzült, míg, akik nem részesültek vállalkozói oktatásban, azoknál fordított a helyzet (Neneh, 2012). Dweck könyvében szemléletesen összefoglalta a főbb eltéréseket a két szemléletmód között, és azt, hogy eltérő helyzetekre miként reagálnak az adott szemléletmóddal rendelkező személyek. Ez látható összefoglalva a 2. táblázatban.

2. táblázat – Szemléletmódok közötti különbségek összefoglalása

	RÖGZÜLT SZEMLELETMÓD	FEJLŐDÉSI SZEMLELETMÓD
Tulajdonságok	Nem változnak	Fejleszthetők
Kihívás	Kerüli	Keresi
Akadály	Védekező lesz, vagy könnyen feladja	A kudarcok ellenére is kitart
Erőfeszítés	Fölöslegesnek tartja	A kiválóság felé vezető útnak tekinti
Kritika	Nem törődik a hasznos, építő jellegű negatív visszajelzéssel	Tanul belőle
Mások sikere	Fenyegetőnek érzi magára nézve	Követendő példának tartja
Eredmény	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, nincsenek meg a szükséges képességeink, személyiségvonásaink. 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 (Dweck, 2015). „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.). 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).

A kudarc attribúciók és a szemléletmódok kapcsolata vonatkozásában Silver (2015) szerint a rögzült szemléletmódú vállalkozók a negatív visszajelzéseket belső, stabil, nem kontrollálható és globális jellemzőknek fogják értékelni, melyek együttesen afelé terelik,

hogy kilépjenek a vállalkozásból. Ellenben a fejlődési szemléletmódú vállalkozók belső, instabil, kontrollálható és specifikus jellemzőnek fogják értékelni a negatív visszacsatolásokat, és még keményebben fognak dolgozni, hogy a vállalkozásuk sikeres legyen. A fentiekén túl, a vállalkozókat a kudarc kapcsán érő stigmatizáció hatását is tovább ronthatja a rögzült szemléletmód, hiszen létezik a Corrigan és kutatótársai (2010) által leírt önstigmatizáció, amikor is a társadalmi vélekedést az egyén elfogadja, internalizálja és ő maga is alkalmatlannak fogja látni magát a vállalkozói létre (Simmons et al., 2014). Továbbá azt is fontos fejben tartani, hogy a vállalkozók identitása gyakran összefonódik a vállalkozásukkal és annak eredményeivel, ami szintén erősítheti a stigma hatását (Corrigan et al., 2010; Singh et al., 2015; Shepherd et al., 2009).

3.1.3 Pszichológiai tőke

A (pozitív) pszichológiai tőke fogalma a pozitív pszichológiából fakad, és négy erőforrás együttesét tartalmazza: énhatékonyság, reziliencia, optimizmus és remény (Cavus és Gokcen, 2015; Jenkins et al., 2014). A pszichológiai tőke egyfajta magasabb rendű személyiségdimenzióknak tekinthető, hiszen négy pozitív pszichológiai személyiségjellemző összevonásából lett létrehozva (Heitlerné Lehoczky, 2018). Továbbá a pszichológiai tőke egy tartósabb jellemző, bár fontos hozzátenni, hogy jól mérhető, alakítható és fejleszthető (Cavus és Gokcen, 2015; Heitlerné Lehoczky, 2018). A modellt Luthans és kutatótársai alkották meg, és a koncepció érvényességét már több száz kutatás igazolta (Heitlerné Lehoczky, 2018). A pszichológiai tőke egyfajta mögöttes kapacitás, mely rendkívül fontos az emberi motiváció, kognitív feldolgozás, sikerre való törekvés és munkahelyi teljesítmény szempontjából (Cavus és Gokcen, 2015). Ezt a pszichológiai tőkét az emberek múltbeli tapasztalatok alapján alakítják ki, ezért is gondolták Jenkins és kutatótársai (2014), hogy a vállalkozók korábban megtapasztalt kudarcai megküzdési tartalékokat jelenthetnek egy újabb kudarc bekövetkezésekor, például segíthet csökkenteni a kudarc során keletkező megnövekedett stressz és gyász érzését. (Jenkins et al., 2014). A következő négy alfejezetben a pszichológiai tőke négy építőelemét definiálom és bemutatom kapcsolódásukat a vállalkozói kudarchoz. Elsőként az énhatékonyságot mutatom be, mely önállóan talán a legkutatottabb a négy elemből a vállalkozók körében.

3.1.3.1 Hatékonysági elvárások

Az **énhatékonyság** fogalmát Bandura alkotta meg, mely lényegében „*az egyén azon meggyőződését takarja, hogy képes megteremteni és megvalósítani a szükséges erőforrásokat, képességeket és kompetenciákat, hogy elérje a kívánt teljesítményszintet az adott feladatban*” (Shane et al., 2003, 266. o.), azaz nem az egyén meglévő képességeiről szól, hanem az egyén hitéről, hogy meg tudja választani és el tudja érni a céljait (Cavus és Gokcen, 2015). Tehát egyszerűbben megfogalmazva az énhatékonyság lényegében a feladat specifikus önbizalom (Locke és Baum, 2007; Shane et al., 2003), mely jó előre jelzője az egyén teljesítményének, valamint magyarázata annak, hogy azonos képességű emberek miért teljesítenek másképpen (Shane et al., 2003). A személyes célkitűzéssel is kapcsolatban van az énhatékonyság, hiszen minél magasabb az érzékelt énhatékonyság, annál kihívóbb célokat tűzünk ki magunk elé (Bandura, 1993).

A hatékonysági elvárás kapcsán, noha nem része a pszichológiai tőke fogalomnak, előnyös lehet még szót ejteni az **eredményelvárásról** is, mely azt takarja, hogy mennyire hisszük, ha megteesszük a szükséges aktivitást, az a kívánt eredményhez fog vezetni bennünket (Bandura, 1977). A kettő együttes megfigyeléséből fakad az a kérdés, hogy mi történne, ha a hatékonysági elvárás (énhatékonyság) szintje magas lenne, míg az eredményelváráse alacsony? Ilyenkor úgy érezzük, hogy képesek vagyunk minden szükséges lépést megtenni, de még az se vezetne eredményre, míg, amikor az eredményelvárásunk magas és a hatékonysági elvárásunk alacsony, akkor úgy érezzük, hogy el lehet érni az eredményt, csak mi nem vagyunk képesek rá, és ettől tehetetlennek érezzük magunkat.

7. ábra – Hatékonysági elvárások Bandura modelljében



Forrás: Bandura 1977, 193. o.

A vállalkozóknak, hogy megbirkózzanak a bizonytalansággal, erős önbizalmat, optimizmust és magas szintű énhatékonysági elvárásokat kell fenntartaniuk (Sherman et al., 2016). Locke és Baum (2007) említést tesz az általános és feladatspecifikus önbizalom között félúton elhelyezkedő vállalkozói énhatékonyságról, mely az egyén azon meggyőződéseit takarja, hogy a vállalkozáshoz szükséges szerepeket és feladatokat képes

sikeresen végrehajtani (Locke és Baum, 2007; Yamakawa et al., 2015). A magasabb vállalkozói énhatékonyság pozitív kapcsolatba hozható a jobb vállalkozói eredményekkel (Yamakawa et al., 2015). A vállalkozók közötti eltérő szintű vállalkozói énhatékonyság magyarázhat eltérő mintázatokat is a vállalkozók döntéshozatalában, például a magasabb énhatékonyság esetén sokkal erőteljesebben fektetnek be akár személyes vagyonukból és idejükből is a vállalkozók a cégükbe, valamint könnyebben kezdenek új vállalkozásba is (Shepherd et al., 2015).

Sorozatvállalkozók esetében is minél magasabb a vállalkozói énhatékonyságuk, annál nagyobb erőbedobással, kitartással és teljesítménnyel fognak a céljaik felé tartani, valamint nagyobb eséllyel lesznek a jövőben is vállalkozók (Hsu et al., 2017). Továbbá a nagy önbizalommal, vállalkozói énhatékonysággal rendelkező vállalkozók nagyobb eséllyel fognak tanulni a kudarcból és újra vállalkozni (Riar et al., 2021; Zhao és Wibowo, 2021). Fontos azonban, hogy a sorozatosan érkező, saját hibának tulajdonított kudarckok a vállalkozói énhatékonyságot már csökkenteni fogják (Yamakawa et al., 2015). Silver (2015) a vállalkozói énhatékonyságot a kontrollhely-elmélettel is kapcsolatba hozta, azaz a magasabb énhatékonyságú vállalkozók a közelgő kudarcot nagyobb eséllyel fogják az erőfeszítés hiányának tulajdonítani, ellenben az alacsony énhatékonyságúak inkább külső tényezőket jelölnek meg ilyenkor, mint például a szerencsét.

Érdekesnek gondolom kiemelni, hogy több kutatásban is szoros kapcsolatot feltételeztek az énhatékonyság és a reziliencia között – még az olyan vállalkozókat vizsgáló kutatások is, melyek nem a pszichológiai tőke átfogóbb koncepcióját használták. Riar és kutatótársai (2021) bemutatnak egy kutatást, melynek eredményei alapján a magabiztos vállalkozók egy kudarcból is képesek tovább építeni az érzelmi, kognitív, társas és pénzügyi rezilienciájukat, melyek együttesen növelik az esélyét annak is, hogy újra vállalkozzanak. Érdekes, hogy tőlük függetlenül más kutatások is hasonló eredményeket hoztak, miszerint a vállalkozó túlzott magabiztosságának másodlagos előnye lehet a fejlődő rezilienciája (Ucbasaran et al., 2013). Sőt, még azt is hozzáteszik, hogy a magabiztosság, a túlzott magabiztosság is pozitív érzelmeket szülhetnek, így növelve a vállalkozók rezilienciáját (Ucbasaran et al., 2013). Ezzel a felfezetéssel át is térhetek a pszichológiai tőke másik fontos elemére, a rezilienciára.

3.1.3.2 Reziliencia

A reziliencia egyfajta pszichikai ellenállóképesség, *„amely lehetővé teszi számunkra, hogy a terhelő élethelyzetek ellenére is képesek legyünk megőrizni belső egyensúlyunkat, és a krízishelyzetekből fel tudjunk állni, újra teljes életet tudjunk élni”* (Wellensiek, 2014, 8. o.). Hasonlóan, Corner és kutatótársai (2017) megfogalmazásában is, a reziliencia az a képesség, mely segít viszonylag stabilan és egészséges szinten tartani a pszichológiai és érzelmi működésünket egy trauma vagy komoly veszteség közben és azt követően. Egy egyszerűbb megfogalmazás szerint pedig a reziliencia az a képesség, amivel egy nehézség után vissza tudunk pattanni a normál működési állapotunkba (Byrne és Shpeherd, 2015; Jenkins et al., 2014). Vannak, akik hozzáteszik, hogy a felpattanást követően abban is segíthet a pszichológiai reziliencia, hogy a célokra és a sikerre tudjunk újra fókuszálni (Cavus és Gokcen, 2015), sőt egyes kutatók szerint a reziliencia akár magában tartalmazhatja a pszichológiai tőke másik három elemét is (énhatékonyság, remény, optimizmus). Ahmed és kutatótársai (2022) egy átfogó szakirodalmi kutatás során összegyűjtötték, hogy vállalkozók körében a reziliencia milyen eredményekhez vezethet: nagyobb vállalati teljesítmény; jobb túlélési esélyek a vállalkozás számára; magasabb vállalkozói szándék; valamint magasabb szubjektív jóllét és egészség.

A fenti definíciók alapján nem meglepő, hogy Jenkins és Wiklund (2012) több korábbi kutatásra hivatkozva kijelentik, hogy a reziliencia kulcsszerepet tölthet be abban, hogy visszaeséseket követően a vállalkozók meg tudják őrizni a motivációjukat. Sőt a vállalkozók korábbi kudarcaik sikeres leküzdésével növelhetik a rezilienciájukat, hiszen így már van tapasztalatuk, hogy képesek túljutni rajta (Jenkins et al., 2014; Klimas et al., 2021). Jenkins és kutatótársai (2014) kiemelik, hogy a reziliencia egyfajta kiváltó ok lehet, hogy a stresszel teli esemény után helyreálljon a magabiztosságunk, reményérzetünk és optimizmusunk, azaz a pszichológiai tőke másik három eleme.

3.1.3.3 Optimizmus

Az optimizmus a harmadik komponense a pozitív pszichológiai tőkének, mely nem csupán az egyén jövőre irányuló pozitív elvárásait és vágyait foglalja magában, hanem azt is, hogy milyen attribúciós mechanizmusokat használ a múltbeli tapasztalatai utólagos magyarázatára (Heitlerné Lehoczky, 2018). Az optimizmus egy kicsit más megfogalmazásban *„egy pszichológiai szándék és várákozás, hogy mindig a lehető legjobb pozitív kimenetet várjuk, és ez pozitív hatással lehet az egyén mentális és fizikai egészségére”* (Cavus és Gokcen, 2015, 246. o.). Azonban az optimizmus a vállalkozói

esetekben elvezethet oda, hogy létrejön a túlzott optimista magabiztosság, ami azt eredményezi, hogy a sorozatos vállalkozásoknál mindig úgy érzik, hogy ezúttal nagyobb esélyük van a sikerre, mint azt az objektív adatok alátámasztanák (Yamakawa et al., 2015). Továbbá korábbi kutatások alátámasztották, hogy a magas vállalkozói kudarcarányra magyarázatot adhat a (túlzott) optimizmus, ugyanakkor az optimizmus erőforrást is adhat ahhoz, hogy egy kudarcot követően a vállalkozók „visszapattanjanak” és folytassák vállalkozói karrierjüket (Ucbasaran et al., 2013).

Egy jó példa lehet az optimizmus és a vállalkozói kudarc kapcsolatára Ucbasaran és kutatótársai (2010) kutatása, melyet egy 576 fős egyesült királyságbeli reprezentatív vállalkozói mintán végeztek el. Kutatásukban a komparatív optimizmust vizsgálták, mely alatt azt a tendenciát értették, hogy az emberek úgy gondolják, velük kisebb eséllyel történnek negatív események, míg pozitív kimenetelűek nagyobb valószínűséggel, mint embertársaikkal, tehát embertársaikhoz képest ítélték meg magukat. Eredményeik szerint azon korábbi vállalkozással rendelkező vállalkozókra, akiket még nem ért kudarc, jellemzőbb volt a komparatív optimizmus, mint a kezdő vállalkozókra. Azonban, amikor a kudarcot átélte vállalkozókat vizsgálták, akkor kiderült, a portfólió vállalkozók kevésbé hajlamosak a komparatív optimizmusra, mint a kezdő vállalkozók, míg a sorozatvállalkozók megőrizték komparatív optimizmusukat. Egy lehetséges magyarázat lehet a kudarc utáni csökkenő komparatív optimizmusra, hogy ez az esemény egyértelmű jelzés a vállalkozó számára, hogy megkérdőjelezze, felülvizsgálja a képességeit és viselkedését a kudarc kapcsán (Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2010).

3.1.3.4 Remény

A remény legegyszerűbben megfogalmazva az egyén azon felfogása, mely szerint a céljait el tudja érni (Jenkins et al., 2014). Ahhoz, hogy elérjük céljainkat, szükség van elvárásokra, melyek megadják a szükséges elszántságot és akaraterőt, hogy megtegyük a szükséges erőfeszítéseket (Cavus és Gokcen, 2015). Mivel segít a motiváltság fenntartásában, így hozzájárul a növekvő munkahelyi elégedettséghez és teljesítményhez is (Cavus és Gokcen, 2015). Cavus és Gokcen (2015) felvetik, ami szerintem sokunkban felmerülhet, hogy mi az eltérés a remény és az optimizmus között, miért kell külön kezelni őket. A remény egy motivációs állapot, mely két dimenzióval rendelkezik: 1) egy hajtóerővel, ami egyfajta elszántság a célok meghatározásához, 2) valamint egy útvonallal, ami lényegében egy terv a kívánt célok eléréséhez. Vagy, ahogy Heitlerné Lehoczky (2018, 100-101.) fogalmazta meg: „*A remény a kitűzött célok elérésére*

vonatkozó kitartás, szükség esetén az elérési útvonal módosítása a siker érdekében, kiegészíti az optimizmust a megoldási lehetőségekre vonatkozó eljárással.” Mivel a motivációs elméletekről egy külön fejezet szól, így itt részletesebben nem szándékoztam tárgyalni a témakört, csak bevezetni a fogalmat.

3.1.4 Időperspektívák

Zimbardo és Boyd (2012, 82. o.) szerint „*az időperspektíva az a gyakran nem tudatos attitűd, ahogyan mindnyájan az időhöz viszonyulunk, illetve az a folyamat, amelynek révén létünket állandóan időkategóriákba illesztjük, hogy ezáltal is rendet, koherenciát és értelmet vigyünk az életünkbe*”. Kutatásaik során hét időperspektívát fogalmaztak meg: múltpozitív, múltnegatív, jelenfatalista, jelenhedonista, holisztikus jelen, jövőorientált és transzcendentális jövő. Ezek befolyásolják, hogy a múltbeli eseményeket milyen színezetben idézzük fel, hogyan éljük meg a jelenünket, és mennyire vesszük figyelembe döntéseink meghozatalakor tetteink jövőbeli következményeit. Úgy gondolom ezek erősen átszövik a feldolgozási folyamatot, kezdve, hogy mennyire negatív vagy pozitív színezetben emlékszünk a kudarcra, a jelenbéli élvezetekre fókuszálunk-e a feldolgozási időszakban vagy már előre tekintően a jövőt tervezzük és tanulságokat vonunk le. Az alábbiakban röviden bemutatom az öt leggyakrabban használt időperspektívát (Zimbardo és Boyd, 1999, 2012 alapján):

1. **Múltpozitív:** neve ellenére nem azt jelenti, hogy csak a múltbeli jó dolgokat idézzük fel, sokkal inkább egy attitűdöt, hogy miként szemléljük múltunk eseményeit. Így akár egy nagyon nehéz időszakra, eseményre is pozitív módon emlékeznek a múltpozitív emberek, akik így rugalmasak és optimisták lesznek. Pszichológiai értelemben az, ami az egyének hite szerint a múltban történt, jobban befolyásolja jelenbeli életüket, mint a valójában megtörtént esemény, ezért is nagyon lényeges a múlthoz való viszonyulásunk, hogy miként idézzük fel emlékeinket, hiszen azokat folyamatosan rekonstruáljuk.
2. **Múltnegatív:** a múltpozitívhoz hasonlóan ez is a múlthoz kapcsolódó attitűdünket jelenti, azonban ez esetben inkább a kellemetlen emlékeinket idézzük fel, illetve akár ártalmatlan múltbeli eseményeket is negatívan rekonstruálunk a jelenben.
3. **Jelenhedonista:** ha a „jelenben élésről” beszélünk, akkor általában a jelenhedonistákról beszélünk. Ők azok, akik folyamatosan keresik az azonnali örömforrásokat, izgalmas helyzeteket és embereket. Azonban ezek

következtében az önuralmuk is alacsonyabb, kevésbé számolnak tetteik következményeivel, és érzelmileg labilisabbak.

4. **Jelenfatalista:** az ilyen emberek kiszolgáltatottnak érzik magukat, úgy érzik viselkedésük nem váltja ki a kívánt eredményt. Várnak, hogy mikor mosolyog rájuk a szerencse. Gyakran predesztináció áll hitviláguk középpontjában, azaz, hogy minden előre elrendezett, így szerintük életük alakulása független egyéni tetteiktől. Az ilyen személyek hajlamosabbak az agresszióra, szorongásra, gyenge az önuralmuk és az önbecsülésük is.

5. **Jövőorientált:** akárcsak a múlt, a jövő is egy megkonstruált lelki állapot, amit közvetlenül sose tapasztalunk meg, viszont figyelembe vesszük döntéseink meghozatalakor. A jövőorientált személyek gyakran lemondanak vágyaik azonnali kiéléséről a jövőbeli jelentősebbnek vélt hasznok érdekében. Életüket rendszerezetten élik, mindig számolva jelenbeli döntéseiknek jövőbeli költségeivel, azaz „ha-akkor” világban élnek. Éppen ezekből fakadóan egy kudarcot követően is minél előbb igyekeznek a kiútra, a megoldásra fókuszálni.

Úgy gondolom az időperspektívák fenti rövid jellemzései önmagukban is jól szemléltetik, hogy a vállalkozói kudarccal sok helyen kapcsolatba hozhatók. A múltnegatív és múltpozitív időperspektívák befolyásolják, milyen színezetben és mely részleteit idézzük fel magunkban a kudarcunknak, milyen megküzdési módokat használunk, vagy épp, milyen gyorsan jövünk ki a gyászidőszakból. A jelenhedonista perspektíva megmutathatja, a kudarcot követően, milyen tevékenységekkel próbálunk feltöltődni, a jelenfatalista, hogy mennyire vállalunk felelősséget a kudarcért vagy mennyire hárítjuk azt, míg a jövőorientált, hogy mennyire keressük a kiutat és, hogy mit tanulhatunk a kudarcból. Az időperspektívákat több, a kutatásom szempontjából fontos, tényezővel is erős kapcsolatba hozták, mint például az érzékelt stresszel, önbecsüléssel vagy az identitásformálással (Orosz et al., 2016). Zimbardo és Boyd (1999) összefoglalnak egy korábbi kutatást, melyben hallgatók körében vizsgálták, miként küzdenek meg egy jelentősebb traumával, és mennyire kapnak támogatást környezetüktől. A kutatás megmutatta, hogy az egyén időprofiljának jelentős hatása lehet a stresszhelyzetre adott reakciójára és megküzdésre. Az egyes időperspektívák növelhetik vagy csökkenthetik bizonyos típusú megküzdési módok választásának valószínűségét.

3.1.5 Vállalkozói orientáció

Kutatásom szempontjából egy másik fontos pszichológiai fogalom a vállalkozói orientáció, mely egy ötdimenziós fogalom a kulcs vállalkozói folyamatok leírására és megkülönböztetésére. Eredetileg Lumpkin és Dess (1996) szervezetekre használta a fogalmat, mely öt dimenzió mentén méri a vállalkozásokat: hajlam az önálló cselekvésre (autonomitás), hajlandóság az innovációra és a kockázatvállalásra, hajlam, hogy agresszívek legyünk a versenytársainkkal szemben (agresszív versengés) és, hogy proaktívak legyünk a piaci lehetőségekkel szemben. Ezt a **vállalkozói orientáció többdimenziós koncepciójának** is nevezik (Covin és Lumpkin, 2011).

Kutatásom során azonban én a **3-dimenziós megközelítést** használom Bolton és Lane (2012) kutatásainak eredménye alapján, melynek nagy előnye, hogy egyéni szintre alakítottak ki, szemben az eredeti 5-dimenziós szervezeti szintű változattal. Továbbá Wiklund és Shepherd (2011) is a háromdimenziós változatot használta, amikor a vállalkozói kudarc és a vállalkozói orientáció lehetséges kapcsolatát vizsgálta ügyvezetők megkérdezésével. A háromelemes változat az innovativitást, proaktivitást és kockázatvállalást tartalmazza. Ugyan mindhárom fogalmat elterjedt fogalomként használjuk, de az alábbiakban röviden összefoglaltam őket.

1) **Innovativitás:** az innováció fogalma volt az egyik első fogalom, amit a vállalkozók személyiségével hozott összefüggésbe Schumpeter, és mind a mai napig az egyik legdominánsabb vállalkozói vonásnak tekintjük, melyben a szakirodalom jelentős része is egyetért (Császár és Horváth, 2010). Egy egyszerűbb megfogalmazás szerint az innovativitás, az egy olyan viselkedés, mely *„magában foglalja a hajlamot új kombinációk létrehozására”* (Farkas et al., 2014, 91. o.). Szervezeti szinten nézve pedig, az innovativitás *„a szervezet hajlandóságát tükrözi, hogy elkötelezze magát új ötletek, újdonságok, kísérletezés és kreatív folyamatok támogatása mellett, amelyek új termékekben, szolgáltatásokban vagy technológiai folyamatokban végződhetnek”* (Lumpkin és Dess, 1996, 142. o.). Vállalkozói kudarc szempontjából az innovativitásnak egyrészt a kudarcból történő tanulásnál, másrészt a jövőbeli karrierről való döntésnél lehet szerepe, hiszen aki nagyon innovatív, az vélhetően újra vállalkozni fog, hogy egyszerűbben megvalósíthassa kreatív ötleteit.

2) **Proaktivitás:** a proaktivitás egyfajta előre gondolkodás, és az ilyen vállalkozók inkább vezetők a piaci innovációk kialakításában és bevezetésében, mintsem követők, mivel folyamatosan előre tekintve keresik az új lehetőségeket (Lumpkin és Dess, 1996). A fogalom pontosabb megértését segítheti, ha Lumpkin és Dess további gondolatait is

bemutatom, melyek szerint a proaktivitás ellentétje nem a reaktivitás, hanem a passzivitás, hiszen aki passzív, az nem ragadja meg a lehetőségeket, így nem tud vezető pozíciót felvenni a piacon, míg a reaktívak cselekedeteit a piaci változásokra, versenytársakra való válaszreakciók uralják. Chen és Hambrick (1995) állítása is alátámasztja ezt, ugyanis míg náluk a proaktivitás magában foglalja a környezet alakítását az egyén előnyeire, addig a reaktivitás a versenytársak megoldásainak az adaptálását, kihívásaikra történő reagálását takarja. Előzetes sejtéseim szerint a proaktivitás két helyen jelenhet meg jobban a vállalkozói kudarc kapcsán. Egyrészt, az előre gondolkodás miatt, hogy a vállalkozó mennyire veszi észre időben a közeledő kudarcot, és ezáltal, fel tud-e rá készülni. Másrészt pedig, hogy a kudarc után mennyire keresi az előrelépési és jövőbeli megelőzési lehetőségeket a vállalkozó.

3) **Kockázatvállalás:** Az innovativitás mellett a kockázatvállalás a másik olyan fogalom, melyet elsőként társítottak a vállalkozókhoz, sőt már 1734-ben Cantillon is úgy gondolta, hogy ez különíti el a vállalkozókat az alkalmazottaktól (Lumpkin és Dess, 1996). A vállalkozók esetében a kockázatvállalás sokszor nem csupán azt jelenti, hogy elvállalják és szembenéznek a kockázattal, de képesek azt tudatosan kezelni, mérsékelni is (Szerb és Lukovszki, 2013). Számos kutatás szerint valóban magasabb fokú kockázatvállalási hajlandóság jellemzi a vállalkozókat a többi embertől (Stewart et al., 1999), más szerzők viszont kiemelik, hogy korábbi kutatások egyaránt jellemezték a vállalkozókat alacsony, közepes és magas kockázatvállalási hajlandósággal is (Shane et al., 2003). Ennek feloldására több elmélet létezik. Az egyik szerint a vállalkozók magasabb énhatékonyság miatt értékelik alacsonyabb kockázatúnak a mások számára magas kockázatú eseményeket (Shane et al., 2003), míg a másik szerint a vállalkozók eleve heterogén csoportot alkotnak a kockázatértékelés alapján (Shepherd et al., 2015). Továbbá Artinger és Powell (2016) abból indultak ki, hogy a vállalkozók két fő területen találkoznak bizonytalansággal a vállalkozás során, melyek befolyásolják a kockázatvállalásukat. Egyrészt bizonytalanok lehetnek a saját képességeikkel kapcsolatban, illetve a piaci igényekkel, és míg a képességeik kapcsán kockázatkeresőek lehetnek, addig a piaci bizonytalanságok kapcsán kockázatkerülőek. A kockázatvállalás és a kudarc lehetséges kapcsolatai úgy vélem magától értetődőek, hiszen ez alapjaiban befolyásolja, hogy miként állnak hozzá a vállalkozáshoz, mennyire számítanak a kudarcra a vállalkozók, amikor kockázatos, új terméket visznek a piacra, vagy már egy bejáratott üzleti modellt használnak. Ugyancsak ide tartozik, hogy valaki mennyire gyorsan lesz

újra vállalkozó, hiszen aki a nagyobb haszon reményében mer, és akár szeret is kockázatot vállalni, az vélhetően a kudarcot követően is újra vállalkozó lesz.

Fontos azonban a vállalkozói kudarc kapcsán a vállalkozói orientációról is még néhány gondolatot összevontan bemutatnom. Korábbi kutatások többnyire a **vállalkozói orientációt, mint előnyt** vizsgálták, és több mint száz kutatással bizonyították a pozitív hatását az átlagos vállalkozói teljesítményre. Azonban, hogy a vállalkozói orientáció milyen kapcsolatban lehet a kudarccal, nem igazán volt célkeresztben (Wiklund és Shepherd, 2011). Wiklund és Shepherd (2011) ennek feloldására azt javasolja, hogy a **vállalkozói orientációra, mint kísérletezésre** tekintsünk, hiszen a három fő dimenziója ezzel van összhangban, mert új termékek kifejlesztésére és kísérletezésre irányulnak, és nem a jelenlegi módszerek megerősítésére. Ilyen megközelítésben – elméleti síkon – belátható, hogy a vállalkozói orientáció a vállalkozói teljesítménynek inkább a szórását növeli, vagyis lesznek jobban és rosszabbul teljesítő szervezetek attól függően, hogy sikerülnek-e az újítási kísérleteik, ezáltal akár a kudarccal is pozitív kapcsolatban lehet. Svéd vállalkozói mintán többéves kutatás során ezen feltételezésüket igazolni is tudták, azaz a magasabb vállalkozói orientáció a túlélő cégeknek valóban magasabb teljesítményt eredményezett, mint azt a korábbi kutatások is bebizonyították, ugyanakkor a kudarccal is pozitív összefüggést mutattak az eredményeik, és a csődbe ment vállalkozások átlagos vállalkozói orientációja szignifikánsabb magasabb volt a túlélő cégek átlagos értékénél is (Wiklund és Shepherd, 2011). Ezáltal Wiklund és Shepherd (2011) eredményeikkel inkább kiegészítették a meglévő ismeretanyagot, és ebből kifolyólag több lehetséges kutatási irányt is megfogalmaztak. Témám szempontjából a legfontosabb általuk leírt kutatási irány, hogy a vállalkozói orientáció hogyan befolyásolja a változatos eredmények menedzselését egy szervezetben: valóban mérsékelheti-e a kudarc negatív érzelmi következményeit; miként állnak az emberek a kudarchoz; mennyit tanulnak egyesek a kudarcból; milyen gyorsan és melyik projekteket állítják le?

3.1.6 Vállalkozói vonások összegzése

Mivel sok egymástól olykor igen eltérő, olykor meg hasonló elméletet és fogalmat mutattam be ebben a nagyobb alfejezetben, így szükségesnek éreztem egy táblázatban röviden összefoglalni őket (3. táblázat).

3. táblázat – Vizsgálni javasolt vállalkozói vonások összegzése

ELMÉLET MEGNEVEZÉSE	DIMENZIÓI	FORRÁS
Többdimenziós kontrollhely-elmélet	Belső kontroll	Rotter, 1966; Levenson, 1974; Kaufmann et al., 1995
	Szerencse, véletlen	
	Befolyásos személyek	
Szemléletmódok	Fejlődési szemléletmód	Dweck, 2015; Silver, 2015
	Rögzült szemléletmód	
Pszichológiai tőke	Hatékonysági elvárások (énhatékonyság és eredményelvárás)	Bandura, 1993, 1977; Cavus és Gokcen, 2015; Heitlerné Lehoczky, 2018; Jenkins et al., 2014; Locke és Baum, 2007; Shane et al., 2003
	Reziliencia	
	Optimizmus	
	Remény	
Időperspektívák	Múltnegatív	Zimbardo és Boyd, 1999; 2012
	Múltpozitív	
	Jelenhedonista	
	Jelenfatalista	
	Jövőorientált	
Vállalkozói orientáció (személyekre alkalmazható változata)	Innovativitás	Bolton és Lane, 2012; Lumpkin és Dess, 1996; Wiklund és Shepherd, 2011
	Proaktivitás	
	Kockázatvállalás	

Forrás: saját szerkesztés

3.2 Vállalkozói motivációk

Eredetileg a motivációt háromféle kérdés megválaszolása miatt kutatták (Carsrud és Brännback, 2011):

1. Mi készíti aktívra az egyént? (aktiválás)
2. Mi alapján választja ki az egyén az egyik viselkedést egy másikkal szemben? (irány kiválasztása)
3. Miért reagálnak másként a különféle emberek ugyanarra az ingerre? (válaszkészség)

A fentiek alapján egy elterjedt megfogalmazás szerint a **motiváció** alatt a kutatók azon pszichológiai folyamatokat értik, amelyek energiát adnak, irányítják és fenntartják a cselekvést (Carsrud és Brännback, 2011; Locke és Baum, 2007; Pardee, 1990; Ramlall, 2004; Renko, 2012). Továbbá Locke és Baum (2007, 93. o.) szerint a motiváció „*az egyén igényein, értékein, vágyain, céljain és szándékain alapul, valamint olyan ösztönzőkön és jutalmakon, melyek hatnak ezen belső mechanizmusokra*”. A motiváció vizsgálata a vállalkozók esetében azért is nehezen megkerülhető, mert gyakori, hogy hiába vannak

meg valakinek a szükséges ismeretei, képességei és pénze, hogy vállalkozást indítson, motiváció nélkül nem fogja azt megtenni (Locke és Baum, 2007).

A motiváció, a vállalkozói kudarc kutatása kapcsán, több helyen is szerephez juthat. Egyrészt, hogy mit él meg kudarcnak, hiszen az elvárások nem teljesülése miatti vállalkozásbezárás pont a vállalkozó célrendszerén és szükségletein alapul. Másrészt, hogy miért próbálja meg időben eltolni a vállalkozás bezárását, ha észleli a kudarc előjeleit. Végül, de nem utolsósorban a karrierdöntésnél is szerephez jutnak a motivációs elméletek, amikor is arról dönt a vállalkozó a kudarc után, hogy alkalmazott lesz-e vagy marad vállalkozó egy új vállalkozás indításával.

A motivációs fejezetet három részre osztottam. Először a vállalkozó pszichológiai szükségleteiről lesz szó (3.2.1 fejezet); majd arról, hogy milyen célokat állít fel (3.2.2 fejezet); végül pedig, hogy miért azokat a célokat tűzi ki (3.2.3).

3.2.1 Tanult szükségletek elmélete (kiemelten a teljesítménymotiváció)

A vállalkozói motivációkat vizsgáló kutatások során nagy népszerűségnek örvend McClelland (1961) motivációs elmélete (Díaz és Rodríguez, 2003; Shane et al., 2003), mely szerint az embereknek három alapvető szükségletük van: a teljesítmény, a hatalom és a kapcsolat iránti igény (Benke, 2018). Amennyiben e szükségletek elég erősek, akkor arra motiválják az egyént, hogy olyan tevékenységeket válasszon, melyekkel ezeket ki tudja elégíteni (Pardee, 1990). Egy korábbi a társadalmi vállalkozók motivációját vizsgáló kutatásunkban már használtuk is ezt az elméletet (Repisky és Tóth, 2019). McClelland által megfogalmazott három alapvető szükséglet a következők szerint írható le röviden (Repisky és Tóth, 2019):

1. A **teljesítményorientáltság** fogalmát „McClelland (1961) vezette be a vállalkozáskutatásba, azt állítva, hogy a fiatalokat a teljesítmény iránti magasabb igény készítetheti arra, hogy vállalkozásba kezdjenek, mivel itt sokkal inkább ki tudnak teljesedni, mint bármilyen más alkalmazotti létben” (Stewart et al., 1999, 192. o.). A legegyszerűbb megfogalmazás szerint a teljesítménymotiváltság azt jelenti, hogy az egyén számára fontos a kiválóság (Lang és Fries, 2006). Főbb jellemzői az ilyen személyeknek, hogy szeretnek személyes felelősséget vállalni, problémákat megoldani és rendszeres visszajelzést kapni a munkájukról, továbbá jellemző rájuk az előre tervezés, általában közepes célokat állítanak maguk elé, azaz kiszámított kockázatot vállalnak (Germak és Robinson, 2014; Pardee, 1990; Shane et al., 2003).

2. **Kapcsolatmotiváció** alatt egy olyan szükségletet értünk, amikor szeretünk szoros és barátságos kapcsolatokat kialakítani és ápolni másokkal (Ramlall, 2004). Azon emberek, akikben ez a szükséglet dominánsabb, ők előnyben részesítik az együttműködést a versengéssel szemben (Marosi, 2015), több időt szánnak kapcsolataik ápolására, szeretik érezni, hogy fontosak és szeretik őket, valamint előnyben részesítik a társas tevékenységeket (Ramlall, 2004).
3. **Hatalommotiváció** alatt pedig azt a szükségletünket értjük, amikor szeretjük elérni, hogy mások az általunk kívánt módon viselkedjenek, azaz hatással legyünk az emberekre, tanítsuk, vagy épp bátorítsuk őket (Ramlall, 2004; DeCharms és Muir, 1978). Az ilyen személyek szeretik a versengést, a státuszt és az elismerést (Marosi, 2015).

A fenti hármas megközelítés jól szemlélteti, hogy vannak közöttünk eltérések arról, melyik szükséglet a fontosabb számunkra és az miként nyilvánul meg. Kutatásom szempontjából többek között azért fontos ezt az elméletet megismerni, mert a vállalkozó alapvető szükségletei meghatározhatják, hogy mely következmények érintik őket súlyosabban, például ilyen a kapcsolatmotivált esetében a munkatársak utcára kerülése miatti büntudat; a teljesítménymotivált esetében az önbizalomcsökkenés, hiszen nem érte el a kívánt teljesítményszintet; míg a hatalommotivált esetében elveszti mások irányításának a képességét, sőt akár alkalmazotti pozícióba kényszerülhet, ahol ezt még kevésbé tudja megélni.

Témám szempontjából fontos, hogy a kutatók a teljesítménymotiváció kapcsán elkülönítenek egy törekvő és egy elkerülő tendenciát, a **sikerorientációt** és a **kudarckerülést** (Lang és Fries, 2006; Maehr és Sjogren, 1971; Pajor, 2015). A legjelentősebb eltérés a két tendencia között az, hogy amíg a sikerorientáltak (azaz a teljesítménymotiváltak) akkor a legmotiváltabbak, amikor a siker valószínűsége közepes, addig a kudarckerülők a két szélső helyzetben a legmotiváltabbak, azaz, amikor a siker szinte biztos vagy, amikor szinte semmi esély nincs a sikerre (Maehr és Sjogren, 1971). Véleményem szerint ez a biztos kudarc „keresése” gyakran együtt járhat a külső kontrollal gondolkodással, hiszen ilyenkor könnyen mutathatunk a körülményekre, miszerint szinte senkinek se sikerülhetett volna elérni azt a célt, azért vallottunk mi is kudarcot. Ez a megközelítés is jól szemlélteti, hogy mennyire másképp élhetnek meg egyesek egy sikertelenséget, hiszen, amíg az egyik csoport „keresi” azt, addig a másik csoport csak számol a lehetőségével, és igyekszik tanulni belőle.

3.2.2 Vállalkozói célok

A célok jelentősége és hatása egyre nagyobb figyelemnek örvend a motivációs kutatásokban (Carsrud és Brännback, 2011), hiszen a jól megválasztott célok pozitívan hatnak a vállalkozás teljesítményére és túlélési esélyeire is (Robichaud et al., 2001; Locke és Baum, 2007). A célkitűzéseméletek alapvető kiindulási pontja, hogy az egyén saját maga számára definiálja, hogy mit jelent számára a siker, mikor tekinti magát sikeresnek vagy épp sikertelennek (Urbán et al., 2014). Egy szemléletes példa lehet a célkitűzéseméletekre a 8. ábrán levő kétdimenziós megközelítés (Urbán et al., 2014), melyben azt vizsgáljuk, hogy a cselekvés egy kívánatos teljesítmény elérését vagy egy nem kívánatos elkerülését célozza; illetve, hogy mihez vagy kihez képest szeretnénk jobb teljesítményt elérni. Az utóbbi dimenzió mentén három viszonyítási pontunk lehet:

1. A kompetenciánkat egy abszolút, az adott tevékenységre alkalmazható mércéhez viszonyítjuk.
2. Saját magam múltbeli vagy elvárt jövőbeli teljesítményéhez viszonyítok.
3. Normatív módon más emberek teljesítményéhez viszonyítom az általam elért eredményeket vagy tűzöm ki a célokat.

8. ábra – A teljesítés-célok típusai - 3x2-es modell

KÍVÁNATOS-E A CSELEKVÉS KIMENETELE?	KÍVÁNATOS VÁRT TELJESÍTMÉNY	MEGKÖZELÍTŐ FELADATCÉLOK	MEGKÖZELÍTŐ SZELF-CÉLOK	MEGKÖZELÍTŐ TÁRSCÉLOK
	NEM KÍVÁNATOS VÁRT TELJESÍTMÉNY	ELKERÜLŐ FELADATCÉLOK	ELKERÜLŐ SZELF-CÉLOK	ELKERÜLŐ TÁRSCÉLOK
		ABSZOLÚT STANDARDOK	INTRAPERSONÁLIS STANDARDOK	NORMATÍV STANDARDOK
MIHEZ KÉPEST SZERETNÉNK JOBBAK LENNI?				

Forrás: saját szerkesztés Urbán et al. (2014) alapján

A vállalkozók csoportosítására céljaik alapján vannak egyszerűbb megközelítések is, például elkülöníthetjük a kényszervállalkozókat és a lehetőség motiválta vállalkozókat. A kényszervállalkozók esetében inkább elkerülő tényezők motiválják őket (pl.: kudarc vagy nagyon nehéz helyzet elkerülése, mint például az éhezés), azaz félelemből lesznek vállalkozók, és a legrövidebb megtérülésű lehetőségeket keresik

(Carsrud és Brännback, 2011). Ellenben a lehetőség motiválta vállalkozók – akár egy vonzó alkalmazotti pozícióval szemben is – az ígéretes vállalkozói lehetőséget választják, és hajlandóak hosszú távú célokba is befektetni és kivárni a megtérülést (Carsrud és Brännback, 2011). Láthatjuk, hogy ez a témám szempontjából is lényeges lehet, hiszen teljesen mások az elvárásaik, legyen szó arról, hogy meddig tartanak ki a nehézségek ellenére, vagy épp egy kudarcot követően újra vállalkozók lesznek-e.

Kisvállalkozásoknál gyakori, hogy a vállalkozó személyes céljai erősen meghatározzák a vállalkozás céljait is. Sherman és kutatótársai (2016) korábbi kutatásokat összefoglalva arra jutottak, hogy a siker személyes definiálása alapvetően két nagy területre osztható a vállalkozók esetében, melyek nagyban befolyásolják is, hogy milyen vállalkozói célokat állítanak maguk számára:

1. Külső tényezők: pénz; társadalmi elismertség; anyagi biztonság; hatalom vagy éppen vásárlóerő.
2. Belső tényezők: önmegvalósítás; olyan dolog végzése, amit szeretünk; értelmet és célt találni az életünknek; vagy éppen válaszolni a bennünk élő küldetéstudatra (*calling*).

Korábbi vállalkozókat célzó kutatások azt bizonyították, hogy azon vállalkozók, akik olyan munkát végeznek, amit élveznek és hasznosnak érznek, vagy ezzel segítenek másokon, több személyes örömet és növekedést tapasztalnak meg, mint azon vállalkozók, akik pénzért vagy egy projekt befejezéséért dolgoznak (Sherman et al., 2016). Sherman és szerzőtársai vállalkozókat vizsgáló kutatásában is sikerült szignifikáns pozitív kapcsolatot kimutatni a siker belső definiálása és a szubjektív jóllét között, míg a külső sikertényezők kapcsán inkább fordított kapcsolat feltételezhető.

3.2.3 Öndeterminációs elmélet

Leegyszerűsítve az öndeterminációs elmélet egy olyan megközelítés, mely nem arra keresi a választ, hogy mi motivál minket, vagy mik a céljaink, hanem arra, hogy miért végzünk egyes tevékenységeket, miért motivál minket az a cél. Egyszerűen megfogalmazva, ezzel az elmélettel a motivációnk mögötti miértekre keressük a választ. Benke (2018) szerint egyik nagy előnye az elméletnek, hogy – ahogyan több motivációs elméletben – itt is figyelembe vételre kerül három alapvető pszichológiai szükséglet: a kompetenciaigény, az autonómia és a kapcsolódási szükséglet (Shepherd és Patzelt, 2018). Ezek rövid megfogalmazásait, egy kis kiegészítéssel, a következőkben ismertetem (Deci et al., 2001; Greguras és Diefendorff, 2009; Shepherd és Cardon, 2009). Shepherd és Cardon (2009) ugyanazt kutatta, hogy a cégen belüli projektek megszüntetése miként

hat a három alapvető pszichológiai szükségletre. Véleményem szerint ez jó analógiaként szolgál a vállalkozói kudarcok témakörére is.

1. A **kompetencia** iránti igény akkor elégül ki, ha az egyén optimális szintű kihívás mellett sikeres lesz, eléri a kívánt eredményt, tehát szeretne hatással lenni környezetére és cselekvései eredményére.

Projekt megszüntetésének hatásai: elveszítheti a projektet, ami új képességek megtanulását biztosította; a konstruktív versengésre épülő munkakörnyezet átválthat destruktív versengésbe; átkerülhet új, kevésbé kompetens csapatba.

2. **Autonómia**: az egyén szeretné érezni, hogy szabadon választhat, valamint cselekedeteinek ő a kezdeményezője. Munkahelyen példa lehet rá, hogy meg tudja választani mikor, hol és hogyan végzi el a feladatot.

Projekt megszüntetésének hatásai: elveszítheti a kontroll érzetét, hiszen elveszik azt a projektet, amit már sajátjának érzett.

3. A **kapcsolódási szükséglet** alatt az egyén azon igényeit értjük, amikor érzi a kölcsönös tiszteletet, a mások iránti bizalmat és gondoskodást, azaz szeretne másokkal kölcsönös kapcsolódást és megértést megélni.

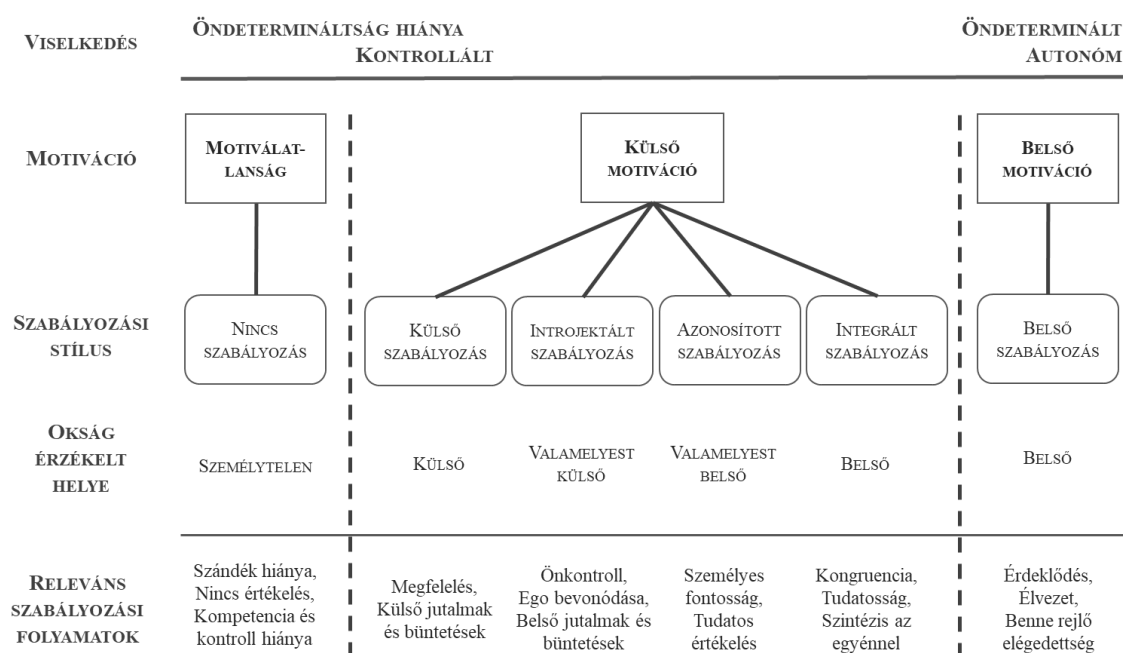
Projekt megszüntetésének hatásai: megszakadhatnak munkatársi kapcsolatok, mely események negatívan hatnak a kapcsolódási szükséglet megélésére.

Ha vállalkozókról beszélünk, akkor az egyik alapvető különbségnek tartjuk a vállalkozók és munkavállalók között a vállalkozói lét okozta nagyobb döntési szabadságot és autonómiát, mely az egyik fő motivációja is a vállalkozóknak az önfoglalkoztatásra (Jenkins et al., 2014). Az autonómiát korábbi kutatások pozitív kapcsolatba hozták a jóllét-növekedéssel, munkaelégedettséggel és alacsonyabb stresszszinttel (Shepherd és Cardon, 2009). Ezekből következik, hogy a vállalkozásuk elvesztése nem csak, hogy fenyegeti ezt az alapvető szükséglet megélését – hiszen így csökken az öndetermináltságuk, szabadságuk, azaz függő helyzetbe kerülhetnek (Jenkins et al., 2014) –, hanem csökkentheti a kreativitásukat, komplex problémamegoldási képességüket és az információk mélyebb feldolgozási képességét (Shepherd és Cardon, 2009).

A motivációt sok kutatásban kétfelé osztották, belső és külső tényezőkre, melyek akár keveredhetnek is, például egy vállalkozót motiválhat a teljesítmény vagy egy cél elérése (belső motiváció), és egyaránt a megszerezhető vagyon, státusz vagy akár a hatalom (külső motiváció) (Carsrud és Brännback, 2011). A menedzsment tudományterületen belül is gyakran ezt a megközelítést használják, így a következőkben

bemutatásra kerülő Deci-Ryan-féle **öndeterminációs elmélet** is jól összecseng ezekkel (Benke, 2018). Ryan és Deci (2000) megfogalmazásában a **külső motiváció** esetében olyan tevékenységet végzünk, mely egyértelmű eredményhez vezet, ellenben a **belső motivációnál** a tevékenységet lényegében az önmaga nyújtotta élvezetért végezzük. A külsőleg motivált cselekedeteket egy kontinuum mentén lehet elhelyezni a motiváció hiánya és a belső motiváció között (Pólya és Martos, 2012; Ryan és Deci, 2000). Az öndeterminációs elmélet már nem csak külső és belső motivációról szól, „hanem olyan egyénről beszélhetünk, aki kívülről irányított, vagy aki saját akaratából végez el egy feladatot” (Benke, 2018, 110. o.). Fontos kiemelni, hogy valaki minél inkább autonóm módon, internalizáltabb motivációval végez egy tevékenységet, annál jobban tudja kielégíteni az elmélet szerinti három alapvető szükségletét (kompetencia, autonómia és kapcsolódási szükséglet). Ez a kielégítés pedig azért fontos, mert így tudja az egyén biztosítani a szubjektív pszichológiai jóllétét, illetve hogy ezen szükségletek ki nem elégítése káros hatással van a jóllétére (Shepherd és Cardon, 2009).

9. ábra – Az öndeterminációs kontinuum és a hat szabályozási stílus összefoglalása



Forrás: saját szerkesztés Ryan és Deci (2000, 72. o.) alapján

Az elkülönített hat szabályozási stílus, melyek azt szabályozzák, hogy az egyének miként törekednek céljaik elérésére (*goal pursuit*), illetve miként készítenek előrejelzéseket a különféle ehhez kapcsolódó tartalmakra és folyamatokra (Deci és Ryan, 2000). Ez a hat szabályozási stílus a következő (lásd 9. ábra): szabályozás hiánya, külső szabályozás, introjektált szabályozás, azonosított szabályozás, integrált szabályozás,

valamint belső szabályozás. A szabályozási stílusok rövid bemutatását pedig a 4. táblázatban foglaltam össze.

4. táblázat – A hat szabályozási stílus bemutatása

MEGNEVEZÉS	SZABÁLYOZÁSI STÍLUS RÖVID ISMERTETÉSE
Motiválatlanság – nincs szabályozás	Ilyenkor az egyén annyira nem érez késztetést a cselekvésre, hogy még büntetésekkel és jutalmakkal se vehető rá. A motiválatlanság oka lehet, hogy a feladat nem fontos számára; vagy nem érzi magát kompetensnek; esetleg úgy érzi, nem képes az életét irányítani, azaz külső kontrollban hisz.
Külső motiváltság – külső szabályozás	Ez a hagyományos értelemben vett külső motiváció, ahol a viselkedést külső jutalmak megszerzéséért, külső igények kielégítéséért vagy fenyegetések, büntetések elkerüléséért végezzük. Ez a leginkább kontrollált szabályozás, itt nincs öndetermináció.
Külső motiváltság – introjektált szabályozás	Itt már a szabályozást részben elfogadja az egyén, de még nem tekinti sajátjának, azaz azért tesz meg valamit, mert kell, és nem azért, mert akarja. A tipikus példák az itt ható motiváló erőkre a különféle belső büntetések elkerülése (pl.: szorongás, szégyen vagy bűnösség érzete); vagy ego bevonódásán keresztül belső jutalmak megszerzése (pl.: bizonyítani, hogy képesek vagyunk rá és büszkék lehetünk magunkra).
Külső motiváltság – Azonosított szabályozás	Ez esetben az egyén már felismeri és el is fogadja az adott viselkedés értékét, fontosságát, ezáltal a szabályozás sokkal internalizáltabb, azaz az egyén jobban sajátjának tekinti. Ebben az autonóm típusban az egyén nagyobb szabadságot él meg, hiszen a kiválasztott tevékenység jobban összeillik a személyes céljaival, identitásával és jóllétével, azaz itt már beszélhetünk öndeterminációról. (Például valaki nem szeret sportolni, de az egészsége miatt mégis megteszi.)
Külső motiváltság – Integrált szabályozás	Ez a leginkább autonóm szabályozás a külső motiváció esetén, mely során már nem csak elfogadjuk és felismerjük a tevékenység értékét, hanem mélyebben integráljuk, harmóniába hozzuk egyéniségünkkel és értékeinkkel. Ugyanitt már megjelenik a belső motiváció több jellemzője, de még mindig egy vágyott eredmény miatt végezzük a tevékenységet, mintsem a benne rejlő élvezetért.
Belső motiváltság – Belső szabályozás	Ez a tipikus példája az öndeterminált cselekedetnek és a klasszikus értelemben vett belső motivációnak, amikor is a tevékenységet az önmagában rejlő élvezetért végezzük. Az ilyen indítatásból végzett tevékenységek lényegében megegyeznek a flow állapottal.

Forrás: saját szerkesztés Bandura (1993); Deci és Ryan (2000); Gagné és Deci (2005); Pajor (2015); Pólya és Martos (2012); Rotter (1966); Ryan és Deci (2000); Shepherd és Patzelt (2018); Vansteenkiste et al., (2006) alapján

A gyakori félreértések elkerülése végett, fontos kiemelni, hogy ez nem egy folyamatelmélet, azaz nem kell mindegyik szabályozási módon végigmennie az egyénnek, hogy internalizálja egy tevékenysége kapcsán a motivációját (Gagné és Deci, 2005). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy valaki akár a külső szabályozásból is rögtön átválthat az azonosított szabályozásba (például tudatosítja a tevékenység által elérhető előnyöket, eredményeket), vagy akár a belső motivációból a motiválatlanságba kerülhet

(például egy trauma vagy sérülés miatt). A másik dolog, amit fontos lehet hangsúlyozni, hogy a cél tartalma (külső vagy belső – lásd előző 3.2.2-es alfejezet) és a cél motivációja (autonóm vagy kontrollált) nem azonos, hiszen az első magát a célt, míg az utóbbi azt határozza meg, miért törekszik valaki az adott cél elérésére (Deci és Ryan, 2000; Vansteenkiste et al., 2006).

Az alfejezet első felében vázolt vállalkozói kudarccal történő lehetséges kapcsolódási pontok kiegészítéseként elmondható, hogy a kudarcot követően a vállalkozóról kialakulhat másokban vagy akár magában a vállalkozóban is egy negatív kép, amit megpróbál valamiként kezelni a vállalkozó. Ilyen helyzetben sokszor a vállalkozó annak alapján választ impressziómenedzsment-technikát (impressziómenedzsment: saját maguk és a környezetben kialakult énkép egymáshoz igazítása, vagy azok közötti feszültségek kezelése, lásd majd részletesen: 5.1.2-es alfejezetben), hogy miként élheti meg a kapcsolódási szükségletét. Ezt elérheti úgy is, hogy magáról a jó vagy épp a rossz vélekedést erősíti (Shepherd és Haynie, 2011). Mint azt az előzőkből is leszűrhattuk, a belső motiváció magasabb elégedettséghez és teljesítményhez vezet, mint a külső motiváció, sőt vállalkozók esetében a belső motiváció miatt akár egyéni szükségleteiket is könnyebben feláldozhatják a vállalkozásért, késleltethetik a saját maguk jutalmazását és lényegesen több erőforrást, tőkét és érzelmet fektethetnek bele a vállalkozásuk növekedésébe (Yamakawa et al., 2015). Viszont, ami a vállalkozói kudarc szempontjából még érdekesebb, hogy a sorozatos kudarcok ellenére is sokszor megmarad a vállalkozók belső motivációja, és ezáltal képesek megőrizni kitartásukat és szenvedélyüket, hogy a jövőben is újra vállalkozók legyenek (Yamakawa et al., 2015). A harmadik kapcsolat pedig, hogy minél erősebb negatív érzelmi reakciót vált ki a kudarc a vállalkozóból, annál intenzívebben érintheti negatívan a kompetencia, autonómia és kapcsolódás iránti szükségletét, ezáltal jelentősen csökkentve a pszichológiai jóllétüket (Shepherd és Cardon, 2009).

3.3 Kognitív torzítások és heurisztikák szerepe

A vállalkozói lét számos döntéshelyzet elé állítja a vállalkozókat, melyek során szerepet kaphatnak a döntési heurisztikák és a kognitív torzítások. Sőt Shepherd és kutatótársai (2015) tanulmányukban kiemelik, hogy kutatások igazolták, hogy a vállalkozók a menedzsereknél, sőt úgy általában a nem vállalkozóknál is, gyakrabban használják ezeket a döntéseik meghozatalánál. Shepherd és kutatótársai (2015) áttekintő tanulmányukban a következő főbb csoportokat határozták meg a vállalkozói tevékenység

kapcsán, ahol érdemes vizsgálni ezeket a torzításokat és heurisztikákat: (1) lehetőségértékelés; (2) vállalkozásindítási döntések; (3) lehetőségek kihasználását érintő döntések; (4) kilépési döntések; valamint (5) az ezek közti döntési folyamatok. Kutatásom során engem a kilépést és az általános döntési folyamatokat érintő heurisztikák és torzítások érdekelnek, hiszen már a lehetséges kudarc észlelésétől folyamatos döntési helyzetek elé néz a vállalkozó, többek között az alábbiakkal:

- Előjelek észlelésekor bezárja vagy megpróbálja megmenteni a vállalkozást?
- Mit tehet a kudarc következményeinek mérsékléséért?
- Miként küzdjön meg a kudarc hatásaival? Például kérjen segítséget másoktól?
- A kudarcot követően újra vállalkozó legyen vagy inkább alkalmazott?

A döntéseméleti kutatások számtalan kognitív torzítást és heurisztikát tártak fel az elmúlt évtizedekben. Tversky és Kahneman (1974), mint a terület legismertebb kutatói, fogalmazták meg, hogy döntéseink meghozatalának egyszerűsítésére úgynevezett **heurisztikákat** (hüvelykujj-szabályokat) alkalmazunk, melyek gyorsabbá és egyszerűbbé tehetik a döntési folyamatot, még ha gyakran téves döntést is eredményeznek. Természetesen ezek így egy „elég jó” eredményre vezetnek, azaz ilyen heurisztikák használatával az első elvárt szintet elérő eredményt választják az emberek (Shepherd et al., 2015). A heurisztikáktól a **kognitív torzítások** abban térnek el, hogy azok olyan gondolkodási folyamatokat takarnak, melyek során téves következtetéseket vagy feltételezéseket használunk döntéseink meghozatalakor (Shepherd et al., 2015). Szakirodalmi kutatásom során számos tanulmányban fordultak elő ilyen heurisztikák és kognitív torzítások, melynek a végére az alábbi 9-elemes lista állt össze (részben korábbi kutatásom Repisky, 2018b alapján):

1) Túlzott magabiztosság: ilyenkor az általunk megismert információk pontosságát és saját véleményünk helyességét túlbecsüljük (Selei, 2012; Shepherd et al., 2015), azaz biztosabbak vagyunk magunkban, mint azt a tények indokolnák. A túlzott magabiztosságnak három típusát is elkülöníthetjük: túlpozicionálás (*overplacement*), azaz teljesítményünk az átlagosnál jobbra értékelése; túlbecsülés (*overestimation*), azaz túlzott optimizmus a jövőbeli kimenetek előrejelzésében; valamint túlzott pontosság (*overprecision*); becsléseink pontosságának túl pontos megítélése (Artinger és Powell, 2016). Gyakori, hogy a vállalkozó az önhittségéből fakadóan megtagadhatja a kudarc előjeleit, tényét, így növeli az elkötelezettséget a korábbi döntései és tettei helyessége mellett (Shepherd et al., 2009), ami végül jó eséllyel nehezebb helyzetbe sodorja, mint

amibe kerülhetett volna. Azonban lehetnek előnyei is a jelentős magabiztosságnak, hiszen támogatja a pozitív érzelmeket, valamint a vállalkozói rezilienciát, ami komoly akadályokon segítheti túllendülni a vállalkozót (Shepherd et al., 2015). Sejtéseik szerint a túlzott önbizalom, a vállalkozói kudarcot követően, alapja lehet az ego védelmének, a kezdeti értelemkeresésnek, valamint az érzelmi felépülésnek, melyek együttesen akár meg is haladhatják a hátrányokat.

2) Túlzó optimizmus: a túlzott magabiztossághoz kapcsolódik, de sokszor elkülönülten szereplő torzítás. A legegyszerűbben megfogalmazva az optimizmus *„azt a tendenciát jelenti, amikor pozitív kimenetelre számítunk, akkor is amikor ezen várakozások nincsenek racionálisan igazolva”* (Shepherd et al., 2015, 20. o.). Shepherd és kutatótársai hozzátesszik, hogy ugyan vannak olyan helyzetek, amikor ez az optimizmus előnyére válhat a vállalkozónak, például emiatt fektet be a vállalkozásába, azonban hátráltathatja egy nem sikeres vállalkozás bezárását.

3) Elsüllyedt költségek hatása: a vállalkozás szintjén a befektetett erőforrások kilépésre gyakorolt hatását már többen vizsgálták (többek között Dean et al., 1997; Rosenbaum és Lamort, 1992). Annak ellenére, hogy a döntéseket a múltban felhasznált erőforrásoknak (pénz, erőfeszítés, idő) nem kellene befolyásolniuk, csak a jövőbeli várt kimeneteknek, mégis gyakran figyelembe vesszük döntéseinknél (Karlsson et al., 2005; Shepherd és Patzelt, 2018). Az ilyen elsüllyedt költségeket olyan fix költségeknek tekinthetünk, melyek visszafordíthatatlan beruházásokból származnak (Dean et al., 1997), vagy általánosabban megfogalmazva, olyan múltban felmerült költségek, melyeket semmilyen jövőbeli cselekedet nem tud megváltoztatni (Shepherd és Patzelt, 2018). Az elsüllyedt költségek főként a vállalkozás bezárásakor hozott döntésekre lehetnek hatással és hozzájárulhatnak a kudarc halogatásához (lásd 4.1.2-es alfejezet).

4) Hozzáférhetőségi heurisztika: döntéseinkre nagyobb hatást gyakorolhatnak az intenzív, kiemelkedő vagy épp érzelmileg felkavaró emlékek, mert ezeket könnyebben hívjuk elő memóriánkból, azaz jobb a hozzáférhetőségük, mint az átlagos, hétköznapi eseményeké (Lippai, 2010; Selei, 2012). Továbbá a saját emlékképeink vagy a szemléletes példák is könnyebben előhívhatók, elérhetőek, mint a másokkal történt események vagy csupán a statisztikai adatok (Kahneman, 2013). A vállalkozókat karrierútjuk során gyakran több kudarc éri, melyek véleményem szerint kellően kiugró emlékek lehetnek, és hatást gyakorolhatnak a döntéseikre, akár pozitív (pl.: sikeres megküzdés felidézése), akár negatív (pl.: félelem miatti kudarc halogatása) szempontból. A fentiekén túl a médiának is kiemelt szerep jut itt, hiszen ha egyes eseményeket

erőteljesebben mutatnak be, azok könnyen az elménkbe ragadhatnak, azaz könnyen hozzáférhetővé válnak (Kahneman, 2013).

5) Megerősítési torzítás: lényegében azt a jelenséget takarja, amikor az emberek hajlamosak azon információkat figyelmen kívül hagyni, melyek azt igazolnák, hogy a feltételezéseik helytelenek (McGrath, 1999). Így a kevésbé kellemes információkra nem fektetnek hangsúlyt, csak a pozitív kicsengésűekre. Ugyanakkor nem nehéz belátni, hogy elfogulatlan külső szemlélőként valószínűleg mind igazoló, mind cáfoló tényeket találnánk egy-egy helyzetet megvizsgálva. Véleményem szerint pont ebből fakad az egyik nagy hátránya ennek a gondolkodásmódnak, mégpedig az, hogy nem igazán fogunk tudni tanulni, fejlődni, mert ritkán kérdőjelezzük meg, hogy mit és hogyan csinálunk, lehetne-e jobban is elvégezni a feladatot.

6) Alapvető attribúciós hiba (más néven megfeleltetési torzítás): ez a torzítás azt jelenti, hogy az emberek hajlamosak a sikereiket maguknak, képességeiknek, cselekedeteiknek (belső attribúció), míg kudarcaikat másoknak, balszerencsének, környezetüknek tulajdonítani (külső attribúció) (Asgall és Snyder, 1988; Cotterill, 2012; Jenkins et al., 2014; McGrath, 1999; Shepherd és Haynie, 2011; Silver, 2015). Ez a jelenség vállalkozóknál is jobban megjelenik, azaz sikereiket inkább belső okoknak, míg nehézségeiket, gyenge teljesítményüket inkább külső okoknak tulajdonítják (Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013). 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). Az öncélú attribúciós hiba a kudarc kicsit más formájában is megjelenhet, mégpedig, hogy saját esetünkben a kudarcot külső, környezeti tényezőknek tudjuk be, míg más emberek kudarcát az ő személyes hibáiknak (belsőnek) könyveljük el (Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013). Vegyük észre, hogy ezek mögött a motiváció sokszor a saját önbizalmunk, önértékelésünk megvédése; ugyanakkor kudarc kapcsán ez a gondolkodás megakadályozza a tanulást is, hiszen a negatív visszajelzést önbizalmunk fenyegetéseként érzékeljük, mint történik az a rögzült szemléletmód esetében is, így esélyt se adva a tanulás lehetőségének (Shepherd és Haynie, 2011).

7) Reprezentativitási heurisztika: általában érzéketlenek vagyunk a statisztikai minta nagyságára, így ez nem befolyásol véleményünk kialakításában, vagy abban, hogy milyen valószínűséget tulajdonítunk egy esemény bekövetkezésének (Selei, 2012; Tversky és Kahneman, 1974). Döntésünket sokkal inkább befolyásolja az, hogy mennyire érezzük az egyedi esetet reprezentatívnak a kategóriára nézve (Selei, 2012). Kutatások igazolták,

hogy ezen heurisztika alól a vállalkozók se kivételek, ők is hajlamosak túláltalánosítani (Shepherd et al., 2015). Ráadásul a médiának itt is jelentős szerepe van abban, hogy az egyes kimenetek gyakoriságát mennyire tartjuk jellemzőnek az adott tevékenység kapcsán (Kahneman, 2013). Ez hathat az egyén vállalkozói hajlandóságára, a karrierdöntésére azáltal, hogy mennyire gyakorinak ítéli meg a vállalkozói kudarcokat vagy a vállalkozói létet ellehetetlenítő eseményeket, vagy épp ellenkezőleg, mennyire látja úgy, hogy szinte mindenki, aki vállalkozásba kezd, sikeres lesz. Hiszen, bármelyiket is gondolja reprezentatívnak a vállalkozókra, az hatni fog a döntésére. Előfordul, hogy egy ember alkalmasságát is a reprezentativitási heurisztika hatása alatt ítéljük meg (Kahneman, 2013). Tovább gondolva, a vállalkozók környezetében élők körében előfordulhat, hogy néhány „bukott vállalkozó” alapján az egész sokaságra ezt érzik reprezentatívnak, így kialakul a társadalmi stigma.

8) Keretezési hatás és kilátásmélet: amikor az egyén döntésére erősen hat, miként fogalmaznak meg egy döntési helyzetet és annak következményeit, azt nevezzük keretezési hatásnak (Kahneman, 2013). *„A nyereség és a veszteség terminusaiban megfogalmazott szituáció más-más kimenetek preferenciáját hozhatja magával, még akkor is, ha a kimenetek várható hasznossága egyébként megegyezik.”* (Lippai, 2012, 333. o.) Ez a keretezési hatás gyakran összekapcsolódik a kilátásmélettel, azaz, hogy az emberek pozitív kimenetek esetén általában kockázatkerülők, míg negatív kimenetek esetében pedig kockázatkeresők (Hsu et al., 2017). Tehát, ha pozitív keretben néznek a vállalkozásukra, akkor inkább igyekeznek kockázatcsökkentő lépéseket tenni, ám amikor már a veszteség, a kudarc van kilátásban, azaz negatív keretben tekintenek rá, akkor egyre inkább hajlamossá válnak kockáztatni, hátha így sikerül elkerülni a bajt, megmenteni a vállalkozást (Hsu et al., 2017).

9) Kivetítési torzítás: nem megfelelő döntéseket eredményezhet, amikor jelenlegi preferenciáinkat túlzottan figyelembe vesszük a jövőre vonatkozó döntéseink meghozatalakor (Bölcskei, 2009; Selei, 2012). Ez főként a kudarcot megelőző időszakban okozhat problémákat a vállalkozóknak, mert annak előjeleit emiatt nem fogják észrevenni vagy már csak túl későn.

Érdekes jelenség lehet, amikor az egyes heurisztikák egymást erősítve jelennek meg. Erre egy gyorsan belátható logikus példa lehet a stigmatizáció létrejötte, terjedése és megerősödése. A „bukott vállalkozók” stigmájának terjedésére nagy hatással lehet, hogy milyen hangsúllyal és milyen színezetben jelennek meg a médiában a vállalkozói kudarcok. Lényeges, az emberek számára mennyire hozzáférhetők a vállalkozók

kudarcairól szóló információk (hozzáférhetőségi heurisztika), valamint ezeket mennyire gondolják úgy, hogy jól reprezentálják a vállalkozók csoportját (reprezentativitási heurisztika). Hiszen, ha negatív, ha pozitív kép alakul ki róluk, már működésbe léphet a megerősítési torzítás, azaz a véleményükkel megegyező információkat keresik és fogadják el igaznak az adott országban élők.

3.4 Vállalkozók társadalmi beágyazottsága

Vállalkozók vizsgálatakor a környezeti hatások kutatása is érdekes terület, hiszen ezen tényezők támogathatják vagy hátráltathatják a vállalkozói aktivitást, melyet számos kutatás kiemelt, még ha eltérő megközelítésben is (Cardon et al., 2011; Cotterill, 2012; Gnyawali és Fogel, 1994; McGrath, 1999; Szerb és Kocsis-Kisantal, 2008; Singh et al., 2015). Például Svájcban a társadalmi normák, a jogi és gazdasági környezet is igen komoly forrásai a kudarcot átélt vállalkozókat érő stigmatizációnak (Fang He és Krähenmann, 2021). Számos más kutatásban pedig azt hangsúlyozták, hogy a vállalkozók személyes és szakmai kapcsolatai támogathatják a rezilienciájukat és énhatékonyságukat, vagy akár azt, hogy milyen megküzdési módokhoz nyúlnak fokozódó stressz esetén (Ahmed et al., 2022).

Kutatásomban a környezeti hatások szociológiai, szociálpszichológiai vonulatára szeretném helyezni a hangsúlyt, azaz, hogy a vállalkozókat körülvevő emberek milyen hatással lehetnek a vállalkozók kudarcot követő reakcióira és döntéseire. Az új gazdaságszociológia egyik alapvető fogalma a **társadalmi beágyazottság**, mely alatt Granovetter (2005) a gazdasági és nem gazdasági tevékenységek keveredését értette, amikor is a nem gazdasági tevékenységek hatnak a gazdaságban felmerülő költségekre és elérhető megoldásokra. Az új gazdaságszociológiában elkülönül a gazdasági cselekvések társadalmi beágyazottságának négy dimenziója: a kognitív, kulturális, strukturális és politikai aspektus (Szántó, 1994). Választásom azért esett a társadalmi beágyazottság koncepciójára, mert kvalitatív kutatásnál a vállalkozó megkérdezésével jobban megismerhetjük az általa érzékelt környezetet, mely eltérhet attól, amit objektíven statisztikai adatokból látnánk, így jobban támogatja az egyéni szintű kutatást.

A **kognitív beágyazottság** lényegében a racionális gazdasági kalkulációkat befolyásoló mentális folyamatok szabályszerűségeit jelenti (Szántó, 1994). Ezzel a témakörrel kiemeltebben az előző 3.3. alfejezetben foglalkoztam, és külön területként fogom szerepeltetni a vállalkozói kudarc vizsgálatára létrehozott modellemben is.

3.4.1 Kulturális beágyazottság

Szántó (1994) szerint a kulturális beágyazottság jól megragadható a gazdasági célokat és stratégiákat alakító társadalmi értékek és normák hatásaként. Normák alatt azokat a közösen osztott vélekedések értjük, melyek leírják, hogy mi a helyes módja a viselkedésnek (Granovetter, 2005). Szántó (1994) véleménye szerint a kultúra két fő módon korlátozhatja a gazdasági racionalitást: 1) alakítja az önérdékű gazdasági cselekvések feltételeit, valamint 2) korlátozza a piaci erők szabad játékát. Granovetter (2005) két fontos megállapítást is tesz a normák döntéseket formáló hatásáról, melyek részben már kapcsolódnak a következő alfejezetben bemutatásra kerülő strukturális beágyazottsághoz is:

1. Minél tisztábbak a normák, annál szigorúbban érvényesítik őket.
2. Minél sűrűbb a társadalmi hálózat, annál könnyebb érvényesíteni a normákat.

Kiemelten a kultúra vállalkozói kudarcra gyakorolt hatását több kutatás is hangsúlyozta (Cardon et al., 2011; Cotterill, 2012; Fang He és Krähenmann, 2021; McGrath, 1999; Singh et al., 2015), bár a kudarcot követő újra vállalkozás önállóan kulturális tényezőkkel nem magyarázható (Wakkee et al., 2014). A kollektivisták kultúrákban a csőd és a kudarc könnyen a társadalmi és gazdasági vagyonok elpazarlásának tekinthető, hiszen az egyén nem csak magáért felelős, hanem bizonyos szintig az egész társadalomért, így itt a kudarc társas következményei jelentősebbek lehetnek (McGrath, 1999). Az ilyen kultúrákban a kudarcra kapcsolatos gondolatok „halálos mondatok” (Cotterill, 2012). Az individualista kultúrákban, mint az Amerikai Egyesült Államokban, a kudarcok szakmailag megbocsájthatóak (McGrath, 1999), sőt akár „népi hősként” tekinthetnek a kudarcot vallott vállalkozókra (Cotterill, 2012), így ott általánosságban is elfogadottabb kudarcot vallani vállalkozóként (Fang He és Krähenmann, 2021). Ezt emelte ki Cope (2011) is, hogy míg az Egyesült Királyságban stigma társul a kudarchoz, addig az Egyesült Államokban a vállalkozói lét természetes részének tekintik a kudarcot (Klimas et al., 2021). Viszont vannak országok, mint például Svájc, ahol a csőd és a vállalkozás bezárása elkülön, és csak az előbbihez társul stigma (Fang He és Krähenmann, 2021). A társadalom hozzáállását a kudarchoz az is befolyásolhatja, hogy milyen gyakoriak a kudarcok, hiszen ahol gyakran előfordulnak, ott toleránsabbak lehetnek, és a szerencsétlenségnek tulajdoníthatják a kudarcot, és nem hibának. Azonban olyan térségekben, ahol az új vállalkozásoknak alacsony a kudarc rátája, ott kevésbé tolerálják a kudarcot, és többnyire a vállalkozót bírálják (Cardon et al., 2011). Szerintem már a fentiekből is erősen érezhető, hogy a vállalkozók stigmatizációja

szoros összefüggésben van az adott térség kulturális normáival (Cope, 2011; Cotterill, 2012; Simmons et al., 2014). Yamakawa és Cardon (2015) egyszerűbben csak „kudarccintoleranciaként” hivatkozik erre a társadalmi reakcióra, amikor negatívan ítélik meg a kudarcot. Egy másik kapcsolódó kulturális jelenség, amiről több kutatócsapat is említést tesz, az a „magas mák szindróma” („*tall poppy syndrome*”), amikor a társadalom valamilyen formában megbünteti a kimagasló teljesítményt elérőket (Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon 2015). Érthető okokból az eddigi eltántorító erők valóban meghatározhatják, hogy valaki nem meri újra a vállalkozói létet választani a kudarcot követően (Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon 2015).

Ha a hazai helyzetről szeretnénk valamit mondani, akkor például az Európai Bizottság (2012) felmérése adhat támpontot, miszerint az EU-ban 82 százaléka a megkérdezetteknek adna egy második esélyt azon vállalkozóknak, akik elbuktak, valamint több országban ez az érték a 90 százalékot is meghaladja. Magyarországon a megkérdezettek 69 százaléka adna második esélyt ezen vállalkozóknak, ami európai szinten a második, míg világviszonylatban a harmadik legalacsonyabb érték. Úgy gondolom, hogy ez jól szemlélteti, finoman szólva is a kevésbé elnéző országokba sorolható a magyar kultúra, ha vállalkozói kudarcról van szó.

3.4.2 Strukturális beágyazottság

„A gazdaság strukturális beágyazottságának Granovetter-féle koncepciója a személyes kapcsolathálókat gazdasági cselekvéseket és intézményeket befolyásoló hatásrendszerét jelöli” (Szántó, 1994, 142. o.).

1. Amikor emberek kapcsolatairól, hálózatairól beszélünk, akkor fontos szót ejteni az **erős és gyenge kapcsolatok** elméletéről, melyet Granovetter (2005) nyomán összegzek röviden. Erős kapcsolatok közé a családtagjaink, szűk baráti körünk tartozik, akikkel együttesen egy klikket alkotunk. Mivel az erős kapcsolatainkba tartozók nagyjából ugyanazokban a körökben mozognak, mint mi, így többnyire rajtuk keresztül az általunk is ismert információkhoz juthatunk hozzá. A rajtuk kívül levő gyenge kapcsolatok által ismerhetjük meg tágabb környezetünket, az új lehetőségeket, mivel ötleteket hozhatnak, és a szűkebb klikkek közti kapcsolatokat ők teremtik meg. Lényegében ezen előnyökre mondjuk azt, hogy a „gyenge kapcsolatok erősségei”.
2. A másik releváns fogalom a **strukturális lyuk**, mely fogalom azt jelenti, a társadalmi hálózat két csoportja között az információ egyedül egy emberen vagy egy nagyon szűk csoporton keresztül tud áramolni (Granovetter, 2005). Nyilván

egy ilyen helyzetben a strukturális lyukban elhelyezkedő döntéshozó véleménye a vállalkozókról nagyban meghatározhatja a társadalom véleményét, hiszen az információ csak rajta keresztül tud áramolni, mely egyaránt válhat a vállalkozó előnyére vagy hátrányára.

A strukturális beágyazottságban jelenhet meg, hogy kikkel van szorosabb kapcsolatban, és így, kiknek a segítő vagy hátráltató hatása lehet erősebb a kudarc következményeivel való megküzdésnél. Vegyük példának a kulturális hatásoknál jelen levő stigmatizációt is: hiába stigmatizáló a társadalom, ha azt a szorosabb kapcsolataiban nem érzi a vállalkozó, akkor annak kevésbé lesz hatása rá. A kudarc vizsgálatokor több kutató is kiemelte a társas interakciók fontosságát, hiszen a kudarc feldolgozási folyamatát jelentősen gyorsíthatja, ha a vállalkozó tud beszélni a gyásról a barátaival, családjával vagy akár a pszichológusával (Cope, 2011; Shepherd, 2003).

3.4.3 Politikai beágyazottság

Szántó (1994, 143. o.) megfogalmazásában *„a politikai beágyazottság a gazdasági cselekvés azon forrásaival és eszközeivel függ össze, amelyek a hatalmi egyenlőtlenségeket tükrözik.”* Az ide tartozó tényezőket, melyek közvetlen hatást gyakorolhatnak a gazdaságra, a következőképpen foglalta össze Szántó (1994): 1) a társadalom hatalmi viszonyai; 2) a jogi berendezkedés; 3) a kollektív alku elfogadott rendszere; valamint 4) az állam és a politikai szféra szereplői. Cotterill (2012) külön kiemeli, hogy a jogi környezet (például a csőddel kapcsolatos jogszabályok), komoly elrettentő hatást generálhat a vállalkozni szándékozók számára, ugyanakkor, ha vállalkozóbarát intézkedéseket hoznak a döntéshozók, az akár növelheti is az egészséges kockázatvállalást, és így több vállalkozás alakulhat, mely érvelést Cardon és kutatótársai (2011), valamint Fang He és Krähenmann (2021) is hasonlóan láttak. Továbbmenve, a vállalkozóbarát csődtörvények (például: csökkentett vagy megszüntetett személyes felelősség, illetve gyorsabb újrakezdést támogató szabályok) csökkenthetik a kudarc okozta pénzügyi következményeket (Ucbasaran et al., 2013). Erre lehet jó példa, hogy Dél-Koreában már külön kormányzati képzési és támogatási rendszer van a kudarcot átélt vállalkozók újra vállalkozásának támogatása céljából (Hwang és Choi, 2021). Ugyanakkor a csődtörvények szigorúsága nem feltétlenül csak a pénzügyi következményekkel lehet összefüggésben, hanem a stigmatizáció szintjével is, hiszen a szabályozás vagy a társadalomban jelen levő általánosabb normákat képezi le, vagy pedig épp fordítva, a szabályok hatására lesznek az emberek kevésbé vagy jobban elfogadóak a kudarcral kapcsolatban (Ucbasaran et al., 2013). Svájcban például nyilvános

adatbázisban látszik a vállalkozó hiteltörténetében, hogy csődbe vitt egy vállalkozást, ami negatív hatással lehet a jövőbeli lakhatási lehetőségére vagy munkaszerzési képességére is (Fang He és Krähenmann, 2021).

A másik releváns hatás lehet a politikai beágyazottság területén, hogy a stigmatizáció erősségét és terjedését befolyásoló személyek mekkora és milyen jellegű hatalommal és erővel rendelkeznek a társadalmi hálózatban (emlékezzünk a strukturális lyukakra is, hiszen az is eredményezhet hatalmat a társadalmi struktúrában). Wiesenfeld és kutatótársai (2008) alkottak egy elméletet arról, hogy egy vállalat kudarca miként kötődik a vezetők személyéhez. Ebben a folyamatban kulcsszerepet tulajdonítottak a közvetítőknél és a döntéshozóknál, akik rendszerezik és terjesztik az „ítéleteket”. Ezen döntéshozók azonosítják, és akár meg is büntetik azokat, akik megsértik a társadalmi normákat vagy veszélyeztetik az elfogadott értékeket és a meglévő társadalmi rendet. Azért is van kiemelt szerepük, mert a társadalomban a legtöbben nem rendelkeznek elegendő információval, rálátással arra, hogy megtudják, milyen jelentős a kudarc, mi volt az oka, vagy épp, hogy ki érte a felelős, így kénytelenek mások ítéletalkotására bízni magukat. Wiesenfeld és kutatótársai (2008) három csoportba rendszerezték ezeket a döntéshozókat, melyek más-más módon hathatnak a kudarcot átélt vállalkozóra:

1. Társadalmi döntéshozók azok, akik kiemelkedő és legitim tudással rendelkeznek ahhoz, hogy értékelné tudják a szervezeteket és a hozzájuk kapcsolódó személyeket. Ilyen döntéshozók lehetnek a kutatók, a média képviselői, a kormányzati felügyelő szervek.
2. Jogi döntéshozók azok, akik rendelkeznek a megfelelő információkkal és tudással ahhoz, hogy meghatározzák a szervezetek és a kapcsolódó személyek vétkeinek a súlyát. Ilyen döntéshozók lehetnek az ügyészek, esküdtek, tőzsdei tisztviselők, bírók, valamint az állami szabályozó szervek alkalmazottai.
3. Gazdasági döntéshozók azok, akik eldöntik, hogy elköteleződnek-e gazdasági kapcsolatban vagy tevékenységben a kudarchoz kapcsolódó személyekkel.

Végül, talán a média szerepét, hatalmát is ide sorolhatjuk, hiszen „A közvélemény alakulásának formálásában kiüntetett szerep jut a médának, amely nem csupán tudósíthat egyes eseményekről, visszasságokról vagy pozitív fejleményekről, hanem a hírek révén alakíthatja, formálhatja is a közvéleményt” (Szerb és Kocsis-Kisantal, 2008, 246. o.). Wakkee és kutatótársai (2014) is hasonlóan látják, hiszen szerintük a média meghatározza, milyen témákról beszélnek az emberek, és azokat miként kell értelmezni, azaz be is keretezi az eseményeket (lásd keretezési hatás). Ucbasaran és kutatótársai

(2013) összegezték is egy korábbi kutatást, ahol azt tapasztalták, hogy valóban erősen függ a földrajzi területtől, hogy mennyi hír szól a médiában a vállalkozók kudarcairól, és abban is eltérés van, hogy a hibákat a szerencsétlenségnek vagy a vállalkozók hibáinak tulajdonítják inkább. Ilyen kutatásra lehet még jó példa Wakkee és kutatótársai (2014) Hollandiában elvégzett vizsgálata, melyben három jelentősebb újság 2000 és 2009 közötti híradásait vizsgálták a vállalkozókat érő stigmatizáció szempontjából. Kutatásukban azt tapasztalták, hogy a vizsgált öt nagy keretezés az alábbi elemszámban fordult elő a vizsgált évtizedben a csődökről szóló hírek között:

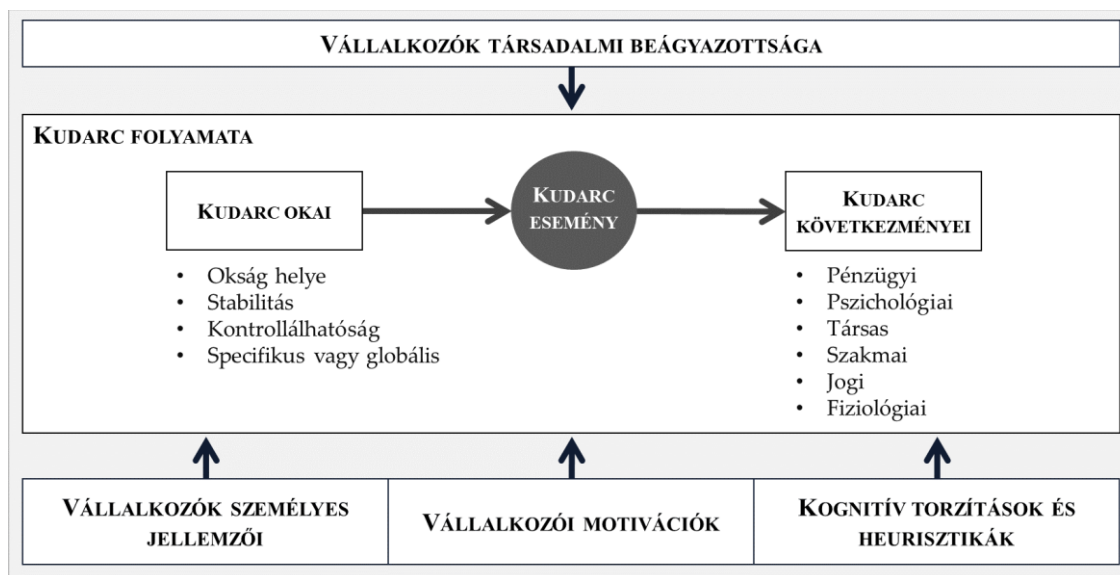
1. Személyek, csoportok vagy intézmények felelősséget hangsúlyozó keretezés: 103 alkalom.
2. A történet egyéni, emberi arcának a középpontba helyezése: 84 alkalom.
3. Gazdasági következmények szempontjának kiemelése: 72 alkalom.
4. Társadalmi normák és moralitás szempontú keretezés: 49 alkalom.
5. Személyek, csoportok, intézmények közötti konfliktusok kiemelése: 15 alkalom.

További érdekes eredményeik, hogy a stigmatizáció inkább a nagyobb vállalatok vezetőit érintik és a mikro- és kisvállalkozókat kevésbé; valamint, hogy egy-egy meghatározó csőd hatással lehet a többi megjelent cikkekre is, ugyanis a kiemelkedő csődöt követő három hónapos időszakban a híradások egyre inkább stigmatizáló hangnemet vettek fel, és ez a hatás ott volt erősebb, ahol a meghatározó kudarcot megelőző időszakban akár stigmatizációt mérséklő vagy semleges híradások voltak dominánsabbak (Wakee et al., 2014). Hazánkban nem sok hasonló kutatás volt, de például Szerb és Kocsis-Kisantal (2008) arra jutottak, hogy hazánkban a vizsgált évben és folyóiratokban viszonylag kevés cikk foglalkozott a kudarccal, a csődbe ment vállalkozásokkal, tehát az ilyen jellegű negatív híreknek a média nem tulajdonított olyan jelentős figyelmet, mint mondjuk a vállalkozók által elkövetett bűncselekményeknek.

3.5 Vállalkozói reakciókat befolyásoló tényezők helye a modellemben

A második fejezethez hasonlóan, az ebben a fejezetben ismertetett elméleteket is beépítettem a lehetséges vállalkozói kudarcot vizsgáló elméleti modellembe, így jött létre a 10. ábra. Az ábrán felül a környezeti hatások láthatóak a korábban bemutatott társadalmi beágyazottság megközelítésen keresztül, míg a kudarc folyamata alatti részben azon tényezőket szerepeltettem, melyek inkább a vállalkozó személyéhez kapcsolhatóak (személyiségvonások, motivációk, valamint a heurisztikák és kognitív torzítások).

10. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 2. változat



Forrás: saját szerkesztés

A következő két fejezetben már a vállalkozók kudarcra adott reakcióit ismertetem a kudarcot megelőző és követő időszakra, már használva az eddig definiált fogalmakat.

4. KUDARCOT MEGELŐZŐ VÁLLALKOZÓI REAKCIÓK

A vállalkozók eltérő módokon reagálhatnak a kudarcra, és több kutató is egyetért abban, hogy ezen reakciók a kudarc előre látása révén már a kudarcot megelőző időszakban is elkezdődhetnek (Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015). Ebben az alfejezetben a Shepherd és kutatócsapata (2009) e témában meghatározó tanulmánya alapján a kudarc halogatásával és az előzetes gyásszal fogok foglalkozni, erősen építve egy, a témában megjelent tanulmányomra (Repisky, 2018b). Fontos kiemelni, hogy ebben az alfejezetben maga a kudarc észlelése és a kudarc halogatása tekinthető vállalkozói reakciónak, míg a fejezet során bemutatok több ezekre ható pszichológiai tényezőt, valamint egy előzetes pszichológiai következményét a kudarcnak, az előzetes gyáaszt.

4.1 Lehetséges kudarc észlelése és halogatása

Van Eerde (2000) szerint a halogatás egy olyan viselkedés időbeli későbbre tolása, amely várhatóan érzelmileg kellemetlen, viszont kognitív szempontból fontos, mert a jövőben pozitív eredményekhez vezethet. Van Eerde (2000) továbbá kiemeli, hogy a halogatáshoz leggyakrabban társított motiváció a kudarcból való félelem. Hasonló fogalomként szokott megjelenni még a szakirodalomban a fokozódó elköteleződés, amit úgy határozhatunk meg, mint egy tendencia, mely során túlzottan elköteleződünk egy kudarcra ítélt tevékenység kapcsán (Yamakawa et al., 2015). A vállalkozói kudarc

beismerésének halogatása elsőre nem tűnhet racionális cselekedetnek, mivel általában pénzügyileg rendkívül költséges vagy, ahogy Ucbasaran és kutatótársai (2013, 169. o.) megfogalmazzák: *„Jobb korán kihúzni a dugót egy gazdaságtalan vállalkozásból, mint a remény miatt növelni az elköteleződésünket. A kitartás és az optimizmus értékes vállalkozói tulajdonságok, de tudásnak és realizmusnak kell vezérelnie.”* Azonban erre a cselekedetre több lehetséges magyarázat lehet, melyek racionálissá tehetik ezt a gyakran nem tudatos döntést (Shepherd et al., 2009). Például azon vállalkozók, akiknek ezen kívül kevesebb alternatív lehetőségük van, azok tovább fognak kitartani egy közeledő kudarc esetén (Ucbasaran et al., 2013). A halogatáshoz először is az szükséges, hogy a vállalkozó egyáltalán észlelje és beismerje a kudarc jövőbeni lehetséges bekövetkezését. Ennek előrejelzése többnyire pénzügyi mutatók alapján történik és gyakran jól előre látható (Shepherd et al., 2009), amennyiben azt nem egy váratlan esemény okozta.

A halogató fogalmát általában Akerlofhoz (1991) szokták kötni, és ugyan ő kicsit más helyzetekre használta a fogalmat, néhány releváns gondolat ugyanakkor átvehető tőle. Ugyanis, amikor egy tevékenységet időben későbbre tolunk, akkor azt mérlegeljük, hogy a várt költségek vagy a várt hasznok, esetleg a jelenbeli várt költségek vagy a jövőbeli várt költségek a magasabbak. Azonban, míg a jelenbeli költségekről pontos ismereteink vannak, addig a jövőbeliekről nincsenek, és gyakran megfeledezünk arról, hogy a halogatásnak is vannak költségei. Ucbasaran és kutatótársai (2013) korábbi kutatásokat összefoglalva azt javasolják, hogy alkalmazzuk a **„megfizethető veszteség elvét”**, mely alatt azt értik, hogy a döntéshozóknak mérlegelniük kell, mit tudnak kockára tenni és, hogy mit hajlandóak elveszíteni azért, hogy az adott tevékenységet folytathassák. Továbbá hozzátesszük, hogy ez akár segíthet érzelmi tartalékot is képezni a vállalkozóknak ahhoz, hogy időben meghozzák a bezárásról szóló döntést.

Ezen túlmenően, a kudarc halogatásakor több tényező is befolyásolhatja a vállalkozót, melyeket mérlegel, még ha nem is feltétlen tudatosan, és dönt, hogy miként fog reagálni. Shepherd és kutatótársai (2015) össze is szedtek korábbi tanulmányokból több okot, melyek miatt a vállalkozók kitarthatnak az alul teljesítő vállalkozásuk mellett: 1) a további tőkebefektetést már megszerezték; 2) jelentős személyes befektetést tettek a vállalkozásba; 3) kevés karrierlehetőséget látnak a vállalkozáson kívül; 4) a vállalkozás a múltban már jelentős teljesítményt ért el; 5) magas a kollektív énhatékonysága a vállalkozásban dolgozóknak; 6) nagy a vállalkozói környezet komplexitása, és ez a környezet még dinamikus is változik. Az előbbieken túl Shepherd és Patzelt (2018)

kiemelik, sokszor azért folytatunk egy tevékenységet, hogy bebizonyítsuk magunknak és másoknak, racionálisak és kompetensek vagyunk.

Ha áttérünk arra, hogy miként csoportosíthatóak a hatások, akkor Brockner (1992) megközelítésére térnék ki elsőként, melyben két nagy csoportba osztotta a fokozódó elköteleződésre adott magyarázatokat: 1) kilátásmélethez kapcsolódóak és 2) önigazoló, racionalizáló viselkedések. Szakirodalmi, szekunder kutatásom eredményeként (Repisky, 2018b) két nagy kategóriát különítettem el, illeszkedve a modellemhez, illetve melyek figyelembevétele hasznos lehet a kudarc halogatásának pszichológiai vagy szociológiai vizsgálatokor. A két nagy kategóriát a következő alfejezetekben ismertetem: 1) kognitív torzítások és heurisztikák; valamint 2) érzelmek szerepe.

4.1.1 Kognitív torzítások és heurisztikák szerepe a kudarc halogatásában

Ebben a részfejezetben a heurisztikák és torzítások szerepét fejtettem ki két blokkban. Elsőként a már 3.3-as alfejezetben definiált torzítások és heurisztikák lehetséges szerepét emeltem ki a lehetséges kudarc észlelése és annak halogatása kapcsán. Majd bemutatom, hogy az időbeliség összekapcsolódva egyes torzításokkal miként befolyásolhatja ezt az időszakot.

1. **Túlzott magabiztosság:** a vállalkozó önhittsége miatt előfordulhat, hogy nem veszi észre a kudarc előjeleit, így tovább kitart vállalkozása mellett, mint az indokolt lenne (Shepherd et al., 2009), mely helyzet jelentősen növelheti a negatív pénzügyi következményeket ahhoz képest, mintha az első jelek észlelésekor lépett volna közbe.
2. **Túlzó optimizmus:** a korábbiakban Shepherd és kutatótársai (2015) bemutatták, miszerint egy nagy hátránya lehet a túlzó optimizmusnak: hátráltathatja egy nem sikeres vállalkozás bezárását, és ez további jelentős költségeket jelenthet a vállalkozónak.
3. **Kivetítési torzítás:** a kudarc előtt álló vállalkozóknak az a vágyuk, céljuk, hogy a vállalkozás tovább éljen. Ennek következtében előfordulhat, hogy a jövőre vonatkozóan is ezt a scenáriót realisabbnak ítélik meg, mint azt a helyzet indokolná. Ez okozhatja, hogy a vállalkozó halogatja a tényekkel való szembenézést, vagy akár teljes mértékben elvetheti a kudarc bekövetkezésének lehetőségét. (Repisky, 2018b)
4. **Reprezentativitási heurisztika:** kutatásom vonatkozásában ez úgy jelenhet meg, hogy abban az esetben, ha a vállalkozó ritkán találkozik a kudarccal, akkor

a korábbi tapasztalatai alapján könnyen hiheti, hogy ez is csak egy rövid hullámvölgy és nem a vállalkozás vége. Ezáltal, akár tudat alatt, de a közeledő kudarc előjeleit is ignorálhatja, így nem beszélhetünk tudatos halogatásról, és a vállalkozó a kudarcra történő felkészülést se kezdheti meg. (Repisky, 2018b)

5. **Hozzáférhetőségi heurisztika:** a vállalkozók karrierjük során gyakran több kudarcral találkoznak, melyek sok esetben kellően kiugró emlékek, hogy hatással legyenek döntéshozatalukra. Ez a heurisztika segítheti a közeledő kudarc észlelését, amennyiben a korábbi kiugró élmények alapján a vállalkozó észreveszi a kudarc előjeleit. Azonban, amennyiben a vállalkozónak még nem volt része kudarcban, úgy ez a heurisztika nehezítheti a lehetséges kudarc észlelését, hiszen nincs saját emlékképe, amihez visszanyúlhatna (Repisky, 2018b).
6. **Megerősítési torzítás:** ezen torzítás során, mint emlékszünk, a kevésbé kellemes vagy a hiedelmeinkkel ellentétes információkra nem fektetünk hangsúlyt, csak a pozitív kicsengésűekre és a hiedelmünket megerősítőkre. Ez a magyarázat jól összecseng Brockner (1992) leírásával az öngazolás elköteleződést fokozó hatásáról, melynek lényege, hogy a vállalkozó nem vesz tudomást az előjelekről, mert azok megdönténék azon hiedelmét, miszerint a vállalkozása sikeres és rendben működik, azaz halogatja a kudarc beismerését.
7. **Befektetett erőforrások, elsüllyedt költségek hatása:** A vállalkozásuk elindítására és működtetésére a vállalkozók rengeteg pénzt, időt és energiát áldoznak, így a vállalkozás halálának beismerésével elvesztegetve éreznék az eddig befektetett erőforrásokat (Arkes és Blumer, 1985; Shepherd et al., 2009). Ezen befektetések miatt hajlamosak lehetnek a kudarc halogatására (Shepherd et al., 2009). Ráadásul Arkes és Blumer (1985) szerint ez az időszak, amikor az elsüllyedt költségek miatt nem akarunk befejezni egy tevékenységet, akár hónapokig is eltarthat. Arkes és Blumer (1985) tanulmányukban részletesen kifejtették a befektetett erőforrások hatását a halogatásra. Főbb megállapításaikat korábbi tanulmányomban (Repisky, 2018b) az alábbiak szerint összegeztem a kutatási témámra vonatkoztatva:
 - a. A saját erőforrások befektetése jobban növeli a halogatás valószínűségét, mintha más pénzét fektettük volna be.
 - b. A személyes felelősség is valószínűbbé teheti a tevékenység további folytatását.

- c. Az elsüllyedt költségek hatása ugyanúgy érvényesül közgazdasági végzettséggel rendelkezők és nem rendelkezők esetében is.
- d. A biztos kimenet egyaránt felerősíti a veszteségek és a nyereségek hatását, tehát, ha egy biztos veszteség (vállalkozás azonnali bezárása) és egy hosszabb távú bizonytalan nyereség (újra működőképes lesz a vállalkozás) között kell döntenet, akkor a bizonyosság hatása az utóbbi felé fog minket terelni.
- e. A csapdahelyzet (entrapment) vizsgálata is előnyös lehet az elsüllyedt költségek kapcsán, amennyiben a további kis befektetések után van remény a pozitív kimenetre és a befektetett erőforrások megmentésére.

Shepherd és Patzelt (2018) szerint az elsüllyedt költségek egyenesen akadályt állítanak a vállalkozásból való kilépés elé, hiszen ezek is növelik az érzelmi kötődést a vállalkozáshoz, így először ezt a gátat kell leküzdeni a kilépéshez.

Áttérve az időbeliség szerepére, Selei (2012, 141. o.) kiemelte, hogy *„sok esetben önkontrollproblémával küzdünk: szeretjük előre hozni a nyereményeket, és elhalasztani a veszteségeket”*. Shepherd és kutatótársai (2009) a veszteségekre jobban fókuszáló kutatásukban összegzik, hogy az emberek hajlamosak a későbbi bizonytalan veszteséget választani (kudarctolása), még akkor is, ha az költségesebb lehet, mint a jelenbeli biztos veszteség (vállalkozás beszüntetése). A kilátáselemélet szerint, ha nyereség van kilátásban, akkor kockázatkerülők vagyunk, míg veszteség esetén kockázatvállalók (Kahneman, 2013), hasonlóan, mint a kudarc lehetséges bekövetkezésénél.

Az időbeliséghez kapcsolódóan érdemes bemutatni az úgynevezett **idő-inkonzisztens preferenciákat**, melyeket egyszerűen úgy fogalmazhatunk meg, hogy az egyén preferenciája időben változik (Selei, 2012). Általában könnyebben számszerűsíthető gazdasági döntések esetében szokták vizsgálni az idő-inkonzisztens preferenciákat, mint például időben változó fogyasztói döntések hatása a vállalat stratégiájára (DellaVigna és Malmendier, 2004), vagy vállalkozói befektetési és üzletrész eladási döntések (Liu és Yang, 2015). Az idő-inkonzisztens preferenciák kialakulásának több oka lehet (Lippai, 2010), például kognitív torzítások és heurisztikák alkalmazásának következtében: 1) alábecsüljük, hogy mennyire vagyunk képesek alkalmazkodni; 2) emlékeink hozzáférhetősége; valamint 3) döntéseinket racionalizáljuk, logikusnak tűnő magyarázatot kreálunk mögé.

DellaVigna és Malmendier szerzőpáros (2004) tanulmányában kétféle terméket különített el: beruházást és szabadidőt. A beruházási javaknak azonnali költségeik

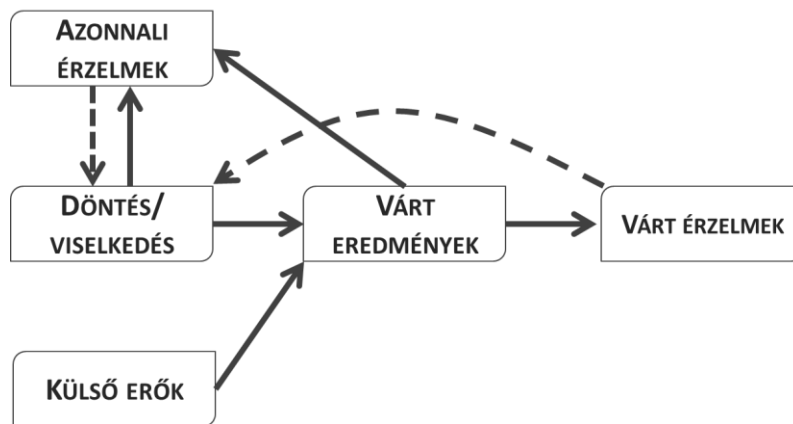
vannak és jövőbeli, késleltetett hasznai, míg a szabadidős javaknak azonnali előnyei vannak és késleltetett, jövőbeli költségei. Véleményem szerint a vállalkozók a kudarc halogatásakor azért áldoznak további erőforrásokat a vállalkozásra, mert szerintük ezzel életben tarthatják azt, és elkerülhetik a kudarcot, azaz a jelenben erőforrásokat fektetnek be a vélt jövőbeli hasznok reményében (Repisky, 2018b). Egy másik kutatópáros (Brocas és Carrillo, 2000) szerint a rövidtávú jutalmakat sokkal erőteljesebben diszkontálja az egyén, mint a hosszú távúakat, azaz az egyén preferenciái a jelen felé torzítottá válnak, és így idő-inkonzisztens döntéseket hoz (Bölcskei, 2009). Az azonnali költséget igénylő tevékenység esetében, az egyént arra terelik az előzőekben leírt preferenciái, hogy halogassa, később végezze el a tevékenységet. Ráadásul időben előre haladva, ahogy közeledik az adott esemény, úgy változik az egyén preferenciája is, olyannyira, hogy akár egymással ellentétes is lehet egy korábbi és későbbi döntés (Brocas és Carrillo, 2000).

Lippai (2010, 62. o.) Elster alapján bemutatja az úgynevezett **rövidlátást**, mely tömören azt a jelenséget takarja, hogy *„a jelenbeli viselkedésünk jövőbeli következményeivel kapcsolatos vélekedéseink hiányosak vagy torzok, emiatt – anélkül, hogy ennek tudatában lennénk – irracionálisan viselkedünk”*. Másként megfogalmazva, annyira a jelenbeli döntéseinkre fókuszálunk, hogy a lehetséges jövőbeli következményekkel nem foglalkozunk, azokat elhanyagoljuk. Ez a megközelítés rendkívül összecseng Zimbardo és Boyd (1999) időperspektívák elméletével, azon belül is kifejezetten a jelenhedonista és a jövőorientált időperspektívákkal, melyek már a vállalkozók pszichológiai jellemzőinek területére vezetnek.

4.1.2 Érzelmek szerepe a kudarc halogatásában

Mielőtt kitérnék az érzelmek szerepére, szerettem volna bemutatni Rick és Loewenstein (2007) gondolatmentét, melyben az időbeliség alapján csoportosították az érzelmeket, mely a kudarc kapcsán is jól alkalmazható véleményem szerint. Megközelítésükben alapvetően várt és azonnali érzelmekről beszélhetünk (lásd 11. ábra). A várt érzelmek a cselekedetünk, viselkedésünk jövőbeli következményére adott érzelmi reakcióink, melyek majd csak a következmény után fognak jelentkezni. Ellenben az azonnali érzelmek már a döntés meghozatalakor jelentkeznek és két csoportra oszthatók: integrált és mellékes érzelmekre. Az integrált érzelmek a döntés elképzelt jövőbeli következményei kapcsán jelentkeznek, azonban már a döntés meghozatalakor, míg a mellékes érzelmek olyan a döntés, cselekedet pillanatában jelen levő érzelmek, melyek objektíven nem kapcsolódnak a döntéshez, cselekedethez (pl.: süt a nap, ezért optimistábban hozok döntést).

11. ábra – A döntéshozatal és az érzelmek időbeli kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés Rick és Loewenstein (2007) alapján

Mint a korábbiakban láthattuk, már Van Eerde (2000) ismertetett halogatás definíciójában is fontos szerepet kapnak a felmerülő nem kívánatos negatív érzelmek, hiszen, amikor kilépünk egy ilyen kellemetlen helyzetből, akkor a szorongás is megszűnik. Anderson (2003) szerint minél nagyobbak a **várt negatív érzelmek**, annál valószínűbb a tevékenység halogatása is, ráadásul a negatív érzelmek erejét a visszafordíthatatlan döntések erőteljesen növelik, mint például egy vállalkozás végleges megszüntetése (Repisky, 2018b). Tehát kijelenthetjük, hogy az emberek olyan döntéseket igyekeznek hozni, amelyek csökkentik a negatív érzelmek szintjét (Anderson, 2003).

Shepherd és Patzelt (2018, 56.) könyvükben Conroy és kutatótársai kutatásait összegezve ismertetik a **kudarctól való félelem** öt típusát, melyek kiváló példák az integrált érzelmek döntésbefolyásoló hatására (Rick és Loewenstein, 2007). Az öt kategória: félelem a szégyenérzettől és kínosságtól; félelem az önértékelés csökkenésétől; félelem a bizonytalan jövőtől; félelem a társadalmi befolyás elvesztésétől, valamint félelem, hogy magunkra haragítunk másokat. Szerintem egy kudarc megtapasztalása után még hangsúlyosabban jelenhetnek meg ezek a félelmek az egyén életében, mert azok személyes tapasztalatként is előhívhatóvá válnak, mint azt a hozzáférhetőségi heurisztika is jól megragadja (Kahneman, 2013; Lippai, 2010; Selei, 2012). Továbbá ezen félelmek is növelhetik a kudarc halogatásának motivációját, hiszen ezek a nem kívánatos jövőbeli érzelmek talán elkerülhetők, ha minél tovább próbálják megmenteni a vállalkozásukat.

A korábbiakban bemutatott időben inkonzisztens preferenciák létét is erősítheti az, hogy az eseményekhez kapcsolódó alkalmazkodási képességünket alábecsüljük, és így érzelmeink, legyenek azok pozitívak vagy negatívak, nagyobb mértékben torzítják a jövőbeli hasznosság becslését, mint azt ezen hatás nélkül várnánk (Lippai, 2010). Például a külső motivációval rendelkező vállalkozók kevésbé hajlamosak növelni az

elköteleződésüket egy kudarc felé tartó vállalkozás kapcsán, mint a belső motivációval rendelkezők (Ucbasaran et al., 2013), akik jobban ragaszkodhatnak a vállalkozáshoz és az ebben végzett tevékenységhez, mintha csak pénzért csinálnák.

4.1.3 Kudarc észlelését és halogatását befolyásoló tényezők összegzése

Az előző alfejezetek alapján kijelenthetjük, hogy a kudarc halogatását számos tényező befolyásolhatja. A vizsgált szempontoknak eltérő szerepe lehet, sőt több esetben az egyes kategórián belül is több vizsgálható tényező van, melyek hatásának iránya akár ellentétes vagy helyzetfüggő is lehet (lásd 5. táblázat).

5. táblázat – Feltételezett elméleti hatások a kudarc észlelésére és halogatására

KATEGÓRIA NEVE	TÉNYEZŐ NEVE	LEHETSÉGES HATÁS A KUDARC ÉSZLELÉSÉRE ÉS HALOGATÁSÁRA
Előfeltétel	Lehetséges kudarc észlelése és beismerése	A halogatás előfeltétele, ha a vállalkozó nem észleli a kudarc lehetséges bekövetkezését, akkor nem beszélhetünk tudatos halogatásról.
Heurisztikák és kognitív torzítások	Túlzott magabiztosság Túlzó optimizmus	Növelheti a halogatás valószínűségét.
	Túlzott magabiztosság, kivetítési torzítás, reprezentativitási heurisztika és megerősítési torzítás	A kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelését vagy ennek a tudatosítását nehezíthetik.
	Hozzáférhetőségi heurisztika	Amennyiben a vállalkozó korábban már átélt kudarcot, úgy a kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelését segítheti. Más esetben viszont nehezítheti azt.
	Elsüllyedt költségek	Valamilyen mértékben mindig növelik a halogatás valószínűségét. Különböző típusú erőforrásoknak eltérő mértékű hatása lehet.
	Idő-inkonzisztens preferencia	A kudarc bekövetkezésének észlelése és a kudarc bekövetkezése közötti időszakban egy időben változó módon hat a halogatásra.
	Rövidlátás	Egyes helytelen hiedelmeknek és heurisztikáknak ad időbeli alapot, valamint a halogatás tudatosságával lehet kapcsolatban.
Pszichológiai jellemzők	Jelenhedonizmus	Csökkentheti a halogatás tudatosságát.
	Jövőorientáltság	Növelheti a halogatás tudatosságát.
Érzelmek	Várt negatív érzelmek szintje	Növekedése növeli a kudarc halogatásának valószínűségét.
	Kudarctól való félelem	Növelheti a halogatás valószínűségét.
	Érzelmi reakciók mértéke	Minőségüktől függetlenül torzíthatják az ítélőképességünket és így a várt hasznosság becslését is, mely mindkét irányba hathat a halogatási döntésre.

Forrás: saját szerkesztés

4.2 Előzetes gyász

Ahhoz, hogy a kudarc halogatásának témakörét teljeskörűen leírjuk, fontosnak tartom szót ejteni annak lehetséges pozitív hatásáról is, ebben az egyik előzetes pszichológiai kudarc következményről. Több kutató szerint a gyász a vállalkozók kudarcra adott gyakori válasza (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009), mint azt láthattuk is a következményekről szóló alfejezetben (2.3. fejezet).

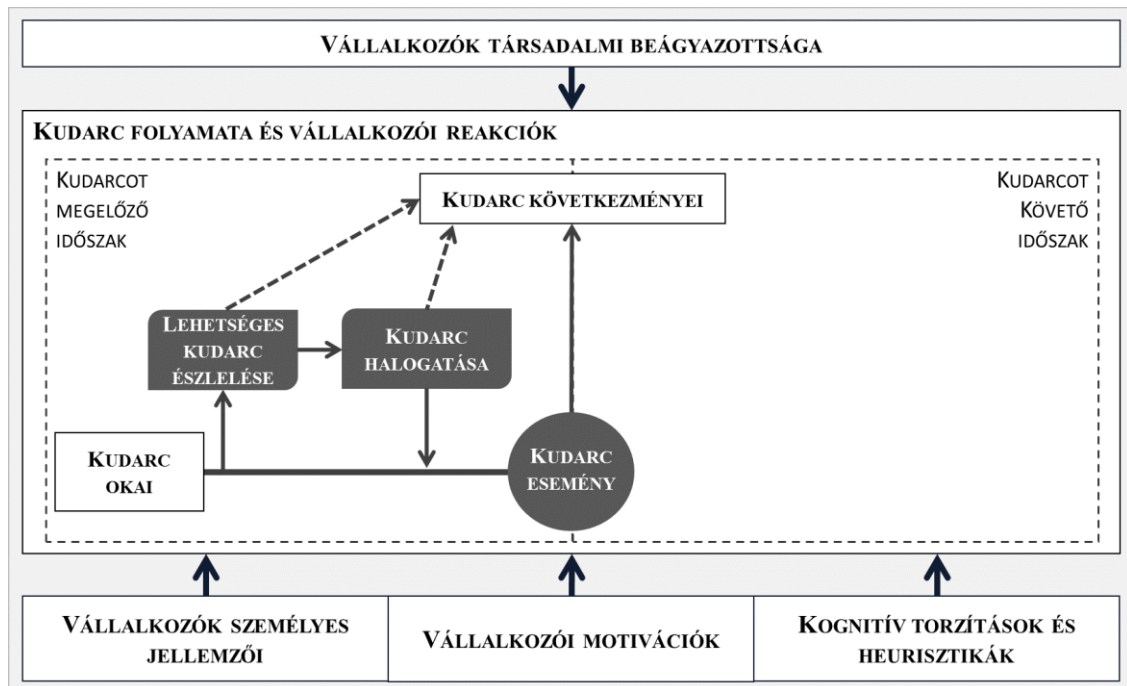
Shepherd és kutatótársai (2009) azonban ezt azzal tették még érdekesebbé, hogy elméletükben a gyász nem csak a kudarc esemény után jelentkezhet, hanem már azt megelőzően is. Megközelítésükben a gyász egy olyan érzelmi reakció, ami valami fontosnak az elvesztésekor keletkezik, míg az **előzetes gyász** már a veszteség előtt jelentkezik. Az előzetes gyász jelenlétét már az előzetes kutatásom során is sikerült megerősítenem, mivel a mintámba több olyan vállalkozó is került, akik átéltek hasonló érzéseket (Repisky, 2018a). Shepherd és kutatótársai (2009) szerint az előzetes gyász azért fontos, mert 1) felkészíti az egyént a bekövetkező veszteségre; 2) érzelmileg megkezdheti az eltávolodást (esetünkben a vállalkozástól); 3) csökkenti a később jelentkező hagyományos értelemben vett gyászt; valamint 4) segít feldolgozni a veszteséget, mert így az az előre jelzett folyamat részét fogja képezni.

Azonban az előzetes gyász se egyszerű időszak, hiszen ezalatt lekötöttnek érezheti magát a gyászoló, és az egyszerre több irányba húzó erőket se könnyű elviselni, mivel még igazából nem veszítette el a vállalkozását, de fejben már valahol megkezdte az eltávolodást. Korábbi kutatásokat összegezve Shepherd és kutatótársai (2009) arra a megállapításra jutottak, hogy létezik egy optimális, mérsékelt időtartam az előzetes gyászra. Ezt a felépülést optimalizáló időszakot 6-18 hónapra tették (Klimas et al., 2021). Ez alapján, még ha nem is tudatos és anyagiilag is megterhelő, de egy jó döntés lehet a kudarc halogatása, hiszen segíthet kiegyensúlyozni a kudarc pénzügyi és érzelmi költségeit az optimális felépülés érdekében (Shepherd et al., 2009) azáltal, hogy hosszabbra nyújthatja a kudarcot megelőző időszakot. Így véleményem szerint, még ha a vállalkozók nem is ezért a pozitív hatásért hozzák meg a döntést, hogy halogatni próbálják a kudarcot, ettől függetlenül részesülhetnek ennek előnyéből (Repisky, 2018b).

A negyedik fejezetben megismert elméletek segítségével a kudarcot megelőző időszak vállalkozói reakciói (kudarc észlelése és halogatása) is elhelyezhetőek a kudarc vizsgálatának lehetséges modelljébe, valamint a reakciókra ható tényezők (kognitív torzítások és heurisztikák szerepe) és a kudarc következményei (előzetes gyász) is bővítésre kerültek, ezzel létrehozva annak immáron harmadik bővített változatát (12.

ábra). Az ábrán külön kiemelandő, hogy a kudarcot megelőző időszak nem minden esetben jelentkezik, ezt igyekeztem egyfajta mellékvágányként jelölni az ábrán, illetve azt is, hogy amennyiben ez az időszak felmerül, úgy a kudarc következményeire is hatással lehet, akár negatív (növekvő pénzügyi következmények), akár pozitív szempontból (csökkenő kudarcot követő gyász).

12. ábra – A vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje 3. változat



Forrás: saját szerkesztés

5. KUDARCOT KÖVETŐ VÁLLALKOZÓI REAKCIÓK

A korábbiakban láthattuk, hogy egy kudarc a vállalkozóra és akár családjára is számos területen gyakorolhat hatást. Shepherd és kutatótársai (2009) hangsúlyozzák a kudarcból történő felépülés fontosságát, hiszen ha a vállalkozókra nem egy „*egy-üzletes-próbálkozóként*” tekintünk, akkor a megfelelő felépülés hozzájárulhat ahhoz, hogy tapasztalt sorozatvállalkozókká válhassanak, melyet az is erősíthet – amiben a kutatók között nagy az egyetértés –, hogy a kudarc során tanultakat a vállalkozók jelentős része egy új vállalkozás alapításánál használja fel (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013).

Azt, hogy mennyire nem egylépcsős folyamat a kudarcot követő szakasz a vállalkozók életében, jól szemlélteti Klimas és kutatótársai (2021) által összefoglalt néhány korábbi kutatás is. Az egyik ilyen szerint a vállalkozói kudarcból való felépülés egy négyszakaszos modellel írható le, mely kezdődik a gyászolással és kétségbeeséssel, ezek váltják ki az önreflexiót és tanulást; ezt követi az átmenet szakasza és az új vállalkozás alapításának szakasza, végül az „örökség” szakaszával zárul modelljük. Vagy a másik Klimas és kutatótársai (2021) által összefoglalt modell Cope (2011) megközelítése, melyet a későbbiekben ismertetni is fogok. E szerint a kudarcból való tanulás három szakaszon keresztül valósul meg, mely a kudarc utóhatásaival kezdődik és a felépülésen keresztül jutunk el a felemelkedésig. Az már ebből a két megközelítésből is látszik, hogy a legtöbb vállalkozónak a kudarcot követően időre van szüksége az újbóli vállalkozásig: eleinte el kell távolodniuk a korábbi vállalkozástól, fel kell épülniük és jó esetben tanulniuk kell a kudarcból (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Yamakawa és Cardon, 2015). A kérdéskör vizsgálatát az is erősíti, hogy Hwang és Choi (2021) friss tanulmányában is még azt hangsúlyozzák, hogy a kudarcra adott vállalkozói reakciók területe egy alulkutatott terület, ahol még olyan releváns kérdésekre keressük a választ, hogy milyen megküzdési stratégiákat használnak a vállalkozók a kudarcot követően, hogyan fejlesztik érzelmi kompetenciáikat a folyamat alatt? Valamint a korábbi kutatások is inkább a negatív hatások leírására fókuszáltak, mintsem a pozitív hatásokra, mint a tanulásra, innovációra vagy a reziliencia fejlesztésére, hiszen ezek nehezebben mérhetők (Yamakawa és Cardon, 2015).

A kudarcot követő vállalkozói reakciókat – és így ezt a fejezet is – három nagy területre osztottam: 1) megküzdés a kudarc következményeivel; 2) tanulás a kudarcból; végül 3) karrierdöntés az újra vállalkozásról. Azonban már itt fontosnak érzem kiemelni,

hogy a megküzdés, felépülés és a tanulás össze vannak fonódva, így határvonalaik nem minden esetben egyértelműek (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Yamakawa és Cardon, 2015), sőt az értelemkeresés, tanulás akár még támogathatja is a felépülést (Ucbasaran et al., 2013), de úgy gondolom, részben elkülönült kezelésük mélyebb megértést eredményezhet.

5.1 Megküzdés a kudarc következményeivel

Mint azt a kudarc lehetséges következményeiről szóló fejezetben bemutattam, a vállalkozók igen változatos negatív hatásoknak lehetnek kitéve egy kudarc következtében, melyekkel valamilyen formában meg kell küzdeniük. Sőt a vállalkozói tevékenység során felmerülő kisebb stresszorokkal való megküzdéssel is eddig kevés empirikus kutatás foglalkozott, mint azzal sem, hogy ez miként hat a pszichológiai jóllétükre (Uy et al., 2012). Már csak azért is fontos vizsgálni a vállalkozók által használt megküzdési módokat, mert a megküzdést kutatók egyetértenek abban, hogy kedvezőtlen életeseményeknél az, hogy miként küzdünk meg a stresszel, növelheti vagy csökkentheti is az esemény hatásait, ráadásul nem csak a rövid távúakra kell gondolni, hanem hosszú távú problémákat is okozhat a nem megfelelő megküzdés, akár fizikai vagy mentális betegség formájában (Skinner et al., 2003). A megküzdési módok vizsgálata azonban kihívásokat tartogat magában, hiszen nem egy adott viselkedés, ami egyértelműen megfigyelhető, hanem szinte végtelen számú eltérő megküzdést választhatnak az egyének (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Ráadásul sok helyen a reziliencia fogalmával is összemossa használják a megküzdési módokat, stratégiákat, holott a reziliencia az egy átfogó stabil mintázat az egyén működésében, míg a megküzdés egy rövidtávú folyamatosan változó alkalmazkodási folyamat, melyet egy nem kívánt esemény hoz létre (Corner et al., 2017).

A megküzdésről alkotott elméletek talán a legkevésbé rendszerezettek a vállalkozói kudarc kutatása kapcsán, habár van pár népszerűbb tanulmány, mint például Cope (2011) vagy Shepherd (2003) tanulmánya, mely kettő jól meg is ragadja a megközelítések alapvető eltéréseit:

1. Vannak modellek egy-egy dominánsnak vélt vagy átfogóbb hatásokat generáló következménnyel való megküzdés vizsgálatára (például: gyászfeldolgozás: Shepherd, 2003; Stephens et al., 2021; stigamenedzsment: Shepherd és Haynie, 2011; Simmons et al., 2014; Singh et al., 2015).

2. A másik irányzatban inkább a következmények teljes spektrumát szeretnék lefedni, hogy úgy egészében, miként küzdenek meg a kudarccal a vállalkozók (például: Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Corner et al., 2017; Singh et al., 2007; Subramanian és Vinothkumar, 2009).

Ucbasaran és kutatótársai (2013) szerint a megküzdés főként a vállalkozói kudarc pszichológiai következményeinek minimalizálását szolgálja, így akár ez is megfontolandó lehet, hogy nem minden következménycsoport kapcsán vizsgáljuk a megküzdéseket. Ugyanakkor Singh és kutatótársai (2007) kutatásában pont az volt az újító, hogy az eltérő következménycsoportok kapcsán megvizsgálták, hol és milyen megküzdési módot használtak a vállalkozók. Singh és kutatócsapata (2007) egyébként a megküzdést úgy határozta meg: a vállalkozói kudarc megterhelő következményeinek menedzselése kognitív és viselkedésbeli erőfeszítéseken keresztül.

A fentiek értelmében a fejezetet is hasonlóan építettem fel (lásd 13. ábra), először bemutatom a pszichológiában használt általánosabb megküzdést leíró elméleteket, majd a vállalkozói kudarc kapcsán használtakat két fejezetre osztva, először bemutatom az egy-egy meghatározó következmény feldolgozását leíró elméleteket, majd azt követően a kudarc következményeivel átfogóbb megküzdést leíró elméleteket. Végül a fejezet zárásaként összegzem is a kudarccal való megküzdéshez kapcsolódó elméleteket.

13. ábra – Megküzdési stratégiák bemutatásának logikája



Forrás: saját szerkesztés

5.1.1 Általános megküzdést leíró elméletek

A kutatók annak érdekében, hogy ezt a szinte végtelen számú lehetséges megküzdési módot valahogy könnyebben vizsgálhatóvá tegyék, megpróbáltak különféle rendszerezéseket létrehozni, melyekből ebben a fejezetben bemutatok pár egyszerűbbet és egy komplexebbet, mely utóbbit a disszertációs kutatásom során is használtam.

Talán a legismertebb egyszerű rendszerezés a **problémamegoldó és érzelempőzpontú megküzdési módok** elkülönítése. Nagyon egyszerűen ezek azt jelentik, hogy a stresszt okozó problémára igyekszünk megoldást találni gondolkodással és erőfeszítéssel, vagy az érzelmeinket próbáljuk meg csillapítani, kontrollálni (Byrne és Shepherd, 2015; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Azonban ezen egyszerű megközelítést az évek során számos kritika érte. Egyrészt nem egyértelmű, hogy egy megküzdési módot a funkciója vagy a tényleges hatása alapján sorolunk be az egyik vagy másik kategóriába, például valaki elnyomhatja az érzéseinek a kifejezését (érzelempőzpontú megküzdés), de ez könnyen vezethet ahhoz, hogy így éppen felerősíti a negatív érzéseit, azaz ellentétes hatást ér el (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). A második és talán nagyobb probléma, hogy számos megküzdési mód egyaránt szolgálhatja a probléma megoldását vagy az érzelmek kordában tartását (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016), emiatt az alacsonyabb szintű megküzdési módok besorolásáról nincs konszenzus a szakirodalomban (Skinner et al., 2003). Jó példa lehet erre a jelenségre, hogy a tervek készítése egy tipikus problémamegoldó megküzdési mód, ugyanakkor meg is nyugtat, így a negatív érzelmeinket is csillapítja, vagy a támaszkeresés igazából szolgálhatja mindkét célt vagy egyiket sem (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016).

Egy másik ilyen népszerű és talán a legrégebbi megküzdésmód-csoportosítás szerint vannak **elkerülő és szembeforduló megküzdési módok**, melyek azt takarják, hogy a stressz kezelésekor a fenyegetés irányába vagy attól eltávolodva teszünk kognitív és érzelmi lépéseket (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Egyes kutatók szerint ez a két funkció akár ki is egészíthetik egymást, azaz ismétlődő ciklusokban hol eltávolodik érzelmileg a stresszortól az egyén, hogy feltöltődjön, hol szembefordul vele, és megpróbálja kezelni, megoldani a helyzetet (Skinner et al., 2003). Vállalkozói tevékenység során Uy és kutatótársai (2012) arra az eredményre jutottak, hogy az elkerülő megküzdési módok jelentős vállalkozói tapasztalattal rendelkező vállalkozóknál pozitív, míg kevés vállalkozói tapasztalattal rendelkezőknél negatív kapcsolatban volt az azonnali pszichológiai jólléttel. Fontos azonban hozzátenni, hogy

hosszú távon elkerülő megküzdési módokat használó vállalkozók csak akkor tudták növelni a pszichológiai jóllétüket, ha használtak aktív, szembeforduló megküzdési módokat is (Uy et al., 2012). Ennek az egydimenziós csoportosítási rendszernek hasonló a kritikája, mint az érzelempözpontú-problémamegoldó megközelítésnek. Vannak olyan megküzdési módok, melyek mindkét csoportba besorolhatók (pl.: támaszkeresés) és vannak olyanok, melyek egyikbe sem (pl.: megfigyelés, információgyűjtés) (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Itt azonban plusz problémaként jelenik meg, hogy sok kutató úgy tekint a szembeforduló megküzdési módokra, mint adaptív, előnyös megküzdésekre; az elkerülőkre pedig pont fordítva, mint maladaptív, nem előnyösekre, holott ez nem így van (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Erre egyszerű példának hozták, hogy a problémamegoldás egy konstruktív szembefordulás, míg az agresszió többnyire destruktív szembefordulást takar; és ugyanígy az elkerülő megküzdéseknél a pánikszerű menekülés vagy félelemteli tagadás negatív megküzdések, míg a szándékos figyelemelterelés másokon segítséssel pozitív elkerülő megküzdés lehet.

Ezzel az utolsó gondolattal pedig elérkeztünk egy harmadik gyakori rendszerezéshez, mely szerint vannak adaptív/érett/hasznos/„jó”, azaz **konstruktív megküzdések** és vannak maladaptív/éretlen/ártalmas/„rossz”, azaz **destruktív megküzdések** (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). E megközelítés szerint vannak olyan megküzdési módok, melyek minden esetben hasznosak, míg mások minden esetben ártalmasak (Skinner et al., 2003). Subramanian és Vinothkumar (2009) kudarcot átélt vállalkozókat vizsgálva például azt tapasztalta, hogy az általuk vizsgált öt adaptív megküzdési mód (elfogadás, pozitív fókuszálás, tervezésre fókuszálás, pozitív újraértékelés és perspektívába helyezés) pozitívan korrelált a mentális egészséggel és az önbizalommal, míg a négy maladaptív megküzdési módot (önhibáztatás, rágódás, katasztrofizálás és mások hibáztatása) alkalmazóknál ez a kapcsolat negatív volt mindkét esetben. Azonban már ezt az alapvető besorolást, hogy vannak „jó” és vannak „rossz” megküzdési módok is több kritika érte, ugyanis ezt általában csak az adott helyzetre vonatkoztatva lehet megállapítani, hogy adott körülmények és adott stresszor esetében az a megküzdési mód előnyös volt-e vagy sem (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). Ugyanakkor fontos hozzátenni, hogy három nézőpontból talán mégis van értelme ilyen elkülönítésnek (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016):

1. Hosszútávú kimenetek: vannak olyan megküzdési módok, melyek tartós használata (magunk vagy mások hibáztatása; társas izoláció vagy negatív gondolkodás) elővetíthet negatív következményeket (énhatékonyság csökkenése, társadalmi tőke csökkenése). Ugyanígy vannak olyanok, melyek több esetben éppen pozitív hatásokat fejthetnek ki, mint például: tervezés; értelemkeresés; támaszkeresés vagy érzelm kifejezés.
2. Fenyegetés, sérelem és veszteség szubjektív megtapasztalása: előfordul, hogy az egyént olyan erőteljes vagy tartós stressz éri, hogy kimerülnek a pszichológiai tartalékjai, és az érintett időben nem tud elviselni további stresszt, és ezért eltérő reakciót ad a további stresszorokra. Azaz, ilyen esetben máskor előnytelen megküzdésnek tekintett cselekedetek is hasznosak lehetnek az egyén számára.
3. Megküzdési cselekedetek jelenlegi ismérvei: vannak olyan tulajdonságai az egyes megküzdési módoknak, melyek hasznosak vagy haszontalanok lehetnek a legtöbb helyzetben, például a rendezett, rugalmas és konstruktív megküzdési módok többnyire „jobbnek” tekinthetők. Azért lehetnek ezek jobbak, mert segíthetnek a maladaptív megküzdéssel azonosan elérni a kitűzött célt, azonban amellet további pozitív következményei is lehetnek, hiszen személyes és társas erőforrásokat biztosítanak a jövőbeli megküzdések számára.

Azonban, ha az egydimenziós egyszerűbb megközelítések használatával ennyi probléma lehet, akkor milyen lehet egy jobban használható összetettebb modell? Erre adhat egy lehetséges eszközt a következő átfogóbb kutatás eredménye.

Az egyszerűbb megközelítések kritikáján túl szeretném azt a rendszerezést is bemutatni, mely számomra kellően meggyőző volt, hogy a disszertációm során is azt alkalmazzam. Azért választottam ezt, mert megalkotásához 20 évnyi megküzdéssel kapcsolatos kutatást, 100 különböző kategorizálási rendszerezést és 47-féle mérőeszközt néztek át a kutatók, és ezekben összesen több mint 400 különböző megküzdési módot azonosítottak (Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016), így elég alapos kutatási alapokon nyugszik ez az elmélet. Viszont az átláthatatlan mennyiségű 400 megküzdési mód azt támasztja alá, hogy ezeket valahogy rendszerezni kell nagyobb csoportokba, ráadásul egyes megküzdési módok lehet, hogy nem is alkalmazhatóak bizonyos korcsoportra vagy stresszhelyzetre (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016). A Skinner és kutatótársai által megalkotott struktúrában egy hierarchikus rendszerben levő több szintről beszélhetünk:

1. Adaptív folyamatok;
2. Megküzdési családok;
3. Megküzdési módok;
4. Egyedi esetek, előfordulások.

Elsőként a fenti hierarchikus rendszerből a 14. ábrán az adaptív folyamatok szerinti megküzdési családokat rendszereztem, illetve feltüntettem ezek szerepét az adaptív folyamatokban. Mindegyik csoport egy kulcsterületet érő fenyegetések és lehetőségek értékelését, kezelését jelenti, az elsőben a kompetenciával, a másodikban a másokkal történő kapcsolódással, míg a harmadikban az autonómiával kapcsolatosakat (Skinner, 2003). Szemfülesebb olvasók észre is vehetik, hogy ez a három nagy terület megegyezik a három alapvető pszichológiai szükséglettel, melyek kielégítésén alapszik az öndeterminációs elmélet is (3.2.3 fejezet – Deci és Ryan, 2000; Ryan és Deci, 2000). A fentieknek megfelelően az első csoportban az egyének tevékenységeiket koordinálják az adott stresszhelyzet adta lehetőségeken belül; a másodikban azt mérik fel, hogy mennyire támaszkodhatnak meglévő társas erőforrásaikra, vagy miként férhetnek hozzá további erőforrásokhoz, ha a sajátjaik már túlterheltek; míg végül a harmadikban az egyéni preferenciáikat koordinálják, hogy megőrizhessék az autonómiájukat még kényszerhelyzetekben is (Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016).

14. ábra – Megküzdési családok adaptív folyamatok szerinti rendszerezése

ADAPTÍV FOLYAMAT	MEGKÜZDÉSI CSALÁD	MEGKÜZDÉSI CSALÁD SZEREPE AZ ADAPTÍV FOLYAMATBAN
TEVÉKENYSÉGEK ÉS FORGATÓKÖNYVEK ÖSSZEANGOLÁSA AZ ADOTT KÖRNYEZETBEN	Problémamegoldás	Cselekedetek szabályozása a hatékonyság érdekében.
	Információkeresés	További lehetőségek feltárása.
	Tehetlenség	Cselekedetek korlátjainak megtalálása.
	Menekülés	Nem elfogadható környezet elhagyása.
TÁRSAS TÁMASZ ÉS TÁRSADALMI ERŐFORRÁSOK ÖSSZEANGOLÁSA	Önmegnyugtató	Meglévő társadalmi erőforrások védelme.
	Támaszkeresés	Meglévő társadalmi erőforrások használata.
	Delegálás (átruházás)	Erőforrások korlátjainak megtalálása.
	Társas izoláció	Nem támogató kapcsolatból kilépés, távolságtartás.
PREFERENCIÁK ÉS LEHETŐSÉGEK KOORDINÁCIÓJA, ÖSSZEANGOLÁSA	Alkalmazkodás	Preferenciák rugalmas hozzáigazítása a lehetőségekhez.
	Tárgyalás	Új lehetőségek keresése.
	Alárendelődés	Preferenciák feladása.
	Ellenállás	Megkötések és kényszerek megszüntetése.

Forrás: saját szerkesztés Skinner et al., 2003; Skinner és Zimmer-Gembeck, 2016 alapján

Mivel a vizsgálódásomat egyedi megküzdési módok szintjén tudom megtenni, így a 14. ábrán levő strukturában levő tizenkét megküzdési családot tovább bontottam megküzdési módokra Skinner és kutatótársai (2003) és Skinner és Zimmer-Gembeck (2016) munkássága alapján. Továbbá a könnyebb érthetőség érdekében definiáltam is minden egyes megküzdési módot a következő három táblázatban (6.; 7.; 8. táblázat). A táblázatokban dőlt betűvel szedett definíciók azok, melyeket a szándékozott tartalom alapján, de saját magam definiáltam.

6. táblázat – Megküzdési módok definiálása a kompetencia területén

MEGKÜZDÉSI CSALÁD	MEGKÜZDÉSI MÓD	MEGKÜZDÉSI MÓD RÖVID ISMERTETÉSE
1. Probléma-megoldás	Instrumentális cselekvés	A probléma megoldásának irányába tett tényleges tevékenység.
	Tervezés	A stresszorral való megküzdésnek a módjáról való gondolkodást tartalmazza, azaz a probléma legjobb kezeléséhez cselekedetek kigondolását.
	Kiválóságra törekvés (=Mastery)	Eltökélt stratégiaalkotás, kísérletezés, cselekvés és hipotézis tesztelés egy kívánt kimenet elérése vagy egy nem kívánt kimenet elkerülése érdekében.
2. Információ-keresés	Olvasás	Ilyenkor igyekszünk többet megtudni a stresszhelyzetről és körülményeiről, beleértve a lefolyását, okát, következményeit és az értelmét, valamint, hogy miként tudnánk hatékonyan kezelni. Az információkat kereshetjük olvasás útján; a helyzet, az emlékeink és magunk megfigyelése által vagy épp más emberek megkérdezése által. Értelemkeresésnek is szokták nevezni.
	Megfigyelés	
	Mások megkérdezése	
3. Tehetatlenség	Zavarodottság	Ilyenkor az egyén képtelen egy összehangolt narratívát kialakítani a történetekről, melynek következtében az esemény végét se érzékeli, tovább szenvedhet a stressztől.
	Kognitív interferencia vagy kimerültség	Stresszes helyzetekben nehezünkre esik koncentrálni, kihagy az agyunk vagy akár nem is emlékszünk mi történt és mi mit tettünk. Ilyenkor csökken a gondolkodási képességünk, nehezebben állunk elő ötletekkel és összpontosítunk, azaz csökken a teljesítményünk és nem akarunk problémamegoldó módon állni a stresszhelyzethez.
	Passzivitás	A stresszes helyzet kapcsán hezitálunk, kivárunk és ezért nem cselekszünk a megoldás érdekében.
4. Menekülés	Cselekvés elkerülése	Lebénulás, csak pihenés, a probléma megoldására tett cselekedetek kerülése.
	Kognitív elkerülés	Erőfeszítés tétele, hogy ne gondoljunk a problémára, illetve annak figyelmen kívül hagyása.
	Megfutamodás	A stresszhelyzet fizikai elkerülése, amiért az egyén aktívan tesz.
	Tagadás	Olyan viselkedés választása, mintha a stresszt okozó tényező nem létezne, nem lenne valós. A stresszes helyzet kezdeti szakaszaiban lehet célravezető megküzdési mód, de később kevésbé előnyös.
	Ábrándozás/álmodozás	A helyzet jobbra fordulásáról való álmodozás, legyen szó arról, hogy valaki kiment minket; megoldódik magától vagy épp mi válunk képessé megoldani a problémát.

Forrás: saját szerkesztés Aldwin és Revenson (1987); Carver et al. (1989); Connor-Smith et al. (2000); Eager et al. (2018); Farchi et al (2018); Kliwer (1991); Perrez és Reicherts (1992); Sedek et al. (1993); Skinner et al. (2003); Skinner és Zimmer-Gembeck (2016) alapján

7. táblázat – Megküzdési módok definiálása a kapcsolódás területén

MEGKÜZDÉSI CSALÁD	MEGKÜZDÉSI MÓD	MEGKÜZDÉSI MÓD RÖVID ISMERTETÉSE
5. Önmegegyüttérzés	Érzelem-szabályozás	Érzelmek aktív befolyásolására tett kísérlet, annak érdekében, hogy megfelelő helyen és időpontban engedjük ki az érzéseinket.
	Viselkedés-szabályozás	Saját magunk, cselekedeteink tudatos önkontrollja, annak érdekében, hogy ne fokozzuk a stresszt okozó problémát (például „ne égessünk fel minden hidat”).
	Érzelem-kifejezés	Érzelmek kifejezése mások irányába, illetve az érzelmek szabad megélése.
	Érzelmi megközelítés	Érzelmek azonosítása, felismerése; majd azok aktív próbálkozás általi megértése; valamint az érzelmek mások és magunk felé történő kifejezése, megélése.
6. Támogatás-keresés	Kapcsolat-keresés	Más emberekkel való kapcsolódás, társaság keresése, mely megnyilvánulhat másokról való gondoskodás formájában is.
	Kényelem-keresés	Ilyenkor azért keresünk meg valakit, hogy gondoskodjon rólunk, a kényelmünkről.
	Instrumentális segítség	Mások erőforrásainak bevonása a probléma megoldása érdekében, gyakran tényleges tevékenység formájában.
	Lelki (érzelmi) segítség	Más emberek bevonása, hogy meghallgassanak minket és megértsék az érzéseinket, azaz érzelmi támogatást nyújtsanak (érzelem-központú segítségkérésnek is nevezik).
7. Delegálás (átvétel)	Maladaptív segítségkérés	Ilyenkor más személyekre és erőforrásaikra túlzottan hagyatkozunk a stresszhelyzet kezelésében, így elhasználjuk az erőforrásainkat és saját magunk teherbírását se fejlesztjük.
	Panaszkodás	A helyzetünk nyomasztó részeire fókuszáló panaszok mások irányába, annak érdekében, hogy elnyerjük támogatásukat.
	Önsajnálás	Önmagunk teljes átadása a helyzet nyomasztó oldalának, tipikus kérdés: „Miért én?” Cél itt is, hogy más személyek támogatását megkapjuk.
8. Társas izoláció	Társas visszavonulás	Emberek kerülése és az idő nagy részének egyedül töltése a stresszes időszakban.
	Elrejtés	Annak megelőzése, hogy más emberek tudomást szerezzenek a stresszhelyzetről vagy annak érzelmi hatásairól.
	Mások kerülése	Más emberek akár fizikai, akár pszichológiai értelemben történő kerülése. Ennek oka lehet, hogy kerüljük a nem támogató személyekkel történő érintkezést.
	Lefagyás	A társas izolációba sorolható az is, ha a stresszhelyzettől vagy veszteségtől lefagyunk és így társas szempontból passzivitásba süllyedünk.

Forrás: saját szerkesztés Carver et al. (1989); Connor-Smith et al. (2000); Folkman et al. (1986); Kliever (1991); McGonigal (2016); Prohaska et al. (1987); Rózsa et al. (2008); Skinner et al. (2003); Skinner és Zimmer-Gembeck (2016); Stanton et al. (2000); Tobin et al. (1989) alapján

8. táblázat – Megküzdési módok definiálása az autonómia területén

MEGKÜZDÉSI CSALÁD	MEGKÜZDÉSI MÓD	MEGKÜZDÉSI MÓD RÖVID ISMERTETÉSE
9. Alkalmazkodás	Figyelem-elterelés	Figyelmünk elterelése a stresszhelyzetről különféle kellemes tevékenységekkel vagy tudatosan a gondolatainkkal.
	Kognitív átalakítás	A stresszhelyzetről alkotott nézőpontunk megváltoztatása, hogy pozitívabb módon nézzünk rá.
	Minimalizálás	Tudatos erőfeszítés annak érdekében, hogy minél kevesebbet időzzünk a problémán, és úgy folytassuk tovább életünket, mintha mi sem történt volna.
	Elfogadás	Maguk az események és az egész stresszhelyzet elfogadása úgy, ahogy vannak. Ez a megküzdési mód nehezen kezelhető stresszorok esetében lehet előnyös, ilyenkor az ember rugalmasan hozzáigazítja a preferenciáit a stresszhelyzetben elérhető lehetőségekhez.
10. Tárgyalás	Alkudozás	Interperszonális stresszorok esetében gyakori megküzdés, amikor megpróbáljuk akár kompromisszumok árán összhangba hozni az egyéni prioritásainkat a helyzethez tartozó korlátokkal a pozitív végkifejlet céljából.
	Meggyőzés	Interperszonális stresszorok esetében gyakori megküzdés, amikor megpróbáljuk elérni, hogy a felelős személy meggondolja magát, és a mi céljaink érvényesüljenek.
	Prioritások felállítása - Priorizálás	<i>Prioritásaink, preferenciánk sorrendjének megváltoztatása, újragondolása, így előhozva új lehetőségeket a stresszhelyzet kezelésére.</i>
11. Alárendelődés	Rágódás	Stresszhelyzetben folyamatosan azon gondolkodunk negatív színezetben, hogy mi történt, mit mondtunk, mit tettünk és hogyan éreztük magunkat, azaz ismétlődően a stresszhelyzet negatív és káros elemein gondolkodunk.
	Önhibáztatás	Van, amikor a rágódás alcsoportjának is tekinthető, de azt takarja, hogy magunkat hibáztatjuk a helyzetért, és nem annak megoldására koncentrálnunk.
	Merevség	A kognitív merevség azt jelenti, hogy hiedelmeink, attitűdjeink és viselkedésünk megváltoztatásával szemben ellenállunk vagy egy tendenciaként a mentális és viselkedési mintáink fejlesztésére és kitartására vonatkozóan.
	Tolakodó gondolatok	Nem megfelelő időpontokban is folyamatosan a probléma körül járnak a gondolataink, rémálmaink vannak tőle.
12. Ellenállás	Mások hibáztatása	Ilyenkor megpróbáljuk másokra hárítani a felelősséget, ezzel csökkentve a belső feszültségünket.
	Ventiláció	Azon tendencia, amikor az általunk átélt stresszre, szorongásra összpontosítunk, és ezen negatív érzelmeket kirobbanó módon fejezzük ki (erőteljesebb, mint az érzelmerkifejezés). A stresszt inkább csak rövid távon csökkenti.

	Projektálás	A projektálás egy elhárító mechanizmus, amikor is az egónkat nem tudatosan úgy védjük, hogy más személyre vetítjük azt a tulajdonságot, cselekedetet, amit magunkban nem tudnánk elviselni.
	Agresszió	Ide sorolható a verbális és fizikai agresszió alkalmazása mások irányába a helyzet rendezése érdekében, de egyes megközelítésekben ez az agresszió irányulhat magunkra is.
	Önkárosító magatartásformák	Ide tartoznak például a drog, alkohol, gyógyszerek, öngyilkossági kísérletek. Átmenetileg csökkenthetik a feszültséget, de a probléma kezelésében nem célravezetők.
	Konfrontáció	A helyzet megváltoztatására irányuló agresszív erőfeszítés, mely bizonyos fokú ellenségességet és kockázattá vállalást is tartalmaz. Energetikai alapja az átélt düh és agresszió.
	Ellenszegülés	<i>Szembehelyezkedünk azokkal a követelményekkel, melyeket a stresszhelyzet támaszt velünk szemben.</i>

Forrás: saját szerkesztés Aldwin és Revenson (1987); Carver et al. (1989); Coleman, (1992); Connor-Smith et al. (2000); Dávid et al. (2014); Eager et al. (2018); Folkman et al. (1986); Greenberg et al. (2012); Kliwer (1991); Malanchruvil (2004); Rózsa et al. (2008); Skinner et al. (2003); Skinner és Zimmer-Gembeck (2016); Tolor és Fehon (1987) alapján

Miután röviden bemutattam a pszichológia területéről néhány egyszerűbb és egy komplexebb megküzdési módokat rendszerező megközelítést, kitérnék arra, hogy az eddigi kutatások – kifejezetten a vállalkozói kudarc kapcsán – milyen eredményekre jutottak, milyen modelleket állítottak fel, és azok mennyire vannak összhangban a most bemutatott pszichológiai modellekkel. A következő alfejezetben először bemutatok egy-egy domináns kudarc-következménnyel való megküzdést, az azt követően a teljes vállalkozói kudarcral történő megküzdés elméleteket ismertetem, míg végül a fejezet zárásaként összegzem a vállalkozói kudarcral történő megküzdést.

5.1.2 Egy-egy domináns következménnyel való megküzdést leíró elméletek

A második megküzdés alfejezetben két, a szakirodalomban erősebben kutatott következménnyel való megküzdést leíró elméletet mutatok be: elsőként a gyászfeldolgozást, majd a stigmamenedzsmentről alkotott elméleteket.

5.1.2.1 Gyászfeldolgozás

A **gyászfeldolgozás** kapcsán elsőként a Shepherd (2003) által alkotott modellt mutatnám be. Shepherd 2003-as kutatásában fogalmazta meg vállalkozók kapcsán a gyász feldolgozásának két lehetséges módját, a veszteségorientációt (*loss orientation*) és a helyreállítás-orientációt (*restoration orientation*).

1. A **veszteségorientáció** aktív szembefordulást jelent a veszteséggel és az ehhez társuló negatív érzelmekkel, amikor is a személy elszakítja az érzelmi szálakat, amelyek az elvesztett dologhoz kötik, és megpróbálja megtalálni a veszteség értelmét. Éppen ezen aktív szembefordulás miatt a veszteségorientáció érzelmileg rendkívül kimerítő tud lenni.
2. A **helyreállítás-orientációnak** két meghatározó része van, de, ami közös bennük, hogy a vállalkozó igyekszik eltávolodni a veszteségtől, esetünkben az elvesztett vállalkozástól. Az egyik ilyen ága ennek az orientációnak egy elkerülő mechanizmus, amikor is a vállalkozó igyekszik elvonni a figyelmét a vállalkozás elvesztéséről, így az ezzel kapcsolatos emlékek szép lassan eltűnnek a gondolatai közül. A másik egy proaktív megközelítés, amikor egyéb tevékenységekkel, másodlagos stresszforrásokkal tereli el figyelmét a veszteségről, ráadásul így az életének más területeit is újraépítheti, szervezheti (ilyen másodlagos stresszforrás lehet akár egy új vállalkozás indítása is). A helyreállítás-orientáció esetén azonban nagy a veszélye, hogy újra ugyanazokat a hibákat követi el a vállalkozó egy új vállalkozás esetén, mivel nem volt ideje feldolgozni és tanulni az előző kudarcból.
3. Éppen a fentiek hátrányai miatt Shepherd (2003) a **két megküzdési mechanizmus közötti oszcillációt** javasolja, amely jelentősen gyorsítja a feldolgozási folyamatot, ahhoz képest, ha csak az egyiket használnánk, mivel mindkettő előnyeit ki tudja használni, viszont egyikben sincs túl sok ideig a vállalkozó, így a negatív hatásait minimalizálni tudja. Ezt a későbbiekben Cope (2011) azzal egészítette ki, hogy hatékonyabb, ha először a veszteségorientációt alkalmazza a vállalkozó a gyász leküzdésére, mivel így enyhül a kudarc okozta zavaró fájdalom és trauma. Egy későbbi kutatás (Byrne és Shepherd, 2015) arra jutott, hogy ez az oszcilláció nem minden vállalkozó esetében következik be, így nem alkalmazható általánosan ez a modell.

Shepherd (2003) megközelítésében észrevehetjük, hogy ez valójában egy korábban bemutatott egyszerűbb megküzdésmód-csoportosításon alapul, hiszen a két mechanizmus valójában elkerülő és szembeforduló megküzdési módokat írnak le. Ugyanakkor ennek a rendszerezésnek a fő csapdájába Shepherd nem esik bele, mert egyik megküzdési módot se jellemzi úgy, hogy adaptív vagy épp maladaptív lenne, hanem bemutatja mind az előnyeiket, mind a hátrányaikat, és még megoldást is kínál a gyengeségeik mérséklésére.

Egy másik frissebb gyászfeldolgozással foglalkozó kutatás Stephens és kutatótársai (2021) munkája, melyet Írorszában végeztek a 2020-as COVID-19 járvány alatt. Ugyancsak vállalkozásukat ideiglenesen bezáró 40 vállalkozót vizsgáltak, de velük hat időpontban készítettek interjút, így a veszteség feldolgozásának időbelisége is meg tudott jelenni. Azért is tartom fontosnak bemutatni ezt a kutatást – még ha a minta más is (nem végleg veszítették el vállalkozásukat) –, mert az egyik legismertebb gyászfeldolgozási modellből indultak ki, a Kübler-Ross 5-dimenziós modelljéből (tagadás; harag; alkudozás; depresszió és elfogadás). Üzleti helyzetre vonatkoztatva Stephens és kutatótársai (2021) úgy gondolják, hogy az öt dimenzió önálló időbeli vizsgálata a célravezető és nem a szakaszosan egymást követő. A következő megállapításokat teszik dimenzióknaként (Stephens et al., 2021):

1. Tagadás: ingadozik az idő előrehaladtával, és akár így növekedhet is, ahogyan a vállalkozó realizálja a veszteség hosszú távú következményeit.
2. Harag: a kezdeti magas érték szép lassan csökkenésnek indul, ahogy a vállalkozók elkezdnek az új lehetőségekre fókuszálni.
3. Alkudozás: csúcspontja a harag csökkenésének indulása után várható, majd stagnálni fog, amíg újra helyre nem áll a vállalkozó normális életének rendje.
4. Depresszió: kezdetben picit magasabb, de mindvégig mérsékelten fennmarad, amíg a vállalkozó környezete szép lassan el nem kezdi eloszlatni.
5. Elfogadás: ez egy megkülönböztetett lezáró szakasz, és bármilyen visszaesés ebben, csak egy újabb sokkhatás következtében történhet, mely egy újabb gyászidőszakot indít el.

Shepherd és Cardon (2009) összefoglalták a korábbi kutatásokat az alapján is, hogy egy projekt elvesztése kapcsán időben mikor próbáljuk az érzelmeinket szabályozni. E szerint vannak **megelőző érzelmi szabályozások**, melyekkel igyekszünk megelőzni az érzelmek kialakulását vagy csökkenteni az érzelmeket kiváltó hatást; illetve vannak **válaszként adott érzelmi szabályozások**, melyek esetében például megpróbáljuk elnyomni az érzelmeinket, azután, hogy azok már kialakultak. Shepherd és Cardon (2009) több lehetséges szabályozást gyűjtöttek össze mindkét csoportba, melyeket a következő bekezdésekben ismertetek.

Megelőző érzelmi szabályozások kapcsán két példát hoznak tanulmányukban (Shepherd és Cardon, 2009). 1) Alkalmazhatunk elkerülő vagy szembeforduló technikát attól függően, hogy valamiről el szeretnénk irányítani a figyelmünket, vagy épp valami felé fordulás segít megelőzni az érzelmi reakciót. 2) Alkalmazhatunk kognitív váltást,

amivel megpróbáljuk az eseményt vagy a helyzet menedzselési képességünket újraértékelni, így megelőzve a negatív érzelmi választ. Egy projekt elvesztésekor például meggyőzhetjük magunkat, hogy nem is biztosította annyira a szükségleteink (kompetencia, autonómia és kapcsolódás iránti igényeink) megélését, így enyhítve annak fontosságát már a veszteség előtt.

A válaszként adott érzelmi szabályozások kapcsán alkalmazhatunk a veszteségről való figyelemelterelést, például egy új projektbe, vállalkozásba kezdéssel, ezáltal rögtön máshol tudjuk megélni a szükségleteinket. Viszont, amit részletesebben is tárgyalnak (Shepherd és Cardon, 2009), az az **önmagunkkal való együttérzés (*self-compassion*)**, mely egyfajta öntudatosság, amikor tisztában vagyunk azzal, hogy veszteség ért minket, tudjuk, miért történt, és megvan a szándékunk is, hogy aktívan tegyünk valamit e kapcsán, tehát az ilyen személyek kevésbé hajlamosak elkerülni vagy kilépni az érzelmi állapotból. Shepherd és Cardon (2009) három módot hoznak példának arra vonatkozólag, hogy az önmagukkal együttérző emberek, hogyan kezelhetik a helyzetet úgy, hogy csökkentik a projekt elvesztésére adott érzelmi választ, illetve miképpen moderálják a negatív érzelmek és tanulás közti kapcsolatot: önmagunkkal való kedvesség (*self-kindness* – megérteni próbáljuk magunkat és nem elítélni vagy kritizálni); emberiség részének tekintés (*common humanity* – személyes tapasztalatát igyekszik egy nagyobb emberi tapasztalás részének tekinteni, szemben azzal, hogy ez izoláltan csak vele történne); valamint *mindfulness* (negatív és fájdalmas érzelmek egyensúlyban tartása, ahelyett, hogy hagynánk eluralkodni őket magunkon vagy azonosulnánk velük).

5.1.2.2 Stigmamenedzsment

A kutatók figyelmét megragadó másik következmény, ami – mint láthattuk – sok másik következmény okozója vagy fokozója lehet, az a vállalkozókat érő stigmatizáció. Ez egy domináns ága a vállalkozói kudarckutatásoknak, így nem meglepő, hogy a megküzdések kapcsán is megjelenik a **stigmamenedzsment** kérdésköre.

Elsőként Simmons és kutatótársai (2014) kétdimenziós modelljét mutatom be, mely a vállalkozói környezet jellemzésén keresztül jelzi előre a vállalkozók lehetőségeit és így reakcióit a stigmatizációra, kiemelten a karrierdöntés kapcsán (10. táblázat). A modell tartalmazza az érzékelt kontrollt a kudarc láthatósága felett, valamint a kudarcot vallott vállalkozókat érő negatív attitűdöknek az elterjedtségét, azaz a stigmatizáció szintjét. Ezen dimenziók mentén négy lehetőség jöhet létre, melyek eltérő vállalkozói reakciókat eredményezhetnek.

9. táblázat – Kudarcot vallott vállalkozók stigmatizációja és a válaszreakciókat befolyásoló tényezők csoportosítása

		A KUDARCOKHOZ KAPCSOLÓDÓ INFORMÁCIÓK LÁTHATÓSÁGÁNAK A FOKA A KÖRNYEZETBEN	
		ALACSONY	MAGAS
NEGATÍV ATTITÜDÖK ELTERJEDTSÉGE A KUDARCOT VALLOTT VÁLLALKOZÓKKAL KAPCSOLATBAN (A KUDARC STIGMÁJA)	MAGAS	- Korlátozott mértékű kontrollal bír a vállalkozó a kudarc nyilvánosságával kapcsolatban. - Fennáll a stigmatizáció kockázata, de elkerülhető a kudarc nyilvánosságra jutása.	- Az emberek nem megbocsájtóak a kudarcot átélt vállalkozókkal szemben, és törvénytelen tevékenységet is feltételezhetnek. - Jelentős szintű stigmatizáció. - A vállalkozók hajlamosak lesznek elhagyni a vállalkozói szférát.
	ALACSONY	- Ha van is stigmatizáció, a szankciói nem súlyosak, így a vállalkozók könnyebben visszaléphetnek a vállalkozói szférába. - A vállalkozók a kudarcra, mint „tiszteletjelvényre” tekinthetnek.	- A vállalkozói kudarcokról széles körben elérhető az információ, de a stigmatizáció nem jelentős. - A kudarcélmény bizonyos aspektusait pozitívan is értékelhetik.

Forrás: saját szerkesztés Simmons et al. (2014, 489. o.) alapján

Általánosságban, ahol alacsonyabb az érzékelt kontroll a stigma nyilvánossága felett, ott érzelmezőzpontú stigmamenedzsment módszerek alkalmazása a valószínűbb úgymint kilépni, minimalizálni vagy eltávolodni a stigmatizált kudarcseménytől. Ahol magasabb az érzékelt kontroll a stigma nyilvánossága felett, ott a problémamegoldó stratégiák a gyakoribbak, mint például a stigma átalakítása az egyén hasznára, vagy az olyan szituációk megváltoztatása, amelyekben a stigma negatívan hatna a résztvevőkre. (Simmons et al., 2014)

1. Stigmatizáció foka magas – láthatóság foka magas: a vállalkozók a kudarc után hajlamosabbak más karrierút után nézni (Simmons et al., 2014).
2. Stigmatizáció foka magas – láthatóság foka alacsony: a vállalkozóknak van korlátozott kontrollja a kudarc publikussága felett, ezért a vállalkozók hajlamosak lesznek nem önállóan indítani új vállalkozást (Simmons et al., 2014), valamint a vállalkozó elhalasztja a belépést a szükséges idővel azért, hogy eltávolítsa magát a kudarcától (Wiesenfeld et al., 2008).
3. Stigmatizáció foka alacsony – láthatóság foka magas: a vállalkozók valószínűleg újra belépnek a vállalkozói szférába. Ebben az esetben nem csak elszenvedői a körülményeknek, hanem képesek aktív stratégiákat folytatni, hogy ők alakítsák a környezetükben kialakult képet (Simmons et al., 2014).

4. Stigmatizáció foka alacsony – láthatóság foka alacsony: a vállalkozók könnyedén a vállalkozói szférában maradhatnak, sőt akár az ilyen kultúrákban még „tiszteletjelvényként” is tekinthetnek a kudarcra, azaz, hogy ők már tapasztalt vállalkozók (Simmons et al., 2014).

Korábban említettem, hogy a stigmatizáció átfordulhat önstigmatizációba, azaz a környezetben a vállalkozóról kialakult képet az egyén saját magáról alkotott képként is elfogadhatja. Shepherd és Haynie (2011) kutatásában már a vállalkozó énképe is szerephez jut. Hasonlóan indultak el annak kiderítésében, hogy mi magyarázhatja a változatosságot a csődöt követő énkép változásában, mint Simmons és kutatótársai (2014). Három tényezőt emelnek ki, melyek erősíthetik a negatív énkép kialakulását: 1) szervezettel történő azonosulás erőssége; 2) környezet kedvezősége, azaz mennyire múltott a kudarc a környezeten vagy a vállalkozókon; 3) a menedzsment csapat jellemzői, azaz mennyire egy személyen vagy csapaton van a felelősség. Itt lehet hasznos bevezetni az **impresszió menedzsmentet**, amikor is a vállalkozók a saját maguk és a környezetben kialakult énképet egymáshoz igazítják, vagy próbálják az azok közötti feszültségeket kezelni. Shepherd és Haynie (2011) négy impresszió menedzsment irányt vázolt tanulmányukban Sutton és Callahan munkássága alapján, melyek segíthetnek **fenntartani a pozitív képet** magukról a vállalkozóknak vagy menedzsereknek:

1. **Elrejtés:** ez történhet passzív módon, azaz a vállalkozó nem tesz lépéseket, hogy tájékoztasson másokat a csödről, illetve történhet aktív módon, amikor is azért tesz lépéseket a vállalkozó, hogy megakadályozza az információ mások felé áramlását (a kudarc kapcsán).
2. **Pozitív színben feltüntetés:** a vállalkozó elismeri, hogy történt valami, de azon dolgozik, hogy mások ezt az eseményt kedvezőbb, pozitív színben lássák.
3. **Felelősségátírás:** ez esetben is elismeri a vállalkozó, hogy történt valami, viszont az ahhoz kapcsolódó felelősséget másokra hárítja (például külső kontrollosság; alapvető attribúciós hiba).
4. **Visszavonulás:** ilyenkor a vállalkozó elkerüli az olyan interakciókat, ahol olyanokkal kellene beszélnie, akik negatív véleményt kommunikálnának róla.

Ucbasaran és szerzőtársai (2013) a fentiekől eltérő, vagy talán a pozitív színben feltüntetés egy alcsoportjába tartozó impresszió menedzsment stratégiát javasolnak azonos cél eléréséhez. E szerint a vállalkozónak legalább részlegesen felelősséget kell vállalnia a kudarcért, ezzel megőrizve azt az illúziót, hogy ő irányít, minden tőle telhetőt megtett és tanult a hibáiból. Ez a stratégia segítheti a külső érdekhordozókkal való

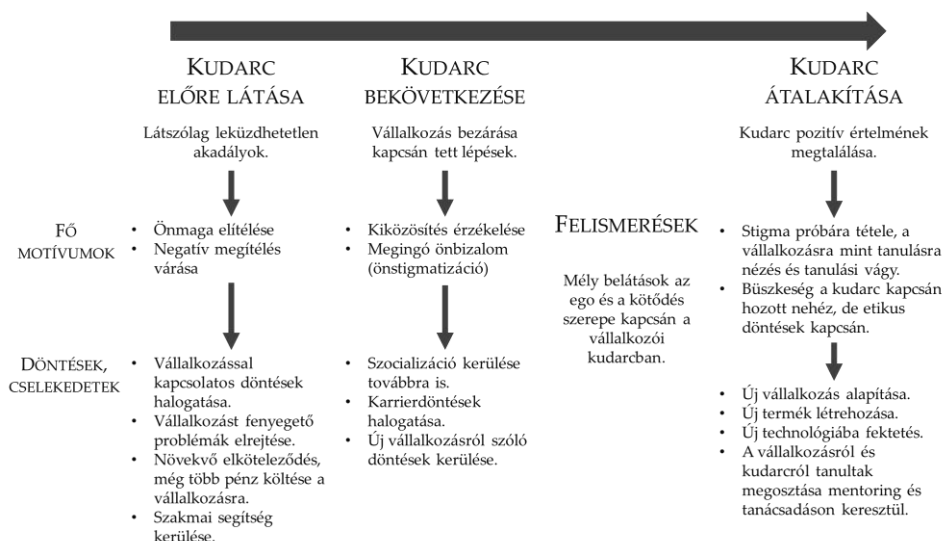
jövőbeli pozitív együttműködés fenntartását, így csökkentve egyszerre a kudarc pénzügyi és társas következményeit is.

A fenti pozitív kép megőrzését célzó stratégiák mellett Shepherd és Haynie (2011) kitér arra is, hogy van, amikor a vállalkozó a negatív képet szeretné magáról megőrizni. Ennek az az alaplogikája, hogy szeretnék stabilizálni az önmagukról alkotott képüket azáltal, hogy mások is azt gondolják róluk, amit ők magukról gondolnak, és ez lehet akár negatív is. Azon vállalkozók, akik szeretnék **megőrizni a negatív képet** önmagukról, olyan impresszió menedzsment stratégiákat használhatnak, mint:

1. Olyan emberek keresése, akiknek negatív vélekedése van róluk, ezáltal egy megerősítő társas közeg létrehozása.
2. Megváltoztatni azok benyomását, akiknek kedvezőbb a vélekedése róluk.
3. Elmenekülni azon közegekből, melyek nem erősítik meg a negatív képüket magukról. Akár segítő csoportok vagy barátok is hanyagolásra kerülhetnek.

Singh és szerzőtársai (2015) a stigmára folyamatként tekintenek, ami idővel változik, ellentétben a gyakoribb megközelítéssel, ahol egy címkeként kezelik. Egy másik eltérés a többi modellhez képest, hogy véleményük szerint már a kudarcot megelőzően elkezdődik a stigmatizáció. Továbbá a folyamat vége a megközelítésükben már pozitív is lehet, hiszen e során a vállalkozók mély személyes tanulságokat vonhatnak le, sőt akár jövőbeli vállalkozásaikhoz kapcsolódó üzleti megfontolásokra is juthatnak. A 15. ábrán összegeztem modelljüket (Singh et al., 2015), melyben három fő szakaszt különítenek el a stigmatizáció feldolgozása kapcsán, valamint egy vállalkozók által „spirituális élményként” leírt közbe ékelődő felismerésekről szóló szakaszt.

15. ábra – Stigmatizáció folyamatelvű megközelítése



Forrás: saját szerkesztés Singh et al. (2015) alapján

A modellben jól látszik, hogy a kudarc előtt is megtapasztalhatja a vállalkozó a stigmatizációt, de inkább még csak olyan formában, hogy fél tőle vagy várja, hogy majd bekövetkezik. Először a második szakaszban tapasztalja meg ténylegesen, hogy akár olyan személyek is elkezdik kerülni vagy megváltozik a megítélésük róla, akik addig élete fontos részét képezték. A harmadik szakaszban fordulnak át az első kettőben megélt negatív élmények pozitív formába, tudásba és tudásmegosztásba. Érzékelhető, hogy Singh és kutatótársai (2015) modellje már-már átmenetnek is tekinthető az általános megküzdéseket leíró szakaszos elméletek felé, melyeket a következő alfejezetben mutatok be, hiszen itt se feltétlenül csak a stigmatizációval kapcsolatos következményekkel való megküzdést mutatják be a modellben.

5.1.3 Vállalkozói kudarcral átfogóbb megküzdésről alkotott elméletek

Általánosabb átfogóbb megküzdést leíró elméletek is születtek a vállalkozói kudarcral való megküzdés kapcsán. Fang He és Krähenmann (2021) interjúikban két alapvető módot találtak arra, ahogyan az egyének próbálták kezelni a kudarcélményt.

1. Megpróbálják megérteni a kudarc okait azáltal, hogy újra átgondolják, mi is történt velük, és megkísérelnek egy koherens történetet alkotni belőle. Ezt természetesen több szempontból tehetik meg – emlékezzünk a külső és belső kudarc attribúciókra.
2. Megpróbálhatnak eltávolodni a kudartól és annak hatásaitól, ez lehet akár fizikai aktivitással, hobbikkal vagy akár új munkával, vállalkozással is. Ez a szünet segíthet kezelni a kudarcot követő összeomlást, az abból való regenerálódást, akár azáltal, hogy új kisebb sikereket megélnék, ezzel építgetve az önbizalmukat. Ez a szünet nem jelenti feltétlenül az izolált megküzdést, sokszor ugyanúgy segítenek barátok, családtagok és kollégák is a feldolgozásban.

Vegyük észre, hogy Fang He és Krähenmann (2021) igazából újra felfedezte a korábban bemutatott Shepherd (2003) veszteség és a helyreállítás orientációját, csak kicsit másképp és kevésbé a gyász leküzdésére vonatkoztatva fogalmazták meg.

Ebben az alfejezetben a vállalkozói kudarcral való megküzdés kapcsán bemutatok majd szakaszos megközelítéseket, illetve olyanokat is, melyek átfogóan párhuzamos folyamatokról szólnak vagy az egyes következménycsoportokkal való megküzdést külön-külön kezelik.

5.1.3.1 Megküzdés szakaszos megközelítése

A vállalkozói kudarccal való megküzdéssel átfogóbban foglalkozó munkák közül nem is kezdhethetnénk mással, mint Cope (2011) tanulmányával, mely a témában az egyik alaplőnek számít, és nagyban meghatározta sok későbbi kutató gondolkodását (Yamakawa és Cardon, 2015; Klimas et al., 2021). Sajnos azonban 2010 októberében Cope váratlanul elhunyt, így a munkássága, „*mint egy megkezdett, de be nem fejezett szimfónia maradt, amit sose hallhatunk egészében*” (Pittaway és Thorpe, 2012, 838. o.). Viszont így is sok fontos megállapítást tett a kudarcból történő felépülés és a tanulás terén, mint azt majd látjuk az 5.2-es alfejezetben.

Cope (2011) munkájában a vállalkozói kudarcból történő felépülés kapcsán külön tárgyalt három nagy területet: kudarc utóhatásai; felépülés a kudarcból; végül a felemelkedés. Az első blokk a kudarc következményeiről szól, a második szakasz a következményekkel való megküzdésről – amiről jelen fejezetben is írok –, míg a harmadik blokk már a tanulságokról, melyeket az 5.2 fejezetben tárgyalok. Cope (2011) a kudarcból történő felépülésről alkotott elméletében Shepherd (2003) korábban bemutatott gyászfeldolgozási modelljét dolgozta tovább saját kutatási eredményei alapján, létrehozva három szakaszt a következők szerint:

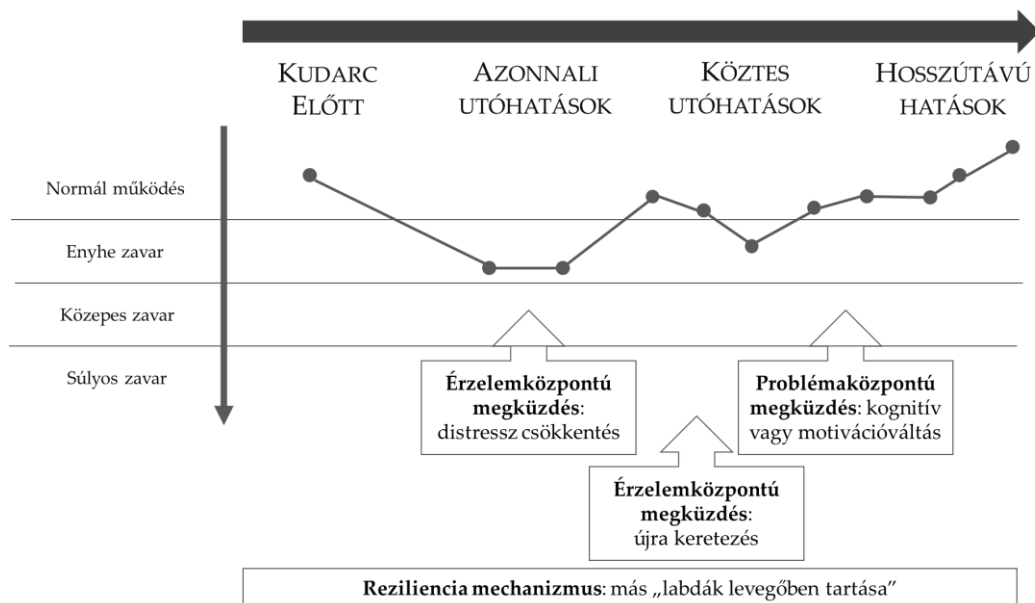
1. **Kezdetleges szünet:** ez az időszak, amikor a vállalkozó a gyógyulás érdekében pszichológiai értelemben eltávolítja magát a kudarcától. Ez az időszak ad teret és energiát, hogy érdemben tudja majd értékelni a kudarcot.
2. **Kritikus elmélkedés:** itt a vállalkozó elkötelezi magát egy tudatos próbálkozásban, hogy megtalálja a kudarc értelmét és ezzel elkezdje a kezdeti gyógyulási fázist.
3. **Reflexiós cselekvés:** amikor a vállalkozó megpróbál túllépni a kudarcon és új lehetőségek után ered, azaz itt már megjelenik egyfajta jövőorientáció. Ez, és az előző szakasz, segítik abban a vállalkozót, hogy konstruktívan zárhassa le életének ezt a fájdalmasan véget érő szakaszát.

Yamakawa és Cardon (2015) kvantitatív adataik alapján azzal egészítették ki a kritikus gondolkozásról szóló szakaszt, hogy a kudarc okainak megértését gyors reflektív cselekvéssel történő kombinálása növelheti a tanulságok levonásának valószínűségét.

Corner és kutatótársai (2017) is szakaszos megközelítésből indultak, és az egyik fő mozgatórugójuk az volt, hogy a vállalkozókat vizsgáló reziliencia kutatások egy időpontban készülnek, és nem veszik figyelembe ennek a pszichológiai fogalomnak az időbeliségét, ami a definíciójának az alapját képezi (érzelmi és pszichológiai működés

stabilitása). Az időbeliség vizsgálatára létrehoztak egy három időponton vizsgálódó kutatást, ahol elkülönítették a kudarcot közvetlenül követő hatásokat és megküzdéseket, egy közbülső és egy hosszú távú szakasztól (lásd 16. ábra). Corner és kutatótársai az egész folyamat hosszú távú kimeneteleinek tekintették a jövőbeli vállalkozásalapítást, a vállalkozói tanulást és az egyéb értékteremtéseket.

16. ábra – Megküzdési módok és pszichológiai működés időbeli alakulása a vállalkozói kudarcot követően



Forrás: saját szerkesztés Corner et al. (2017) alapján

Corner és kutatótársai (2017) tehát négy mechanizmust különítettek el, melyek segítségével a vállalkozó megbirkózik a kudarc hatásaival:

1. **Átfogó reziliencia mechanizmus:** olyan vállalkozók esetében, ahol enyhe vagy közepes zavar lépett fel a vállalkozás működésében, ott a más-más felelőségek és elköteleződések (pl.: házasság, gyerekek, új vállalkozás, környezeti misszió) korlátozták a törést az érzelmi, pszichológiai és mindennapos működésükben. Szemléletes zsonglőrös példájuk szerint, ha elejtenek egy labdát (a vállalkozás labdáját), akkor a többivel folytatni kell a műsort, nem állhatnak meg.
2. **Érzelemközpontú megküzdés – distressz csökkentés:** ez egy rövidtávú megküzdési mechanizmus, célja a kudarcot követő azonnali negatív érzelmek mérséklése, hasonlóan Cope (2011) megközelítéséhez. Abban eredményeik egyénenként eltértek, hogy kinek mennyi idő kellett a normális pszichológiai és érzelmi működést újra elérni (Corner et al., 2017). Volt, akinek 1-2 nap; másoknak 1, 2 vagy több hónap, de volt olyan is, aki az interjú készítéséig, több mint egy év alatt se tért vissza a normális működéséhez.

3. **Érzelempontú megküzdés – újra keretezés:** ez is egy megküzdési mikrofolyamat, amely során a vállalkozók megpróbálják az élmény értelmét átalakítani azáltal, hogy előhívják korábbi nehéz időszakokat és, hogy azokat miként vészték át (pl.: szerettük elvesztése vagy szegénység).
4. **Problémaközpontú megküzdés – kognitív vagy motivációs váltás:** ez a megküzdési mikrofolyamat az első, amelyik már tartalmaz kognitív váltást is, itt kezd el a vállalkozó új célokat, új örömforrásokat, új kielégülést keresni, hiszen már érzelmileg sikerült lezárnia a vállalkozása elvesztését annyira, hogy a jövőre fókuszáljon.

Viszont az előzőknél is lényegesebb megállapításuk Corner és kutatótársainak (2017), hogy a vállalkozók három fő úton mehetnek végig a kudarcon (10. táblázat), melyből a korábban vázolt csak egy átlagos, általánosabb út.

1. **Reziliencia:** a vállalkozók a kudarc kapcsán a legenyhébb és talán leggyakoribb út esetében enyhe vagy közepes zavart élnek meg pszichológiai működésükben, és jellemzően két hónapon belül visszatérnek a normális működéshez, sőt sok esetben akár jobb működéshez is.
2. **Felépülés (*recovery*):** ez esetben a vállalkozót pszichológiailag jelentősen megviseli a kudarc, de egy éven belül vissza tud térni normális életéhez, sőt a felépülés során akár jobb pszichológiai és érzelmi működést is elérhet.
3. **Krónikus zavar (*chronic disruption*):** itt is súlyos zavar lép fel a vállalkozó működésében, azonban az még több mint egy év elteltével is jelen van az életében, így a kudarc előttinél tartósan rosszabb működést eredményez.

Megjegyzendő, hogy mint feltételezés egy negyedik lehetséges utat is vázolnak, melyet késleltetett útnak neveznek, és úgy jellemzik, hogy a kudarcot követően közepes zavar lép fel a vállalkozó életében, mely idővel válik súlyossá.

10. táblázat – Vállalkozói kudarcral történő megküzdés lehetséges útjai

MEGKÜZDÉS ÚTJAI	AZONNAL A KUDARCOT KÖVETŐEN	KÖZÉPTÁV A KUDARCOT KÖVETŐEN	HOSSZÚ TÁVÚ EREDMÉNY
Reziliencia	Enyhe vagy közepes zavar a működésben (8 fő)	Normál működés két hónapon belül (8 fő)	Jobb vagy azonos működés a kudarcot követően (10 fő)
Felépülés	Súlyos zavar a működésben (3 fő)	Normál működés egy éven belül (2 fő)	
Krónikus zavar		Egy évvel később sincs normál működés (1 fő)	Roszsabb működés a kudarcot követően (1 fő)

Forrás: saját szerkesztés Corner et al. (2017) alapján

Ez a három eltérő útvonal felvázolása több dolog miatt is fontos. Egyrészt, a kutatásukban a többség számára a kudarc enyhe vagy közepes és pár hónapos lefolyású volt, ellentétben a túlnyomóan negatív megközelítéssel a szakirodalomban (Corner et al., 2017). Másrészt, a szakirodalom fókuszra eddig többnyire a Corner és kutatótársai (2017) által felépülésnek nevezett kategóriára esett, holott nem is biztos, hogy ez teszi ki a nagy részét a vállalkozói kudarcoknak. Harmadrészt pedig, megjelenik a sikertelen megküzdés eredménye, a krónikus zavar elnevezésű útvonalon, amit Skinner és Zimmer-Gembeck (2016) is előrevetített, amikor komoly pszichológiai vagy egészségügyi következményei lehetnek a nem megfelelő feldolgozásnak.

5.1.3.2 Megküzdési módok következmény csoportonkénti vizsgálata

Az 5.1.1 alfejezetben bemutattam több megküzdési módot leíró elméletet és megközelítést, melyekre ebben az alfejezetben is építeni fogok. Ebben a fejezetben három olyan kutatást mutatok be, ahol használták a vállalkozói kudarc kapcsán a pszichológiából átvett megküzdési mód rendszerezéseket (Byrne és Shepherd, 2015; Singh et al., 2007; Subramanian és Vinothkumar, 2009). Ezekből a harmadik lesz az, ahol már következmény csoportonként történt az elemzés.

Elsőként Subramanian és Vinothkumar (2009) kutatási eredményeit összegezném, melyet 140 üzleti kudarcot átért vállalkozótól származó adat alapját állítottak össze. Ők azt vizsgálták, hogy a kudarcot követően a megküzdési módoknak és az önbizalomnak milyen szerepe van az újra vállalkozásban. Arra jutottak, hogy azon vállalkozók, akikben egy erős vágy él, hogy újra vállalkozzanak, azok sokkal nagyobb arányban választottak

adaptív megküzdési módokat a kudarcra történő megküzdéshez (például pozitív újra fókuszálás; tervezés és perspektívába helyezés), mint azok, akik inkább alkalmazottként dolgoznának a jövőben, vagy még nem döntötték el, hogy merre menjen a karrierjük. Ezenfelül az önbizalom és a szellemi egészség is kapcsolatot mutatott az általuk adaptívnek kategorizált megküzdési módokkal (Subramanian és Vinothkumar, 2009).

A másik kutatást Byrne és Shepherd (2015) végezték el kvalitatív módon, interjúkat használva. A kiindulópontjuk az volt, hogy csoportosították a vállalkozókat aszerint, hogy a kudarc bekövetkezésének idejében milyen érzelmi állapotban voltak, illetve, hogy később, amikor az interjú készült, akkor miként érezték magukat a vállalkozói kudarcuk kapcsán. Ez alapján 4+1 csoport jött létre (lásd 11. táblázat), négy, ahol megjelentek a szélsőbb értékek és egy vegyes csoport, ahol mérsékelt értékeket kaptak, így a mérsékelt értékes csoportot elemzéseikben nem is használták fel.

11. táblázat – Vállalkozók csoportosítása a kudarcot követő érzelmi állapotuk alapján

	ÉRZELMEK A KUDARC BEKÖVETKEZÉSE KÖRNYÉKÉN		ÉRZELMEK AZ INTERJÚ KÉSZÍTÉSÉNEK IDEJÉN	
	POZITÍV ÉRZELMEK SZINTJE	NEGATÍV ÉRZELMEK SZINTJE	POZITÍV ÉRZELMEK SZINTJE	NEGATÍV ÉRZELMEK SZINTJE
„Jól érzi magát”	Magas	Alacsony	Magas	Alacsony
„Most jól érzi magát”	Alacsony	Magas	Magas	Alacsony
„Szenvedők”	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
„Késleltetett szenvedés”	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Magas
„Az út közepén”	Mérsékelt eredmények.			

Forrás: saját szerkesztés Byrne és Shepherd (2015) alapján

Byrne és Shepherd (2015) eredményei alapján azon vállalkozók, akik többet tanultak a kudarcból – a „Most jól érzi magát” csoport – főleg érzelempőzpontú megküzdési módokat választottak a kudarc leküzdésére, szemben a „Késleltetett szenvedés” csoporttal, akik szinte egyáltalán nem használtak érzelempőzpontú megküzdéseket, és tanulságokat is alig vontak le a kudarcból. A „Jól érzi magát” csoport mérsékeltén, a „Szenvedő” csoport vegyesen használták az érzelempőzpontú megküzdési módokat. A „Most jól érzi magát” csoport esetében azért lehetett ilyen pozitív az eredmény, mert az érzelempőzpontú megküzdések használata elősegítette, hogy a kezdetleges negatív érzelmeiket át tudják fordítani pozitívba. A szerzőpáros a kogníció szerepét is vizsgálta a kudarcot követő tanulás kapcsán, viszont kutatásuk ezen részét az

5.2.1-es alfejezetben tárgyalom tovább. Corner és kutatótársai (2017) egy észrevétele viszont szemléletes kiegészítést adhat Byrne és Shepherd eredményeinek, miszerint az érzelmi és pszichológiai stabilitás elérése egy pozitív dolog szemben azzal, ha valaki megpróbálja tagadni a kudarcot vagy elnyomni a kudarc által kiváltott érzelmeket. Véleményem szerint ezen utóbbi két megoldás csak késleltetné a problémát, azaz létrehozná a „késleltetett szenvedés” csoportját.

Singh és kutatótársai (2007) kutatásukban azt vizsgálták, hogy milyen következményei vannak a kudarcnak a vállalkozók életére, illetve az egyes következmények kapcsán milyen megküzdési módokat részesítenek előnyben. A következményeket négy nagy csoportba rendezték (pénzügyi, pszichológiai, fiziológiai, valamint társas), míg a megküzdési módok rendszerezésére a korábban ismertetett egyszerűbb megküzdésmód-csoportosítást használták, mely szerint vannak problémamegoldó és érzelmeközpontú megküzdési módok. Eredményeik alapján (Singh et al., 2007):

1. A vállalkozók a **problémamegoldó megküzdési módokat** a kudarc gazdasági, pénzügyi következményeinek kezelésére használták, és csak egy kivételes esetben használta valamelyik interjúalanyuk a fiziológiai következmények mérséklésére, míg egyikük se a pszichológiai vagy társas következmények kapcsán. Tipikus ilyen problémamegoldó lépések voltak a pénzügyi következmények kapcsán a kapcsolatépítés, munkavállalás, eszközök értékesítése, kölcsönkérés, valamint jogi lépések megtétele.
2. Az **érzelmeközpontú megküzdési módok** kutatásukban a pszichológiai következmények leküzdése kapcsán jelentek meg dominánsan és igen változatosan. Ezeket két nagy csoportra osztották:
 - a. Valóságtorzítás és önbecsapás: ide sorolták az elkerülő viselkedést; a tagadást és a ventilálást, melyek a negatív érzelmek keletkezését segítenek mérsékelni.
 - b. Helyreállítás orientáció (összhangban Shepherd, 2003-al): ide sorolhatók a pozitív képalkotás, az önvizsgálat, valamint az újra keretezés.

12. táblázat – Megküzdési módok következmény csoportonkénti előfordulása

MEGKÜZDÉSI MÓDOK	KÖVETKEZMÉNYEK			
	PÉNZÜGYI	PSZICHOLÓGIAI	FIZIOLÓGIAI	TÁRSAS
PROBLÉMA- MEGOLDÓ	Jellemző	Nem fordult elő	Előfordul	Nem fordult elő
ÉRZELEM- KÖZPONTÚ	Nincs információ	Jellemző	Nincs információ	Nincs információ

Forrás: saját szerkesztés Singh et al. (2007) alapján

Ucbasaran és kutatótársai (2013) részben kapcsolódó megállapítása szerint annak, hogy egyesek a társas izolációt használják megküzdési módként, az lehet az oka, hogy stigmatizációt tapasztaltak, vagy csak attól félnek, hogy ebben lenne részük.

5.1.4 Kudarcra való megküzdés összegzése

Végigkövetve az előző alfejezetekben bemutatott megküzdési modelleket, megfigyelhető bennük egyfajta rendszer:

1. A vállalkozók először az erőteljes negatív érzelmeket próbálják csillapítani (Cope, 2011; Corner et al., 2017; Shepherd, 2003), már amennyiben jelentkeznek, hiszen nem minden vállalkozó esetében történik ez meg (Byrne és Shepherd, 2015).
2. Ezt követően tudják elkezdni a nem érzelmi következmények kezelését (Singh et al., 2007). Ez idő alatt akár az átkeretezés is segíthet kordában tartani az újra-újra feltörő negatív érzelmeket (Corner et al., 2017).
3. Több modellben megjelenik egyfajta értelemkeresési szakasz (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2007), mely már átfedésben lehet a következő fejezetben tárgyalt tanulással, de amely egyben a megküzdés része is.
4. Míg több esetben a modellek utolsó eleme egyfajta motivációváltás vagy új motiváció felfedezése, amivel újra energikusan tehetnek a jövőjükért, azaz a vállalkozók itt nyerik vissza jövőorientációjukat (Cope, 2011; Corner et al., 2017; Singh et al., 2015). A megküzdésnek ez az utolsó eleme lesz talán a legszorosabb kapcsolatban a karrierdöntést is tárgyaló 5.3-as alfejezettel.

A másik összegző megállapítás, hogy a pszichológia terén használt megküzdés elméletek bemutatása után szembetűnő, hogy a vállalkozói kudarc kapcsán viszonylag egyszerűbb és a pszichológiában már erős kritikával illetett rendszerezéseket használnak, mint például érzelemközpontú és problémamegoldó megküzdések (Byrne és Shepherd, 2015; Corner et al., 2017; Singh et al., 2007), vagy elkerülő és szembeforduló megküzdések (Shepherd, 2003), vagy az adaptív és maladaptív megküzdési módok

elkülönítése (Subramanian és Vinothkumar, 2009). Bár tény, hogy ez utóbbi megfelelő indoklással akár a pszichológiai kutatásokban is megállhatná a helyét. Az előző megállapításomat támasztja alá Ahmed és kutatótársai (2022) friss szakirodalmi kutatása is, melyben megfigyelhető, hogy a vállalkozókat vizsgáló megküzdési módokra irányuló kutatásokban leggyakrabban az érzelempőzpontú és problémamegoldó elkülönítést használták a kutatók. Ezt a pszichológiai kutatások jelenlegi állapotától való lemaradást szeretném részben pótolni a disszertációs kutatásommal. Terveim szerint az általam használt teljesebb következmény-csoportosítás, valamint a pszichológia területéről átvett frissebb megküzdésmód-rendszerzés hozzájárulhat majd a nemzetközileg is újdonságnak számító eredményekhez. Kutatásomnak éppen ezért ez az egyik fő célja, hogy átfogóbb képet kaphassunk arról, miként küzdenek meg a vállalkozók a kudarccal és annak következményeivel.

5.2 Tanulás a kudarcból

Fontos kiemelni, hogy annak ellenére, hogy a megküzdés sokszor már magában foglalja a tanulást is, mint láthattuk például Shepherd (2003) gyászfeldolgozási elméletében (Klimas et al., 2021), sokszor külön vizsgálják a kutatók, hiszen itt talán már jobban a jövőn van a hangsúly, hogy mit használhatnak fel a vállalkozók a tapasztalatból, mi segít a múltbeli események feldolgozásában.

Azon túl, hogy a kudarcot elkönnyvelhetjük egy, a legtöbb vállalkozó számára kellemetlen élményként, fontos hogy figyelmünket átirányítsuk arra, milyen haszna is lehet egy kudarcnak, hiszen a levont tanulságok talán a legnagyobb pozitív hozadéka lehetnek a kudarcnak (Shepherd, 2003; Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon, 2015). Ucbasaran és szerzőtársai (2010) hangsúlyozzák, hogy a tanulás és a kudarc kapcsolatában vannak eltérések a kutatói megközelítésekben. Míg vannak, akik a kudarcra egyszerűen tanulásra való lehetőségként tekintenek (McGrath, 1999), addig mások inkább azt hangsúlyozzák, hogy a kudarcból tanulni nem egyszerű folyamat és közel se automatikus (Shepherd, 2003). Abban viszont számos kutató egyetért, hogy a kudarcainkból többet tanulhatunk, mint a sikereinkből, mivel ilyenkor egyedi tudásra tehetünk szert (Cope, 2011; McGrath, 1999; Riar et al., 2021; Sitkin, 1992), megismerhetjük magunkat, miként reagálunk nehéz helyzetekben (Cope, 2011; Riar et al., 2021), új mintákat tanulhatunk meg, szabadabban gondolkodhatunk új ötleteken, tehát a kudarc egy fontos forrása lehet az új tudásnak és képességeknek (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon, 2015). Sitkin (1992) meg is

fogalmazta, hogy a siker előnyeit gyakran vizsgálták és dokumentálták már a kutatók, azonban a siker hátrányait nem igazán, hiszen, ha minden jól megy, akkor jellemzően nem keresünk új utakat, hatékonyabb megoldásokat („*ami nem romlott el, azt nem is kell megjavítani*”). A kudarc egyik nagy haszna lehet a tanulási folyamatban, hogy könnyebb azonosítani, miért történt a kudarc (Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013), mint azt, hogy miért lett sikeres egy vállalkozás, így a kudarcelemzés egy kiemelt eszköz lehet a bizonytalanság csökkentésében (Sitkin, 1992).

Számos kutatás kimutatta, hogy a kudarc során tanultak növelik a siker esélyét a jövőbeli vállalkozói tevékenység során (Subramanian és Vinothkumar, 2009), viszont az a szempont se elhanyagolható, hogy a vállalkozó a kudarcot követően iparágat vált vagy marad a tapasztalatainak megfelelő területen (Yamakawa és Cardon, 2015). Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy maga a kudarc önmagában nem eredményez jövőbeli sikert (Ucbasaran et al., 2013), és annak ellenére, hogy a vállalkozók tisztában vannak a magas bukási aránnyal, nem tervezik, hogy kudarcot éljenek át azért, hogy aztán ebből valamit tanuljanak (Klimas et al., 2021). Ezzel egyetértésben Riar és kutatócsapata (2021) azt a kiegészítést teszi, hogy a vállalkozóknak muszáj a maximális erőfeszítést beletenniük a vállalkozásukba, nem játszhatnak arra, hogy majd a kudarcból tanulnak, hiszen számos vállalkozó úgy lett sikeres, hogy előtte nem élt át kudarcot.

Rerup (2005) egy egyszerű elkülönítésben rendszerezetten be is mutatja, hogy a sorozatvállalkozóknál a korábbi sikereknek és kudarcoknak, milyen előnyei és hátrányai lehetnek (13. táblázat).

13. táblázat – Korábbi siker és kudarc szerepe a lehetőségkeresésben és kihasználásban

		LEHETŐSÉGKERESÉS	LEHETŐSÉGKIHASZNÁLÁS
KORÁBBI SIKER	Segít	Viselkedés melletti kitartás, fókuszálás, folyamatosság, kompetenciaépítés és specializáció.	Gyors, megbízható és professzionális megvalósítása egy ötletnek a múltbeli sikeres rutinok és sablonok segítségével.
	Hátráltat	Egyszerűsítés, megrekedés kognitív és viselkedési rutinokban, túlzott önbizalom, túlzott általánosítások.	A megvalósítás túl gyors, meggondolatlan és csak a sikerre fókuszál. Érzéketlenség az új kontextusra.
KORÁBBI KUDARC	Segít	Viselkedések elhagyása és új ötletek nagyobb nyitottsággal történő keresése.	Figyelman kívül hagyja a régi mintákat, és így nyitott lesz a felfedezésre.
	Hátráltat	A kísérletezés veszélyes, túlzott magabiztosság, hogy legyőzhetjük az esélyeket.	A legtöbb új ötletről kiderül, hogy használhatatlan.

Forrás: saját szerkesztés Rerup (2005, 456. o.) alapján

A tanulásról szóló fejezet három alfejezetre osztható, melyekben bemutatom, miként próbálták a kutatók leírni a tanulás folyamatát; meghatározni azon tényezőket, melyek segíthetik, vagy épp hátráltathatják a tanulást; zárásként pedig, hogy milyen tanulságokat is vonnak le a vállalkozók, azaz mit tanulnak a kudarcból.

5.2.1 A tanulás formái

Több szerző is megfogalmazta, hogy a kudarc úgy hathat a vállalkozóra, mint a tűz, mely megedzi az acélt, illetve egyfajta figyelemfelkeltő, motiváló szerepe is lehet, miszerint ebből az élményből lehetne akár valamit tanulni is (Fang He és Krähenmann, 2021). Ebben az alfejezetben több tanulmány alapján (Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Sitkin, 1992; Yamakawa és Cardon, 2015) több megközelítést ismertettek arra, hogy milyen mechanizmusokon, folyamatokon keresztül történhet a tanulás a kudarcot követően. Itt gondolhatunk egyszerűbb tanuláshoz kapcsolódó viselkedések felsorolására, mint például információgyűjtésre, kudarc fő okainak megtalálására, vagy a tapasztalat átgondolására, megvitatására (Fang He et al., 2018), vagy akár a kritikus kérdések feltételére *„Miért vallottam kudarcot?”*; *„Mit csinálhattam volna jobban?”* (Fang He és Krähenmann, 2021). Ezek alapján a kudarc segíthet a vállalkozónak újraértékelni a biztosra vett hiedelmeit és következtetéseit, valamint újrakeretezni ezt az egész tapasztalatot egy pozitívabb köntösbe (Fang He és Krähenmann, 2021).

Yamakawa és Cardon (2015) tanulmányukban hangsúlyozzák a tanulásban betöltött szerepét annak, hogy a vállalkozók minek tulajdonítják a kudarc okát (lásd korábban attribúciós elmélet). Ez történhet például a maguknak feltett tapogatózó kérdések által abból a célból, hogy megértsék, a kudarc mennyiben volt saját hibájuk. A másik, amit érdemes kiemelni Yamakawa és Cardon (2015) tanulmányából, hogy a tanulás több módját szedték össze a következők szerint:

1. **Tanulás új tudás és képességek megszerzése által:** ez főként oktatás, tréning keretében történik szervezett tudásátadás formájában.
2. **Cselekedve tanulás:** egy tevékenység ismétlődő elvégzése közben levont tanulságok, megszerzett rutinok és kísérletezés általi tanulás.
3. **Tanulás teljesítményt kiváltó hatások (trigger-ek) által:** ilyenkor egy hiba vagy egy kudarcot követően megkérdőjelezzük és kicseréljük a korábbi következtetéseinket, elavult információinkat. Ennél a tanulási módnál az egyénnek át kell gondolnia, mi és miért történt, hogy értelmet találjon a tapasztalatnak.

A fentiek értelmében Yamakawa és Cardon (2015) megközelítésében a vállalkozók a kudarc kapcsán két módon tanulhatnak, egyrészt teljesítmény trigger-ek által (vállalkozás kudarca), valamint a tevékenység ismétlése által, amikor is eldöntik, mit változtatnak vagy tartanak meg viselkedésükből, stratégiájukból vagy megközelítésükből jövőbeli vállalkozások során. A folyamat során továbbá kiemelt szerepet kap az is, hogy minek tulajdonítják a kudarc okát, mert ez befolyásolni fogja a tanulási folyamatot is.

Sitkin (1992) tanulmánya az egyik legkorábbi, amit vállalkozói kudarc kapcsán rendre feldolgozott mindenki. Ebben a tanulmányában amellett, hogy kiemeli, a kudarcból miért és hogyan tanulhatunk többet, mint a sikerből, bemutatja az úgynevezett „*intelligens kudarc*” fogalmát is, mint egy lehetséges tanulási módozatot. Az „intelligens kudarcok” tömören olyan kicsi és relatíve ártalmatlan kudarcok, melyek a leghatékonyabbak a tanulás serkentésében. Azonban Sitkin szerint, azon kudarcok, melyek mélyen próbára teszik az egyén hiedelmeit, kevésbé vezetnek tanuláshoz, mivel nehéz kezelni az ennyire fenyegető tapasztalatokat. Az intelligens kudarcok öt jellemzővel rendelkeznek (Sitkin, 1992):

1. *Előre jól eltervezett cselekedetek*: ez a tudatos előre tervezés eredményezi, hogy a cselekedet eredményétől (siker vagy kudarc) függetlenül minél több információt gyűjthessenek be a résztvevők.
2. *A kimenetelük bizonytalan*: hiszen ha előre egyértelmű, hogy valami sikerülni fog vagy kudarc lesz, az nem adna új információt, így tanulni se lehetne belőle.
3. *Hatásuk mérsékelt*: hatásában meg kell találni egy közepes mértéket, mert ha túl kicsi a kudarc, akkor nem vonz elég figyelmet, viszont ha túl nagy, akkor jelentős negatív válaszreakciót válthat ki, ami hátráltatja a tanulást (lásd Shepherd, 2003).
4. *Gyors cselekvés ciklusok*: lényegében azt takarja, hogy a cselekvés és a visszacsatolás minél gyorsabban kövessék egymást, ezzel megkönnyítve a tanulást és lehetőséget biztosítva a folyamatban egy mielőbbi újabb próbálkozásra. Az azonnali visszacsatolások fontosságát Cotterill (2012) is kiemelte, hiszen ezek a következmények, ismeretek nagyobb eséllyel épülnek bele a vállalkozók jövőbeli döntési folyamataiba.
5. *Relevancia*: hiába felel meg valami az összes előző feltételnek, ha a személy vagy vállalat nem releváns információkat nyerhet a kudarcból, hiszen ilyenkor se nem kelti fel a figyelmet, se nem vált ki érdemi válaszreakciót. Tehát a

kimenetelnek csak annyira kell újszerűnek lennie, hogy még felismerhető és beépíthető információt tartalmazzon.

Fontos azonban már itt kiemelni, hogy egy vállalkozás elvesztése esetében korlátozottan használható Sitkin szervezeti tanulásra létrehozott elmélete, mert sok esetben nem fog teljesülni mind az öt feltétel, főleg a mérsékelt hatás. Sok vállalkozó azonban a kudarcokra eleve úgy tekint, mint a kísérletezés eredményére, tehát eleve úgy állnak hozzá, hogy a vállalkozás egy tanulási folyamat (Cotterill, 2012; Repisky, 2018a), mely véleményem szerint a start-up világban még inkább jellemző lehet.

Klimas és kutatótársai (2021) pedig Oster munkássága alapján vázolnak egy **5-lépéses kudarc elemzési módszert**:

1. Alaposan és objektíven össze kell gyűjteni a tényeket, melyek hozzájárulhattak a kudarchoz.
2. Rekonstruálni kell a kudarc történetét.
3. Az okságot elemezni kell.
4. Magunk számára javaslatokat kell megfogalmazni, miként kerülhetnénk el hasonló kudarcokat a jövőben.
5. A felismerések alapján át kell gondolni, miként használhatnánk a tanultakat hasonló vagy akár lényegesen eltérő körülmények között.

Yamakawa és kutatótársai (2015) külön kiemelik a **tényállásellenes gondolkodást** (*counterfactual thinking*), mely azt a tendenciát takarja, hogy elképzelünk eltérő kimeneteket egy adott szituációról – mi történhetett volna másképp –, ezáltal egy vállalkozó jobban megértheti az oksági kapcsolatokat és javíthatja a döntéshozatali képességét, sőt akár a teljesítményét is.

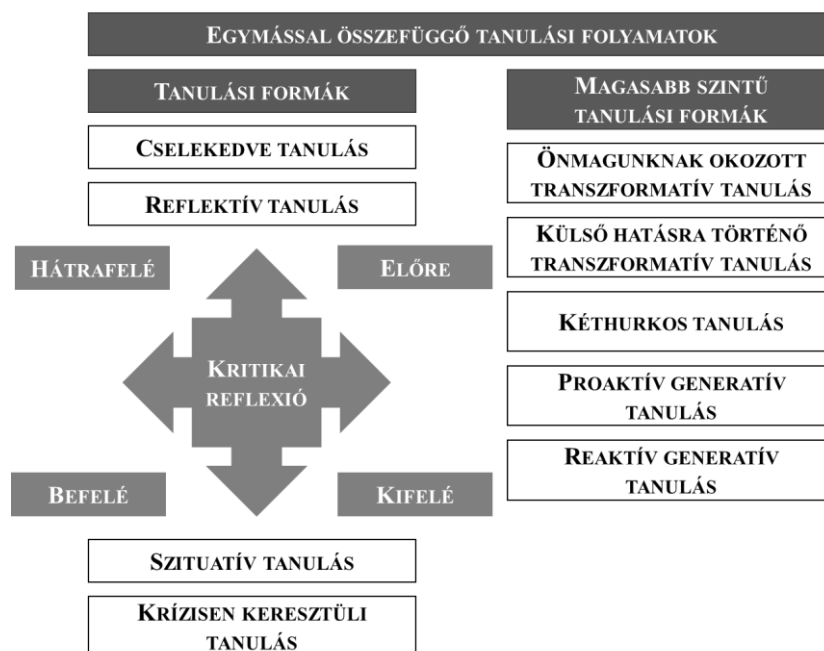
Byrne és Shepherd (2015) alapfeltevése volt, hogy az emberek eltérnek az értelemalkotáshoz szükséges kognitív kapacitásukban, így van, akiknek ez egyszerűbben, míg másoknak nehezebben megy. Megközelítésük szerint három gondolkodásmód kiemelkedő tanulási eredményeket hozhat (Byrne és Shepherd, 2015):

1. **Metakogníció:** azt az egyéni tudást jelenti, hogy mennyire ismerjük a saját kognitív folyamatainkat, azaz egyszerűbben megfogalmazva: mennyire vagyunk tudatában, kontrolláljuk és vagyunk képesek feldolgozni azt, ahogyan gondolkodunk. A nagyobb metakognitív képességekkel rendelkező személyek többet képesek tanulni, mert meg tudják figyelni saját fejlődésüket, és problémák esetén könnyebben tudnak igazítani gondolkodásmódjukon.

2. **Analogikus gondolkodás:** arra a folyamatra utal, hogy mennyire vagyunk képesek eltérő eseteket úgy összehasonlítani, hogy a hasonlóságokra fókuszálunk az egyértelmű vagy felszínes eltérések ellenére. Ez a gondolkodásmód azt segíti, hogy az egyén képes legyen elkülöníteni a kapcsolati összefüggéseket és képes legyen a tudást átvinni, alkalmazni más esetekben vagy tapasztalásokban.
3. **Kognitív komplexitás:** úgy határozhatnánk meg a legegyszerűbben, hogy egy jelenség leírásakor az egyén hány egymástól független dimenziót, nézőpontot képes figyelembe venni vagy előhívni, amikor jellemzi azt a jelenséget. Ebből kifolyólag, akiknek komplexebb rálátása van a környezetre, jobban képes észrevenni az egymásnak ellentmondó nyomokat is, mint azok, akik fekete-fehérben látják a világot.

A vállalkozói kudarccal kapcsolatos legkomplexebb tanulásról szóló megközelítést Cope (2011) alkotta meg, és halálát követően Pittaway és Thorpe (2012) szintetizálta több munkájából. Cope (2011) a kudarc folyamatát három időben elválló részre osztotta: 1) kudarc utóhatása (lényegében a kudarc következményeit takarja); 2) felépülés (ez tartalmazza Cope-nál a megküzdési módokat, kiemelten egy eltávolodási időszakot, valamint magát a tanulási folyamatot is); 3) felemelkedés (ez tartalmazza a tanulás következményeit – lásd majd 5.2.3 alfejezet). Cope munkáiban számos eltérő, de egymással szorosan összekapcsolódó tanulási folyamatokat különített el (17. ábra).

17. ábra – Részlet Cope vállalkozói tanulásról alkotott keretrendszeréből



Forrás: saját szerkesztés Pittaway és Thorpe (2012, 850. o.) alapján

Tanulási formák (Pittaway és Thorpe, 2012 alapján).:

1. **Cselekedve tanulás:** az egyén orientációjában egyfajta fokozatos változás a folyamatos tapasztalásokból származó információáramlás által.
2. **Reflektív tanulás:** a reflektív tanuláshoz már egyet vissza kell lépnie a vállalkozónak, hogy úgy gondolkodhasson egy problémán, hogy már nincs a cselekvés sűrűjében. Ilyen reflexió során korábbi tapasztalataink átgondolásával mehetünk hátrafelé az időben vagy épp előre azáltal, hogy elképzelünk jövőbeli alternatívákat; továbbá ez a reflexió irányulhat befelé, egyfajta önelemzés keretében vagy kifelé, a másokkal való interakcióinkra.
3. **Szituatív tanulás:** ez adja a tanulás társadalmi dimenzióját, azaz, ahol munkatársakkal, vállalkozótársakkal való interakciókból, társas konfliktusokból tud tanulni a vállalkozó.
4. **Krízisen keresztüli tanulás:** a tanulást és adaptációt a kritikus események is nagyban stimulálhatják, és ilyenkor a vállalkozó lényegesen többet fejlődhet, mint mondjuk cselekedve tanulva.

Mielőtt ismertetném a magasabb szintű tanulási formákat, fontos meghatározni, hogy Cope mit is értett magasabb szintű tanulás alatt. Cope (2003) meghatározása alapján **alacsonyabb szintű tanulásról** beszélhetünk, ha valamilyen ismert tevékenység ismétlése során tanulunk, ha a tanulás rövidtávú, ideiglenes, felületes és csak egy adott szituációra vonatkozik. Ellenben **magasabb szintű tanulásról** beszélhetünk, ha a tanulás során megértjük az okságot; komplex szabályokat, összefüggéseket hozunk létre egy új tevékenység kapcsán; valamint a tanultak általánosabbak, több szinten tudjuk használni őket, és akár alapvető normáinkat, keretrendszerünket és érintik. Cope (2003, 2011) nem véletlenül foglalkozott főként a magasabb szintű tanulással, mert véleménye szerint a vállalkozói kudarchoz hasonló események elég intenzívek és átfogóak ahhoz, hogy ilyen típusú tanulást is előidézzenek. A felfeztetés után azonban lássuk, melyik három magasabb szintű tanulással foglalkozott munkássága során:

5. **Transzformatív tanulás:** ennek során alapvetően változik meg a saját magunkról alkotott képünk, értelmezéseink, érzéseink és ahogy a jövőben cselekedni fogunk (Cope, 2011), ezáltal ez a legmagasabb szintű tanulási forma (Pittaway és Thorpe, 2012). A transzformatív tanulást általában egy krízis, egy meghatározó élmény váltja ki (Cope, 2011; Pittaway és Thorpe, 2012). Mivel vállalkozó és vállalkozása között szoros kapcsolat alakul ki, így, amikor a vállalkozói kudarchoz hasonló, életünket alapvetően befolyásoló események

képesek kiváltani a transzformatív tanulást, akkor beszélhetünk **külső hatásra történő transzformatív tanulásról** (Cope, 2011; Pittaway és Thorpe, 2012). Azonban lehet **önmagunknak okozott transzformatív tanulás** is, ilyenkor a vállalkozó olyan súlyos hibát vét, hogy az krízist okoz a vállalkozásában, vagy akár emiatt megy csődbe (Pittaway és Thorpe, 2012).

6. **Kéthurkos tanulás:** a tanulás történhet egy- vagy kéthurkosan, ami azt jelenti, hogy a tanulás egy esethez, körülményhez kapcsolódik (ez csak alacsonyabb szintű tanulás lenne), vagy perspektíva-váltással mélyebb változást is kivált abban, hogy a vállalkozó miként közelít meg egy problémát, alkot stratégiát (Pittaway és Thorpe, 2012). Tehát a lényege, hogy a tanultakat nem csak egy specifikus helyzetben tudja a vállalkozó használni, hanem adaptálja új, eltérő helyzetekre is (Cope, 2011).
7. **Generatív tanulás:** ennek során a vállalkozónak szükséges, hogy képes legyen általánosabban, absztraktabban látni a kontextust, hogy eltérő helyzetek közötti kapcsolatokat és mintázatokat képes legyen észrevenni. Éppen az általánosító megközelítés miatt, képes magasabb szintű képességek megszerzését támogatni, melyeket eltérő körülmények között is tud használni (Pittaway és Thorpe, 2012). A generatív tanulásnak is két típusa különíthető el: proaktív és reaktív/adaptív generatív tanulás (Pittaway és Thorpe, 2012). A **proaktív generatív tanulás** azt jelenti, hogy mielőtt a helyzet kritikussá válna, a vállalkozó képes időben észrevenni a figyelmeztető jeleket, és ezáltal „előre hozza” a tanulságokat, azaz képes aktívan tenni a kritikus esemény elkerüléséért (Cope, 2011). A **reaktív vagy adaptív generatív tanulás** esetében már megtörtént eseményekre, tapasztalatokra, azaz a kognitív raktárára építve tanul a vállalkozó, azaz azok kapcsán végez reflexiót és hoz létre általánosabb tanulságokat (Pittaway és Thorpe, 2012).

5.2.2 A tanulást hátráltató és támogató tényezők

Tanulni a kudarcból nem egyszerű vagy automatikus, hiszen a vállalkozónak újra kell értékelnie a kulcshiedelmeit és önértékelését (Riar et al., 2021; Sitkin, 1992), miközben túl kell jutnia a kudarcral szembeni negatív attitűdön, hiszen ez hátráltathatja a tanulást (McGrath, 1999; Riar et al., 2021). Annak megértése, hogy milyen tényezők gátolhatják meg a kudarcból történő tanulást, rendkívüli fontossággal bír (Fang He és Krähenmann, 2021), ezért is próbálta már számos kutató meghatározni azon tényezőket, melyek támogathatják vagy épp hátráltathatják a tanulást (Byrne és Shepherd, 2015; Fang

He et al., 2018; Fang He és Krähenmann, 2021; Riar et al., 2021; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon, 2015, Yamakawa et al., 2015). Lehetséges tényezők közé sorolhatjuk a vállalkozó kudarc attribúciót (Yamakawa és Cardon, 2015); a vállalkozó személyiségvonásait; a vállalkozás szervezeti ismérveit (pl.: kudarc elfogadottsága a szervezeti kultúrában) vagy épp a társadalmi szintű tényezőket (pl.: stigmatizáció) (Fang He és Krähenmann, 2021).

Annak érdekében, hogy az alfejezet áttekinthetőbb legyen, megpróbáltam témakörökbe rendezni a tanulást hátráltató és segítő tényezőket. Ennek megfelelően bemutatok a kudarc következményei következtében előálló hátráltató vagy segítő tényezőket, illetve a vállalkozó személyiségéből fakadókat is. Ezt követően mutatok be pár dominánsabb kutatási irányt, majd végül egy összegző táblázatban szemléltetem a feltárt hátráltató és segítő tényezőket (14. táblázat).

Kudarc következményei, mint tanulást segítő vagy hátráltató tényezők:

1. Az egyik leggyakrabban előforduló tanulást hátráltató tényező a kudarcot követő gyász érzete, melyet először le kell küzdenie a vállalkozónak, hogy tanulni tudjon belőle, hiszen megakadályozza a visszajelzések fogadását, és az információfeldolgozási képességét is csökkenti (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Ucbasaran et al., 2013). Bár fontos ezt kiegészíteni a pszichológiai kutatások azon eredményével, miszerint egy bizonyos szintű negatív érzelem szükséges, hogy jelezze a változás szükségességét, elindítsa az értelemkeresési folyamatot (Byrne és Shepherd, 2015). Sőt továbbmenve, Riar és kutatótársai (2021) olyan helyzettel is találkoztak, amikor valakinek a negatív érzelmek még erősebb motivációt adtak, hogy a következő vállalkozását jobban csinálja.
2. Fang He és Krähenmann (2021) szerint a stigmatizáció azáltal, hogy számos másik következmény erősségét növeli, a tanulást hátráltató tényezők egyik kulcseleme is lehet.
3. Az előző ponthoz kapcsolódóan megtörténhet az önstigmatizáció is, azaz a külső negatív vélekedéseket egy az egyben érvényesként fogadja el a vállalkozó. Mivel ezért kevésbé kompetensnek fogja látni magát, neki se kezd a tanulásnak, mert hite szerint alkalmatlan vállalkozónak (Corrigan et al., 2010; Dweck, 2015; Simmons et al., 2014).
4. Az önbizalmat és az énhatékonytságot ért sérülések miatt a vállalkozó nem hiszi el, hogy képes újra vállalkozni, így nem is próbálkozik tanulni a kudarcból (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Azonban van, akiknél fordítva játszódik le ez a

folyamat, és a kudarc állandósítja a vállalkozó önbizalmát, ami így akadályt jelent a tanulásban, és tanulás nélkül kezd új vállalkozásba a vállalkozó (Yamakawa és Cardon, 2015).

5. Csökkenő baráti és szakmai kapcsolati háló következtében kevesebb emberrel tudja megbeszélni a kudarcát, így kevesebb nézőponthoz fér hozzá. Sőt sokan teljesen magányosan kell, hogy feldolgozzák ezt az élményt (Cope, 2011). Riar és kutatótársai (2021) ezért is javasolják, hogy képzéssel és kapcsolatok építésével alakítsunk ki magunknak egyfajta védőhálót, ami megvédi a kudarc esetén. Valamint Ucbasaran és kutatótársai (2013) is beszámolnak egy korábbi kutatásról, melyben azt vették észre családi vállalkozások körében, hogy a család által birtokolt érzelmi képességek összessége kudarc esetén segíthet az egyénnek a gyorsabb felépülésben és az egyszerűbb értelemalkotásban.
6. A pénzügyi jövőnket érintő fenyegetettség is hátráltathatja a kudarcból történő tanulásunkat (Riar et al., 2021), hiszen ennek a fenyegetésnek a megoldására fordítjuk időnket.

A vállalkozó pszichológiai jellemzői, vonásai, mint tanulást segítő vagy hátráltató tényezők:

1. Erőteljes külső kontrollosság (Rotter, 1966; Levenson, 1974; Kaufmann et al., 1995) esetén a vállalkozó hajlamos lehet kizárólag külső tényezőket megjelölni a kudarc okaiként, mely nézet megakadályozhatja a tanulást. Ennek az lehet az oka, hogy ilyenkor a vállalkozó úgy gondolja, saját viselkedésén és stratégiáján kívül álló tényező okozta a kudarcot, ezért kisebb eséllyel vizsgálja felül a mentális modelljeit, mert nem ő a felelős a kudarcért (Yamakawa és Cardon, 2015). A kudarc külső okokra visszavezetése egyébként a külső kontrollosság mellett az okból is lehet, hogy a vállalkozó így próbálja meg fenntartani az önbecsülését (Shepherd és Haynie, 2011; Yamakawa és Cardon, 2015), lásd később 5./a pont alapvető attribúciós hiba. Illetve, ha megnézzük, hogy azon vállalkozók, akik úgy érezték, ők felelősek a kudarcért, azok sokkal jobban beépítették a tanulságokat egy következő vállalkozásukba is (Yamakawa és Cardon, 2015). Zhao és Wibiwo (2021) empirikusan is megerősítette a pozitív kapcsolatot a belső kontrollban való hit és a kudarcot követő tanulás között.
2. Rögzült szemléletmódú gondolkodás is hátráltatja a tanulást, hiszen a tulajdonságok, amelyekre így gondolnak a vállalkozók, azokat meg se próbálják fejleszteni, mert hitviláguk szerint ez nem lehetséges, míg a fejlődési

szemléletmód épp ellenkezőleg, támogatja a jobb tanulást a kudarcból (Dweck, 2015).

3. Hosszú távon a külső kontrollós, illetve a rögzült szemléletmód kialakíthatja a tanult tehetetlenség állapotát is, ahol ugyan a vállalkozó kudarc után is újra vállalkozik, de alacsony lesz a motivációja a tanulásra (Yamakawa és Cardon, 2015).
4. Jelentősebb stresszhelyzet esetén, mint amilyen a kudarc is, a jelenfatalista gondolkodás ellenállást jelenthet a problémamegoldó folyamatokkal kapcsolatban, valamint a jelenhedonista időperspektíva elkerülő reakciókat válthat ki az egyénből. Mindkét esetben a tanulás nem, vagy igen korlátozottan történhet meg (Zimbardo és Boyd, 1999).
5. A kudarcot követő tanulás akkor jöhet létre, ha a vállalkozók rendelkeznek a kudarc okaira vonatkozó információkkal, hiszen ezáltal lesznek képesek felülvizsgálni az eddigi tudásukat, hiedelmeiket, döntéseiket és tevékenységeiket, hogy ezt követően hatékonyabban tudják irányítani a következő vállalkozásukat (Shepherd, 2003). A megfelelő információkhoz való hozzájutást pedig az eltérő kognitív torzítások és heurisztikák nehezebbé tehetik vagy épp segíthetik, melyre két példát mutatok be:
 - a. Alapvető attribúciós hiba során a vállalkozó a sikert belsőnek, saját tulajdonságainak tulajdonítja, míg a kudarcot külső tényezőknek, ezáltal megakadályozva a tanulást (Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013).
 - b. Megerősítési torzítás során olyan információkat veszünk észre, melyek jelenlegi hitünket, vélekedésünket megerősíti (McGrath, 1999), így ez a gondolkodás nem igazán támogatja a tanulást és fejlődést, mert nem kérdőjelezzük meg jelenlegi világnézetünket.

A vázlatos ismertetések után bemutatnák két nagyobb kutatási irányt is a tanulást segítő-hátráltató tényezők kapcsán. Az egyik irányzatban azt vizsgálják, minek tulajdonítja a kudarcot a vállalkozó, míg a másikban a kudarcot követő érzelmi állapotok tanulásra gyakorolt hatásait. Elsőként Yamakawa és Cardon (2015) kutatását ismertetném, melyben azt vizsgálták, hogy **a kudarc okainak értelmezése miként hat a tanulásra**, azaz, hogy mennyire tudnak a vállalkozók tudást átvinni az elvesztett vállalkozásból a következő újba. Eredményeik a korábbi kutatásokkal összhangban azt mutatták, hogy a kudarc okait belső, instabil tényezőknek tulajdonítók többet, míg, akik külsőnek és stabilnak érzékelték a kudarc okát, azok kevesebbet tanultak. Azonban volt

olyan eredményük, mely ellentétes volt korábbi kutatási eredményekkel (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009), mely szerint azok esetében, akik belső és instabil tényezőknek tulajdonították a kudarcot, a gyorsabb új vállalkozásalapítás serkentette a tanulást. Azok pedig, akik külső és stabil tényezőknek tulajdonították a kudarcot, még kevesebbet tanultak, ha elhagyták a vállalkozási területüket. Azonban itt lehet fontos megemlíteni Riar és kutatótársainak (2021) egyik javaslatát, mely szerint a kudarc külső okoknak tulajdonítása és a kudarcból történő tanulás között egy fordított U-alakú összefüggés lehet, azaz egy bizonyos szintig a kudarc külső okoknak tulajdonítása növeli a tanulás mértékét, de egy bizonyos ponton, a túlzott külső tényezők okolása miatt, a kapcsolat átvált negatívba. Továbbá hozzáteszik, hogy nem csak a mértékét, de azt is befolyásolhatja a külső és belső tényezők dominanciája, hogy miként és mit tanulunk a kudarcból (Riar et al., 2021).

Ahhoz, hogy a második nagy kutatási irányt is értelmezni tudjuk, érdemes előhívni az 5.1.3.2-es alfejezetben ismertetett Byrne és Shepherd (2015) kutatópáros érzelmek szerinti rendszerezését, hiszen megnézték, hogy a három **tanulást elősegítő gondolkodásmód** (metakogníció, analogikus gondolkodás, valamint kognitív komplexitás) és a kudarcot közvetlenül követő, majd évekkel későbbi **érzelmi állapotoknak van-e bármilyen kapcsolatuk**. Általánosságban elmondható, hogy a „most jól érzik magukat” csoport tagjai magas szinten használtak ilyen kognitív képességeket, például analógiákat kerestek az életükből, milyen más nehéz helyzethez hasonlít a kudarc, és ennek megfelelően kezelték a helyzetet, így gyorsítva és javítva a tanulási folyamatot. Ezzel szemben a „szenvedő” csoport tagjai nagyon alacsony szinten alkalmazták őket, nem volt elég erős trigger a kudarc, hogy beindítson ilyen folyamatokat, fekete-fehérnek látták a helyzetet, és teljesen elmélyültek a rájuk zúduló kihívásokban, komolyabb megfontolások nélkül. A „jól érzik magukat” és a „késleltetett szenvedők” csoportokba tartozó vállalkozók esetében viszont egyaránt – keverten vagy csak mérsékelt szinten – megjelent a kognitív tudatosság és az értelemalkotás. A fentiek alapján a következő általánosabb megállapításokra jutott Byrne és Shepherd (2015):

1. Önmagukban a negatív érzelmek nem eredményeznek jelentősebb kognitív feldolgozást (akkor a „késleltetett szenvedők” csoportja lenne ebben a legjobb) és ugyanígy a negatív érzelmek hiánya sem (ez esetben a „jól érzik magukat” csoport lenne a legjobb feldolgozó csoport).
2. Eredményeik szerint az eredményez legjobb kognitív feldolgozást és így tanulást, ha eleinte a jelentős negatív érzelmek megadják az induló lökést, hogy

a vállalkozók elkezdjenek értelmet keresni a kudarcban, azt követően pedig a pozitív érzelmek megadják azt az érzelmi kontextust, amiben használhatják a fenti három kognitív stratégiát. Ezért volt az, hogy a „most jól érzik magukat” csoport tudott a legjobban tanulni a kudarcból.

Byrne és Shepherd (2015) kutatásukban megvizsgálták nem csak az érzelmek, de az érzelmközpontú és problémamegoldó megküzdési módok tanulásra gyakorolt hatását is. Eredményeik szerint a problémamegoldó megküzdésekben nem tapasztaltak nagy eltérést a vállalkozók között, így figyelmük az érzelmközpontú megküzdésekbeli eltérésekre terelődött. Azt tapasztalták, hogy az érzelmközpontú megküzdési módok választása támogatja az értelemkeresési folyamatokat azáltal, hogy stabil teret adnak, amiben a vállalkozók képesek újraértékelni és újraépíteni a gondolkodásukat, hitvilágukat magukról és a világról. Egyúttal eredményeik szerint ez a kis létrehozott tér segítheti a pozitív érzelmek létrehozását is a kudarcot követően.

Egy másik említésre méltó kutatás Fang He és kutatótársai (2018) kutatása, melyben **a tanulás és a kudarc gyakorisága** („*failure velocity*” = adott időszak alatt évente átlagosan hány kudarcot élt át a vállalkozó) között kerestek összefüggést, mely utóbbi bújtatva a negatív érzelmeket is jelképezte. Fang He és kutatótársai (2018) kutatása az első, mely empirikusan is igazolta, hogy a tanulás és a kudarc gyakorisága között nem egyenes vonalú a kapcsolat, miszerint az alacsony és a magas kudarc gyakorisága is akadályt gördít a tanulás elé, még ha másfélét is. Ezekből fakadóan a kudarc mérsékelt gyakorisága segíthet kiegyensúlyozni a negatív érzelmek motiváló (információt ad és cselekvésre ösztönöz) és zavaró (kognitív működés zavarása) hatásait. Fang He és kutatótársai (2018) utána még megvizsgálták azt is, hogy az érzelemszabályozás eltérő szintje milyen moderáló hatást fejthet ki a tanulás és a kudarc gyakoriságának kapcsolatára. Alacsony szintű érzelemszabályozásnál az inflexiós pontig (kutatásukban ez a pont átlagosan 0,4 kudarc/év, azaz minden 5 év alatt 2 kudarc) a kudarc gyakoriságának növekedése a tanulást is támogatja, majd azt követően már minden újabb kudarc hátráltatja azt. Ellenben a magas szintű érzelemszabályozással rendelkező vállalkozók esetében az inflexiós pontig a kudarc gyakoriságának növekedése csökkenti a tanulás mértékét, majd azt követően a kudarc gyakoriságában bekövetkező növekedés a tanulás mértékét is növeli.

Yamakawa és kutatótársai (2015) azt vizsgálták empirikusan, hogy az eddig átélt kudarcok száma és az új vállalkozás növekedési üteme között milyen kapcsolat van a kudarc belső okoknak való tulajdonításának moderáló hatása alatt. Eredményeik szerint,

amikor valaki főként belső okoknak tulajdonítja a kudarcot, akkor magas növekedést ér el kevés korábbi kudarc megtapasztalásakor, viszont, amikor sok kudarcot él át, akkor a kapcsolat megfordul és alacsonyabb növekedést ér el, azaz a kapcsolat a korábban átélt kudarcok és a vállalkozás növekedésének üteme között egy fordított U-alakú függvénnyel írható le a kudarc belső okoknak tulajdonított hatása mellett. Másképpen megfogalmazva, Yamakawa és kutatótársai (2015) eredményei szerint a kudarc belső okoknak tulajdonítása egyaránt eredményezhet jobb és rosszabb teljesítményt is a jövőben, attól függően, hogy mennyi kudarcban volt része a vállalkozónak. További eredményük, hogy belső motiváció mellett a sorozatos kudarcok növelhetik a kitartást, ami jelentősebb növekedést eredményez (Yamakawa et al., 2015).

14. táblázat – A kudarcból történő tanulást hátráltató és támogató tényezők összegzése

	TANULÁST HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐK	TANULÁST SEGÍTŐ TÉNYEZŐK
KUDARC KÖVETKEZMÉNYEI	Erőteljes negatív érzelmek, mint leblokkolást okozó tényezők	Először negatív érzelmek a motiváció változására, majd pozitív érzelmek a nyugodt gondolkodás érdekében
	Stigmatizáció („bukott vállalkozó”)	Kialakuló pozitív vélekedés („bölcsebb vállalkozó”)
	Önstigmatizáció	
	Önbizalmat és énhatékonyságot ért sérülések	-
	Csökkenő baráti és szakmai kapcsolati háló	Kapcsolati védőháló előre kialakítása
		Család kollektív érzelmi képességei, támogatása
	Pénzügyi fenyegetettség, bizonytalanság	-
SZEMÉLYES JELLEMZŐK	Külső kontrollosság	Belső kontrollosság
	Rögzült szemléletmód	Fejlődési szemléletmód
	Tanult tehetetlenség	-
	Jelenfatalista és jelenhedonista gondolkodás	Jövőorientált gondolkodás
	Alapvető attribúciós hiba, megerősítési torzítás	-
EGYÉB TÉNYEZŐK	A kudarc okának külső és stabil tényezőkkel magyarázása	A kudarc okának belső és instabil tényezőkkel magyarázása
	-	Érzelempőzpontú megküzdési módok egy nyugodt, biztonságos tér létrehozása érdekében
	Alacsony érzelemszabályozási képesség	Magas érzelemszabályozási képesség

Forrás: saját szerkesztés

5.2.3 Kudarcból levonható tanulságok

A kudarc növelheti a vállalkozók esélyeit a sikerre, amennyiben arra használják, hogy megtanulják, mi működik és mi nem (Cope, 2011; Yamakawa és Cardon, 2015). A korábbi kudarcok segíthetik abban is a vállalkozót, hogy csökkentsék a bizonytalanságot azáltal, hogy egyre több bizonytalan helyzetet ismernek meg, és megértik, miért érte őket kudarc (Fang He és Krähenmann, 2021; McGrath, 1999; Sitkin, 1992). Ráadásul a kudarc alapvető változásokat generálhat a vállalkozók önismeretében, vállalkozói tevékenységében vagy épp kapcsolatainak kezelésében (Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021). Abban pedig nagy az egyetértés a kutatók körében, hogy a kudarc során tanultakat a vállalkozók jelentős része egy új vállalkozás alapításánál használja fel (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Uy et al., 2012; Yamakawa et al., 2015; Zhao és Wibowo, 2021). Nem véletlen, hogy ennek tárgyalására fogom szánni a szakirodalmi áttekintés utolsó fejezetét (5.3).

Korábbi kutatások számos tényezőt gyűjtöttek már össze arról, mit tanulhat egy vállalkozó vagy szervezet a kudarcokból. Egy projekt sikertelensége után a szervezet jobb döntéshozatali képességre tehet szert azáltal, hogy megértik, mi volt a kudarc oka, próbára teszik a kulcsfeltételezéseiket, így képesek lehetnek olyan új képességek kifejlesztésére, melyekkel megváltoztatják a kudarchoz vezető folyamataikat, stratégiájukat és tevékenységeiket (Shepherd és Cardon, 2009). Viszont, hogy érezzük, mennyire változatosak is lehetnek a tanulságok, mielőtt csoportosítanánk őket, összeszedtem egy kis listát: attitűdváltozás; növekvő értékesítési számok; önmagunk, mint vállalkozó, menedzser és vezető jobb megismerése; befektetéssel és befektetőkkel kapcsolatos tanulságok; külső és belső stakeholder menedzselése; új kapcsolatok kialakítása és partnerkapcsolatok menedzselése; növekedéssel kapcsolatos kihívások menedzselése vagy épp a piac és versenyhelyzet megértése (Cope, 2011; Fang He et al., 2018; Shepherd, 2003; Singh et al., 2007; Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013). A következőkben négy tanuláscsoportosítási módszert mutatok be (Riar et al., 2021; Atsan, 2016; Cope, 2011; valamint Singh et al., 2007), elsőként két kevésbé elterjedtet, majd két gyakrabban használtat.

Riar és kutatótársai (2021) többszörös esettanulmányos módszertannal vizsgáltak vállalkozókat. Elkülönítették, hogy a kudarc okát külső vagy belső körülményeknek tekintették a vállalkozók, és ehhez társították a levonható tanulságokat is, azaz, hogy egy külső vagy belső ok kapcsán vonták le azt a tanulságot a vállalkozók.

Külső szempontok:

1. Vállalkozásindítást megelőző tevékenységek fontossága (alapos üzleti tervezés, piacfelmérés és végrehajtási stratégia kidolgozása).
2. Erős kapcsolati háló felépítése a vállalkozás során, mert az biztonsági hálóként is működhet.
3. Túl erős függőség ne alakuljon ki egy vásárlóval kapcsolatban se.
4. Szoros, akár baráti kapcsolatok esetén is fontos az írásos, jogi megállapodás (pl.: tulajdonrészekről).
5. Legyen mindig B terv, ha nem vagy biztos magadban.

Belső szempontok:

1. Hasznos a kudarcra, mint egy értékes tanulási lehetőségre nézni, mert így racionálisabban lehet a helyzetet és a résztvevő személyeket kezelni, illetve gyorsabban túl lehet rajta lépni.
2. Ismerd saját képességeid, és kiegészítő kompetenciával rendelkező személyeket keress a vállalkozásba. Fontos a kompetencia, de a bizalom talán még inkább.
3. Jobb fiatalon vállalkozást indítani, mert idővel az alternatív költség is jelentősen nő. Alapíts vállalkozást idősebb, tapasztaltabb vállalkozóval.

A kudarc során megszerzett tudások átvihetőségét befolyásolja, hogy a kudarcot a vállalkozó mennyire tulajdonította belső okoknak, hiszen ilyenkor jövőbeli vállalkozásainak nagyobb növekedési üteme lehet, mintha külső okoknak tulajdonította volna, mert ilyenkor kevésbé transzferálható a tudás egy új vállalkozásba (Yamakawa et al., 2015). A kudarc attribúciója azt is meghatározhatja, hogy mely területeken tanul többet a vállalkozó, hiszen például külső okok megjelölésekor kevésbé fog saját magával, menedzsment és vezetői képességeivel kapcsolatban új tanulságokhoz eljutni (Klimas et al., 2021).

Egy kvalitatív interjú kutatás során Atsan (2016) arra jutott, hogy a kudarcot követő tanulságok három nagy csoportba sorolhatók:

1. **Lehetőségfelismerés**, azaz megtanulni, hogy miként érzékeljük, ismerjük fel a közeledő lehetőségeket. Kudarcot követően ez például abban nyilvánulhat meg, hogy a vállalkozók könnyebben vesznek észre niche piacokat is, ahol új vállalkozásba kezdhetnének.
2. **Lehetőségkihasználás**, azaz megtanulni túljutni a különféle akadályokon, amiket egy vállalkozás irányítása okozhat.

3. Személyközi kapcsolatok: a kapcsolatok természetére és menedzselésére vonatkozó tanulságokat tartalmazza.

Cope (2011), a korábban ismertetett tanulási formákról alkotott népszerű elméletén túl, egy egyszerű rendszerezést is létrehozott arról, milyen tanulságokhoz vezethet a vállalkozói kudarc. A rendszerezés átgondoltságát jelzi, hogy még a mai napig használják frissebb kutatásokban is (például Byrne és Shepherd, 2015; Fang He és Krähenmann, 2021; Klimas et al., 2021). A négy terület, ami kapcsán a vállalkozók új tudást szerezhetnek (részletesen 15. táblázat): önmaguk, vállalkozásuk, kapcsolatrendszerük és a vállalkozásmenedzsment (Cope, 2011). Ráadásul Cope (2011) kutatásában a négy nagy területet össze is kötötte a magasabb szintű tanulási formákkal, ezáltal az eredményeit egy lépéssel további is vitte sok más hasonló kutatásnál.

15. táblázat – Vállalkozói kudarcot követően megszerezhető tanulságok

TANULÁS TERÜLETE	TERÜLET MEGHATÁROZÁSA	ALKALMAZOTT TANULÁSI FORMÁK
Önmaguk	Saját erősségek, gyengeségek, képességek, attitűdök, hiedelmek és fejlesztendő területek megismerése, azaz egy jobb mentális kép kialakítása.	Transzformatív tanulás
Vállalkozás (és elvesztése)	A vállalkozás erősségeinek és gyengeségeinek megismerése, beleértve a kudarc okait is.	Kéthurkos tanulás
Kapcsolatok, kapcsolati hálók	Vállalkozáson belüli és kívüli kapcsolatok természetének és menedzselésének megismerése.	Transzformatív tanulás és kéthurkos tanulás
Vállalkozás-menedzsment	Vállalkozás irányításának és kontrollálásának hatékonyabb módjainak megismerése szélesebb környezet figyelembevételével.	Generatív tanulás

Forrás: saját szerkesztés Cope (2011, 616. o.) és Fang He és Krähenmann (2021) alapján

Singh és kutatótársai (2007) kvalitatív kutatásuk során abból indultak ki, hogy a kudarc négy területen hat a vállalkozó életére (gazdasági, társas, pszichológiai és fiziológiai), ezeken a területeken jelentkeznek a következmények, ezekkel a területekkel küzd meg a vállalkozó, így ezen a négy területen fognak a tanulságok is elkülönülni.

- 1. Gazdasági:** jobb pénzkezelés; a vállalkozás előzetes objektív pénzügyi és üzleti értékelésének fontossága; piackutatás fontossága; valamint bevételi források megfelelő ismerete.

2. **Társas:** ne kezdj vállalkozásba egy személyes kapcsolat megmentéséért; viselkedj pozitívan a munkatársaiddal; olyan csapatot állíts össze, ahol a tagok kompetenciái kiegészítik egymást; hasonló értékrendű üzlettársat keress, mert a nagy eltérés önmagában kudarcra ítélné a vállalkozást.
3. **Pszichológiai:** az azonnali kielégülés keresése a vállalkozás számára nem feltétlenül jó; saját képességek realisabb megítélése; a kudarc egy jó tanulási lehetőség lehet; rugalmasság és alkalmazkodóképesség megtanulása; pozitív attitűd kialakítása; reális kép kialakítása arról, hogy milyen személyes és pénzügyi stresszel jár egy vállalkozás elindítása.
4. **Fiziológiai:** stresszkezelési programok fontosságának belátása.

Ahogy Klimas és kutatótársai (2021) összegzéséből is megtudhatjuk, a legnagyobb tanulást a pszichológiai és társadalmi területeken érték el a vállalkozók Singh és kutatótársai kutatásában. Továbbá Singh és kutatótársai (2007) feltételezésként megfogalmazták, hogy a gazdasági területen használt problémamegoldó megküzdési stratégiák hozzájárulhatnak a vállalkozók pénzügyi menedzsment képességeinek fejlődéséhez, valamint az érzelmközpontú megküzdési módok jobb vállalkozói önismerethez járulhatnak hozzá egy jövőbeli vállalkozásalapítás során. Ezekkel a gondolatokkal Singh és kutatócsapata már a megküzdési módok és a levont tanulságok között is kapcsolatot feltételez: a tény, hogy milyen megküzdési módot választunk, meghatározhatja a levont tanulságokat is.

Úgy gondolom, az itt bemutatott legtöbb rendszerezés más-más módon, de rendelkeznek relevanciával. Amennyiben a kutatás inkább a kudarc okaival foglalkozik, akkor Riar és kutatótársai (2021) okság helye szerinti rendszerezése a legpraktikusabb, míg, ha a kudarc következményei felől vizsgálódunk, akkor Singh és kutatótársai (2007) megközelítése. Azonban Cope (2011) rendszerezése is egy logikus, egyértelmű struktúra lehet, sőt bizonyos szempontból Singh és kutatócsapata logikájának is meg lehetne nagyjából feleltetni.

5.3 Karrierdöntés

Mint azt korábban is láthattuk, számos kutató egyetért abban, hogy a kudarc során tanultakat a vállalkozó leginkább egy új vállalkozásban tudja hasznosítani (Cope, 2011; Klimas et al., 2021; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Uy et al., 2012; Yamakawa et al., 2015; Zhao és Wibowo, 2021), sőt van, aki szerint addig a tanulás nem is tekinthető teljesnek (Yamakawa és Cardon, 2015).

Ráadásul akár szélesebb körű gazdasági érdeknek is tekinthetjük, hogy a kudarcot átélte vállalkozók a tanultakat egy új vállalkozásban hasznosítják, mert így támogathatja a gazdasági növekedést (Corner et al., 2017).

Abban még szintén egyetért több kutatócsapat, hogy a kudarcot követően sok vállalkozó megőrzi a motivációját arra, hogy továbbra is vállalkozó legyen (Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013), azonban abban már megoszlanak a vélemények, hogy ez a vállalkozók többségének sikerül-e (Ucbasaran et al., 2013) vagy inkább csak kisebb részüknak (Riar et al., 2021). Továbbá, nem mehetünk el amellett, amit a kudarc következményeinél is kiemelttem, hogy nem minden vállalkozó tud visszajönni a kudarcot követően a vállalkozói létbe, mert van, akiket a pénzügyi következmények löknek ilyen helyzetbe, míg másoknak egyszerűen a vállalkozói hajlandósága szűnik meg (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Burke et al., 2008; Klimas et al., 2021; Repisky, 2018a; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015; Yamakawa et al., 2015).

Nagy eltérés lehet a vállalkozók között abban is, hogy mennyi idő után kezdenek bele egy új vállalkozásba. Riar és kutatótársainál (2021) voltak, akik azonnal új vállalkozásba kezdtek, másoknál volt egy kis szünet, míg voltak, akik el is hagyták a vállalkozói szférát. Yamakawa és Cardon (2015) kutatásában résztvevő vállalkozóknál átlagosan 14 hónap volt az újra vállalkozási idő, de volt, aki egy hónapon belül új vállalkozásba kezdett, de olyan is akadt, akinek ez 30 évébe telt. Érdekes, hogy annak ellenére, hogy a témát sok kutató mennyire fontosnak gondolja, még mindig gyerekcipőben járnak az újra vállalkozáshoz kapcsolódó kutatások (Hsu et al., 2017).

Azonban a kudarcot követő karrierdöntés során a vállalkozók sok tényezőt mérlegelhetnek, és az újrakezdési motivációik nagyban eltérhetnek (Ucbasaran et al., 2013). Hwang és Choi (2021) szerint például a vállalkozók az alábbi két lehetőséget és esetleges következményeit mérlegelik:

1. **Újra vállalkozási szándék:** sikeres újra vállalkozás az, mely segít helyreállítani a hírnevüket, önértékelésüket és büszkeségüket. Ennek a választását támogatja az optimizmus és a túlzott magabiztosság.
2. **Kudarctól való félelem:** a másik lehetőség az ismétlődő kudarc kockázata, ami tovább fokozhatja a hírnevüket ért stigmát és a negatív érzelmeiket is. Az ezzel való megbirkózást a védekező pesszimizmus segítheti.

Hsu és kutatótársai (2017) viszont inkább azt pedzegetik, hogy ki akarhat inkább újra vállalkozó lenni: akinek sikeres vállalkozása van, és megvannak a képességei és önbizalma egy újabb jövedelmező vállalkozás indításához, vagy egy kudarcot átélte

vállalkozó, aki szeretné ellensúlyozni a veszteségeit? Emiatt is javasolják, hogy a sorozatvállalkozókat egy heterogén csoportként kezeljük, hiszen a korábbi vállalkozói tapasztalataik nagyban befolyásolhatják jelenbeli karrierdöntéseiket is. A fentieken túl is számos más tényező szerepét hangsúlyozták a kutatók:

1. **A negatív érzelmek** karrierdöntésre gyakorolt hatása (Shepherd et al., 2015).
2. Szerepe van annak is, hogy a vállalkozók **a kudarc okát külső vagy belső tényezőknek tulajdonítják** (Klimas et al., 2021; Riar et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013; Yamakawa és Cardon, 2015). Viszont ezt követően ellentétes véleményekkel találkozunk. Míg Klimas és kutatótársai (2021) amellett érvelnek, hogy a külső okoknak (pl.: piaci feltételek és ellátási csatornák) tulajdonítás csökkenti az újra vállalkozási hajlandóságot, addig Riar és kutatótársai (2021) éppen fordított irányú kapcsolatot feltételeznek.
3. A **kudarc jelentette tanulási lehetőségek kihasználása** is támogathatja az új vállalkozásindítási szándékot és így a sorozatvállalkozóvá válást, hiszen így tudják felhasználni a tanultakat a vállalkozók (Klimas et al., 2021). Sőt Zhao és Wibowo (2021) eredményei ezt azzal egészítik ki, hogy a kudarcot követő érzékelt tanulásnak igazából mediáló szerepe van a **vállalkozói énhatékonyság** és az újra vállalkozás, valamint a **belső kontrollós gondolkodás** és az újra vállalkozás kapcsolatában is. Egyébként a belső kontrollós gondolkodás a tanuláson keresztül az új lehetőségek felismerését is támogatja Zhao és Wibowo (2021) eredményei alapján.
4. Továbbá a tanulás mellett a **megküzdési képességek** is pozitív kapcsolatba hozhatók a kudarcot követő vállalkozói tevékenységgel Zhao és Wibowo (2021) eredményei alapján. Ők megküzdési képességek alatt, Shepherd (2003) munkájára építve, azt értették, hogy az egyén mennyire gyorsan képes túljutni a negatív érzelmein a vállalkozás elvesztését követően.
5. A **gazdasági környezet** szerepe is fontos a karrierdöntés kapcsán. Például Svájcban, ahol magas az alternatíva költsége a vállalkozói létnek, ott ez kevésbé lesz vonzó lehetőség, hiszen stabil, magasjövedelmű munkahelyekből rengeteg van, és a munkanélküliségi ráta is alacsony (Fang He és Krähenmann, 2021).
6. Ucbasaran és kutatótársai (2013), valamint Simmons és kutatótársai (2014) pedig a **kulturális tényezők** jelentőségét hangsúlyozzák (például stigmatizáció és „magas mák szindróma” lásd 3.4.1 fejezet) nem csak az újra vállalkozás, de

akár a vállalkozás növekedésének visszatartása kapcsán is, amikor kevésbé hívják fel magukra a figyelmet.

Jenkins és Wiklund (2012) kutatási eredményeik alapján megállapították, hogy míg a korábbi vállalkozások száma pozitívan, addig a korábbi vállalkozásirányítással eltöltött évek száma se hat az újra vállalkozási hajlandóságra. Azonban az érdekesebb az eredményeik alapján, hogy kétféle vállalkozót feltételeznek a hasznosságelmélet és a kilátáselmélet felhasználásával, akik újra vállalkozók lesznek a kudarcot követően: akik megpróbálják veszteségeiket visszanyerni és azokat, akik tudatos döntést hoznak az újra vállalkozásról. Megközelítésük szerint a vállalkozók kudarcot követő pénzügyi helyzete keretet ad a karrierdöntésnek.

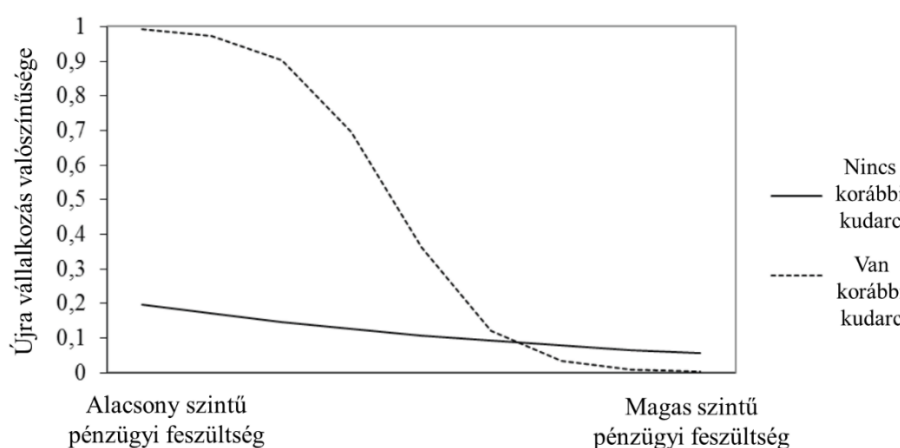
1) A veszteséget „visszanyerők” próbálják a korábbi kudarcok során ért veszteségeiket „visszanyerni”. Jenkins és Wiklund (2012) azt tapasztalták, hogy a vállalkozók minél nagyobb személyes hiteltartozást halmoztak fel a kudarc következtében, annál inkább akartak újra vállalkozni, ami elsőre szokatlan eredménynek tűnhet. Ezt a jelenséget a kilátáselmélettel magyarázták, mely szerint veszteséggel kapcsolatos szituációknál az emberek inkább kockázatkereső viselkedést tanúsítanak. Továbbá az is szerepet játszhat, hogy az új megromlott pénzügyi helyzetükhöz igazodtak-e már vagy sem, hiszen akik nem alkalmazkodtak, azok lesznek inkább kockázatkeresők, míg, akik alkalmazkodtak, azok érzékelhetik, hogy a vállalkozás a humán tőkéjükre is veszélyt jelenthet, így inkább más munkalehetőség után néznek.

2) A tudatos döntést hozók csoportja Jenkins és Wiklund (2012) szerint mérlegeli a vállalkozói és alkalmazotti lét nyújtotta hasznokat, és döntésükkel megpróbálják teljes életükre maximalizálni a hasznosságot. A mérlegelés során egyaránt figyelembe vesznek üzleti és pszichológiai hasznokat (pl.: munka élvezete, szükséges erőfeszítés). Természetesen a két lehetőség (vállalkozó vs alkalmazott) nyújtotta előnyök egyéni preferenciák alapján eltérnek, és más lehet az ideális döntés. Továbbá, amíg a vállalkozói lét nyújtotta hasznokat leginkább a vállalkozás működtetése során tudjuk megítélni – ez kockázatosabb döntés –, addig az alkalmazotti lét nyújtotta előnyöket viszonylag nagy biztonsággal előre is meg tudjuk határozni, így kevésbé kockázatos döntés. Az előzőkből fakad, hogy a korábbi negatív (pl.: jelentős pénzügyi veszteség) vagy pozitív (pl.: korábbi sikeres vállalkozások) vállalkozói tapasztalatok befolyásolhatják, hogy mennyire ítéljük meg kockázatos tevékenységnek a vállalkozói létet.

Jenkins és Wiklund (2012) vizualizálta is, hogy a korábbi vállalkozói tapasztalatnak és az átélt eltérő pénzügyi stressznek, feszültségnek milyen hatása lehet az újra

vállalkozási valószínűsége (18. ábra). Az ábrán jól látszik, hogy azok, akik korábban már átéltek kudarcot, sokkal érzékenyebben reagálnak a pénzügyi feszültségre, így ha őket jelentős pénzügyi stressz éri, akkor sokkal kevésbé fognak új vállalkozást alapítani. Ellenben, ha alacsony pénzügyi stresszt élnek át, azok, akiknek volt részük korábban is kudarcban, nagy valószínűséggel újra vállalkozni fognak, mivel vélhetően segíthettek nekik kialakítani a rezilienciájukat és tanulhattak is a korábbi kudarc(ok)ból.

18. ábra – Korábbi kudarcok és a korábban megélt pénzügyi feszültség szerepe az újra vállalkozásban



Forrás: Jenkins és Wiklund (2012, 12. o.)

A második részletesebben bemutatásra kerülő kutatást Hsu és kutatótársai (2017) végezték el, amelyben az **énhatékonyság, valamint a kilátáselmélet (keretezés) kombinálásának segítségével vizsgálták, hogy újra vállalkozik-e a kudarcot átélt vállalkozó**. Az énhatékonyság nézőpontjából a korábbi sikeres vállalkozások növelik a vállalkozó énhatékonyságát, míg ha kudarcot élnek át és azt saját hibájukként élik meg, akkor az csökkentheti az énhatékonyságukat, mely negatívan hathat jövőbeli vállalkozói szándékukra. A kilátáselmélet alapján a kudarc, mint negatív keret esetén a vállalkozók kockázatkeresők lesznek, és akár olyan kockázatot is bevállalnak, amit máskor nem tennének meg, hogy visszanyerjék veszteségüket (Hsu et al., 2017). Hsu és kutatótársai továbbá hozzátesszik, hogy egyénenként változhat az a referenciapont, hogy mikortól tekinti a vállalkozó azt veszteségnek vagy nyereségnek, és így milyen keretezésben tekint a vállalkozói létre. Mindenki vélhetően egyénileg hasonlítja össze a vállalkozóként kockázatosabban és alkalmazottként biztonságosabban megszerezhető jövedelmeket. A fentiek alapján megkapjuk a 19. ábrán látható mátrixot, illetve, hogy mikor, melyik elmélet (KE = kilátáselmélet; ÉH = énhatékonyság) milyen mértékű újravállalkozási

hajlandóságot jelez előre. A mátrix alapján a következő négy lehetőség jön létre (Hsu et al., 2017):

1. Magas szintű kudarcot követő vállalkozói énhatékonyság és veszteségnek érzékelt pénzügyi következmények esetén, mindkét elmélet magas újravállalkozási hajlandóságot jelez előre.
2. Azonban, amikor magas szintű a kudarcot követő vállalkozói énhatékonyság és kudarc előtti nyereséget tudott realizálni a vállalkozó, akkor a két elmélet ellentétes viselkedést jelez előre. Hsu és kutatótársai szerint ilyenkor a magas énhatékonyság felülírja a kilátásmélet előrejelzését, és magas lesz az újravállalkozási szándék.
3. Hasonlóan az előzőhöz, alacsony kudarcot követő énhatékonyság és veszteségként érzékelt pénzügyi következménynél a két elmélet ismételt ellentétes következtetésre jut. Véleményük szerint ebben az esetben viszont a kilátásmélet okozta veszteségkeretezés bizonyul erősebb hatásnak, mely magas újravállalkozási szándékot eredményez. Ennek oka lehet, hogy ugyan a vállalkozók tisztában vannak azzal, hogy újra kudarc érheti őket, de vállalják a kockázatot a megtérülés lehetősége miatt.
4. Végül, alacsony kudarc utáni énhatékonyság és nyereségként keretezett eseményeknél a két elmélet azonosan alacsony újravállalkozási szándékot fog előre jelezni.

Továbbá kiemelendő, hogy azon vállalkozók esetében, akik vissza akarják nyerni a veszteségüket, a kilátásmélet nyújtotta gondolkodás lehet az erősebb, és így, ez bír nagyobb magyarázóerővel (Hsu et al., 2017).

19. ábra – Kilátáselmélet és énhatékonyság előrejelzései a vállalkozói hajlandóságra veszteség és nyereség érzékelése esetén

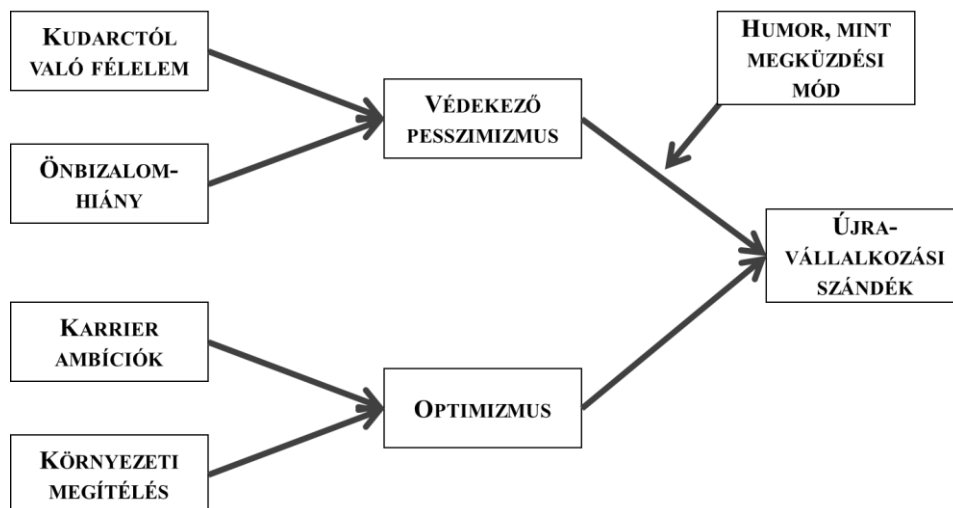
ÉRZÉKELT PÉNZÜGYI	NYERESÉG	KE: alacsony újravállalkozási hajlandóság ÉH: alacsony újravállalkozási hajlandóság	KE: alacsony újravállalkozási hajlandóság ÉH: magas újravállalkozási hajlandóság
	VESZTESÉG	KE: magas újravállalkozási hajlandóság ÉH: alacsony újravállalkozási hajlandóság	KE: magas újravállalkozási hajlandóság ÉH: magas újravállalkozási hajlandóság
		ALACSONY	MAGAS
		KILÉPÉST KÖVETŐ VÁLLALKOZÓI ÉNHATÉKONYSÁG	

Forrás: saját szerkesztés Hsu és kutatótársai (2017, 24. o.) alapján

Végül Hwang és Choi (2021) is felállított egy empirikusan megerősített modellt (20. ábra) arról, hogy a vállalkozó túljut a kudarc okozta stresszélményen és eldől, hogy újra vállalkozó lesz-e.

1. Eszerint a korábbi negatív tapasztalatok vagy a várt jövőkép miatt kialakul a vállalkozókban a kudarcból való félelem, valamint az önbizalomhiány, melyek kapcsolatba hozhatók a védekező pesszimizmussal, ami egy megelőző stratégia, mely közben alacsony elvárásokat támasztunk egy várt helyzet kapcsán, hogy megelőzzük az önbizalomcsökkenést és az esetleges kudarcot. Az a megelőző stratégia pedig hat az újravállalkozási szándéokra – a humor, mint megküzdési mód moderáló hatása mellett.
2. A másik ágon pedig a karrierambícióink és a környezet vállalkozókról kialakult pozitív képe megerősíti bennünk az optimizmust, mely egy retrospektív megküzdési stratégia. Az optimizmus kapcsolatát pedig szintén megerősítették az újravállalkozási szándékkal, de itt empirikusan már a humor moderáló szerepét elvetették.

20. ábra – Optimizmus és pesszimizmus szerepe az újravállalkozásban



Forrás: saját szerkesztés Hwang és Choi (2021) alapján

Úgy gondolom ez a karrierdöntésről szóló fejezet is segített több szempontot megjeleníteni, és ugyan, vannak hasonló vagy azonos elemek az egyes modellekben, de mégis jól látszik, hogy több nézőpontból is vizsgálható a karrierdöntés, akár személyiségvonások, akár kognitív torzítások, akár kudarcövetkezmények vagy akár motivációs oldalról is.

6. VÁLLALKOZÓI KUDARC KUTATÁSÁNAK LEHETSÉGES MODELLJE

A vállalkozói kudarc nem feltétlenül egy lineáris folyamat, ahol mindig minden ugyanolyan sorrendben történik. Láthattuk például, hogy van pár karakteresebb szakasza, melyekben általában egymást követően jelennek meg (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2013): 1) a kudarc utóhatásai, azaz a közvetlen következményei, melyeket akár már a vállalkozó egyéni reakciói is növelhetnek vagy csökkenthetnek; 2) majd jön az értelemalkotási és tanulási szakasz; 3) míg végül a „felemelkedés” szakasza, ahol a hosszú távú kognitív és viselkedési kimenetek jelennek meg. Még, ha nem is azonos az általam javasolt kudarcvizsgáló modell, de megfigyelhetők lesznek hasonlóságok Cope szakaszos megközelítésével is.

Már a pilot kutatásom során létrehoztam az elméleti modell egy kezdeti változatát, mely azóta sokat finomodott, és a mögötte levő elméletek is jelentősen mélyültek. A modell célja a vizualizáció és összegzés, azaz, hogy egy átlátható ábrán a kutatás főbb elemei megjelenítésre kerüljenek, a határok meghúzhatóak legyenek. A modell három nagy részre osztható (21. ábra):

1. A modell fő elemei a **középső részben kaptak helyet, ahol a kudarc folyamata** követhető végig a hozzá tartozó vállalkozói reakciókkal. Két nagy részre osztható a folyamat: a kudarcot megelőző és a kudarcot követő időszakra.

a. A **kudarcot megelőző időszakban** vizsgáljuk a kudarc okait, hogy azt minek tulajdonította a vállalkozó; hogy észlelte-e a kudarc közeledtét, és ha igen, akkor megjelent-e a kudarc halogatásának jelensége; mit tett vagy nem tett az elkerülés érdekében, és miként hatott ez a megelőző időszak a kudarc következményeire, hatásaira.

b. A választóvonal az előzmények és az utóhatások között maga a kudarc esemény, még ha ez sokszor nem is ilyen pontszerű, hanem akár hetekig, hónapokig elnyúló folyamat, amelyben azért általában kirajzolódik egy pillanat, amit a vállalkozók a vállalkozás tényleges végének tekintenek.

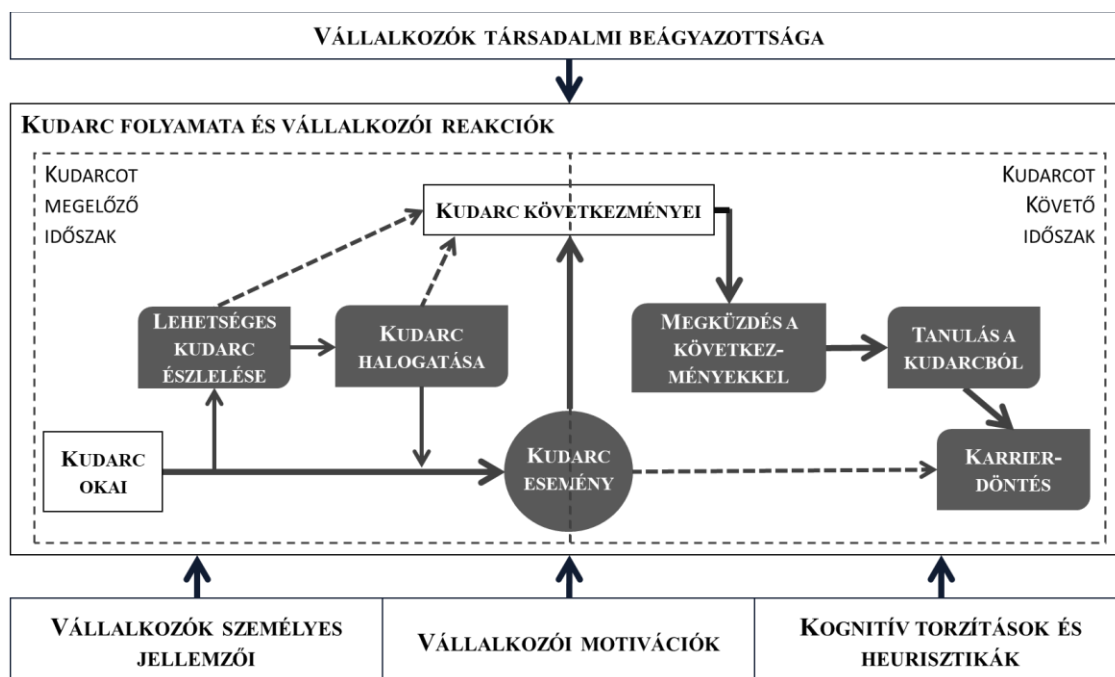
c. A **kudarcot követő időszakban** jelennek meg dominánsabban a kudarc következményei a vállalkozó és környezete életére, valamint az, hogy ezekkel miként küzdött meg; hogyan és mit tanult a folyamatból és, hogy végül újra vállalkozó lesz-e vagy alkalmazott. A megküzdés és tanulás ugyan elkülönülten jelenik meg a modellemben, de ezek akár egyidőben, együttesen is történhetnek, sőt a pilot kutatás tanulsága alapján akár a kettő ki is maradhat, és rögtön jöhet a karrierdöntés is (bár bizonyos szempontból ez is egy megküzdési mód).

2. A modell **alsó részében található a vállalkozó személyéhez kapcsolódó**, a vállalkozóban jelenlevő tényezők, melyek hatást gyakorolhatnak a kudarc folyamatára és az eltérő vállalkozói reakciókra. Ebbe a részbe soroltam a vállalkozók pszichológiai jellemzőit, motivációit, valamint a kognitív torzítások és heurisztikák szerepét is.

3. A modell **felső része jeleníti meg azt a kontextust**, hogy a vállalkozó a környezetébe ágyazottan létezik, így az őt körülvevő emberek és struktúrák is hatással vannak a kudarc folyamatára és a feldolgozás folyamatára egyaránt. Ennek vizsgálatára azért a társadalmi beágyazottság elméletét használtam, mert így a vállalkozó szubjektív nézőpontjából könnyebben tudom vizsgálni a környezetét, és jobb eredményt ad, mintha objektíven külön vizsgálnánk azt.

A modellben sötét alapon, szögletes elemekkel elkülönülten jelöltem a vállalkozói reakciókat, tevékenységeket, melyeket a vállalkozó tesz meg ezen folyamatban.

21. ábra – Vállalkozói kudarc vizsgálatának elméleti modellje



Forrás: Repisky (2018a, 2018b) alapján javított változat

Számos vállalkozói kudarcral foglalkozó kutatás még feltáró szakaszban jár, és mint a bevezetésben is írtam, az egész kutatási terület is még gyerekcipőben jár, így az ehhez hasonló modelleknek több előnye is lehet (Repisky, 2020):

1. Egyszerűbbé teszi a korábbi kutatásokat struktúrába rendezni, valamint struktúrát adhatnak a jövőben készülő kutatásoknak is. Valamint támogatja a komplexebb és teljesebb kutatások véghezvitelét azáltal, hogy a vállalkozói kudarc kapcsán részletesen tartalmaz minden fontosabb elemet.
2. Segítenek meghatározni a fókuszáltabb kutatások határait, mire terjedtek ki és mit nem vettek már figyelembe.
3. Előkészítik és egyszerűbbé teszik a nemzetközi kutatások létrehozását azáltal, hogy láthatóbbá válnak, mely tényezők kultúra-specifikusak és melyek közel univerzálisak.
4. Végül pedig, reményeim szerint új kutatási ötleteket is adhat a terület kutatóinak azáltal, hogy egy helyen sok, eddig együttesen nem vizsgált fogalmat, elméletet tartalmaz.

Jelen modell azonban komplexebb annál, mint, amit a disszertációm primer kutatási részében vizsgálni szeretnék, éppen ennek lehatárolása végett írtam meg a 7.1-es fejezetet, és vázoltam benne a vizsgálati modelletemet.

7. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A vállalkozói kudarc vizsgálata még „*csecsemőkorban jár*” (Hsu et al., 2017, 40. o.; Hwang és Choi, 2021, 2. o.), így a kutatások körében elterjedtek a feltáró jellegű és kvalitatív módszertannal dolgozó tanulmányok (többek között: Atsan, 2016; Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Corner et al., 2017; Fang He és Krähenmann, 2021; Khelil, 2016; Riar et al., 2021; Signh et al., 2007; 2015), azonban egyes részterületekre jól fókuszált kutatások során már kvantitatív módszerek alkalmazását is elkezdték a kutatók (többek között: Fang He et al., 2018; Hwang és Choi, 2021; Jenkins et al., 2014; Subramanian és Vinothkumar, 2009; Yamakawa és Cardon, 2014; Yamakawa et al., 2015). Hasonló következtetésre jutottak Klimas és kutatótársai (2021) is szisztematikus irodalomelemzésük során, amikor is a vállalkozói kudarc hatásairól szóló tanulmányokat vizsgálták. A feltételeiket teljesítő 18 tanulmányból 4 volt elméleti, 6 kvalitatív, 6 kvantitatív és 1 vegyes módszertant használó. Továbbá 2014-ig szinte csak feltáró, kvalitatív kutatásokat találtak, kezdve az első 1998-ban publikált tanulmánytól. Egy másik, a módszertani megközelítést is érintő megállapításuk, ami a szakirodalmi áttekintésem után talán nem is meglepő, hogy a vállalkozói kudarcot vizsgáló kutatók gyakran túllépnek a vállalkozástan területén a szervezeti magatartás, pszichológiai és szociológia területei felé.

Kutatásom során arra a kérdésre keresem a választ,

**hogyan dolgozzák fel a vállalkozók az őket ért kudarcokat
és melyek a feldolgozást befolyásoló kulcstényezők?**

Már a kutatási kérdésből is fakad, hogy a kutatás **feltáró jellegű** és így a **kvalitatív kutatási** módszertan választása a célravezető. Továbbá, a **narratív interjú megközelítést** választottam – összhangban Corner és kutatótársai (2017) által összegyűjtött indokokkal –, hiszen akkor érdemes narratív kutatási módszert választani, amikor a „hogyan” kérdésre keressük a választ; ha szeretnénk a folyamatot, az időbeliséget is megfigyelni a kutatás során; ha szeretnénk „belelátni az emberek gondolataiba”, érzelmeikbe és abba, miként interpretálják az eseményeket, vagyis, ha szeretnénk az interjúalanyok nézőpontját minél jobban megérteni; valamint, ha az adatok ritkák és nehézkes a hozzáférés. A fenti célok mindegyike egybevág egy vállalkozói kudarcfeldolgozást vizsgáló kutatás céljaival.

Mivel az egyes vállalkozói kudarcok elég eltérő módon mehetnek végbe, így a kutatásom során elemzésre az **esettanulmány módszertant** alkalmaztam, ezáltal

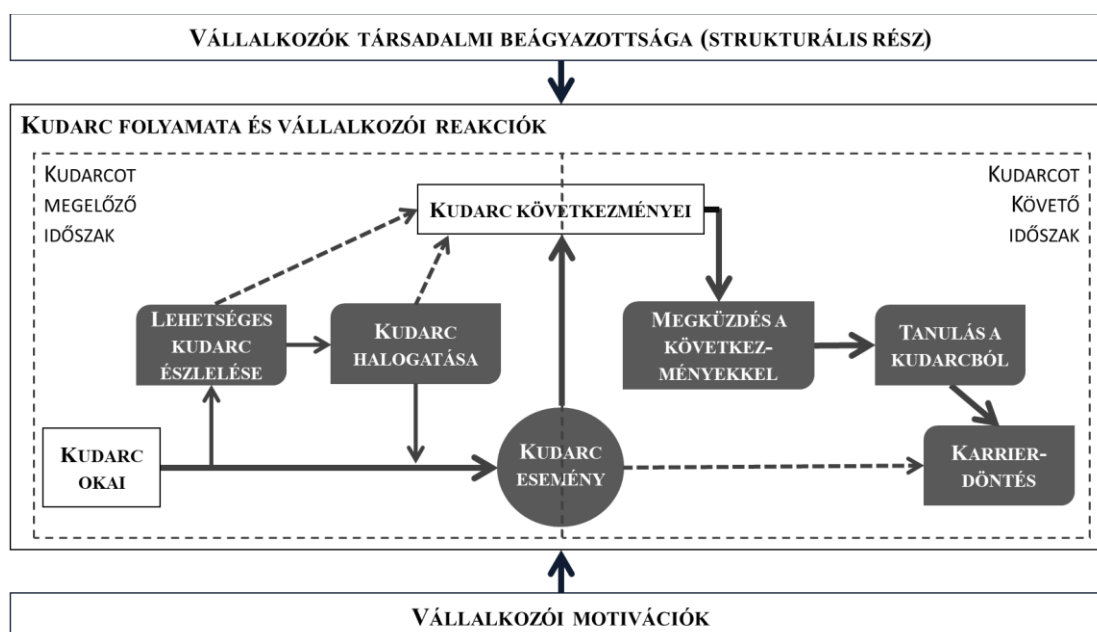
módban állt megfigyelni kapcsolati mintázatokat eseteken belül és esetek között is (Berrone et al., 2012). Valamint az esettanulmányos megközelítés támogatja az elméleti mintavételt is, amikor is tudatosan a jobb és tágabb megértés céljából választjuk ki a következő interjúalanyokat (Berrone et al., 2012).

A következő négy alfejezetben részletesen bemutatom a kutatásom módszertanát, kiemelve az erősségeket és a korlátokat egyaránt. Először ismertetem kutatásom kereteit, vizsgálati modelletem; ezt követően az adatgyűjtés folyamatát és kihívásait; majd röviden bemutatom az elemzési módszertanomat és végül – az eredményekre átvezetésként – a kutatás során elért mintámat.

7.1 A kutatás keretei és a vizsgálati modell

Mivel kvalitatív kutatásról van szó, így hipotézisekről nem beszélhetek, de voltak előzetes feltevéseim, hogy mely területek tűntek érdekesebbnek, és melyek lennének a kutatás fő fókuszpontjai. Természetesen a kutatás feltáró jellege miatt ezek inkább csak a kutatásom egyfajta kiemelt vizsgálati területeit jelölték ki, illetve a határait is, mi az, amit már nem vagy csak kevésbé veszek figyelembe. A kutatásomban, ugyan mindegyik vállalkozói reakciót terveztem vizsgálni, viszont kiemelt figyelmet a kudarc következményeivel történő megküzdésnek szerettem volna szentelni, mivel véleményem szerint ez a kulcsa az egész folyamatnak, ez alapján jöhet létre a tanulás, ez befolyásolhatja, hogy újra vállalkozó lesz-e a kudarcot átélt személy, és összességében, miként jön ki ebből az olykor traumatikus élményből. A 22. ábrán leszűkítettem az elméleti modelletem a vizsgálati modellre, azaz ebben a modellben már csak azon tényezők és reakciók szerepelnek, melyekre az interjúk során célzottan rákérdeztem. Jól látható, hogy a kudarcfeldolgozási folyamatra ható tényezőknek csak a szűkebb körét terveztem célzottan megfigyelni, míg a többi tényező felbukkanására csak nyitott maradtam a kutatás során. Ráadásul a társadalmi beágyazottsághoz kapcsolódó kérdések is inkább közvetett vizsgálatra adnak lehetőséget, így nem elkülönült fejezetként jelennek majd meg az eredményeim között, hanem integrálva a társas és szakmai következmények, illetve a megküzdési módok más személyeket is érintő elemei közé.

22. ábra – Vizsgálati modellem



Forrás: saját szerkesztés

7.2 Adatgyűjtés folyamata

Az előző fejezetek alapján már egyértelmű, hogy a többi kutatóhoz hasonlóan, az **egyéni szintű vizsgáldást választottam**, azaz a kudarcot a vállalkozó szempontjából vizsgálom és nem a vállalkozás vagy a tágabban értelmezett gazdasági környezet nézőpontjából. Ennek nagy előnye, hogy a számos vizsgálni szándékozott pszichológiai tényezőt és viselkedést mélyebben tudom megismerni, ráadásul a kisvállalkozásokat vezető vállalkozók elérése a valószínűbb, ahol az erősebb kötődés vállalkozó és a vállalkozás között érdekesebb eredményeket hozhat (Ucbasaran, 2013).

Az egyéni szintű vizsgáldás kiválasztása után, a következő feladat és egyben az első adatgyűjtési kihívás az, hogy valahogy **meg kell találni azokat a vállalkozókat, akik átéltek egy definícióm szerinti kudarcot**, mely nehézségre több kutató is felhívta a figyelmet (Cotterill, 2012; Jenkins et al., 2014; Khelil, 2016). Ráadásul, ha meg is találom őket, akkor jön a második kihívás, hogy **hajlandóak-e** nem csak, hogy beszélni erről, de egy megközelítőleg 60 perces **mélyinterjút adni a témában**. A megkeresés elutasításának számos okát írták már le korábbi kutatások során, mint idő hiánya (Jenkins et al., 2014); a vállalkozók már lezárták a kudarcot és nem szeretnék újra átbeszélni (Jenkins et al., 2014); az őket ért stigmatizáció miatt nem szeretnék megosztani ezt a tapasztalatukat (Hwang és Choi, 2021), vagy épp vonakodnak a sikertelenségükről beszélni (Byrne és Shepherd, 2015; Jenkins et al., 2014; Riar et al., 2021). Tehát összességében, a kudarcot átélt vállalkozók elérése nem egyszerű és kihívásokat is

tartogat (Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Corner et al., 2017; Cotterill, 2012; Hwang és Choi, 2021; Jenkins et al., 2014). Byrne és Shepherd (2015) azzal is kiegészíti, hogy a fenti okok miatt van, hogy nem a kudarc idejében találunk rá a kutatók a vizsgálati alanyokra, hanem csak évekkel később, azaz általában csak retrospektív interjúkra van lehetőség, ami további torzításokat eredményezhet az adatokban, annak ellenére, hogy a vállalkozóknak általában elég részletes emlékeik vannak életük eme intenzív eseményéről.

Az első két módszertani kihívás áthidalására **hólabdás mintavételt** választottam, azaz olyan személyeket kerestem, akiknek szakmájukból fakadóan lehet kapcsolata kudarcot átélt vállalkozókkal, függetlenül, hogy magánszolgáltatókról vagy vállalkozókat tömörítő intézmények kapcsolattartóiról volt szó („*privileged witnesses*” – Khelil, 2016). Továbbá felkerestem nagy ismeretségi hálóval rendelkező magánszemélyeket, illetve maguktól az interjúalanyaimtól is kértem ajánlást. Végül 16 tanácsadótól vagy vállalkozónak szolgáltatótól (pl.: könyvelő, marketing tanácsadó, pályázati író); 11 nagy kapcsolati hálóval rendelkező magánszemélytől; 4 vállalkozói hálózattól, szervezettől 6 főtől; illetve 1 közgazdasági közösségi platformon jelenlevő csoporttól kértem ajánlást. Először mindig az ajánló kérdezett rá a potenciális interjúalanyról, hogy részt venne-e egy ilyen kutatásban, és csak a pozitív visszajelzést követően vettem fel vele én is kapcsolatot, hasonlóan Khelil (2016) módszeréhez. Azért is választottam ezt a mintavételi eljárást, mert többen a vállalkozói kudarc kutatók közül is ezt javasolják, mivel javul tőle a válaszadási hajlandóság (Cope, 2011; Corner et al., 2017, Khelil, 2016) az ideális, de nehezen elérhető vizsgálati alanyok esetén (Khelil, 2016), valamint a pilot kutatásom során is pozitív tapasztalataim voltak, mivel a válaszadási hajlandóság mellett, nagyobb nyitottsággal álltak hozzám (Repisky, 2018a). Az ajánlásokon alapuló hólabdás mintavétel további előnye volt, hogy a téma érzékenysége miatt, kialakult egyfajta alapbizalom a közvetítőn keresztül az interjúalany és interjúztató között, így nagyobb eséllyel vállalták az interjút, és könnyebben beszéltek erről az olykor nem könnyű témáról az interjúalanyok. Mielőtt interjúidőpontot rögzítettem volna az interjúalanyokkal, egy rövid beszélgetés során meggyőződtem, hogy beleillik-e az esetük a kudarcdefiníciómba vagy sem, illetve, hogy a feltáró kutatásomat mennyire egészítheti ki az esetük új információkkal. Végül 6 személy – akitől ajánlást kértem – eleve beleillett a mintába, és összesen 17 ajánlást kaptam ezen kívül, valamint 2 lehetséges megkérdezett elutasította már az ajánlást is, mert nem szerettek volna beszélni a témáról. A 23 pozitív

visszajelzésből, különféle okokból (például: időhiány, betegség, haláleset a családban), 17 interjú valósult meg.

Az **interjúalanyok gyűjtése és az interjúk felvétele 2021 áprilisa és szeptembere között zajlott**, azaz kb. 5 hónapig, így sajnos a COVID-19 járvány hatása megkerülhetetlen volt. Amellett, hogy sokan a járvány miatt az átlagosnál is kevésbé voltak nyitottak az interjúkra, a felvett 17 interjúból 15 online, 1 személyesen, 1 pedig írásban zajlott. Továbbá, mivel a legtöbb interjúalanyom elég elfoglalt volt, így az interjúkra nem egyszer este vagy hétvégén került sor, alkalmazkodva az igényeikhez. Az interjúalanyok megkeresése és az interjúk felvétele közben igyekeztem figyelni, hogy az egyes főbb témakörök kapcsán, mennyire közeledek a telítődési ponthoz, azaz az újabb interjúk mennyire hoznak be új információkat a kutatásomba (Corner et al., 2017). Több terület esetén már az interjúk készítésekor is éreztem, hogy elérhettem a telítődési pontot (például a kudarc következményei vagy a karrierdöntés); viszont voltak olyan területek, ahol annyira egyediek voltak az esetek, hogy amíg az elemzés során nem emeltem absztraktabb szintre az egyedi eseteket, addig nem láthattam, mennyire csak más árnyalatok vagy teljesen új információk (például: kudarc okai, megküzdési módok vagy a levont tanulságok). Az eredményeim bemutatásánál érződni fog, hogy a magasabb szintű, absztraktabb kategóriák a legtöbb helyen elérték a telítődést, bár egyes ritkább kategóriák esetében az eredményeket további interjúk árnyalhatnák.

A kutatás során egy **több körben tesztelt és finomított interjúvezérfonalat használtam** (lásd 1. számú melléklet), hiszen építettem a 2016-ban zajlott pilot kutatásomra (Repisky, 2018a), valamint 2018 decemberében is végeztem egy nem publikált minikutatást a javított interjúvezérfonallal, amit az azt követően olvasott kutatások alapján további kiegészítésekkel láttam el. Több interjúalanyom már több vállalkozói kudarcot élt át, ezekben az esetekben Fang He és Krähenmann-nel (2021) ellentétben én nem a legutóbbiról kértem, hogy beszéljenek, hanem arról, amelyik a legnagyobb hatással volt rájuk, mivel így élénkebben emlékeznek rá, és több hasznos információt is kaphatok arról az esetről. Az interjú során előre meghatározott témakörök mentén tereltem a beszélgetést egyfajta időbeliséget tartva:

1. vállalkozói múltjuk, tapasztalatuk,
2. a kudarcral érintett vállalkozás indításának motivációja, tevékenysége,
3. a kudarcot megelőző időszak és a kudarc okai,
4. következményterületek, valamint azokkal miként küzdöttek meg,
5. tanulás és tanulságok témaköre,

6. karrierdöntés,
7. zárásként jövőbeli terveikről kérdeztem őket, illetve arról, milyen érzés volt átbeszélni ezt az élményüket.

Az időbeliség követésén túl, Byrne és Shepherd (2015) hármas tagolásához hasonló logikám volt. Az interjú első harmada a bizalomépítésről és „megnyílásról” szólt (Byrne és Shepherd, 2015), illetve hogy az interjúalany ráhangolódjon a témára. A második harmad az interjú legnehezebb témáit taglalta, a kudarc közvetlen következményeit és a velük való megküzdést. Végül az interjú harmadik harmadával pozitívabb kicsengést próbáltam adni az interjúnak azáltal, hogy a tanulságokról és a jelenről kérdeztem, így nem hagytam őket az emlékeik kellemetlen részében.

Az interjúk hossza igen változatos volt, és nagyban függött az interjúalany beszédessége mellett az esetek komplexitásától is, így végül a legrövidebb interjú 28 perces volt (de volt több 30-40 perc közötti is), míg a leghosszabb 96 perces volt, de általában 55-70 perc között mozgott az interjúk hossza. Az adatgyűjtési folyamat utolsó lépése az volt, hogy az interjúalanyok előzetes szóbeli hozzájárulásukat követően, az interjúk hangfelvétel formájában rögzítésre kerültek, majd a közel 14 és félórányi hanganyag szó szerinti begépelésre került.

Az adatgyűjtés és így a kutatás **korlátja, hogy az interjúk során szerzett adatok mennyire megbízhatók**, hiszen a pszichológiai tényezők és az oksági mechanizmusok nem megfigyelhetők (Hsu et al., 2017), az emberek hajlamosak a kudarcaikkal kapcsolatos információkat torzítani, eltávolítani maguktól vagy egyszerűen figyelmen kívül hagyni (Cotterill, 2012), és a kutatás során nekem teljes mértékben az interjúalanyok által elmondottakra kellett hagyatkoznom. A fentieket akár fokozhatjuk is azzal, hogy az érzelmek fizikai és nem pszichológiai állapotot takarnak, azaz először érezzük őket és aztán adunk értelmet nekik, mely alapján cselekszünk. Tehát valaki, amint tudatosítja az érzelmet és megpróbálja kontrollálni, az már nem érzelem, hanem gondolat (Berezin, 2003). Bár Elster (1996) szerint az érzelmeknek nem csupán kognitív következményei, hanem előzményei is vannak, tehát a szituációt először értékeljük, majd az alapján keletkezik az érzelem (pl.: véletlenül vagy szándékosan lépett valaki a lábamra). Ezek alapján kutatásom során az érzelmeket eredeti fizikai mivoltukban már nem volt lehetőségem megfigyelni, csak a tudatosítást követően azt, hogy mi maradt meg ezekből az interjúalanyban, és ezt hogyan volt hajlandó elmondani.

7.3 Elemzés módszertana

Az adatgyűjtés eredményeként megvalósult 17 interjúból végül 16 interjú került felhasználásra az elemzés során, mert a 9. interjú túl kevés releváns információt tartalmazott, nem lett volna összevethető a többi interjúval. Az **elemzést négy nagy szakaszra osztottam** – egyértelmű végpontokkal –, melyeket az alábbiakban ismertetek.

0. **Kódstruktúra kialakítása:** az elemzést a Microsoft Office programjain (Word, Excel, PowerPoint) végeztem, így a visszakövethetőségről nekem kellett előre gondoskodnom, ezért az elemzést megelőzően létrehoztam egy kódstruktúrát, azaz témakörönként olyan előtagokat határoztam meg az egyes kódoknak, hogy az elemzés végén témakörönként gyorsan rendezni tudjam azokat. Ezt úgy kell elképzelni, hogy például minden a következmények kezeléséhez, megküzdéshez kapcsolódó kód kapott egy „COPE_” előtagot (például: COPE_segítségkérés; COPE_elzárkózás) vagy a következmények egy „KÖV_” előtagot.

1. **Nyílt kódolás:** ebben a szakaszban igyekeztem a megismert elméletektől minél függetlenebbül minden interjúból kiemelni a lényeges, releváns gondolatokat – közvetlenül az interjúkról készült leíratok mellett –, így a későbbiekben minden kód visszakövethető a kapcsolódó interjúrészletig. Az elemzés ezen fázisában számos „in vivo” kódot használtam, azaz szó szerint az interjúalany szavait emeltem kóddá, minél hitelesebben megőrizve a véleményét. A nyílt kódolási szakasz végére az elemzett 16 interjúból 1125 kód keletkezett.

Eredménye: 16 kódolt interjú és hozzájuk kapcsolódó előtagra szűrhető táblázatok interjúalanyonként.

2. **Absztrakció:** Ebben az átvezető szakaszban az előzőekben létrehozott 1125 kódot elkezdtem témakörökbe rendezni, és az egyedi, részletesebb kódokat rövidebb, általános megfogalmazásokkal felcserélni, illetve összevonni a nagyon hasonlókat. Az összesítést egy nagy táblázatba szerkesztettem, ahol témakörönként át tudtam tekinteni, hogy melyik interjúalanytól, mely kódok származnak, így készen állt az adathalmaz az elméletalkotásra.

Eredménye: több mint 550 soros interjúnként és témakörönként rendszerezett kódokból álló táblázat.

3. **Kategorizálás:** a kutatás ezen része két módon zajlott, mert volt amelyik témakör kapcsán saját kategóriákat alkottam vagy teszteltem, míg más helyen meglévő elméleti keretekbe kezdtem illeszteni az absztraktabb kódjaimat további elemzés céljából. A saját elméleti keretek alkotásánál vagy tesztelésénél

igyekeztem megtalálni azokat a nagyobb logikai egységeket, melyekbe maradéktalanul elrendezhetem a kódjaimat. Ilyen tématerületek voltak a kudarc attribúciói, a halogatás mögötti motivációk, a kudarc következményei, valamint a levont tanulságok. A kudarcral való megküzdési módokat, a tanulás formáit és a karrierdöntési szempontokat meglévő elméleti keretrendszerek alapján elemeztem. Ebben a szakaszban több esetben külső kutatói véleményt (témavezetőmét) is kikértem a nem egyértelmű besorolásoknál, kategóriaalkotásoknál, hogy csökkentsem a kutatói szubjektivitás mértékét.

Eredménye: témakörönként saját és/vagy átvett struktúrába rendszerezett kódokat tartalmazó táblázatok.

4. **Összefüggés keresés:** miután megtörténtek a besorolások saját vagy meglévő kategóriákba, elkezdhettem az interjúalanyonként történő összehasonlításokat is megtenni, hol miben vannak eltérések és hasonlóságok az esetek között. Ezt Byrne és Shepherd-höz (2015) hasonlóan témákba rendezett nagyobb mátrixokban tettem meg. Valamint, miután minden főbb területről elkészültem az összegző ábrákkal, elkezdtem táblázatokkal a tématerületeken átívelő lehetséges összefüggéseket is feltárni.

Eredménye: disszertációba is bekerülő összehasonlító ábrák és táblázatok.

Mivel a kvalitatív kutatások eredményei inkább csak „átvihetők”, mintsem általánosíthatók (Szokolszky, 2004), illetve az érvényesség és megbízhatóság közötti átváltás spektrumán a kvalitatív kutatások esetében az érvényesség foka a magasabb (Babbie, 2008), ezért törekedtem mindhárom ismerv: **általánosíthatóság – átvihetőség; érvényesség és megbízhatóság biztosítására** a kutatás során, a következők szerint:

1. A kutatást az elejétől a végéig alaposan dokumentáltam (interjúalany-megkeresések táblázatos nyilvántartása; hangfelvételek, majd interjúleiratok készítése; kódok és kategóriák táblázatos nyilvántartása; interjúrészletekig visszakövethető kódok használata).
2. Az interjúalanyok véleményének minél pontosabb megőrzése érdekében a kódolás során gyakran „in vivo” kódokat használtam.
3. Az elemzés során minden egyes kódot kizárólag egy kategóriába soroltam be, hogy megőrizsem a kategóriák átfedésmentességét.
4. A szükségszerűen jelentkező kutatói szubjektivitás csökkentése érdekében a kritikus pontokon kategorizálásaimról, összegző eredményeimről másodkutatói véleményt kértem (témavezetőmtől).

5. Annak érdekében, hogy eredményeim részben a mintán túlra is kiterjeszthetők, átvihetők legyenek, eredményeimet – ahol módomban állt – érdemben összevetettem korábbi hasonló kutatások ide vonatkozó eredményeivel.

7.4 Minta bemutatása

Mint azt az adatgyűjtésről szóló fejezetben is írtam, végül 17 interjút készítettem, de a 9. interjúalannal készült interjút túl alacsony információtartalma miatt az elemzés során nem használtam. Másik mintát érintő szűrési döntésem volt, hogy a 2. interjúalannal két vállalkozói kudarcát is át tudtam beszélni. Végül azt az esetet hagytam benne a mintámban, amelyik több információt hordozott magában, így ugyan a kódolást mindkét esetre elvégeztem, de az eredményeim során már csak a több kiegészítő adatot tartalmazót használtam fel. A mintám bemutatásához két táblázatot készítettem, az elsőben az interjúalanyaimról, magukról a vállalkozókról tüntettem fel néhány, a kudarc szempontjából releváns információt (16. táblázat), míg a másikban már a kudarccal érintett vállalkozásuk főbb ismérveit összegeztem (17. táblázat).

16. táblázat – Minta bemutatása (interjúalanyok)

SSZ.	NEME	ELSŐ VÁLLALKOZÁS ALAPÍTÁSA	VÁLLALKOZÓI TAPASZTALAT ÉVEKBEN	VEZETETT VÁLLALKOZÁ- SOK SZÁMA	JELENLEGI STÁTUSZ
1	Nő	2008	13	3	Vállalkozó
2	Nő	2006	15	legalább 4	Vállalkozó
3	Férfi	1993	19	4	Alkalmazott
4	Nő	1990	31	10-12	Portfólió vállalkozó (6 db)
5	Férfi	2002	8	2	Alkalmazott
6	Férfi	1994	24	4	Alkalmazott
7	Férfi	2013	7	1	Alkalmazott
8	Férfi	2000	13,5	kb 10	Vállalkozó
10	Férfi	2011	9	1	Alkalmazott
11	Férfi	2015	6	3	Hibrid vállalkozó
12	Férfi	1992	29	6	Hibrid vállalkozó
13	Férfi	2013	8	6	Portfólió vállalkozó (2 db)
14	Férfi	1988	26	2	Nyugdíjas
15	Férfi	2002-2003	9-10	1	Alkalmazott
16	Férfi	1998	23	legalább 13	Hibrid portfólió vállalkozó (4 db)
17	Férfi	1995	18	8	Alkalmazott

Forrás: saját szerkesztés

Már a 16. táblázatból is látszik, a megkérdezett vállalkozók többsége jelentős vállalkozói tapasztalattal rendelkezett az interjú készítésekor, többüknél ez a 20 évet is meghaladta. Irányított vállalkozások számában már nagyobb eltéréseket tapasztalhatunk, míg vannak, akiknek a kudarccal érintett vállalkozásuk volt az első és az utolsó, addig több portfólió vállalkozó meg se tudta pontosan mondani, eddig hány vállalkozás irányításában vett részt. Jelenlegi státuszukat vizsgálva hét interjúalanyom az interjú készítésekor alkalmazottként tevékenykedett; egy nyugdíjas és már csak eseti megbízásokat teljesít; hárman hibrid vállalkozók voltak (munkaviszony mellett vállalkoznak is); végül pedig öten kizárólag vállalkozók. Interjúalanyaim karrierútjait részletesen a 8.6.1-es alfejezetben tárgyalom.

17. táblázat – Minta bemutatása (kudarccal érintett vállalkozások)

SSZ.	ALAPÍTÁS (ÉV)	KUDARC (ÉV)	MŰKÖDÉS IDEJE (ÉV)	VÁLLALKOZÁS TEVÉKENYSÉGE	KUDARC TÍPUSA	STÁTUSZ A KUDARCKOR
1	2008	2012	4	Call center, telemarketing, telesales, piackutatás	Csőd	Ez az egy vállalkozás
2	2014	2020	6	Mobiltelefon- kereskedés és szerviz	Elvárások nem teljesülése	Hibrid vállalkozó
3	2000	2012	12	Manikűr-pedikűr- műköröm szaküzlet	Csőd	Hibrid portfólió vállalkozó (2 db)
4	1994	2019	25	Állattenyésztés és étterem	Kilépésre kényszerítő hatás	Portfólió vállalkozó (6 aktív)
5	2002	2005-2006	3-4	Autó tuning és autóépítés	Csőd	Ez az egy vállalkozás
6	1999- 2000	2015	15-16	Informatikai szakértés, tanácsadás	Csőd	Ez az egy vállalkozás
7	2013	2019	6	E-sportot támogató rendszer	Forráshiány	Hibrid vállalkozó
8	2005	2007-2008	2,5	Lapkiadás	Csőd	Ez az egy vállalkozás
10	2011	2020	9	Szálloda üzemeltetése	Csőd	Ez az egy vállalkozás
11	2016	2020	4	Esküvői kellékek készítése	Elvárások nem teljesülése	Hibrid portfólió vállalkozó
12	2010	2016	6	Autómosó üzemeltetése	Elvárások nem teljesülése	Hibrid portfólió vállalkozó

SSZ.	ALAPÍTÁS (ÉV)	KUDARC (ÉV)	MŰKÖDÉS IDEJE (ÉV)	VÁLLALKOZÁS TEVÉKENYSÉGE	KUDARC TÍPUSA	STÁTUSZ A KUDARC KOR
13	2014	2019	5	Komplex orvostechológiai eszköz fejlesztése	Forráshiány	Portfólió vállalkozó (3 db)
14	1993	2019	26	Járművek szerelése és műszaki vizsgáztatása	Elvárások nem teljesülése	Az érintett két vállalkozása
15	2002- 2003	2013	9-10	Saját fejlesztésű elektronikus eszközök, rendszerek	Csőd	Ez az egy vállalkozás
16	2013	2014	1	Fuvarozóknak üzleti szolgáltatás	Csőd	Hibrid portfólió vállalkozó
17	2019	2019	0,5	Munkaerő- kölcsonzés	Csőd	Ez az egy vállalkozás

Forrás: saját szerkesztés

Áttérve a kudarccal érintett vállalkozások ismérveire, láthatjuk, igen változatos ideig működtek: a fél évtől a 25 évig találunk mindenfélét. Fontos itt kiemelni, hogy több esetben nem a jogi zárást tekintetem a vállalkozás végének, hanem a vállalkozó számára pszichológiai zárást, ugyanis több helyen az elhúzódó jogi procedúrák miatt még akár 3-4 évig is létezett a vállalkozás, holott a vállalkozó fejben már rég lezárta azt. Ugyanígy tevékenységi kör alapján is sikerült igen változatos mikro- és kisvállalkozásokat szerepeltetni a mintában. Méretükre ugyan az interjú során nem kérdeztem rá direktben, de az elmondottak alapján minden vállalkozás KKV méretkategóriába tartozott, sőt a többség inkább mikro- vagy kisvállalkozás volt, ami azért se meglepő, mert a már nagyobb, stabilabb cégek között ritkábbak a kudarckok (Khelil, 2016). A kisebb vállalkozások vizsgálatának előnye, hogy szorosabb a kapcsolat a vállalkozó és a vállalkozása között (Byrne és Shepherd, 2015), mely kapcsolat több kutatásom szempontjából lényeges jelenségek markánsabb felbukkanásához vezethet.

Az eredmények értékelése szempontjából az is fontos információ, hogy az interjú és a kudarc időpontja között mennyi idő telt el (Cope, 2011; Corner et al., 2017), hiszen egy friss eseménynél a feldolgozás nem biztos, hogy teljesen megtörtént, egy nagyon régen történt kudarcnál pedig az elmondottak megbízhatósága csökkenhet az évekkel. 9 olyan kudarc volt, mely 5 éven belül történt az interjúhoz képest, 5 kudarc történt 5 és 10 év között, míg 2 több mint 10 éve.

Továbbá egy vállalkozói kudarcot célzó kutatás során, még ha a kudarcdefiníció rögzített is, akkor is eltérő típusú kudarckok kerülhetnek a mintába. Ezen változatosság

miatt több kutatócsapat is 3-4-kategóriás rendszerezéseket alkotott a vállalkozói kudarcok csoportokba rendezésére – a pontosabb elemzés érdekében (például: Byrne és Shepherd, 2015 vagy Riar et al., 2021). Saját kutatásomban négy típust különítettem el: csődöt (9 eset); vállalkozói elvárások nem teljesülését (4 eset); forráshiányt (2 befektetést kereső start-up); valamint külső kényszerítő hatást (1 esetben válás miatti vagyonfelosztás). A négy típus esetében visszaköszönnek a vállalkozói kudarcdefinícióm elemei, mely szerint nem teljesülnek a vállalkozó elvárásai, akár objektíven mérhetően se; pénzügyileg csődbe megy; vagy szubjektív szempontok szerint ugyan jövedelmező a cég, de egyéb tényező nem felel meg a vállalkozó céljainak (pl.: túl alacsony profit; problémás üzlettárs). Illetve, akár külső elhagyásra kényszerítő erő is megjelenik (pl.: vagyonfelosztás). A forráshiány esetleg tekinthető az elvárások nem teljesülésének részének is, csak annak egy gyakori kiemelt esete, viszont, mivel még terméket fejlesztő cégekről van szó, így csődről nem igazán beszélhetünk.

Kudarc kapcsán további fontos információ lehet, hogy a kudarcok volt-e munkaviszonyuk vagy más vállalkozásuk az interjúalanyaimnak. Nyolcan voltak, akiknek csak ez az egy vállalkozásuk (egyiküknek kettő, de össze voltak kapcsolódva), és így egy jövedelemforrásuk volt a kudarcok; ketten voltak, akiknek volt más vállalkozásuk is, de munkaviszonyuk nem (portfólió vállalkozók) és hatan, akiknek nem csak másik vállalkozásuk, de munkaviszonyuk is volt (hibrid vállalkozók).

Mint azt a fentiekben láthattuk, az interjúalanyok és az esetek igen változatosak voltak, azonban egy feltáró kutatásnál ez pozitívumként is felfogható, mint arra Byrne és Shepherd (2015) is rámutatott kutatásuk során. Véleményem szerint, ezáltal a vizsgált jelenséget sokkal mélyebben tudjuk feltárni, és könnyebben tudunk a későbbiekben fókuszált kutatásokat indítani a legérdekesebb területekre.

Kutatásomnak az elért **mintából fakadóan is több korlátja van**. Ilyen korlát, hogy az eredmények csak a hazai viszonyokra vonatkoztathatók, hiszen minden interjúalanyom magyar volt, sőt az is korlátozó tényező, hogy szinte kizárólag férfiak voltak (16-ból 13 férfi), hasonlóan Riar és kutatótársai (2021) által leírt korlátokhoz. Így, ahogy Corner és kutatótársai (2017) megfogalmazták, az eredmények feltáró jellegűnek tekinthetők addig, amíg más országokban, kultúrákban nem érhetők el hasonló kutatások, melyekkel összevethetők lehetnének. Mint már említettem, a kudarc és az interjú között eltelt jelentősebb idő is előhívhatja a visszaemlékezési hibát („*recall bias*”), bár mint Corner és kutatótársai (2017) is kiemelik, ez a minta nehéz elérhetősége miatt talán elfogadható átváltás lehet.

8. EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

Ebben a fejezetben az interjúk elemzése alapján kapott eredményeimet mutatom be, összevetve korábbi kutatásokkal. Az eredményeim bemutatása során megőriztem a jelenség időrendiségét is, ezáltal először a kudarc okait, attribúcióit ismertetem, valamint a kudarcot megelőző időszakot. Ezt követi a kudarc következményeivel foglalkozó rész, azaz miként hatott a vállalkozó életére a kudarc, majd miként küzdött meg a kudarccal és annak következményeivel. Ezután a kudarcból levont tanulságokra térek ki, majd arra, miként hozták meg a vállalkozók a karrierdöntést, és milyen karrierutat jártak be a kudarcot követően. A fejezet zárásaként kísérletet teszek átfogóbb, több területet érintő következtetések megfogalmazására, illetve a modellem felülvizsgálatára.

8.1 Kudarc okai

A kudarc okainak értékeléséhez a korábbi kutatásokhoz hasonlóan én is az attribúcióelméletet használtam, azaz azt vizsgáltam, hogy az interjúk alapján az egyes okokat a vállalkozók minek tulajdonították. Az elemzés során kipróbáltam szakirodalomban használt rendszerezéseket és teljes egészében saját kategorizálást is, míg végül eljutottam egy, a kettő ötvözetéből megszülető rendszerezéshez. Észrevettem a kódok között, hogy az egyik fontos differenciálási szempont az, hogy a kudarc helyileg honnan eredt, a vállalkozó magánéletéből, a vállalkozáson belüli tényezőkből (például: működési mód, termékválasztás, marketing) vagy a vállalkozást körülvevő üzleti környezetből. A másik dimenzió, ami szerint rendszereztem a kudarcok okait, az okság érzékelt helye volt, amit a szakirodalomban belső és külső okokra bontanak, azaz, hogy a kudarcért a vállalkozó döntései, személyes jellemzői és cselekedetei a felelősek, vagy pedig a vállalkozón kívül keresendő a kudarc oka. Itt a szakirodalmon annyiban léptem túl, hogy a külső tényezőket két részre bontottam: más személyekhez köthető okokra, illetve nagyobb struktúrákból fakadóakra, azaz olyan adottságokra, melyek már szinte személyektől függetlenül működnek. A két dimenzió mentén létrejövő mátrixot a 23. ábrán jelenítettem meg.

23. ábra – Kudarcc okainak általam javasolt rendszerezése

		Magánélet	Vállalkozás	Üzleti környezet
Belső	Vállalkozó saját döntése, jellegzetessége, cselekedete	MB	VB	KB
	Más személyhez köthető	MSz	VSz	KSz
Külső	Adottság, strukturális	MA	VA	KA

Forrás: saját szerkesztés

Mielőtt bemutatnám milyen okok kerültek be a létrejött 9 csoportba, fontos kiemelnem néhány dolgot az eredmények megfelelő értékeléséhez. Először is, a besorolásokat a vállalkozók attribúciói alapján tettem meg, azaz, hogy ők miként értékelték az adott kudarc okait. Másrészt, az egyes kudarcok-esetek besorolása nem kizárólag egy csoportba tehető meg, hiszen ez az attribúció vállalkozónként eltérhet (pl.: túlzott politikai kiszolgáltatottság létrejöhet 1) a vállalkozó; vagy 2) más személyek, az üzlettársak döntései által; illetve 3) lehet az adott iparág specifikus jellemzője, azaz egy adottság számukra abban az iparágban). Harmadrészt, nagyon ritka esetben volt egy darab egyértelmű kudarcok (2; 4; 12), általában több ok együttesen eredményezte a kudarcot. Végül, előfordulhat olyan eset is, hogy az interjú alapján valamelyik vagy mindkét dimenzió mentén nem ítélt meg egyértelműen, hogy minek tulajdonította a vállalkozó azt az okot, erre példa az elvárt bevételi hozam alatti teljesítés, ami egyszerre fakadhat a vállalkozás működéséből, de iparági hatásból is.

Elsőként, ha megnézzük a **magánéletből eredő okokat**, akkor nem meglepő módon az interjúk alapján ezek voltak a legritkébbak, mindösszesen négy vállalkozónál (3; 4; 11; 14) játszottak szerepet magánéleti okok is a kudarcban. Ezen belül a belső okok (**MB**) között szerepelt, hogy súlyos beteg lett egy családtagja, és a megsegítésére sietett a vállalkozó, ami így a vállalkozás hanyagolását eredményezte (14); vagy elérte azokat az eredményeket az életben, amiket szeretett volna (szintén 14); illetve a 11. interjúalany igen szemléletes példát hozott a munka-magánélet megbillenésére: „...*a feleségem fekszik az ágyon, épp vajúdik, ott a nőgyógyász meg a másik, én pedig ülök a sarokban, és telefonálok az ügyféllel fél hétkor, hogy akkor sikerült-e megkapni a csomagot. Amire azt*

mondtam, hogy ez nonszensz, ... most születik épp a gyerekem. Nem akkor vették még ki, tehát nyilván még volt időnk erre, de mondom, most semmi mással nem kéne foglalkoznom, csak velük...” Magánéletből eredhet a kudarc más személyek döntése alapján is (MSz), például a 4. interjúalany esetében a férje olyan dolgokat tett, ami elvezetett a válásukhoz és a vállalkozásaik felosztásához, és annak ellenére, hogy a válást végül az interjúalanyom kezdeményezte, a folyamatot érezhetően férjének tulajdonította. A 3. interjúalany a következők szerint írta le helyzetüket: „...és, amikor bementem délben, akkor azt mondja, még nem volt senki bent. És akkor éreztem, hogy most már (feleségének) az egészségére fog menni a dolog, és talán akkor döntöttem úgy, hogy jó, akkor nem szórakozunk tovább, és akkor bezártuk.” Egy esetben beszélhetünk magánéletből fakadó adottságról is (MA), hiszen a 14. interjúalany esetében a vállalkozás bezárásához az is hozzájárult, hogy a vállalkozó korából fakadóan már közel volt a nyugdíjhoz, így annak megmentéséért kevésbé aktívan cselekedett.

Áttérve a **vállalkozásból eredő kudarcokokra**, azt tapasztaljuk, hogy ezek már lényegesen gyakoribbak voltak, és, két vállalkozót (2. és 4.) leszámítva, mindenkinél szerepet játszottak a kudarcban, ebből kifolyólag jóval változatosabbak is voltak, mint a magánéletből eredő okok. Vállalkozásból eredő okok között két esetben figyelhettem meg egy adottságot (VA), mint a kudarc okát és mindkettő a 13. interjúalany esetében volt megfigyelhető. Az egyik az volt, hogy orvostechikai eszközök piacán elég nagy belépési korláttal kellett megküzdeniük, amivel ugyan számoltak, de végül nem tudták megugrani. Továbbá „A másik probléma az, hogy nemcsak, hogy eszköz, hanem egyetlen prototípus előállítási költsége nagyjából 60 millió Ft lett volna akkor. Egy klinikai vizsgálat lefolytatásához öt-tíz prototípusra lett volna szükség, és ez még csak a gyártási költsége. Egy hatalmas nagy eszközről beszélünk... körülbelül, 2-3m³ közötti nagy dobozt kell elképzelni. És ezeket ugye ki kell szállítani, szervízhátteret kell biztosítani stb. A klinikai vizsgálat önmagában is hatalmas költség. Ez az óriási költség olyan belépési korlát volt, nem lehetett azt mondani a befektetőnek, hogy te az elején adjál nekünk 100 millió forintot, azzal eljutunk ide, és bebizonyítjuk, hogy ér-e valamit vagy nem, hanem kellett volna nekünk rögtön közel 1 milliárd forint, hogy be tudjuk azt bizonyítani, hogy, amit mi elképzeltünk elméletben, és, ami ott van a tudományos háttérben, az a gyakorlatban működik-e.”

A vállalkozásból eredő okok között a más személyekből fakadó külső okok (VSz) között a leggyakoribb az üzlettársakkal kapcsolatos problémák voltak. Volt, aki mint utólag rájött „egy olyan alakkal léptünk szövetségre, aki szó szerint egy maffiózó volt”

(12), és számukra végül a kudarcnak is ez volt az egyértelmű oka. Míg másnál az egyik kulcsüzlettárs vesztette el a motivációját, „*aki az egésznek a lelke volt, tehát működtette ezt az egész fejlesztést, és működtette ezt az egész rendszert, ő elveszítette a motivációját és akkor közölte, hogy ő ki szeretne szállni*” (7). Volt, akinek a könyvelője fals adóbevallásokat adott be, ezzel tovább nehezítve a vállalkozás sorsát (16). A 15. interjúalany esetében pedig az üzlettársa őt megkerülve próbálta egy új cégbe elcsábítani az ügyfeleiket, ezzel szinte teljesen tönkretéve a közös cégüket: „*...s akkor egyszer kibújt a szög a zsákból, hogy a tudtom nélkül csinált egy másik vállalkozást. Valakivel összefogott, s mivel ő volt a kapcsolattartó személy is a cégnél az ügyfelekkel, így ... hogy mondjam? Megbízta benne abszolút, maximálisan. Ő ezt kihasználta.*”. Az üzlettársakkal a 8. és a 17. interjúalany is problémái voltak, például a 8. esetében a vállalkozás működésének alapjait jelentő ígéreteket nem tartották be üzlettársai, ami a végét is jelentette a cégnek, míg a 17. sok helyen említett problémákat, de azt hiszem a következő a legszemléletesebb: „*Sajnos a társaim kommunikációs hajlandósága sem volt tökéletes. Néha úgy éreztem magamat, mint aki a játszótéren a homokozóban van.*”

A vállalkozásból eredő kudarcok legnagyobb csoportját a belső okok, azaz a vállalkozó saját döntéseiből, cselekedeteiből és jellemzőiből fakadó okok jelentik (VB). Ez volt a legelterjedtebb a kilenc csoportból, hiszen a kudarcban három vállalkozást leszámítva (2; 4; 12), mindenkinél szerepe volt valamilyen vállalkozásból eredő belső oknak. Ebben a csoportban volt a legtöbbféle feltárt ok, melyekből néhány jellemzőbbet emelnék ki. Három interjúalanyom is úgy értékelte (8; 16; 17), hogy túl nagy bizalommal volt üzlettársai, munkatársai irányába, ami miatt végül megégették magukat. Több interjúalanyom kiemelt valamilyen tudás, kompetencia hiányát, például üzletszerzés nem megfelelőisége (3); marketingtudás hiánya (8); megfelelő kiállítás, intenzív terápiás tapasztalatú személy bevonásának hiánya (13); általános vállalkozói, vállalkozásvezetési tudás hiánya (15). Az üzletszerzés hiányát például a 2. interjúalany így fogalmazta meg egyszer: „*...aki alkalmazott volt, ők teljesen tudták a dolgukat, és amikor a forgalom csökkent, akkor az az üzletfelelősnek a felelőssége, szóval a hiba én bennem volt. Be is láttam.*” Több esetben előfordult, hogy az adott szakma, iparág specifikus ismerveinek nem jártak eléggé utána, így egy előre tudható, de általuk nem ismert problémába ütköztek (7; 8; 16). Szintén több esetben fordult elő a megfelelő elköteleződés hiánya, azaz, hogy mellékállásban folytatták a vállalkozói tevékenységet, de több figyelmet és energiát igényelt volna (7; 11; 13). Több vállalkozásnál problémát okozott, hogy vagy nem elégséges tőkét halmoztak fel a vállalkozás megfelelő működtetéséhez, a bevételi

hullámszórakozások kezeléséhez (5; 10), vagy nem sikerült a fejlesztéshez (7; 13), bővüléshez (14) szükséges forrásokat bevonni a cégbe. Két esetben kerültek bajba szűrkezőzési tevékenység miatt, azaz adótervezés miatti adóhatóság általi felszámolás (6) vagy per formájában (16). Néhány esetben pedig személyes céljaik, motivációik miatt hozták meg a döntést a vállalkozás bezárásáról, például: fontosabb volt a jó munkahelyi környezet, mint a hatékonyság (1); más tevékenységeik jövedelmezőbbek voltak, így azokra fókuszáltak inkább (11); valamint „*elvesztette a varázsát maga a tevékenység*” (14).

A harmadik nagy terület, ahonnan érkezhettek a kudarc oka, a **vállalkozást körülvevő üzleti környezethez**, mely terület csupán két vállalkozó esetében nem játszott szerepet a kudarcban (4; 12). A környezetből eredeztethető okok között a személyekhez köthető kudarcok (KSz) csak két vállalkozó esetében jelentek meg, és mindkét esetben agresszív piaci szereplők formájában, mégpedig úgy, hogy a kulcsmegbízó belülről szervezte a tevékenységet, és még az alkalmazottjaikat is elcsábította (1); valamint a nagykereskedők, a vállalkozót megkerülve, átszállították a vásárlóikat (3).

Belső kudarcok a környezet esetében (KB) már öt vállalkozónál jelentkeztek. Az egyik ilyen kudarc volt, hogy túl nagy bizalmat szavaztak a vállalkozók a külső üzleti partnereiknek, mely több eltérő szereplő irányába történt: megbízók (1; 16); versenytársak (3); beszállítók (3); valamint politikai kapcsolatok felé (8). Ezt a bizalmi kérdést az 1. interjúalany például a következőképpen fogalmazta meg: „...*én azt gondolom, hogy a mi megbízóink hogyan viselkednek, lehetett volna ezen agyalni, olyan szintű volt a bizalom részünkről, részemről a megbízók irányába, hogy fontos nekik a minőségi munka és fontos nekik az, hogy ebben a felállásban teljesen jó együttműködéssel, hogy nem fogjuk őket elveszíteni. Tehát, emiatt én ezt benéztem. Tehát, a kemény érdekek, azok felülírták.*” Továbbá a 6. interjúalany túlzott politikai kiszolgáltatottságot vállalt tevékenysége során, ami idővel a vállalkozás végéhez is vezetett egy kormányváltást követően.

Végül a környezetből eredő kudarcok között a legváltozatosabbakat az adottságok, strukturális külső okok (KA) között találhatjuk, hiszen 11 vállalkozónál játszottak szerepet a kudarcban. Itt a leggyakoribb ilyen tényező a különféle válságok voltak: egy esetben a 2008-as gazdasági világválság utóhatásai (1); míg három esetben a COVID-járvány okozta válság (2; 10; 11). Amíg a 10. interjúalanynál a COVID-járvány okozta korlátozások voltak a kudarc alapvető okai, addig volt, akinél ez „csak” az utolsó csepp volt (2): „*Ebben azért nagyban benne volt a COVID is, tehát hogy már halódott ez egy ideje, de az utolsó pont az az volt, amikor be kellett zárni tavaly márciusban a fizikai*

üzleteket, akkor a forgalmunk is jelentősen visszaesett, és akkor ott tényleg az lett volna, hogy a saját megtakarításaimból kellett volna mondjuk fizetést adni, és akkor nyilván ez már az a pont, amikor azt már tényleg józan ésszel belátva abba kell hagyni.” Szintén több esetben okozott problémát a vállalkozók számára, hogy a piac még nem volt készen, éretlen volt a termékekre, szolgáltatásokra (5; 7; 13). A piac éretlenségét például a 7. interjúalany esete nagyon jól szemlélteti, ugyanis a befektetőknél azzal találkoztak, hogy „szívesen adtak volna pénzt, csak nem értették, hogy mi is, vagy, hogy mire”. Hasonló dologról számolt be az 5. interjúalany is: „aztán rájöttem a hosszú hónapok és évek során, hogy sajnos nem volt még elég érett erre a dologra Békés megye”. Kiszolgáltatottság is több módon megjelent, akár úgy, hogy elérhető földrajzi távolságban csak egy potenciális beszállítójuk volt (11); akár úgy, hogy egy budapesti szálloda esetében a külföldi turistáknak voltak jobban kiszolgáltatva, így súlyosabban érintették őket a COVID-hozta korlátozások (10); vagy épp akár úgy, hogy nem sok potenciális alkalmazottjuk volt, azok is külföldön és a versenytársnak is bedolgoztak (7). A 10. interjúalany helyzetét az is tovább rontotta, hogy a szállodai szolgáltatásokat a fogyasztók válság idején korlátozzák, elhalasztják, vagy, ahogy ő fogalmazott: „Ez nem olyan, mint a kenyér, hogy mindenféleképpen kell venni, mert enni kell, az utazás az, amit ugye fel lehet függeszteni és el lehet rakni.” Viszont a fentiekén túl megjelentek olyan külső adottságok, strukturális problémák, mint a növekedési korlát (2); túl jelentős forgalomtól független közterhek (3); szabadalmaztatási korlátok (13); hátrány a pályázati támogatásban részesült versenytársakhoz képest (14); megbízóikat ért politikai támadások miatti megrendelés-csökkenés (15); vagy épp bizonytalan határátlépési idő, ami késéseket okozott a megbízó felé, ami munkaerő-kölcsönzésnél elég problematikus (17).

18. táblázat – A létrehozott 9 kudarcok-csoport megjelenése az interjúalanyaim oksági attribúcióiban

	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM	
MB										x			x				2	5
MSz			x	x													2	
MA													x				1	
VB	x		x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	13	21
VSz							x	x			x			x	x	x	6	
VA												x				x	2	
KB	x		x			x		x							x		5	18
KSz	x		x														2	
KA	x	x	x		x		x		x	x		x	x	x		x	11	
ÖSSZESEN	4	1	5	1	2	2	3	3	2	3	1	3	4	3	3	4	44	

Forrás: saját szerkesztés

Összegzésként, a kudarc okai kapcsán elmondhatjuk azt, hogy a kudarcokhoz kevés vállalkozó van, aki egyértelműen egyféle attribúciót használt, például minden az ő hibája vagy minden az üzlettársa vagy épp a körülmények hibája. **Leggyakrabban több ok együttesen okozza a vállalkozás csődjét, bezárását.** Az általam vizsgált minta esetében a magánéletből fakadó kudarcok kevésbé voltak meghatározóak, egyedül a 4. interjúalany esetében okozta kizárólag egy magánéleti ok a vállalkozások elhagyását. Továbbá az is megfigyelhető, hogy **két kudarc attribúció egyértelműen kiemelkedett a mintám esetében:** 1) a vállalkozáson belül jelentkező, a vállalkozó döntéseiből, cselekedeteiből fakadó belső okok (**VB**); illetve 2) a vállalkozás környezetében jelenlevő adottságok, strukturális sajátosságokból fakadó okok (**KA**).

8.2 Kudarcot megelőző időszak

Az előző fejezetben bemutatott kudarcokból is érződik, hogy a legtöbb esetben a kudarc nem egy azonnal bekövetkező esemény volt, hanem volt egy megelőző időszaka is, aminek időtartamát a vállalkozó időben elhúzhatja, ezáltal halogatja a kudarc bekövetkezését. Ennek az előzetes időszaknak az időtartama igen változatos tud lenni, interjúalanyaimnál voltak, akiknél néhány hónap volt, 2-7 hónap (pl.: 1; 5; 7 és 10), de olyanok is, akiknél 1-1,5 év (pl.: 6; 12; 14 és 15) vagy még több, akár 2 év (3) ez az időszak, amikor is a vállalkozás lassan leépült. Ebben az időszakban két jelenséget vizsgáltam részletesebben – külön alfejezetekben – az interjúalanyaim elmondása alapján:

1. Egyrészt, hogy amikor a vállalkozók már látták a problémákat, akkor miért halogatták a kudarc bekövetkezését, miért nyújtották ezt az időszakot, miket mérlegeltek ezalatt?
2. Másrészt, hogy a vállalkozók milyen megküzdési stratégiákat választottak ezen stresszes időszak kezeléséhez?

8.2.1 Kudarc halogatása mögötti motivációk

Mivel korábbi kutatások ezen motivációkat szinte csak említés szintjén kezelték, már ha kezelték, így saját rendszerezés alkotását indokoltnak láttam. Az interjúalanyaim elmondásait összesítve arra figyeltem fel, hogy **négy nagy téma köré csoportosultak a halogatás mögötti motivációk:** az alkalmazottak; a vállalkozáshoz való kötődés; anyagi megfontolások; valamint személyes célok.

1) Alkalmazottak: az érték érzett felelősség, mint motiváció a 2. interjúalany megfogalmazásában elég egyértelműen jelent meg: „*nagyon sokáig azért nem szüntettem meg ezt a tevékenységet, mert, hogy emberek megélhetését biztosította*”. Addig másoknál, például a 8. interjúalanynak az elmondása szerint, van egy nagyon erős megfelelési kényszer mások felé: „*...és ezek a megfelelési kényszerek hajtottak azért még nagyon sokáig, és öltem bele még két-három-négy-öt-hat-nyolc havi működést ebbe, de azért látni már láttam, illetve nyilván egyfelől azt motivált, hogy folytassuk még ameddig folytattuk, hogy hát hogyha megfordul, hát hogyha sikerül az értékesítésből, hát hogyha sikerül olyan számokat produkálni, hogy ebből lesz valami.*” Bár az ő megfogalmazásában egyfajta reménykedés is megjelenik, hátha ki tudnak jönni még néhány hónap működés után a hullámvölgyből. Szintén egy másik árnyalatot hozott be a 15. interjúalanyom, akit az üzlettársa elárult, de „*Ez már az én hülyeségem volt valószínűleg, hogy még akkor is valószínűleg megbíztam benne.*”, mert további tőkét tett a vállalkozásba, ráadásul adósságból finanszírozva.

2) Kötődés a vállalkozáshoz: ez a kötődés több interjúalanyomnál megjelent, például a 3. interjúalany elég egyértelműen fogalmazta meg azt, hogy miért tartunk ki sokszor a sikertelen vállalkozás mellett, amikor már nem kellene: „*utólag ezért mondja mindenki gondolom én, hogy de jó lett volna, ha annyi eszem lett volna, hogy akkor abbahagyjam, hát de ez nem így működik, hogy hagynád abba, amikor 10 éve látod, hogy jól csinálod*”. A 14. interjúalany elmondása szerint „*jó érzés volt oda bejárni*”, ezért se akart az előjelek ellenére se bezárni. A 2. interjúalany esetében még figyelmeztették is mások, hogy „*Tehát, hogy azért ott nagyon világosan volt két olyan pont, amikor nagyon az arcomba mondták, hogy jó, ez így elműködget, de valójában ebből sose fogsz egy vállalkozói jövedelmet kivenni. ... Akkor lehetett volna úgy dönteni, hogy oké, itt a vége, de nyilván ezek miatt az érzelmi kötődések miatt ez nem történt meg.*”

3) Anyagi megfontolások: természetesen sokaknál anyagi szempontok is mérlegelésre kerültek, bár ez inkább abban az esetben fordulhat elő, amikor a vállalkozás termel még valamennyi profitot, csak az vagy nem éri el a vállalkozó elvárásait (lásd előző pontban a 2. interjúalany), vagy valamilyen egyéb erőteljes bezárás felé terelő ok van jelen, hiszen ha a cég régóta mínuszos, akkor esetleg a korábban a 8. interjúalanytól származó hullámvölgyes gondolatkör jelenhet meg. Egy ilyen anyagi mérlegelési szempont, hogy mennyi stresszt, mennyi pénzt ér meg. A 12. interjúalany és felesége például folyamatosan azt mérlegelték, hogy a jó bevétel, amit a vállalkozás hozott, az meddig éri meg a „*nagyon komoly stresszt*”, amit az üzlettársuk okozott. Ebben volt is

eltérés közöttük, hiszen a felesége „*a béke embere volt, tehát ő is nagyon akarta a kilépést, tehát valójában én voltam az, aki tovább tartotta az egészet, tehát így is egy jó fél évig vagy még tovább húztam, és hozott több százezer forintot*”. A 14. interjúalanyánál az anyagi megfontolások másik oldala jelent meg, hogy meddig éri meg még befektetni a vállalkozásba, hiszen „*Amikor itt már csak független szervíz volt, ott látszott nagyon, hogy szinte arra jut pénz, hogy a napi működésünket fedezzük belőle, és le fognak amortizálódni az eszközeink*”. Ezért kellett volna további tőkét raknia bele, de végül a nagy, közel 100 milliós befektetést 60 évesen már nem akarta megkockáztatni, mivel ennyire lett volna szükség a vállalkozás tartós jövedelemtermeléséhez.

4) Személyes célok: az 1. interjúalanyánál egy másik szempont is megjelent, amikor mérlegelte, hogy meddig próbálja megmenteni a vállalkozását, mégpedig az, hogy a további működéshez az értékrendjében, céljaiban kellett volna túl erős kompromisszumokat kötnie: „*Hát, hogy felkészülni fel lehetett volna valószínűleg jobban, de ez a két dolog sérült volna, és akkor meg már nem szívesen csináltam volna. Önmagammal kellett volna olyan alkukat kötni, meg a kollégákkal is, akik ebben a szellemben működtek ott, hogy az már nem az, amiért elindítottam.*” A 11. interjúalanyánál a munka-magánélet egyensúlyának felborulása jelent meg, amit mérlegeltek, hogy meddig éri meg: „*Így utólag, hamarabb is be lehetett volna zárni, hogy ne foglalkozunk vele, mert nehéz volt beilleszteni a mindennapjainkba.*” Viszont a kérdésre, hogy akkor, miért tartottak ki tovább, azt válaszolta, hogy „*Azért, mert látszódott, hogy van rá kereslet. Tehát, ha megnézzük az egészet, volt rá kereslet, sőt mi azt a visszajelzést kaptuk, hogy, ha árat is emelünk, akkor is érdekli őket, tehát ez nekik kellett.*” Ők azt mérlegelték, hogy a saját magánéletüket meddig hajlandóak beáldozni a vevői igények kielégítéséért, vagyis, meddig tartsanak ki a vállalkozás mellett feleségével.

A fentiekből azt hiszem, jól látszik az, amit a szakirodalmi kutatásom során is feltártam, hogy több oka is lehet a kudarc halogatásának vagy épp a vállalkozás megmentésére tett kísérleteknek. Viszont ezek, mint láthattuk, olykor jelentősen növelik a kudarc pénzügyi következményeit, hiszen további tőkét igényel a vállalkozás fenntartása. Továbbá már az eddig bemutatott halogatás mögötti motivációk is előrevetítettek néhány megküzdési módot, amit a vállalkozók alkalmaztak a kudarcot megelőző stresszhelyzet kezelésére, melyeket a következő alfejezetben mutatok be.

8.2.2 Előzetes megküzdési módok ismertetése

A kudarcot megelőző megküzdési módok a korábbi kutatásokban alig-alig jelentek meg és közel se olyan részletességgel és mélységgel, mint azt terveim szerint vizsgálni

akartam. A szakirodalmi kutatásom során kiválasztottam egy pszichológiai elméletet a megküzdési módok vizsgálatára, melyet a kudarcot megelőző és követő időszakra is alkalmaztam. Mivel interjúalanyaim többségénél a kudarcoknak voltak előjelei, így a legtöbben már a kudarcot megelőzően is valamilyen formában igyekeztek megküzdni a fokozódó stresszel. Az 5.1.1 alfejezetben definiált megküzdési módok meghatározásai alapján az interjúalanyok cselekedeteit egyesével besoroltam valamelyik megküzdési módba, így megküzdésimód-családba is. Mivel megküzdési módokból közel 50-et definiáltam, így megküzdésimód-családok szintjén ábrázoltam az eredményeimet (19. táblázat), de a dominánsabb egyedi megküzdési módokra ki fogok térni eredményeim ismertetésénél.

19. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot megelőzően használt megküzdésimód-családok

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
Kompetencia	1. Problémamegoldás	x		x		x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	12
	2. Információkeresés		x			x						x	x					4
	3. Tehetetlenség				x	x								x	x			4
	4. Menekülés		x	x		x	x		x	x		x			x			8
Kapcsolódás	5. Önmegnyugtatás																	0
	6. Támaszkeresés			x	x				x						x			4
	7. Delegálás																	0
	8. Társas izoláció																	0
Autonómia	9. Alkalmazkodás																	0
	10. Tárgyalás	x						x				x	x				x	5
	11. Alárendelődés			x		x												2
	12. Ellenállás	x		x		x												3
ÖSSZESEN		3	2	5	2	6	2	2	2	2	1	4	3	2	4	0	2	

Forrás: saját szerkesztés

A 19. táblázatból elsőként az a szembeötlő, hogy leginkább a kompetencia iránti igény területén a **problémamegoldást** használták a vállalkozók a kudarcot megelőző időszakban. A problémamegoldás esetében 11 vállalkozónál ez instrumentális cselekvést jelentett, azaz aktívan tettek a kudarc elkerülése érdekében, például: tartozások kiegyenlítése (1); termékkínálat bővítése (5); csökkentett kapacitással való további működés (10; 14); szükséges kompetencia bevonására tett kísérlet (11) vagy épp sorozatos apróbb problémákon tevékenykedés (7; 17). A problémamegoldáson belül a tervezés, mint megküzdési mód öt vállalkozó esetében jelent meg (5; 7; 11; 12; 14), azaz ők nagyobb hangsúlyt fektettek a tudatos, előre átgondolt problémamegoldásra a létrejött stresszhelyzet kapcsán.

A kudarc lehetséges bekövetkezése kapcsán négy vállalkozó próbálkozott további **információt keresni** a helyzet kezelése érdekében, hárman más személyektől, szakértőktől kértek véleményt (2; 5; 12), míg egy vállalkozó (13) és csapata többször is részletesen elemezte a helyzetet a kudarcot megelőzően, azaz a megfigyelés megküzdési módot alkalmazták.

A **tehetetlenség**, mint megküzdésimód-család négy vállalkozó esetében fordult elő, három megküzdési mód formájában. Két vállalkozó passzivitásba süllyedt, kivárt (5; 14); egyikük kognitív értelemben kimerült, így a vagyonfelosztásra szinte csak rábólintott (4); míg egyiküknél a zavarodottság volt megfigyelhető, nem tudta megérteni, miért csinálja azt az üzlettársa és, nem tudott rájönni, hogy ő mit tehetne most (15).

A **menekülés**, mint megküzdési család volt a második leggyakoribb a kudarcot megelőző időszakban, ez az interjúalanyaim felénél volt megfigyelhető. A legtöbb esetben ez ábrándozás formájában jelent meg, azaz a vállalkozók reménykedtek, bizakodtak, hogy a helyzet jobbra fog fordulni (3; 5; 6; 8 és 10). A 8. interjúalany például ezt így fogalmazta meg: *„illetve nyilván egyfelől az motivált, hogy folytassuk még, ameddig folytatjuk, hogy hát hogyha megfordul, hát hogyha sikerült az értékesítésből, hát hogyha sikerül olyan számokat produkálni, hogy ebből lesz valami”*. A másik gyakoribb megküzdési mód a tagadás volt, például a 15. interjúalany nem fogadta el az intő előjeleket, hogy az üzlettársa megpróbálja átverni, és továbbra is megbízott benne. Míg volt, akit figyelmeztettek, hogy ez a vállalkozás sose éri el a várakozásait, de ő csak azért is kitartott az előjelek ellenére (2). Hasonló eset volt a 12. interjúalanyánál is: *„végül is ő már az elején mondta, hogy ez egy maffiózó, és ne csináljuk meg azt a mosót, mi meg azt mondtuk, hogy ha maffiózó, ha nem maffiózó, tehát nem hittünk neki. Nekünk is hosszú idő kellett...”*. Bár esetükben a kudarc előtti utolsó pillanatban végül megfutamodtak a helyzetből és elhagyták a vállalkozást.

Kapcsolódási szükséglethez tartozó megküzdésimód-családokból egyedül a **támaszkeresés** jelent meg a kudarcot megelőző időszakban. Itt az esetek túlnyomó többségében instrumentális segítségről volt szó az alkalmazottak (3), külső szakemberek (4; 15) vagy a barátok részéről (8), illetve a 8. interjúalany igyekezett kapcsolatot keresni az üzlettársával a problémák észlelésekor, de sikertelenül.

Áttérve az autonómia iránti igény területére, megtaláljuk a kudarcot megelőző időszakban használt megküzdésimód-családok közül a harmadik leghasználtabbat az interjúalanyok körében (1; 7; 12; 13 és 17), a **tárgyalást**. Ezen megküzdési családon belül három megküzdési mód is megjelent: prioritások felállítása (1; 7; 12; 13), alkudozás (7;

12; 17), valamint meggyőzés (7). Prioritások felállításánál a vállalkozók igyekeztek a preferenciáik átrendezésével mérsékelni a stressz mértékét, például: veszteségesen is folytatták a munkát (1); inkább megtartotta a főállását, és nem állt bele teljesen a kudarc felé tartó vállalkozásba (7); vagy épp ráfizetéssel is kiszálltak volna (12), vagy előnytelen befektetésbe is belementek volna, hogy tovább működhessenek (13). Az alkudozás során a vállalkozók igyekeztek a preferenciáik és a helyzethozta lehetőségek között egyfajta kompromisszumos megoldást létrehozni, de ez mindhárom esetben sikertelenül zárult (7; 12; 17). A 7. interjúalanynál, mivel az egyik fő problémájuk a kulcsmotivációt veszített üzlettársuk kilépése volt, ezért próbálták meggyőzni, hogy maradjon, de sikertelenül.

Az **alárendelődés** nevű megküzdési család két esetben fordult elő. Az egyik esetben önhibáztatás formájában (3): *„nem találtam meg azt a megoldást, hogy hogyan tudnám visszacsalni a vásárlókat, visszairányítani a vásárlókat”*, míg a másik esetben tolakodó gondolatok, mint megküzdési mód formájában (5): *„Hát voltak álmatlan éjszakáim.”* – mondta a kudarcot megelőző időszakra vonatkozó kérdésemre.

Az utolsó megküzdésmód-család az **ellenállás**, mely három vállalkozónál jelent meg a kudarcot megelőző időszakban (1; 3; 5). Az 1. és az 5. interjúalany esetében az ellenszegülés, mint megküzdési mód formájában. Az 5. interjúalany nem akarta elfogadni, hogy úgy alakuljon a helyzet, ahogy alakult, míg az 1. interjúalany a következőket mondta: *„Hát, hogy felkészülni fel lehetett volna valószínűleg jobban, de ez a két dolog sérült volna, és akkor meg már nem szívesen csináltam volna. Önmagammal kellett volna olyan alkukat kötni, meg a kollégákkal is, akik ebben a szellemben működtek ott, hogy az már olyan, az már nem az, amiért elindítottam.”* A 3. interjúalanynál mások hibáztatása jelent meg, mivel dühös volt a nagykereskedőkre, amiért őket megkerülve mentek el közvetlenül a fogyasztókhoz.

Az alfejezet tanulságaként talán azt jelenthetem ki, hogy a kudarcot megelőző időszakban a vállalkozók igyekeznek tényleges, instrumentális cselekvéssel és tervezéssel elkerülni a kudarcot; valamint, ha képességeikkel és erőforrásaikkal a helyzet nem megoldható, akkor kognitív vagy akár fizikai értelemben is elhagyni a helyzetet, elmenekülni; esetleg tárgyalás révén a helyzethozta lehetőségeket és a saját preferenciákat valahogy közelíteni egymáshoz.

8.3 Kudarccal kapcsolatos következményei

Az eredményeimet bemutató fejezetek sorában a harmadik a kudarc következményeit tárgyaló rész, melyet három alfejezetre osztottam. Először bemutatom, hogy az interjúkban feltárt következmények miként sorolhatók be a szakirodalmi áttekintés alapján létrehozott hat következménycsoportba, illetve ezek hol erősítik a korábbi kutatásokat és hol egészítik ki azokat. Második alfejezetben ismertetem, hogy az interjúk alapján milyen kapcsolatok feltételezhetők a különböző csoportba sorolt következmények között. A fejezet zárásaként pedig interjúalanyonként mutatom be az eltérő csoportba sorolt következmények erősségét, így világítva rá, milyen változatosan is élhetik meg a vállalkozók a kudarcot.

8.3.1 Következmények csoportosítása

Korábbi kutatások és a pilot kutatásom (Repisky, 2018a) alapján hat következménycsoportot alakítottam ki: pénzügyi, pszichológiai, társas, szakmai, jogi és fiziológiai következmények. Ebben a fejezetben ezen a hat csoporton megyek végig az interjúk eredményei alapján, kitérve a negatív következmények mellett a pozitív és a semleges vagy kiegyenlített következményekre is. Az egyes következménykategóriákat megjelölöm, hogy megjelentek-e a szakirodalomban vagy sem (az értékelés során a korábbi pilot kutatásomat most nem tekintem a szakirodalom részének). Továbbá még egyszer hangsúlyozom, hogy a következőkben bemutatásra kerülő következmények az interjúalanyaim beszámolóinak alapján fogalmazódtak meg, hiszen nem volt módom jelen lenni például az érzelmeik felmerülésekor vagy megvizsgálni, hogy egyes fiziológiai következményeket valóban a kudarc következményének tekinthetünk-e.

8.3.1.1 Pénzügyi következmények

A pénzügyi következmények kapcsán fontos hangsúlyozni, hogy itt a következmények súlyosságát (mennyit veszítettek) nem egy abszolút skála alapján határoztam meg, hanem ahogy Hsu és kutatótársai (2017) javasolják, egyedileg, mindenki a saját referenciapontjához, életkörülményeihez mérten, így lehet hogy van, akinek több millió forint elvesztése is enyhébb következmény volt, míg másnak rendkívül súlyos.

A **negatív pénzügyi következmények** közül a leggyakoribb és legkézenfekvőbb a **jövedelemcsökkenés**, melyről hat vállalkozó számolt be (1; 6; 8; 10; 12; 14), de többen a kudarcot jelentős pénzügyi veszteségként élték meg (4; 8). A vállalkozó vagy családja **jólétének csökkenése** eltérő intenzitással jelent meg, volt, akinek csak oda kellett figyelnie, mire mennyit költ a családja, tehát tudatosabban kellett kezelniük pénzügyeiket

a kudarcot követően (10), míg másoknak a mindennapi megélhetésük is veszélybe került (6; 8). Ezek árnyalatait jól szemléltetik a következő idézetek:

- „...nem éltünk nagylábon, mondjuk így, de nyilván azért meg kellett fontolni, máshogy kell dönteni, bizonyos dolgokra, hogy most áldozunk rá pénzt vagy kibírjuk nélküle. Tehát azért kicsit össze kell húzni a nadrágszíjat.” (10)
- „Mivel a családban én vagyok a fő jövedelemforrás, ezért borzasztó nehéz volt az az időszak, amikor ilyen ingatag volt és bizonytalan. Tehát, máról holnapra éltünk.” (6)
- „De tényleg, volt olyan időszak, hogy mondjuk nem kiflit vettem, hanem negyed kiló kenyeret, mert az ár-érték arányban sokkal jobb volt, tehát tudtam, hogy az sokkal tovább tart. Pár száz forint volt az összvagyonom. Úgy blicceltem a villamoson, a BKV-n, nem azért, mert ez volt a heppem, mert ez vagány dolog volt, hanem mert nem volt pénzem villamosjegyre. Volt, hogy ha jobb idő volt, akkor rendszeresen gyalog jártam az ötödik kerületből Budára, az iroda és az otthonom között, volt, hogy másfél órát sétáltam, éppen jó idő volt, gyalog olcsóbb volt, mint villamossal...” (8)

Másik gyakori pénzügyi következmény, mely a szakirodalomban is fellelhető, az a **megtakarítások elvesztése**, melynek szintén vannak különböző árnyalatai: a vállalkozó a személyes megtakarításait veszítette el (1; 2; 8), a családi vagyon is felélésre került (10), sőt volt olyan vállalkozó, aki az örökségét is elvesztette a vállalkozásával együtt (8). Egy másik – a szakirodalomban is gyakran tárgyalt – negatív pénzügyi következmény az **eladósodás**, mely történhet barátoktól kapott kölcsönök formájában (8; 15), banki hiteltartozás formájában (5); sőt van, aki céggént és magánszemélyként is eladósodik (8; 15). Eladósodás és megtakarítások elvesztése kapcsán ki kell emelnem, hogy ezek időben nem mindig a kudarcot követően jelentkeznek, sőt sokszor a kudarcot megelőzően, a vállalkozás megmentésére tett kísérlet során keletkeznek.

A szakirodalom és pilot kutatás alapján létrehozott négy pénzügyi következménykategórián felül további két negatív következmény bukkant fel az interjúk során. A gyakoribb az volt, hogy a **vállalkozásban ragadt a tőkéjük** (1; 2; 3; 15), amit a vállalkozók semmilyen formában nem tudtak visszanyerni, mely történhetett például felhalmozott eladhatatlan eszközök (3, 15), szolgáltatáshoz megvásárolt szoftver (1), vagy épp a bérelt üzlethelyiség felújítására szánt tőke formájában (2): „...volt egy 30 nm-es kis üzlet, abban olyan 14 millió forint értékű áru volt, nyilván a forgalom is kérte. És itt maradtunk hoppon, amikor gyakorlatilag ez rajtunk maradt, nem épp annyi, de 12-vel

zártam.” (3) A másik újonnan felmerült pénzügyi következmény pedig, hogy a **vagyongelosztás során elvesz a vagyon egy része** a költségek miatt: „...ez nem 50-50, hanem mondjuk 40-40, tehát mind a két részre igaz...” (5).

Annak ellenére, hogy több vállalkozó számára nettó veszteséggel zárult a kudarc (8; 13; 16), voltak, akiket anyagilag nem vagy csak minimálisan viselt meg (7; 11; 12; 14), vagy épp csak a családi kasszáat nem érintette már a kudarc hatása (3; 13). Ilyen esetekben a **kudarc pénzügyi hatását semlegesnek értékeltem**. Érdekes módon néhány esetben **pozitív pénzügyi következményeket** is megfigyelhettem. Három vállalkozó is pozitív egyenleggel szállt ki összességében a vállalkozásból (12; 14; 17), valamint volt egy vállalkozó, aki pozitívan értékelte, hogy a vagyongelosztás során elvesztett cégek további költséget nem emésztettek fel (4).

20. táblázat – Feltárt pénzügyi következmények összegzése

HATÁS	KÖVETKEZMÉNY	ELŐFORDULÁS HELYE	
		SZAKIRODALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Jövedelemcsökkenés	x	x
	Jólét-csökkenés	x	x
	Megtakarítás felélése	x	x
	Eladósodás	x	x
	Cégben ragadó tőke		x
	Vagyongelosztásban elvesztett tőke		x
Semleges	Anyagilag nem vagy minimálisan viselte meg	x	x
	Családi kasszáat nem viselte meg		x
Pozitív	Pozitív egyenleggel szállt ki		x
	Elvesztett cégek további költséget nem emésztettek		x

Forrás: saját szerkesztés

8.3.1.2 Pszichológiai következmények

A kudarc pszichológiai következményei talán a legszerteágazóbbak és legváltozatosabbak, nem véletlenül képezik a kutatások egyik fő csapásirányát. A szakirodalmi kutatásom alapján három nagy alcsoportot feltételeztem a pszichológiai következményeken belül: érzelmi következmények; személyiségvonások megváltozása; valamint az önbizalomban, énhatékonyságban végbemenő változások. A **negatív pszichológiai következmények** legdominánsabb csoportja az **érzelmeké**, nem véletlen, hogy vannak kutatók, akik ezt egészen különálló csoportként kezelték (például Cope, 2011). Az alábbiakban kísérletet teszek a változatos érzelmeket nagyobb „megfogható” kategóriákba rendezni az interjúk alapján:

- **Vállalkozás elvesztése előtti érzelmek:** már a kudarcot megelőzően is többen igen változatos érzelmeket éltek meg: volt, aki a nagykereskedők iránt érzett dühöt (3); volt, akinek már bezárás előtt is fájt a szíve a cégért (1). Továbbá még volt, aki reménykedett, hogy jobbra fordul a helyzet (3), addig más a reményvesztettség állapotába került (10). A 14. interjúalánynál már az előzetes időszakban is el kellett küldeniük alkalmazottakat és volt, akitől sírva búcsúztak, annyira nehezen viselte érzelmileg.
- **Vállalkozás elvesztése miatt érzett negatív érzelmek:** ez a leggyakoribb kategória, ahol egyfajta veszteségérzet és gyászérzet a meghatározó (1; 3; 4; 10; 12), mely van, akiknél elmondásuk szerint depresszióig erősödik (1; 8). Sőt, két interjúalany egyenesen egy szerettük elvesztéséhez hasonlította a vállalkozásuk elvesztését (1; 4). Több interjúalanyom elmondása szerint úgy érezte magát, mint aki *„lelkileg a padlóra került”* (1; 4; 8; 15), sőt egyesek traumának, törésnek élték meg az életükben (1; 5). A fentiek az 1. interjúalany szavaival: *„Tehát, ez egy, olyan furán hangzik, de valami olyasmi, nem hasonlítható a kettő egymáshoz, de mégis egy picit, ahhoz van közel, mint amikor valaki elveszíti a közeli hozzátartozóját. Egy nagyon erős veszteség feldolgozása, egy traumából indul ez az egész, nagyon gyorsan pörgött le ez is, és iszonyúan megviselt.”*
- **Aggodalom, félelem a bizonytalanság miatt:** van, akik az anyagi biztonságuk miatt aggódtak a kudarcot követően (1; 6; 8), míg mások csak úgy általánosságban viselték nehezen a bizonytalanságot (6), vagy egyszerűen féltek ettől az új, bizonytalan helyzettől (1): *„...a legrosszabb a bizonytalanság, amit átélhet az ember, billeg az ember léte, nem tudja mit csináljon...”* (6)
- **Negatív érzések az elbocsájtott alkalmazottak miatt:** annak ellenére, hogy a szakirodalomban ez a következmény nem szokott megjelenni, már a pilot kutatásomban is felbukkant, de mostani kutatásomban is igen változatos érzelmeket éltek meg a vállalkozók az elbocsájtásra kerülő alkalmazottaik miatt. A 2. interjúalany például így fogalmazott: *„...ami ebben nehéz volt, az az emberekhez való személyes kötődés és az emberekért vállalt felelősségérzet, és az ezzel kapcsolatos kudarc.”* Míg a 8. interjúalánynál a kollégái kapcsán inkább a meg nem felelés érzése dominált.
- **Nehezen viselte az elpártoló barátokat:** volt akinek ugyan nem sok olyan barátja pártolt el a kudarc miatt, akit sajnált volna, de ez így is megviselte (4).

- **Növekvő stressz, feszültség, ingerültség:** a 12. interjúalany számolt be arról, hogy számára a vállalkozás végének időszaka nagyon stresszes volt, és sok idegeskedést okozott, de az 1. interjúalany is úgy ítélte meg, hogy feszültebb, ingerültebb volt a kudarc időszakában.
- **Lehetőségek elvesztése miatti negatív érzések:** míg volt, akinek az hiányzott, hogy lássa a terméküket, technológiájukat, amit fejlesztettek „*megtegye első lépéseit*” (13), addig volt, aki inkább a vállalkozásban rejlő fejlődés és jövődelem elvesztésének lehetőségét sajnálta, mert szerinte működőképes lehetett volna (17).
- **Adósságok miatti lelki teher:** a 15. interjúalany esetében jelent meg, hogy a barátoktól kért kölcsönt is elvesztette a vállalkozással együtt, ami azóta is nagy lelki terhet jelent neki, és büntudata van emiatt: „*Ez a legszörnyűbb. Tehát, hogy aki bizalmat szavazott nekem... drukkoltak, szurkoltak, és még anyagilag is segítettek, ... Tehát, hogy ezeket a kölcsönöket sem tudtam visszaadni.*”
- **Csalódottság érzése:** a csalódottság több formában jelent meg az interjúk során. Egyrészt volt, aki a vállalkozói létben csalódott (5). Másrészt pedig van, akit az üzlettársa árulása lepett meg és ezt élte meg nagy csalódásként (3). Továbbá a 13. interjúalany szerint „*ilyenkor kicsit az a feladás élmény van bennem, hogy akkor ezt most elengedtük, és lám, másoknak lett igaza, akik az elején kételkedtek abban, hogy ezt meg lehet rendesen csinálni.*”

A pszichológiai következményeken belül az érzelmek, mint domináns kategória után meglepett, hogy az interjúk során személyiségvonások megváltozását előidéző következményeket nem tudtam megfigyelni a beszámolók alapján. Viszont az **önbizalom megingása**, mint egy, a szakirodalomban is széles körben vizsgált következmény megjelent az 1. interjúalany beszámolójában. Továbbá egy, a szakirodalomhoz képest is új kategória jelent meg, az addigi **értékrend, életkép megingása, felborulása** (8): „*...számomra ez azért volt borzasztó nagy kudarc, mert, ahogy említettem, én előtte úgy nőttem fel, hogy én azt gondoltam, hogy én nagyon gazdag leszek, és akkor jött el az a pillanat, amikor el kellett azon gondolkozznom, hogy én nem is biztos, hogy gazdag leszek. És hogy az egész addigi életképem meg értékrendem az megborult...*”

A szakirodalomhoz képest további újszerűség, hogy kitérek a következmények hiányára és így a **kudarc pszichológiai értelemben vett semlegességére** is. Négy

vállalkozó mondta, hogy érzelmileg nem viselte meg a kudarc (7; 11; 14; 16) és egy további, hogy nagyon gyorsan helyrejött érzelmi szempontból (3).

A **pozitív pszichológiai következményekre** már a szakirodalomban is találtam példákat, olyanokat is, melyek az interjúmban nem jelentek meg, úgy, mint a növekvő énhatékonyság vagy pozitív személyiségvonásbeli változások. Ellenben több interjúalany beszámolójában is megjelent egyfajta **megkönnyebbülés vagy felszabadultság érzés** (2; 13; 14; 15). Ez a 2. interjúalany megfogalmazásában így hangzott: „*Szóval az első az egy ilyen szomorúság, aztán nyilván van egy nagy megkönnyebbülés, hogy ez így innentől kezdve nem az én gondom.*” A 14. interjúalanyánál kicsit speciálisabban, a COVID-19 kapcsán jelent meg a megkönnyebbülés, hogy neki azzal már nem kellett foglalkoznia: „*Mindenféle egészségügyi beruházásokat kellett volna csinálni. Hát nekem ez ott ilyen megnyugvásként ment. Nem kellett zavartatnom magam ahhoz, hogy most összeszedek valamit, nem veszélyeztetek, nem hazaviszem, nem viszem haza. Ez így nem volt.*” Továbbá a kudarcot követő időszakban a 8. interjúalanyánál felmerült értékrendbeli válság **átalakult egészen pozitív irányba**, és az, amit eleinte negatív következménynek élt meg, a végére átalakult benne. A 10. interjúalany, családja szerint, „**kisimultabb, nyugodtabb**” lett a kudarcot követően.

21. táblázat – Feltárt pszichológiai következmények összegzése

HATÁS	ALKATE-GÓRIA	KÖVETKEZMÉNY	ELŐFORDULÁS HELYE	
			SZAKIRO-DALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Érzelmek	Reményvesztettség (kudarc előtt)		x
		Szomorúság, előzetes gyász (kudarc előtt)	x	x
		Harag, düh érzése (kudarc előtt)		x
		Veszteségérzet, gyász	x	x
		Aggodalom, félelem a bizonytalanság miatt	x	x
		Negatív érzések az elbocsájtott alkalmazottak miatt	x	x
		Nehezen viselte az elpártoló barátokat		x
		Növekvő stressz, feszültség, ingerültség	x	x
		Lehetőségek elvesztése miatti érzések		x
		Adósságok miatti lelki teher		x
		Bűntudat érzése, amiért a befektetők nem kapják vissza a pénzüket	x	
		Csalódottság érzése	x	x
	Személyiség	Belső kontrollba vetett hit elvesztése*		x
	Önbizalom	Csökkenő vállalkozói énhatékonyság	x	
		Csökkenő általános önbizalom	x	x
	Értékek	Addigi életkép és értékrend felborulása		x

Semleges	Érzelmek	Remény, hogy a kudarc elkerülhető	x	x
		Érzelmileg nem viselte meg		x
		Érzelmileg gyorsan helyrejött	x	x
	Személyiség	Változás a kockázatvállalási hajlandóságban (növekedés/csökkenés)	x	
Pozitív	Érzelmek	Megkönnyebbülés, fellélegzés érzése	x	x
		Nyugodtabb lett		x
	Személyiség	Növekvő reziliencia	x	
	Önbizalom	Növekvő vállalkozói énhatékonyság	x	
	Értékek	Értékrend és világkép pozitív irányú változása		x

*Forrás: saját szerkesztés (*csak a pilot kutatásban jelent meg)*

8.3.1.3 Társas következmények

Mielőtt ismertetném a társas következményeket, emlékeztetőnek szeretném kiemelni, hogy ide a vállalkozó magánéletében levő kapcsolatait ért hatások kerültek, a szakmai kapcsolatait érintő változásokat a szakmai következmények tartalmazzák. Korábban a társas következményeket három nagy területre osztottam: családi kapcsolatokat, baráti kapcsolatokat és a vállalkozó szélesebb, akár társadalmi szintű kapcsolatrendszerét ért hatásokra.

Jelen kutatásom során a családi kapcsolatokat és szerepeket ért negatív hatások dominanciája volt jellemző, melyben elkülönítettem a **teljes családot ért hatásokat és a házastárshoz kapcsolódókat**. Volt, akinél ez csupán a **szülői féltés, aggodás** formájában jelent meg (8; 15); míg másoknál a kudarc okozta **feszültség átgyűrűzött a családi életbe** is (1). Ide sorolható már a pilot kutatás során is felmerült következmény, hogy egyes férfi vállalkozók a **családfői szerepük megingásáról** számoltak be (6). A 6. interjúalany például szeretett volna megadni mindent a családjának, de a kudarcot követően ezt közel se tudta megtenni. A 3. interjúalanyánál pedig egy érdekes családi hatás jelent meg, ugyanis két gyereke is – a tanulmányokat vagy munkát félrerakva – a segítségére sietett a vagyonfelosztást követően, ami **családon belüli feszültségeket szült**, mert mások szerint így a gyerekek feláldozták saját életüket. Egy további, a családot érintő újonnan feltárt következmény volt a 10. interjúalany és családja helyzete, mely lehet, hogy van, akiknek természetes lenne, de nekik a céljaikkal ellentétes volt: „... *tehát az, hogy most a gyereket be kellett adni bölcsődébe, nem az volt, hogy itthon marad az anyjával három éves koráig, hanem akkor bölcsőde, és akkor visszament ő is dolgozni.*”

A családot ért hatások másik nagy ágába, a házastársat ért hatásokba is több következmény került feltárára az interjúk alapján. Az egyik ilyen az volt, hogy a vállalkozás bezárása kapcsán **viták voltak a férj és feleség között**, akik közösen vezették

a vállalkozást, mert egyikük jobban ragaszkodott a vállalkozáshoz (11). A 3. interjúalany úgy érezte, feleségének nehezebb volt elengedni a vállalkozást, ezért *„úgy sajnáltam, nem a pénz miatt, hanem én mentem dolgomra, ügyfelekhez, meg ami kell, és sokszor az volt nekem nehéz, hogy itthon hagyjam”*.

Baráti kapcsolatokat ért hatások között szerepelnek az **elpártoló barátok**, akik miatt nem érezte jól magát a vállalkozó (4). A 15. interjúalany **baráti kapcsolatait beárnyékolja kicsit, hogy tartozik nekik** már 8 éve, de szerencsére még így se váltak ellenséges kapcsolatokká. A 3. interjúalanyának barátai részéről **sok sajnálkozásban volt része**, ami egy idő után zavaró is tud lenni.

A szakirodalomhoz képest az interjúimban több társas következmény nem jelentkezett, de amit kiemelnék, hogy a stigmatizáció semmilyen formája nem jelent meg, annak ellenére, hogy ez a vállalkozói kudarcutatások meghatározó területe, sőt több interjúalany az erre irányuló kérdésre külön ki is emelte, hogy **nem érzékelt változást a megítélésében** (3; 10; 16). Többen azt mondták, hogy **nem érzékeltek semmilyen változást a baráti kapcsolataikban** (2; 5; 7; 13; 16). Ez utóbbi két következményt soroltam a semlegesek közé a 22. táblázatban.

A társas következmények szakirodalmát viszont több **pozitív következménnyel** is ki tudtam egészíteni. Ilyen következmény volt, hogy a 4. interjúalanyának **„érintőleges utcai kapcsolatai” baráti segítőkké alakultak át**, vagy a már pilot kutatás során is feltárt következmény, hogy pozitívan értékelik a vállalkozók az **elpártoló érdekbarátokat**, akik csak a státusz vagy anyagi érdekekből voltak a vállalkozó barátai (14). A 14. interjúalanyánál ezen túl azt is pozitívan értékelte, hogy így már **több ideje maradt családjára, gyerekeire**. A 17. interjúalanyánál a pozitív következmény a házastársához kapcsolódott: *„A feleségem mindig közalkalmazott volt, így ugyan elismerte a vállalkozói létet, de a biztos egzisztenciát – havi fix jövedelem – pártolta mindig is, így ő különösen örült, amikor az új helyen elkezdtem a munkát.”*

22. táblázat – Feltárt társas következmények összegzése

HATÁS	ALKATEGÓRIA	KÖVETKEZMÉNY	ELŐFORDULÁS HELYE	
			SZAKIRODALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Család	Szülői féltés		x
		A kudarc okozta feszültség átgyűrűzött a családi életbe	x	x
		Családfői szerep megingása		x
		Családi konfliktusok a segítségére siető családtagok miatt		x
		Felesége nem maradhatott otthon a gyerekekkel, bölcsődébe kellett adni		x
	Házastárs	Viták, konfliktus a házastárssal	x	x
		Válás (a kudarc miatt)	x	
		Házastárs féltése, mert a vállalkozásban teljesedett ki		x
	Barátok	Csökkenő, gyengülő baráti kapcsolatok	x	x
		Egyedül maradnak, nincs kitől segítséget kérni	x	
		Sok sajnálkozás a barátok részéről		x
		Barátok tiszteletének elvesztése	x	
		Adóssága beárnyékolja baráti kapcsolatait		x
	Szélesebb közösség	Negatívan változó megítélés magánéleti kapcsolatokban (stigmatizáció)	x	
		Társadalmi elvárásoknak meg nem felelés	x	
Semleges	Általános	Nem érzékelt változást a megítélésében	x	x
	Barátok	Nem érzékelt változást baráti kapcsolataiban		x
Pozitív	Család	Több idő gyerekeire és családjára		x
	Házastárs	Felesége örült, hogy inkább alkalmazott lesz és nem vállalkozó		x
	Barátok	Megszűnő érdekbarátságok		x
	Szélesebb közösség	Érintőleges kapcsolatai segítőkké alakultak		x

Forrás: saját szerkesztés

8.3.1.4 Szakmai következmények

A szakmai következmények talán három nagy területre oszthatók: üzleti, szakmai kapcsolatokat ért hatások, megváltozott szakmai megítélés, valamint a karrierutat és üzleti kilátásokat ért következmények. A leggyakoribb negatív szakmai kapcsolatokat ért következmény az interjúalanyaim körében az volt, hogy az **ellenséges üzleti partnereikkel megszakították a kapcsolatot** (bár ez már valahol a megküzdés része is volt). A 3. interjúalany esetében ez az őket „hátra támadó” beszállítóikra vonatkozott, míg a 15. és 17. interjúalanyomnál az üzlettársakkal való konfliktusok fajultak el a kapcsolat megszakításáig. A 15. interjúalanynál az üzlettárs árulása odáig jutott, hogy az

interjúalanyomban is **megingott a megbízóik bizalma**, ami már a kudarcot megelőző időszakban is próbára tette az interjúalanyomat. Ezen következményt a 23. táblázatban a gyengülő üzleti kapcsolatháló elnevezésű következménybe illesztettem bele, hasonlóan a 7. interjúalanyánál megjelenő következményhez, ahol a **felhasználóik sérelmezték, hogy nem működik már a rendszerük**. Az 1. interjúalanyának inkább a munkatársai kapcsán jelentek meg szakmai következmények, **elkezdtek kerülni őt az exmunkatársai**, és, mivel elpártoltak a konkurenciához, általánosságban is **megingott miattuk a bizalma másokban**.

A szakmai következmények karrierútra, lehetőségekre vonatkozó részében a leggyakoribb következmény az **alkalmazotti státuszba kényszerülés** volt, többnyire anyagi okok miatt (5; 8; 10; 15). Viszont volt olyan vállalkozó is, aki a kudarc következtében **elvesztette vállalkozói hajlandóságát**, és a jövőben inkább alkalmazottként tevékenykedne (6). A kudarcot követő úrben pedig van, akin a **tanácstalanság** lett úrrá, hogy akkor most **merre tovább**, mibe kezdjen bele (10).

Semleges szakmai következmények közé soroltam a 7. interjúalany esetét, amikor is a **bezárást követő szakmai megkereséseknek nem tudott eleget tenni**, és ezt nagyon sajnálta. Bizonyos szempontból pozitív dolog volt, hogy megkeresték, de ugyanakkor negatív érzéseket keltett benne, hogy nem teljesítheti, így a következmény hatását kiegyenlítettnak tekintettem.

Az elkészített interjúkban a magánéleti megítélés negatív irányú változásához hasonlóan, szakmai szempontból se értékelődtek le a vállalkozók, sőt egyikük esetében még **növekedett is a szakmai elismertsége** (4). A pozitív változást nála az váltotta ki, hogy sokan azt hitték, a vállalkozásaikat a volt férje vezette, de a vagyonfelosztást és válást követően rádöbbenek, hogy igazából ő egyedül is legalább olyan jól képes a nála maradékat tovább működtetni. Sőt a 4. interjúalanyánál egy másik pozitív szakmai következmény is felmerült, mégpedig, hogy a kudarcot követően **több vezetői pozíciót is felajánlottak neki**, bár ő elutasította őket, és maradt vállalkozó. Ketten is pozitívan értékelték, hogy a vállalkozás elvesztése miatt **felszabaduló idejüket új projektekre** (2), **más vállalkozásokra** fordíthatták (13). Az interjúalanyok két esetben is külön kiemelték, hogy **volt alkalmazottjaikkal megmaradt a jó kapcsolat** (4; 17), sőt egyikük esetében még akár újra dolgoznának is nála (17). A 8. interjúalany továbbá pozitívan értékelte az **előnytelen üzleti kapcsolatai megszakítását** is, ami – mint láttuk másoknál – inkább negatív színezetben jelent meg.

23. táblázat – Feltárt szakmai következmények összegzése

HATÁS	ALKATEGÓRIA	KÖVETKEZMÉNY	ELŐFORDULÁS HELYE	
			SZAKIRODALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Kapcsolatok	Ellenséges üzleti kapcsolatok megszakítása	x	x
		A szakmai, üzleti kapcsolati háló gyengül vagy széthullik	x	x
		Árulás miatt megingott a másokba vetett bizalma		x
	Karrier út és üzleti kilátások	Csökkenő vállalkozói hajlandóság	x	x
		Alkalmazotti státuszba kényszerülés	x	x
		Tanácsalanság, hogy mibe fogjanak bele a kudarc után		x
		Nehézség új munka, megbízás szerzésében	x	
	Szakmai elismertség	Szakmai leértékelődés (stigmatizáció)	x	
Semleges	Karrier út és üzleti kilátások	Bezárást követő szakmai megkereséseknek nem tudott eleget tenni, és ezt bánta		x
	Szakmai elismertség	Nincs változás a szakmai megítélésben	x	x
Pozitív	Kapcsolatok	Volt munkatársakkal megmaradt jó viszony		x
		Előnytelen üzleti kapcsolatok megszakítása		x
	Karrier út és üzleti kilátások	Komoly állásajánlatok a kudarc után		x
		Felszabaduló idő új projektekre, más vállalkozásokra		x
	Szakmai elismertség	Növekvő szakmai elismertség	x	x

Forrás: saját szerkesztés

8.3.1.5 Jogi következmények

A jogi következmények kategóriája egy, a szakirodalomban nem használt csoport, egyedül a pilot kutatásom miatt feltételeztem a csoport létrehozásának szükségességét (Repisky, 2018a), amit jelen kutatás is tovább erősített. A pilot kutatáshoz hasonlóan az **cégvezetői pozíciótól történő eltiltás** jelen kutatásban is megjelent a 8. interjúalany vonatkozásában. Továbbá itt is megjelent a **hosszadalmas, évekig tartó pereskedés** a 16. interjúalany vonatkozásában, csak ez kiegészült egy költséges gazdasági jogász szükségességével is.

Azonban jelen kutatásban három új negatív jogi következmény is megjelent az interjúalanyaim beszámolóiban. Egyrészt volt olyan vállalkozó, akinek a **felszámolás alatt jövedelme egy részét is automatikusan levonták** tartozásai miatt (6). A 15. interjúalany esetében pedig, mivel nincs tulajdon a nevében *”már évek óta gyakorlatilag*

néha eljönnek és már szinte baráti módon üdvözljük egymást a **behajtókkal**. Leülnek, isznak egy kávé, kitöltik a nagy nullás semmit, nincs mit behajtani, és akkor hazamennek utána. Kiküldenek egy ötezer forintos csekket, hogy a végrehajtás költsége.” Végül pedig, a 13. interjúalany esetében volt egy külföldi leányvállalata is a bezárásra kerülő cégnek, mely így a **zárás jogi részét jelentősen elnyújtotta**.

További újdonságnak tekinthető kategória, melyet a semlegesek közé sorolok – bár inkább **kiegyenlítettnek** mondható a negatív és pozitív hatása –, az, hogy két interjúalanyom esetében is a **vártnál rövidebbek és egyszerűbbek voltak a jogi eljárások** a kudarc kapcsán (4; 6). A 4. interjúalany esetében ez egy egyszerűen lezajló vagyonfelosztást jelentett, míg a 6 interjúalanyánál adóhivatali eljárást „nem volt olyan vészes, sokkal rosszabbra számítottam”.

24. táblázat – Feltárt jogi következmények összegzése

HATÁS	KÖVETKEZMÉNYEK	ELŐFORDULÁS HELYE	
		SZAKIRO-DALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Cégvezetői pozíciótól történő eltávolítás		x
	Több éves pereskedés		x
	Felszámolás alatt jövedelme egy részét is levonták		x
	Elnyúló felszámolási eljárás külföldi leányvállalat miatt		x
	Évek óta visszajáró behajtók		x
Semleges	A vártnál gyorsabb és egyszerűbb jogi eljárások		x

Forrás: saját szerkesztés

8.3.1.6 Fiziológiai következmények

Végül elérkeztem a hatodik és egyben utolsó következménycsoport bemutatásához, a fiziológiai következményekhez, melyben kizárólag negatív hatásokról számoltak be interjúalanyaim. Természetesen a **legtöbb interjúalanyom nem említett negatív fiziológiai hatást** (2; 3; 5; 7; 8; 10; 11; 12; 13; 16; 17), viszont ez alapján nem feltételezhetem, hogy nem is voltak nekik fiziológiai következményeik, legyenek azok negatívak vagy pozitívak.

A negatív fiziológiai következmények legtöbbje **nem feltétlenül igényelt orvosi kezelést**: rossz álmok a tartozások miatt (15); reggeli és esti gyomorgörcsök (1). A pánikrohamok (1; 6), valamint egyéb meg nem nevezett fizikai tünetek (1) esetén nem tudom biztosra, hogy azok orvosi kezelést igényeltek-e vagy sem, így ezek akár a súlyosabb kategóriába is besorolhatók (lásd 25. táblázat). A 4. interjúalany úgy fogalmazott, hogy **fizikailag is belebetegedett és járt is orvoshoz**, bár esetében nem megkerülhető tény, hogy vállalkozásai elvesztése egy válással együtt történt, így itt

megkérdőjelezhető az ok-okozati kapcsolat a kudarc és a fiziológiai tünetek között. A 14. interjúalanyom beszámolt arról, hogy volt ismerőse, aki vállalkozása csődje miatt, **öngyilkos lett**. Ez az utolsó következmény szerepeltetését azért is tartom fontosnak – annak ellenére, hogy nem az interjúalanyommal történt –, mert ezt a legsúlyosabb következményt értelemszerűen csak közvetett módon lehet megfigyelni.

25. táblázat– Feltárt fiziológiai következmények összegzése

HATÁS	ALKATEGÓRIA	ELŐFORDULÁS HELYE	
		SZAKIRODALOM	SAJÁT KUTATÁS
Negatív	Orvosi kezelést nem feltétlenül igénylő következmények	x	x
	Orvosi kezelést igénylő következmények	x	x
	Kórházi ellátást igénylő következmények	x	
	Öngyilkosság (közvetett módon megfigyelhető)	x	x

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmi összegzésnél is kiemeltem, hogy a fiziológiai következmények főként a pszichológiai vagy pénzügyi következmények erőteljes hatása miatt jelentkeznek (lásd következő alfejezet), melynek érzelmi része az 1. interjúalanyomnál is markánsan megjelent. Az alábbi tőle származó idézet is jól szemlélteti azt, hogy egy személynél is milyen változatos fiziológiai következmények lehetnek: „*én abszolút padlón voltam, depressziós lettem, gyomorgörccsel keltem, feküdtem, pánikrohamaim voltak, mindenféle fizikai jelenség végig jöttek rajtam, iszonyatosan rossz volt.*”

Az előző alfejezetekben összegzett következmények 6 fő- és 24 alkategóriáját a 24. ábrán összegeztem, pontosítva a szakirodalmi résznél tett javaslatom a kudarc következményeinek rendszerezésére.

24. ábra – Kudarc következményeinek javasolt rendszerezése

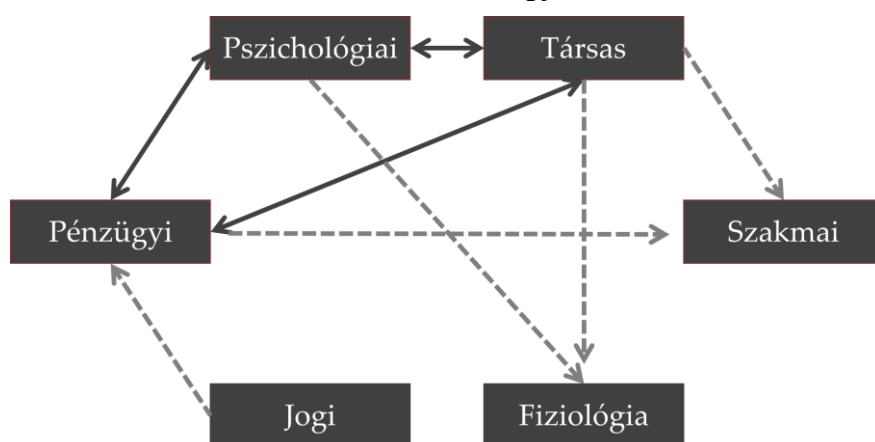
Pénzügyi	Pszichológiai	Társas	Szakmai	Jogi	Fiziológiai
Jövedelem változás	Érzelmi következmények	Családi kapcsolatok, szerepek	Megváltozó szakmai kapcsolatok	Perek, bírósági eljárások	Otthon kezelhető tünetek
Jóllét változás	Megváltozó önbizalom	Házastársat ért hatások	Karrierutat és üzleti kilátásokat ért hatások	Felszámolási eljárás	Orvosi kezelést igénylő hatások
Megtakarítások elvesztése	Megváltozó személyiség	Baráti kapcsolatokat ért hatások	Megváltozó szakmai elismertség	Ügyvezetői pozíciótól eltiltás	Kórházi ellátást igénylő tünetek
Vállalkozásban ragadó tőke	Megváltozó értékrend	Szélesebb közösségben jelentkező hatások		Adósság behajtási eljárás	Öngyilkosság
Eladósodás					

Forrás: saját szerkesztés

8.3.2 Következménycsoportok egymást erősítő hatásai

Mint már a szakirodalmi áttekintésben is kiemeltem Fang He és Krähenmann (2021) gondolatait, a változatos kudarckövetkezmények egymást erősítő hatásainak vizsgálata elengedhetetlen, mert ha ezeket nem komplex módon kezeli a vállalkozó, akkor könnyen egy lefelé ívelő spirálban találhatja magát, amiből nagyon nehéz lesz talpra állnia. Ennek megfelelően a szakirodalom alapján is feltételezett kapcsolatokat ábrázoltam a 25. ábrán, ahol világosszürke szaggatott vonalas nyilakkal jelöltem az egyirányú, míg sötétebb szürkével a kétirányú feltételezett kapcsolatokat.

25. ábra – Kudarckövetkezménycsoportjainak egymást erősítő hatásrendszere a szakirodalom alapján



Forrás: saját szerkesztés

A fenti kapcsolatrendszert a saját kutatási eredményeim alapján is felrajzoltam (26. ábra), de előtte szövegesen bemutatom, hogy az egyes következménycsoportok között milyen hatások lehetnek. Elsőként a pénzügyi következményeket ismertetem, mely csoport az interjúim alapján mind az öt másik csoportra hatással lehet:

1. A **pénzügyi csoport hatása a pszichológiára** több módon is megjelenhet: aggodalom az anyagi biztonság miatt; napi megélhetési problémák miatti stressz; valamint bűntudat a rendezetlen baráti kölcsönök miatt.
2. A **pénzügyi csoport hatása a társasra** még változatosabban fejtheti ki a hatását: nem tudja megadni a családjának, amit szeretne; emiatt családfői szerep megingása; az anya nem maradhat otthon a gyerekével, munkát kell vállalnia; a tartozások beárnyékolják a baráti kapcsolatokat. Viszont pozitív következményt is hozhat, ugyanis megszűnhetnek az érdekarányok.
3. A **pénzügyi csoport hatása a szakmaira** ott nyilvánulhat meg, hogy alkalmazotti státuszba kényszeríti a vállalkozókat.

4. A **pénzügyi csoport hatása a jogira** abban nyilvánult meg, hogy az egyik interjúalanyomhoz a behajtók évek óta visszajárnak az adóssága miatt.
5. A **pénzügyi csoport hatása a fiziológiaira** két módon nyilvánult meg: egyrészt tartozások miatti álmatlanság, rossz álmok formájában; valamint az egyik interjúalanyom barátja a csőd okozta pénzügyi veszteség miatt öngyilkosságot követett el.

Második kiindulási pontnak a pszichológiai következményeket választottam, melyek három másik következménycsoportra lehetnek hatással.

1. A **pszichológiai csoport hatása a pénzügyire** a kudarc elkerülésére tett kísérletek kapcsán jelenhet meg, ilyenkor is – főként pszichológiai okok miatt – további tőkét ölnek bele a vállalkozók a cégükbe.
2. A **pszichológiai csoport hatása a társasra** olyan formában jelent meg, hogy a kudarc okozta feszültség átgyűrűzött a család életébe is.
3. A **pszichológiai csoport hatása a fiziológiaira** talán különösebb magyarázatot nem is igényel, mert több fizikai tünetnek erős pszichológiai gyökere van.

Harmadikként a társas következménycsoportra térek ki, bár itt csak két kapcsolatot feltételeztem az interjúk alapján:

1. A **társas csoport hatása a pénzügyire** abban nyilvánult meg, hogy több interjúalanyomat is családtagok, barátok próbálták anyagilag megsegíteni, bár volt, ahol ez több éves rendezetlen tartozássá alakult.
2. A **társas csoport hatása a pszichológiaira** két módon nyilvánult meg: a vállalkozásukat elvesztő interjúalany a felesége miatt aggódott, hogy mi lesz vele a vállalkozásuk nélkül; illetve nehezen viselte az elpártoló barátokat.

A szakmai következménycsoport esetében ismételten több hatásirány volt megfigyelhető, szám szerint a következő három:

1. A **szakmai csoport hatása a pénzügyire** abban nyilvánult meg pozitívan, hogy több interjúalanyt is állásajánlatokkal kerestek meg a kudarcot követően.
2. A **szakmai csoport hatása a pszichológiaira** két módon történt: üzlettárs, partner árulása megviselte lelkileg is; valamint a megszakadó üzleti kapcsolatok miatti érzelmek – legyenek azok negatívak vagy pozitívak is.
3. A **szakmai csoport hatása a társasra** végül úgy nyilvánult meg, hogy az interjúalany felesége örült, hogy a jövőben alkalmazott lesz és nem vállalkozó.

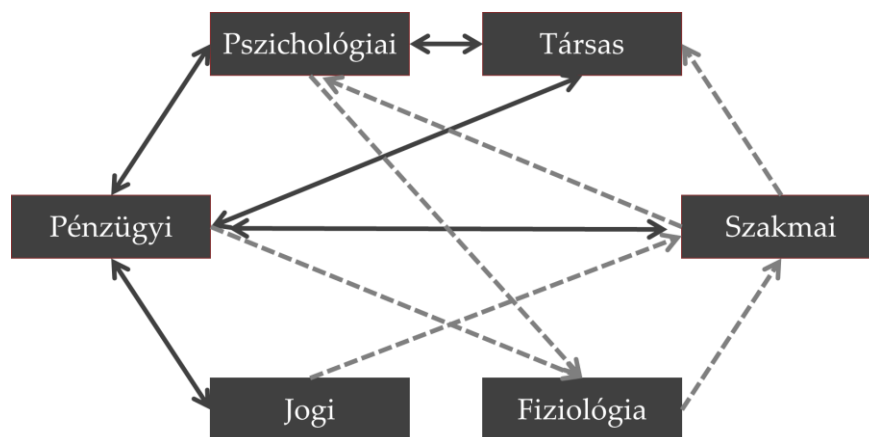
A jogi következmények két másik következménycsoportra lehetnek hatással az interjúim alapján:

1. A **jogi következmények hatása a pénzügyiekre** két módon jelent meg: felszámolás alatt jövedelméből is levontak a vállalkozónak; költséges gazdasági jogászra volt szükségük az évekig elhúzódó perben.
2. A **jogi következmények hatása a szakmaiakra** pedig a cégvezetői pozíciótól évekre történő eltávolítás formájában jelent meg.

A fiziológiai következmények az interjúk során inkább okozatként jelentek meg, mintsem okozóként, de egy lehetséges hatásirány itt is megnyilvánult:

1. A **fiziológiai következmények hatása a szakmaiakra** ott jelent meg, hogy több vállalkozónak is szünetet, pihenőt kellett tartania a fizikai tünetek miatt (1; 4).

26. ábra – Kudarc következménycsoportjainak egymást erősítő hatásrendszere az interjúk alapján



Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy az interjúk alapján egy sokkal több kapcsolatot feltételező hatásrendszert rajzolhattam fel, viszont így is van több kapcsolat, ami hiányzik a szakirodalomhoz képest, melyek hiányát főként a stigmatizáció meg nem jelenése magyarázza. Ugyanis a társas hatások között a szakirodalomban a stigmatizáció kiemelt helyet foglal el, és sok másik következmény okozója lehet, hasonlóan a pénzügyi veszteséghez, azonban egyik interjúalanyom esetében se merült fel se magánéleti, se szakmai leértékelődés, így ezek a kapcsolatok sem jelentek meg.

8.3.3 Következmények elemzése interjúalanyonként

A kudarc következményeinek elemzése nem lehet teljes, ha nem vizsgálom meg interjúalanyonként is a kapott eredményeket. Annak érdekében, hogy átlátható módon bemutatható legyen, és lehetőséget adjanak az eredmények értékelésére, létrehoztam egy táblázatot, ahol interjúalanyonként láthatjuk, hogy miként hatott rájuk az adott következménycsoport (26. táblázat), melyben a következő besorolásokat használtam:

- **Negatív:** itt három fokozatot különítettem el, attól függően, hogy enyhén, közepesen vagy erőteljesen érintette őket a kudarc az adott területen.
- **Semleges vagy kiegyenlített:** ilyen értékelést akkor adtam, ha kimondta az interjúalany, hogy rá azon a területen nem volt hatással a kudarc (Semleges) vagy ha a negatív és a pozitív következmények nagyjából ellensúlyozták egymást (Kiegyenlített).
- **Pozitív:** mivel ez kevésbé volt jellemző, itt a negatív hatásokkal ellentétben nem hoztam létre fokozatokat.
- **Üresen hagyva:** több interjúalanyból voltak olyan következménycsoportok, melyeket nem hozott szóba, vagy a kérdés ellenére is kitérő választ adott. Ilyen esetekben nem tudtam megítélni, hogy rá milyen hatással volt az adott terület (negatív, semleges, pozitív), így üresen hagytam ezeket a részeket, hogy elkerüljem a feltételezésekbe bocsátkozást.

Az olvasóban joggal merülhet fel, hogy mégis, miként döntöttem el a negatív következmények erősségét, így az eredmények ismertetése előtt még erre is röviden kitérnék, hiszen ez bizonyos mértékű szubjektivitást mindenképpen hordoz magában. Elgondolkoztam több objektív szempontrendszer kialakításán, de aztán rájöttem, hogy azzal csak a szubjektivitást tolnám egy szinttel odébb a következők miatt:

1. Ha az adott kategórián belüli következmények számossága alapján döntök, akkor könnyen előállhat például, hogy a 4. interjúalany, aki élete második nagy törésének nevezte meg pszichológiai szempontból a kudarcot, enyhe negatív besorolást kapna, mert más pszichológiai következményt nem igen élt meg, holott érezzük, hogy ez hibás besorolás lenne.
2. Ha megpróbálom az egyes következményekhez valamilyen fix súlyértékeket hozzárendelni és számszerűsíteni őket, hogy az előző pont hátrányát ellensúlyozzam, olyan kérdések fognak felmerülni: mely érzelmek negatív hatása az erősebb és mennyivel? A veszteségé? A csalódottságé? A büntudaté? Az aggodalomé? A félelemé? Sőt még a számszerűsíthető következményeknél is felmerül, hogy azonosnak tekinthetjük-e két ember pénzügyi veszteségét, ha forintba megegyezik? Volt, akit 1-2 milliós veszteség is nagyon megviselt, míg mások 10-15 milliós nagyságrend után is viszonylag gond nélkül tovább tudtak élni.

Fenti problémák miatt nem tudtam egy elfogadható objektív szempontrendszert felállítani, így bizonyos mértékű kutatói szubjektivitás mellett „fejben” mindig a releváns szempontot kiválasztva soroltam be őket. Ilyen szempontok voltak:

- mennyire erőteljesen nyilatkoztak az adott következménycsoportról;
- ha sok enyhe következmény volt, azokat összeadódva közepesnek értékeltem;
- a pénzügyi részt mindig az alapján értékeltem, hogy az ő életüket mennyire viselte meg és nem annak alapján, számszerűen mekkora volt a veszteség;
- de a többi kategóriánál is ez volt az elsődleges szempont, hogy azon a területen az ő értékelésük szerint, mekkora törést okozott az életükben.

26. táblázat – A kudarc következményeinek interjúalanyonkénti értékelése

	PÉNZÜGYI	PSZICHOLÓGIAI	TÁRSAS	SAKMAI	JOGI	FIZIOLÓGIAI	ÖSSZESEGÉBEN
1	Közepes	Erős	Enyhe	Enyhe		Közepes	Erős
6	Erős	Közepes	Közepes		Enyhe	Közepes	Erős
8	Erős	Erős	Enyhe	Közepes	Közepes		Erős
15	Erős	Erős	Enyhe	Erős	Közepes	Enyhe	Erős
4	Közepes	Erős	Kiegyenlített	Pozitív	Kiegyenlített	Közepes	Közepes
5	Erős	Erős	Semleges			Enyhe	Közepes
10	Közepes	Közepes	Enyhe	Közepes			Közepes
2	Enyhe	Enyhe	Semleges	Kiegyenlített			Enyhe
3	Enyhe	Közepes	Enyhe	Enyhe			Enyhe
12	Kiegyenlített	Közepes					Enyhe
7	Semleges	Semleges	Semleges	Enyhe			Semleges
11	Semleges	Semleges	Enyhe				Semleges
13	Enyhe	Kiegyenlített	Semleges	Pozitív	Enyhe		Kiegyenlített
14	Kiegyenlített	Semleges	Pozitív				Kiegyenlített
16	Enyhe	Semleges	Semleges		Közepes		Kiegyenlített
17	Pozitív	Enyhe	Pozitív	Kiegyenlített			Kiegyenlített

Forrás: saját szerkesztés

A 26. táblázat alapján jól látszik, hogy a vállalkozói kudarcot igen változatosan élik meg a vállalkozók, nem igazán jelenthjük ki, hogy van erre egy tipikus mód, azt pedig végképp nem, hogy minden esetben ez egy traumatikus, nagyon negatív élmény. Az elemzéshez felhasznált 16 interjú alapján 4 vállalkozó élte meg nagyon negatívan a kudarcot, 3 közepesen, 3 enyhén és 6 vállalkozó semlegesen vagy a negatív és pozitív következmények kiegyenlítették egymás hatását. Sőt a 17. interjúalany esetében határon mozog, hogy a végkifejlett nem pozitív lett-e.

8.4 Megküzdés a kudarccal és annak következményeivel

Az előző fejezetekben megismerhettük a kudarc okait, előzményeit és következményeit, ebben a fejezetben a kudarcot megelőző időszakhoz hasonlóan azt fogom elemezni, hogy a vállalkozók miként küzdöttek meg a kudarc okozta stresszhelyzettel és annak következményeivel. Ezen elemzéshez is keretrendszernek hívom Skinner és kutatótársai (2003) által létrehozott a megküzdési módokat rendszerező struktúrát (bemutatta 5.1.1 alfejezetben), melybe elhelyeztem az általam feltárt egyedi eseteket – a könnyebb bemutatathatóság és elemezhetőség céljából. A megküzdési módokhoz kapcsolódó eredményeimet három alfejezetre osztottam, a három alapvető szükséglethez kapcsolódó megküzdések szerint.

27. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdésimód-családok

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
Kompetencia	1. Problémamegoldás	x		x	x	x			x	x	x		x	x	x	x		11
	2. Információkeresés	x				x	x	x		x	x			x	x	x	x	10
	3. Tehetetlenség	x		x			x		x	x				x				6
	4. Menekülés	x					x		x						x			4
Kapcsolódás	5. Önmegnyugtató	x			x		x		x	x								5
	6. Támaszkeresés	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x		13
	7. Delegálás														x			1
	8. Társas izoláció	x		x		x	x		x			x	x			x		8
Autonómia	9. Alkalmazkodás	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
	10. Tárgyalás							x	x		x			x				4
	11. Alárendelődés	x		x		x	x						x	x	x	x	x	9
	12. Ellenállás			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	13
ÖSSZESEN		9	2	7	5	7	9	5	9	7	4	4	6	7	8	7	4	

Forrás: saját szerkesztés

Mielőtt azonban az egyes területekre rátérnék, a 27. táblázatban megküzdési családonként összegeztem, hogy milyen megküzdési módokat alkalmaztak a vállalkozók a kudarcot követően. A táblázatból jól látszik, hogy voltak szélesebb körben alkalmazott megküzdésimód-családok: problémamegoldás; információkeresés; támaszkeresés; alkalmazkodás és ellenállás. Viszont a három nagy területből (kompetencia; kapcsolódás; autonómia) egyik se emelkedett ki olyan egyértelműen, mint a kudarcot megelőző megküzdési módoknál a kompetencia területébe tartozó megküzdésimód-családok. Továbbá a táblázatból az is egyértelműen kiolvasható, hogy a legtöbb vállalkozó több területről is alkalmazott megküzdési módokat, még ha voltak is eltérések, hogy 4-5 vagy 7-9 megküzdési családot használtak a stresszhelyzettel való megküzdéshez.

8.4.1 Kompetencia területét érintő megküzdési módok

A kompetencia területére tartozó megküzdési családok közül a problémamegoldás és információkeresés volt a két leggyakrabban használt, de néhány vállalkozónál a tehetetlenség és a menekülés megküzdési családokba tartozó megküzdési módok is megfigyelhetők voltak. Legváltozatosabban az 1. interjúalany használta a kompetencia területére sorolható megküzdési módokat, aki mind a négy megküzdési családot használta, azon belül pedig összesen hat megküzdési módot. Továbbá két olyan interjúalany volt (2 és 12), akik egy megküzdési módot se használtak ezen területen.

28. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok a kompetencia területén

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
1. Probléma- megoldás	1. Instrumentális cselekvés			x	x	x			x	x	x			x	x	x		9
	1. Kiválóság megszerzése	x																1
	1. Tervezés	x									x		x					3
2. Információ- keresés	2. Mások megkérdezése	x				x	x			x					x			5
	2. Megfigyelés	x						x			x			x	x	x	x	7
3. Tehetetlenség	3. Kognitív interferencia/kimerültség			x														1
	3. Passzivitás	x					x		x	x				x				5
4. Menekülés	4. Ábrándozás/ álmodozás					x												1
	4. Cselekvés elkerülése	x																1
	4. Kognitív elkerülés														x			1
	4. Megfutamodás								x									1
ÖSSZESEN		6	0	2	1	2	3	1	3	3	3	0	1	3	4	2	1	

Forrás: saját szerkesztés

A kompetenciához kapcsolódó első megküzdésmód-család a **problémamegoldás**, amikor is a vállalkozó a meglévő erőforrásaira építve cselekszik a stresszhelyzet megoldásáért. Ezt a megküzdésmód-családot tizenegy vállalkozó használta, ezen belül az **instrumentális cselekvés**, mint megküzdési mód volt a leggyakrabban használt. Az instrumentális cselekvésbe olyan egyedi megküzdési esetek tartoztak, melyek a kudarc következményeit igyekeztek mérsékelni. Többen a pénzügyi következmények kezelése érdekében azonnal más munkát vállaltak (3; 5; 10), vagy hitelkártyát vettek igénybe (5; 8), vagy épp a vállalkozás székhelyét adták ki bérbe (14). Más esetekben még kudarc idején is végső próbálkozásokat tettek a kudarc visszafordítására, például: új ügyfelek szerzésével (16) vagy a problémás alvállalkozónak igyekeztek a tevékenységét belülről szervezni (11). Többen beszámoltak a vállalkozás zárásához kapcsolódó teendőkről, legyen szó adminisztratív feladatokról (4), gyors vagyontelosztásról (4) vagy épp a károsult vevőiknek a kárpótlásáról (10). A **kiválóság megszerzése** egyedül az 1. interjúalanyánál volt megfigyelhető, míg a **tervezés**, mint megküzdési mód három vállalkozónál is megjelent, még ha eltérő formában is. Volt, aki forgatókönyveket gyártott (1), más pénzügyi számításokat végzett (11), míg volt, aki már eleve az egész vállalkozói

tevékenységet úgy tervezte meg, hogy csak olyan pénzt tett bele, ami nem fog neki hiányozni, így megelőzve a nagyobb problémát (13).

Az **információkeresés**, mint megküzdési családot tíz vállalkozó használta a kudarcot követő időszakban, azaz ők igyekeztek jobban megérteni a helyzetet és az abból kivezető utat, a lehetőségeiket. Ez az a megküzdési család, amely szoros kapcsolatban és részben átfedésben van a kudarcból történő tanulással és értelemkereséssel. Ennek két nagy módját használták. Egyrészt többen **megkérdeztek másokat**, legyen szó külső szakértőkről (1; 6; 15); barátokról (5; 15) vagy épp az iparágában tevékenykedő más vállalkozókról (10). A másik mód a **megfigyelés**, amikor is a vállalkozó igyekszik magától jobban megérteni a stresszhelyzetet, illetve saját reakcióit. Itt több vállalkozó is igyekezett tudatosan átgondolni, elemezni a történeteket, a jobb megértés és cselekvés érdekében (1; 11; 14; 15; 16; 17). Két vállalkozó azt is külön kiemelte, hogy már van rutinjuk a kudarcok kezelésében (16; 17), így ez is egyszerűbbé tette a megértést és a kezelést. Több vállalkozó olyan szinten átgondolta a történeteket, hogy azt elkezdték megosztani másokkal is könyv (1), illetve előadás formájában (7; 16).

A **tehetetlenségnek**, mint megküzdési családnak, két formája jelent meg az interjúkban. A **kognitív kimerültség** egyedül a 3. interjúalánynál jelent meg, akinek a vállalkozás megmentésére és a következmények kezelésére az ő szavaival élve „*nekem már nem volt erőm...*”. Míg a **passzivitás**, mint megküzdési mód öt vállalkozónál is megfigyelhető volt az interjúk alapján. Arra a kérdésre, hogy mi segített nekik átvészelni ezt az időszakot, a 6. interjúalany azt a választ adta, hogy „*Semmi. Egyszerűen elment az idő.*”, a 8., hogy „*hát semmit nagyon, szerintem idő kellett hozzá, hogy így megtanuljam ezt elfogadni meg átalakítani magamban*”. Az 1. interjúalánynál viszont talán a passzivitás és a kognitív kimerültség együttesen volt megfigyelhető, hiszen úgy fogalmazott: „*Volt, hogy üldögéltem kint a napon félnapokat...*” Míg másnál a remény és a reménytelenség váltakozása süllyesztette passzivitásba, ahogy ő fogalmazott: „*egy kicsit tényleg az, hogy fellelegzik az ember, aztán megint belénk van fojtva a történet, a remény*”. A 14. interjúalánynál pedig a nyugdíj és az élet végének közelsége terelte passzivitásba: „*Most meg ez a folyamat oda is vezetett, hogy jó, de most minek kapálózunk? Most van még öt évem, tíz évem? Mit tudok egyébként csinálni?*”

A kompetencia területén levő megküzdésmód-családok utolsó tagja a **menekülés**, mely esetében négy különböző megküzdési mód is megfigyelhető volt az interjúalanyaimnál, viszont mindegyik csak egy-egy vállalkozónál. Az 1. interjúalánynál a kognitív kimerültség és a passzivitás olyan szintig jutott, hogy megjelent a **cselekvés**

kerülése, mint megküzdési mód, még pedig úgy, hogy hónapokra lebénult, és nem csinált semmi szakmai tevékenységet. Ugyan az **ábrándozás, álmodozás** inkább a kudarcot megelőző időszakban volt jellemző a vállalkozókra, a 6. interjúalanynál ez a reménykedés, hogy jobbra fordulnak a dolgok, még bőven a kudarc időszakában is jelen volt. A **megfutamodás** a 8. interjúalanynál nagyon markánsan jelent meg, és azt hiszem, az ő szavai fejezik ki ezt a legjobban: „akkor úgy éreztem, hogy ezzel a céggel, ezzel a barátnővel, ezzel a Budapesttel, ezzel így mindennel végzek, és akkor ezt így összecsomagoltam, és akkor fönt hagytam mindent Pesten, így ezeket a gondolatokat, és akkor visszaköltöztem Szegedre, és akkor Szegeden kezdtem új életet, úgyhogy így sikerült ezt az egészet magamban lezárnom vagy feldolgoznom.” A 15. interjúalany a **kognitív elkerüléshez** nyúlt, mint megküzdési módhoz, azaz igyekszik nem gondolni a kudarcra és annak következményeire: „Meg azért, mivel kellemetlen élmény, így azért igyekszek is az agyamból kitörölni sok mindent.”

8.4.2 Kapcsolódás területét érintő megküzdési módok

A második nagy csoport a kapcsolódás területén levő megküzdési családok, melyekben a más emberekhez kapcsolódó megküzdési módok találhatók. A legtöbb esetben használt megküzdési család ezen a területen a támaszkeresés volt, melyet 12 vállalkozó alkalmazott, de nyolc esetben a társas izoláció is megfigyelhető volt. A kapcsolódás területén három olyan vállalkozó is volt, akik egyik ide tartozó megküzdési módot sem alkalmazták (11; 14 és 17). Továbbá kiemelendő, mint érdekesség, hogy több interjúalany is egyszerre alkalmazta a támaszkeresést és a társas izolációt, melyek elsőre össze nem egyeztethetőknek tűnhetnek, de mégis megférhetnek egymás mellett. Erre lehet egy szemléletes példa, hogy a vállalkozók családjuk elől elrejtik a kudarcot és annak hatásait, de közben szakmabeliektől instrumentális segítséget kérnek; vagy barátok elől rejtik el és a családtól érzelmi támogatást kapnak a veszteség feldolgozásához.

29. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok a kapcsolódás területén

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
5. Önmegnyugtató	5. Érzelemszabályozás	x			x													2
	5. Érzelmű megközelítés	x																1
	5. Viselkedésszabályozás				x		x		x	x								4
6. Támaszkeresés	6. Instrumentális segítség	x			x	x	x	x		x		x	x		x	x		10
	6. Kapcsolatkeresés									x					x			2
	6. Lelki, érzelmi segítség	x	x	x	x	x			x			x			x			8
7. Delegálás (átruházás)	7. Maladaptív segítségkérés														x			1
8. Társas izoláció	8. Elrejtés	x		x		x	x		x			x	x			x		8
	8. Mások kerülése						x		x									2
ÖSSZESEN		5	1	2	4	3	4	1	4	3	0	3	2	0	4	2	0	

Forrás: saját szerkesztés

Az első megküzdési család a kapcsolódás területén az **önmegnyugtató**, amelynek az a célja, hogy a meglévő személyes és társas erőforrásainkat igyekszünk megvédeni, hogy a stresszhelyzet ne fokozódjon. Két interjúalanyom (1 és 4) az **érzelemszabályozás** által igyekezett kezelni a helyzetet, ahogy a 4. interjúalany fogalmazott: „*Síratom, ameddig kell.*” Az 1. interjúalany emellett az **érzelmi megközelítést**, mint megküzdési módot is használta, azaz igyekezett megérteni érzéseit és azokat a megfelelő módon kifejezni, kezelni. Ez több formában is megjelent nála, amellett, hogy a korábban említett könyv számára „*terápia is volt*”, „*igyekeztem regenerálni a szervezetemet*”, valamint „*kikapcsoltam amennyire lehetett. Mindenféle olyan programokban vettem részt, hogy lelkileg helyrerázódjak. Kerestem ezeket a módokat, meditáció. Volt, hogy üldögéltem kint a napon félnapokat, tehát, hogy egy kicsit így helyrejöjjenek.*” A harmadik, és egyben ezen megküzdési családban legszélesebb körben használt megküzdési mód, a **viselkedésszabályozás** volt, amikor is a vállalkozók tudatosan kontrollálják cselekedeteiket azért, hogy ne mélyítsék tovább a kudarc hatásait. A legtöbb esetben (6; 8; 10) ez olyan formában jelent meg, hogy a családi és/vagy személyes költségeiket visszafogták, hogy ne mélyítsék tovább az anyagi problémáikat, amit a kudarc okozott. A 4. interjúalanyánál két másik formában jelent meg, egyrészt az orvosa tanácsára kis időre megpihent, hogy ne terhelje magát jobban lelkileg; illetve azért nem szeret a „*mi lett volna, ha*”-n gondolkozni, mert az abból fakadó „*cselekvés tévútra vihet, olyan cselekvéseket indíthat el bennem, amik feleslegesek, nem jó irányba mennek*”.

A második megküzdési család a kapcsolódás területén a **támaszkeresés**, melyet csupán három vállalkozó nem alkalmazott a kudarcot követően (11; 14 és 17), így holtversenyben a második legtöbb vállalkozó által használt megküzdési család. A leggyakoribb formája ennek az **instrumentális segítség** volt, azaz, amikor ténylegesen segítettek más személyek a kudarc kezelésében. A legtöbb esetben ez ügyvéd, könyvelő vagy üzleti szakértő bevonásaként jelent meg (4; 7; 12; 15; 16). Több vállalkozó esetében a családtagok is aktívan segítettek a vállalkozókat a kudarcot követő időszakban (1; 4; 15). Szintén nagyobb csoportot képeztek az eltérő irányokból érkező anyagi támogatások, például a család (1) vagy barátok felől (5; 15) vagy felajánlások, melyeket végül nem fogadtak el (10; 13). Volt, akiket a kudarcot követően rögtön állásajánlatokkal is megkerestek (4; 5), illetve volt, ahol a hibát elkövető tulajdonostárs a kudarcot követően mindenkinek kifizette a vállalkozásba tett pénzét, köztük az interjúalanyomnak is (16). Két vállalkozónál megjelent a **kapcsolatkeresés** is, mint megküzdés, amikor is például a barátok (10) vagy a szülők (15) érdeklődtek a vállalkozó felől, illetve, amikor a 15.

interjúalany elkezdte felvenni a kapcsolatot régi szakmai partnereivel, hogy hátha kiutat jelenthetnek a kudarcból. Viszont az instrumentális segítség mellett a másik domináns támaszkeresés családjába tartozó megküzdési mód az **érzelmi vagy lelki segítség** volt, hiszen az interjúalanyok felénél, azaz nyolc vállalkozónál is megjelent. Több vállalkozó kiemelte, hogy a barátok érzelmi támogatása sokat segített nekik (1; 2; 5; 8; 12; 15):

- „... azt gondolom, hogy ezek a beszélgetések mindig segítenek egy picit a feldolgozásában ezeknek az eseményeknek...” (2)
- „... most így utólag végiggondolva azért igen, voltak olyan emberek, akik segítettek ezt feldolgozni, segítettek kimozogni lelkileg ezt a dolgot.” (8)
- „ők jellemzően úgy reagáltak, hogy oké, akkor ne beszélgessünk a cégről, ha nem akarsz, próbáltak kirángatni ebből, amikor az ember mentálisan belekerül egy olyan ördögi körbe, hogy nem tudsz másról gondolkodni csak a cégről, éjjel nappal. ... És ők ebből próbáltak kirángatni, hogy más is van a világon, mint az *elvesztett vállalkozásom*, és ez a helyzet. Nagyon sok szép egyéb minden van, amit még élvezni lehet itt az életben és akkor próbáljak egy kicsit afféle nyitni, tehát ilyenfajta segítséget adtak.” (1)

A barátok mellett természetesen többen kiemelték a család szerepét is a lelki, érzelmi felépülésben és feldolgozásban (3; 12) vagy épp volt, aki a kollégáival „*ápolták egymás lelkét*” (4).

A harmadik megküzdési család a **delegálás vagy átruházás**, amikor is a vállalkozó saját erőforrásainak a korlátait találja meg, és így a kudarc okozta problémák megoldását más személyekre hárítják át. Ebben a megküzdési családban egyedül a **maladaptív segítségkérés** jelent meg egy vállalkozónál, a 15. interjúalánynál, akit a barátai anyagilag is támogattak. Viszont ez attól lett maladaptív, hogy túlzó mértékben használta fel barátai erőforrásait, melyet a következő interjúrészlet is jól szemléltet: „*Hogy mondjam, azért ők sem gazdagok, tehát az a szörnyű, hogy úgy adtak ráadásul pénzt, hogy nem valami full gazdag emberekről van szó, akik mit tudom én, most nem hatszor mennek el egy nyáron nyaralni, hanem csak ötször, mert adtak nekem pénzt, hanem olyanok, akik szintén nem olyan borzasztóan jól ellátottak anyagilag, és még e mellett kiszorítottak, segítettek rajtam...*”. Ráadásul, mivel ezeket a kölcsönöket azóta se tudta rendezni, így még mindig büntudata van emiatt.

A negyedik és egyben utolsó megküzdési család a kapcsolódás területén a **társas izoláció**, melyet az interjúalanyaim fele alkalmazott a kudarcral való megküzdés során. Ez főként **elrejtés** formájában valósult meg, amikor is igyekeztek rejtve tartani a

történeteket, nem megosztani a barátokkal (1; 3; 12), családdal (5; 6; 13) gyerekeivel (12), illetve voltak, akik úgy általánosságban mondták, hogy nem nagyon beszéltek erről másokkal (8; 13; 16). Az elrejtés mögött meghúzódó motivációkat szerintem az alábbi idézetek jól szemléltetik:

- „*kifele is próbáltam azért mutatni azt, hogy minden rendben van, csak azért belül vívódtam.*” (8)
- családi élet „*hermetikusan elzárva*”, „*egy csodavilág számára*”, amibe nem akarja az üzleti dolgokat belevinni (6)
- „*Szerintem ők (családja) nem érzékeltek ebből olyan túl sok mindent, legalábbis nem szoktunk erről beszélni, hogy ők akkor hogyan éltek meg. Lehet, hogy észre se vették...*” (13)

Két esetben a társas izoláció olyan szintig jutott, hogy **másokat kerültek**. A 6. interjúalany például úgy gondolta, családja nem tudna segíteni, és ezért nemcsak elrejtette családja előtt a történeteket, hanem bizonyos szintig kerülte is őket. Ezt jól szemlélteti, hogy az interjú során az érzékenyebb kérdésekre sokáig kitérő választ adott, míg egyszer csak megszakította az online kapcsolatot, és telefonról hívott vissza, amire, mint kiderült, azért volt szükség, mert elment otthonról, hogy válaszolni tudjon az érzékenyebb kérdésekre is, mert ezt családja jelenlétében nem tette volna meg. Mások kerülése a 8. interjúalanyánál a nem előnyös üzleti kapcsolatok megszakításában nyilvánult meg, ami így jól szemlélteti, hogy mások kerülése, akár pozitív megküzdési mód is lehet, bár ez bizonyos szempontból instrumentális cselekvésnek is tekinthető.

8.4.3 Autonómia területét érintő megküzdési módok

A harmadik és egyben utolsó nagy terület a megküzdésmód-családok rendszerezésében az autonómia területe, ahol a vállalkozó a preferenciáit és a környezeti lehetőségeket igyekszik összhangba hozni. Ezen területen található a leggyakrabban használt megküzdésmód-család, az alkalmazkodás, melyet minden megkérdezett vállalkozó alkalmazott a kudarccal való megküzdésben. Továbbá a három legtöbbször használt megküzdési mód is ezen a területen van: kognitív átalakítás (13 vállalkozó); mások hibáztatása (13 vállalkozó); valamint elfogadás (12 vállalkozó). Az autonómia területén található megküzdési módok közül a 17. interjúalany használta a legtöbbször, hét megküzdési módot; míg nem volt olyan vállalkozó, aki egyet se használt volna.

30. táblázat – Vállalkozók által a kudarcot követően használt megküzdési módok az autonómia területén

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
9. Alkalmazkodás	9. Elfogadás	x			x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	12
	9. Figyelem elterelése		x	x			x			x		x	x		x	x	x	9
	9. Kognitív átalakítás	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x		x	x	13
	9. Minimalizálás				x													1
10. Tárgyalás	10. Prioritások felállítás							x	x		x			x				4
	10. Alkudozás										x							1
	10. Meggyőzés										x							1
11. Alárendelődés	11. Önhibáztatás			x			x							x		x	x	5
	11. Rágódás			x		x							x		x		x	5
	11. Tolakodó gondolatok	x													x			2
12. Ellenállás	12. Önkárosító magatartásforma								x									1
	12. Mások hibáztatása			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	13
	12. Agresszió																x	1
ÖSSZESEN		3	2	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	7	

Forrás: saját szerkesztés

Az első és egyben a 12 megküzdési családból a legtöbbet használt, az **alkalmazkodás**, mely esetében a vállalkozó a preferenciáit igyekszik rugalmasan hozzáigazítani a stresszhelyzet-hozta lehetőségekhez. Az alkalmazkodáson belül a **kognitív átalakítást** használta a legtöbb vállalkozó, melyet csak hárman nem használták (5; 6 és 15). Ebbe a megküzdési módba igen változatos egyedi esetek tartoztak, de közös bennük, hogy próbáltak valamilyen pozitív keretezést találni a negatív eseményeknek:

- „... egyébként, hogy mondjam, tehát nem fáj már a szívem ezért. Tehát én azt gondolom, hogy minden folyamatból tanulni kell és lehet.” (1)
- „De ezeket is mindig próbálom úgy kezelni, hogy mivel történt valami, ez azzal jár, hogy magamat erősítem, hogy nem szabad ezen báncódni. Valamiért ennek így kellett történnie és majd lesz valami jobb vagy más, és számomra ez be is következett.” (4)
- „...rájöttem arra, hogy igazából teljesen fölösleges amiatt boldogtalannak lenni, hogy egy üzleti vállalkozás nem jött össze, és ennyi. Tehát hogy elhatároztam azt, hogy én akkor is boldog leszek, ha én nagyon–nagyon szegényen kell, hogy leéljem az életemet, én akkor is boldog akarok lenni.” (8)
- feleségének „a pozitív gondolkodás aspektusa a legerősebb, és már a kiszállásnál is, hogy na, megszabadulunk az alaktól, megszabadulunk az odautazástól, megszabadulunk attól a nyűgtől, hogyha ott valami elromlik, akkor nekünk kell közbenjárni, hogy soron kívül odaérkezzen az a dolog, és így tovább és így tovább, tehát már ezt plusz pozitívvá kellett tenni, hogy na jó, ráment 5,5 év, de nincs még anyagi bukta...” (12)

- „... a nyelésben is voltak kockázatok. Tehát, hogyha sikerre tudjuk vinni a céget, akkor abban könnyen lehetett volna az a kockázat és mi a „francot” csinálunk a többi céggel? Vagy, hogy hogy oldom meg azt a helyzetet?” (13)
- A 16. és 17. interjúalany pedig a humorhoz nyúlt, nevetni tudtak a kudarcukon.

Az alkalmazkodás megküzdési családon belül a második legtöbbet használt megküzdési mód az **elfogadás** volt, melyet 12 vállalkozó használt a kudarcot követően. Az elfogadás egy hasonló motívumot fog meg kisebb árnyalatokkal, volt, aki úgy fogalmazott, hogy azt fogadta el, amin nem tudott változtatni (1; 13; 15); míg más inkább azt emelte ki, hogy nem gondolkozott azon, hogy „mi lett volna, ha...”, hanem beleállt egy irányba és azt végigvitte a kudarcot követően (4). Van, aki „nem veszi magára” a kudarcot (7) vagy egyenesen úgy fogalmaz (16), hogy „Aki meg az első bukást drámaként éli meg, annak nem jó vállalkozónak lenni. Az nem az ő pályája, úgy hiszem. Engem abszolút nem viselt meg.” Többen pedig azt fogadták el, hogy kénytelenek alkalmazottként folytatni a karrierjüket (6; 8; 15; 17). Az alkalmazkodás területén a harmadik legnépszerűbb megküzdési mód a **figyelemelterelés** volt, mely az összes kudarcot követően alkalmazott megküzdési módból is az 5. a legtöbb vállalkozó által használt. Ez is jól jelzi, hogy az alkalmazkodást mennyire dominánsan használták a vállalkozók. A vállalkozás elvesztéséről többen is a figyelmüket egy másik meglévő (12) vagy új munkahellyel (17), esetleg vállalkozói projekttel (2; 6; 12; 16) terelték el. Tipikus interjúrészletek a figyelemeltereléshez: „annyifele kellett egyszerre figyelnem, hogy nem volt arra időm, hogy nekiálljak keseregni” (10); „meg feledtette, hogy vannak munkahelyeink” (12); „Különösebben nem izgatott, mert voltak más vállalkozásaim is.” (16). A **minimalizálás**, mint megküzdési mód csak egy esetben, a 4. interjúalany esetében fordult elő, mely a következő interjúrészlet alapján érthető meg: „mert én egy dologban nem akartam húzni, tehát a válást sem, ezt sem, mint ahogy mondtam, így is bukunk, én nem számolgam, hogy mit bukok. És volt, amiben a rosszabb verzióba belementem, meg az ügyvéd figyelmeztetett is, hogy most miért csinálunk ilyet, mert ez majd fájni fog, meg hiányozni fog, vagy kérdezte, hogy el tudom dönteni, hogy akkor onnantól azt nem hiányolom meg nem gondolok rá? Hát mondom, megpróbálom, ez van a fejemben, hogy megpróbálom eldönteni, hogy buktam, amit buktam”.

Az autonómia területén a második megküzdési család a **tárgyalás**, amikor is a vállalkozó igyekszik új lehetőségeket találni a stresszhelyzet kezelésére. Ezen a családon belül a legtöbben a **prioritások felállítását** használták (7; 8; 11 és 14), amikor is a vállalkozók megpróbálják saját preferenciáikat, prioritásaikat újragondolni a kudarcot

követően. Két esetben ezt a megváltozott családi élethelyzet hozta magával, mivel egyiküknek megszületett a kislánya, így újraértékelte, hogy a biztos fizetés vagy a vállalkozói lét a fontosabb számára (7), míg a másik esetben egy lebetegedett családtag megsegítése miatt is könnyebben engedte el a vállalkozását, mert azt fontosabbnak ítélte meg (14). A tárgyalást mint megküzdési családot a 11. interjúalany használta a legváltozatosabban a kudarcot követően, mert alkalmazta a prioritások felállítását („*egy picit másra akartunk koncentrálni, mert emezzel sokkal több nyűg meg baj volt. Sokkal rosszabb, ha pár ezer forintos esküvői megrendeléseken györcsölünk, és emellett elveszítünk havi díjas ügyfelet, aki pár százezer forintot fizet havonta. Nincsen köszönő viszonyban sem a két tevékenység egymással.*”), az **alkudozást** (tárgyalásokat folytatott a versenytárral a vállalkozás eladásáról), valamint a **meggyőzést** is (feleségét győzködté, hogy adják el vagy zárják be a vállalkozást, végül csak bezárták).

A harmadik megküzdési család ezen a területen az **alárendelődés**, melyet kilenc interjúalanyom alkalmazott. Az **önhibáztatás**, mint megküzdési mód öt vállalkozónál jelent meg (3; 6; 14; 16; 17). Volt, aki úgy érezte többet is tehetett volna (3), vagy épp valamit rosszul csinált (6), de volt pár igen szemléletes megfogalmazás is:

- „*Lehetett volna változtatni, de leginkább engem kellett volna lecserélni időben.*” – mondta nevetve a 14. interjúalany.
- „*mi olyan vállalkozásba fogtunk, és ezt ennél a cégnél tanultam meg, amihez tök hülye voltam. Tehát, egy Excel-táblára csináltunk egy vállalkozást úgy, hogy fogalmunk nem volt róla, hogy ez miről szól. Így nem szabad vállalkozni. Itt ez a nagy tanulság.*” (16)
- „*Ami azért bántott, az az, hogy egy olyan lehetőséget hagytunk kicsúszni a kezünkől, mely remekül működhetett volna, érdekes kihívás lehetett volna, és anyagilag igen jövedelmező. S mindezt a saját hülyeségünkől. Mást nem is okolhatunk.*” (17)

Az önhibáztatás mellett a **rágódás** motívuma is öt vállalkozónál jelent meg a kudarcot követő időszakban (3; 5; 13; 15; 17). A 3. és az 5. interjúalany esetében a negatív hatásokon rágódtak, hogy mi lett volna, ha másképp alakul. A többi esetben inkább a lezáratlanságon rágódtak: az elvesztett jó üzleti lehetőségen (17); a barátoknak vissza nem fizetett adóságon (15); hogy soha nem készült el a termékük és „*jó lenne látni, hogy egyszer csak megteszi az első lépéseket ez a valami, amit összehoztunk. Ez a része hiányzik, teljes mértékben*” (17). Két esetben jelentek meg a **tolakodó gondolatok**, mint megküzdési mód: „*Hát tulajdonképpen a mai napig, hogy mondjam azt, hogy csomószor*

rossz álmom van emiatt és így ébredek. Meg szinte alig van olyan nap, hogy ne jutna eszembe.” (15), illetve „...az ember mentálisan belekerül egy olyan ördögi körbe, hogy nem tudsz másról gondolkodni csak a cégről, éjjel-nappal.” (1).

Az autonómia területén az utolsó megküzdési család az **ellenállás**, mely három vállalkozót leszámítva (1; 2; 11) mindenkinél megfigyelhető volt. Itt egyértelműen **mások hibáztatása** volt a domináns megküzdési mód, mely, a kognitív átalakítással holtversenyben, a legtöbbet használt megküzdési mód. A 13 vállalkozónál ugyan abban voltak eltérések, hogy épp egy személyt vagy politikát (10), COVID-járványt (10), pályázati rendszert (14), a régió érettlenségét (5; 7) hibáztatták, de a felelősség részben vagy egészben másokra hárítása közös motívum volt. Egy esetben megjelent az **önkárosító magatartásforma**, mint megküzdési mód: *„hát például az volt az újévi fogadalmam, hogy na jó, akkor most már rászokok a cigire, nyilván az nem segített” (8).* Egy másik esetben pedig megjelent az **agresszió** verbális formája: *„A szétválásunk eléggé csúnya volt X és Y-al. Ekkorra már kígyót-békát fröcsögtek, az ígéreteiket elfelejtették, s mivel a cégben hivatalosan nem voltak, így semmilyen felelősséget nem vállaltak. Mivel még nem vállalkoztak, így az adókról és egyéb fizetnivalókról fogalmuk sem volt. Azt hitték az Z gondja. Így kemény viták alakultak ki közöttünk.” (17).*

8.5 Tanulás a kudarcból

A vállalkozók többségénél a kudarccal és következményeivel való megküzdés mellett – vagy akár azzal egyszerre – egyfajta értelemkeresés és tanulás is megjelenik. Ebben az alfejezetben arra keresem a választ, hogy a megkérdezett vállalkozók, miként tanultak a kudarcból, és milyen tanulságokra jutottak a folyamat végére. Nem volt a kutatás része, de az interjúkból az is kiderült, hogy több vállalkozó a kudarc és vállalkozói lét során szerzett tapasztalataikat másokkal is igyekeztek megosztani, még ha eltérő formában is: könyv (1); előadás (7; 16); beszélgetések (14; 17).

8.5.1 Tanulás módjai, formái a kudarc után

A tanulás módjainak vizsgálata azért nehéz, mert sok vállalkozó tudatos tanulás nélkül lép tovább, vagy ritkább esetben szépen el tudja mondani, miként jutott el a tanulságokig (Repisky, 2018a). A kutatás is ezt erősítette meg, hogy minden vállalkozó levont tanulságokat, azonban egy-két esetet leszámítva igen vázlatosan, homályosan tudtak arról beszámolni, miként jutottak el a tanulságokig. Ennek következtében az egyes interjúalanyoknál a tanulási formákat a legtöbb esetben nem egy-egy konkrét interjúrészlet alapján tudtam beazonosítani, hanem az interjú és a történetük egésze

alapján. A szakirodalomban is bemutatott 4 tanulási forma mellett külön kiemeltem azokat az eseteket, ahol tudatosan a kudarcot követő tanulságlevonás nem volt megfigyelhető (lásd 31. táblázat). A táblázatból az is látszik, hogy, míg az 1. interjúalany a tanulás mind a négy formáját használta, addig a 4. interjúalanyánál egyik se volt igazán megfigyelhető. Viszont az interjúalanyaim fele két tanulási formát vegyített és tizenegyen legalább kettőt, tehát elmondhatjuk, hogy a kudarc alatt és azt követően a vállalkozók többsége több tanulási formát együttesen használt a tanulságok levonására.

31. táblázat – Tanulás formái interjúalanyonként

	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
Cselekedve tanulás	x	x	x				x			x	x		x				7
Reflektív tanulás	x						x			x		x		x	x	x	7
Szituatív tanulás	x		x		x			x	x		x	x		x	x	x	10
Krízisen keresztül tanulás	x		x		x	x		x						x			6
Kudarc után tudatos tanulás nem volt		x	x	x		x			x		x	x	x				8
ÖSSZESEN	4	1	3	0	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	

Forrás: saját szerkesztés

Cselekedve tanulás: több interjúalanyomnál nem csak a kudarcot követően, hanem már az azt megelőző időszakban is megfigyelhető volt egyfajta folyamatos tanulás, változás, az 1. interjúalany szavaival: „*teljesen tudatosan mentem ezen végig*”.

Reflektív tanulás esetében azonban míg volt, aki előre ment az időben és az elkerülésre tett kísérlet során tanult (13), addig mások utólag gondolták át a történeteket (1; 7; 11; 15; 16). A 17. interjúalany igen jól fogalmazta meg ezt a folyamatos reflexiót: „*az évek alatt már hozzászoktam, hogy minden történést, helyzetet kielemezek, így a most elemzett vállalkozásomat is folyamatosan figyeltem, elemeztem, s az azóta eltelt 3 év során már több beszélgetés során megosztottam az átélt tapasztalatokat, levont következtetéseket*”. A 13. interjúalany vélekedett úgy, hogy csak a kudarcot megelőzően volt értelme reflektív tanulásnak: „*Sokszor kielemeztük, mielőtt bezártuk volna, hogy miért zárjuk be. Utána nem nagyon volt szükség arra...*”. Az 1. interjúalany beszélt talán a legátgondoltabban a történetekről, hiszen ő végzett talán a legalaposabb tanulságlevonást, melyet az alábbi interjúrészletek is jól szemléltetnek:

- „*Én a tanulságoknak egy részét nyilván úgy tudom levonni, hogy ha már túl vagyok rajta, és végiggondolom.*”
- „*Óh, egy egész könyvet írtam róla. Írtam egy könyvet.*” ... „*nekem egy ilyen terápia volt, amikor ezt '15-ben írtam és akkor azzal, hogy akkor tartottam ott,*

jó két évvel később, hogy egy kicsit lehiggadtam, azokat a fajta ösztönöket, görcsöket tudatossá formáltam és ki tudtam tenni magamból annyira, ahogy elkezdtem végiggondolni, hogy mi történt.”

- *„Egyrészt jó volt így hogy, ezt én le is írtam, kiírtam magamból, meg nagyon sokat gondolkodtam rajta, pont azért, hogy a tanulságokat levonjam...”*

Szituatív tanulás: ebben a tanulási formában jelenik meg a tanulás társadalmi része, azaz az emberi interakciókból, konfliktusokból fakadó tanulás. Interjúalanyaimnál ez fakadt személyközi konfliktusokból (1; 3; 8; 12; 15; 16; 17) és másokkal való tapasztalatmegosztásból, illetve közös gondolkodásból (5; 10; 12; 13).

Krízisen keresztüli tanulás: mint a kudarc következményeinél láthattuk, nem minden vállalkozó élte meg komolyabb krízisnek a kudarcot, ebből kifolyólag ez a fajta tanulás se jelent meg mindenkinél, csak hat interjúalanyomnál (1; 3; 5; 6; 8 és 15).

Kudarc után tudatos tanulás nem történt: interjúalanyaim fele esetében a kudarcot követően nem végeztek se egyénileg, se más személy bevonásával tudatosan tanulást, tanulságlevonást (2; 3; 4; 6; 10; 12; 13; 14). A tanulságlevonásra vonatkozó kérdésemre a 2. interjúalany a következő választ adta nevetve: *„Nem, lehet, hogy kéne, akár így, akár úgy, hogy leülni mit tudom én egy üzleti coach-csal és ezeket átbeszélni, ez valószínűleg hasznos lenne, de mivel mindig párhuzamosan elkezdek valami újat, ezekre tipikusan nem jut idő meg energia, de egyébként nem egy rossz ötlet.”*

8.5.2 Kudarcból levont tanulságok

A kudarc során tanultak rendszerezésénél először a szakirodalomban is elterjedt négy területre osztott csoportosítás (önmaguk, vállalkozás és elvesztése, kapcsolatok és kapcsolati hálók, valamint vállalkozásmenedzsment – Byrne és Shepherd, 2015; Cope, 2011; Fang He és Krähenmann, 2021) szerint rendszereztem az egyedi tanulságokat, de úgy éreztem, hogy fontos árnyalatai vesznek így el az eredményeimnek. Ezt követően Singh és kutatótársai (2007) módszeréből inspirálódva, besoroltam, hogy az egyes tanulságok milyen típusú következményhez kapcsolódhatnak, de olyan mértékben a szakmai és részben pszichológiai területek emelkedtek ki, hogy ezeket se éreztem megfelelő eredményeknek. A fentiek megoldására a tanulságokból az interjúkból kiemelkedő nagyobb csoportokat hoztam létre a 32. táblázatban látható módon, tehát nyolc tanulási területet határoztam meg, melyek többé-kevésbé három nagyobb egységbe is rendezhetők.

A 32. táblázatból kiolvasható összegzésként, hogy a vállalkozás területén a belső üzleti kapcsolatok kezelése és a vállalkozás működtetése a két legtöbb vállalkozó által

érintett tanulási terület, míg a harmadik legelterjedtebb tanulási terület az önismeret és személyes fejlődés volt az interjúalanyaim esetében. Továbbá a táblázatból az is kiderül, hogy interjúalanyaim többsége a kudarc következtében egyszerre több tanulási területen is levont tanulságokat. Harmadik fontos megállapítás, hogy a tanulságok levonása – ahogyan a tanulás formáinál is kiemeltem –, nem kizárólag a kudarcot követően történt, hanem sok esetben már annak folyamatában.

32. táblázat – Kudarc következtében levont tanulságok rendszerezése tanulási területek szerint

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM
Vállalkozó	Önismeret, személyes fejlődés	x		x	x		x					x	x	x	x		x	9
	Válság- és kudarckezelés	x				x			x		x	x					x	6
	Karriermegfontolások			x			x						x			x	x	5
	Jogi és pénzügyi tanulságok					x	x	x	x			x			x			6
Vállalkozás	Vállalkozás működtetése	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x				x		11
	Belső üzleti kapcsolatok	x	x					x	x		x	x	x	x	x	x	x	11
	Külső üzleti kapcsolatok	x						x						x				3
Környezet	Piacismeret és piaci jelenlét							x	x		x							3
	ÖSSZESEN	5	2	2	2	3	4	5	5	1	4	5	3	3	3	3	4	54

Forrás: saját szerkesztés

Elsőként részletesebben a vállalkozó személyére vonatkozó tanulságokat ismertetném, így az első tanulási terület, amit bemutatok az **önismeret és a személyes fejlődés** területe. Ezen a tanulási területen 17 egyedi tanulságot tártam fel, többek között olyanokat, hogy „*emberismeretből valószínűleg sokat fejlődtem...*” (15); üzleti partnerek kapcsán jobb hallgatni az intuíciókra, első benyomásra (1; 17); „*...önhittség is, hogy én mindenkinél mindent jobban tudok. Én nem szégyellek kérdezni, utánanézni.*” (4); másik két cégét is lakhelye köré szervezte, mert rájött, hogy nem vágyik a folyamatos utazásra (13); vagy épp, hogy felismerte, hogy nem HR-es beállítottságú, neki túl nagy kockázat az alkalmazottak cseréje (14).

A **válság- és kudarckezelés** a második tanulási terület, ahol szintén több egyedi tanulságot tárhattam fel: fontos, hogy kudarc után ne csak „*ágyban fetrengjünk*”, hanem kis pihenés után aktívan keressünk és tegyünk a kiútért, a változásért (1); nehéz időszakok átvészeléséhez nem csak anyagi, de energiatartalékra is szükségünk van (1); „*...nem kell mindenáron, amit a fejedbe veszel, megcsinálni. Tehát, jó, hogy ragaszkodsz a célodhoz, ha látod, hogy van valami, de időben kell lépni. ... megtalálni azt a határt, hogy tudjál*

lépni és ne ragaszkodj minden áron az álmaidhoz. Ha bármi reményt is látsz benne, hogy ezt meg lehet csinálni, akkor csináld, de ne minden áron.” (5); „... rájöttem arra, hogy igazából teljesen fölösleges a miatt boldogtalannak lenni, hogy egy üzleti vállalkozás nem jött össze, és ennyi...” (8); „Szerintem az ember életében kell, hogy legyen néhány olyan, hogy megválunk bizonyos dolgoktól, amikhez hozzászokunk, hogy nem kell ragaszkodni mindenhez, sőt.” (11), vagy épp, hogy időben reagáljunk, ha problémákat észlelünk (12) vagy „Jobb egy még nagyon kecsegtető vállalkozást is, ilyen gondok esetében akkurátusan, időben lezárni.” (17).

Harmadik tanulási terület a **karriermegfontolások** területe, melyben olyan tanulságokhoz jutottak el a vállalkozók, mint: már csak szakmájában vállalkozna (3); most már hamarabb menne egy nagyvállalathoz, a jobb és biztos jövedelem miatt, ami egy családhoz kell (6); „Viszont, talán ez ébresztett rá arra, hogy nem biztos, hogy én szeretnék egy nagy nemzetközi cég vezetőségébe tartozni személy szerint, tulajdonosaként szívesen, de azt, hogy én a vezetőségben ott legyek... nekem mások az elképzeléseim a hétköznapiokról.” (13); „Olyat kell csinálni, amibe beleállsz rendesen, meg működőképes valami. Ilyen induló mikrovállalkozásokkal, főleg többel egyszerre szöszölgetni, úgy, hogy a tizenkettedik dolog az életedben, úgy nincs értelme.” (16); vagy: „Úgy tűnik, hogy ismét megerősítést nyert az a gondolatom, hogy az egyszemélyes vállalkozás az összes negatívumával együtt nekem még mindig megfelelőbbnek tűnik.” (17).

A **tanulságok jogi és pénzügyi** területe kicsit átmenet a vállalkozó és vállalkozása között, mert voltak tanulságok a magánéletbeli pénzügyekre (kisebb kockázatvállalás – 6) és a vállalkozásban levőkre is („... csak eddig nyújtózkodj, hanem mindent akartam egyszerre. Amennyi összegem volt, azt mind-mind belefektettem ebbe, amit nem szabad...” – 5). Továbbá olyan jogi tanulságok is voltak, mint, hogy „Körülbástyázná magát” szellemi tulajdon védelemmel (7); vagy az alapokat papíron nagyon egyértelműen rögzítsék, és aztán kövessék nyomon (15); vagy a következő vállalkozásba már többségi tulajdonosként szálljanak be, amihez tartották is magukat (12).

Az ötödik tanulási terület igen változatos, a **vállalkozás működtetésének** területét öleli fel és tizenöt egyedi tanulság került azonosításra. Ide tartoznak olyan egyszerűbbek, mint a „Napi rutinban nem szabad elveszni” (1) vagy megfelelő szakértők bevonásának fontossága (2; 8) vagy épp, hogy fontos érteni a vállalkozás szakterületéhez (12; 16). Továbbá olyan pszichológiai jellegűek is, mint, hogy nem akar ő is átugrani lépcsőfokokat a vállalkozásépítésben és csődbe jutni, mint mások (4), vagy „... az ember, amikor a saját pénzét rakja valamibe, akkor teljesen máshogy kezeli ezeket a dolgokat, és

akkor görcsösebben kezel bizonyos dolgokat ... Ezek az érzelmi kapcsolók teljesen máshogy működnek ... Amikor a saját pénzedet kockáztatod és fekteted be, akkor teljesen más üzleti döntéseket hozol, és ezeket nem baj azért, hogyha másokkal validáltatod, külső emberekkel, és tényleg hallgatsz rájuk...” (8).

A hatodik terület a **belső üzleti kapcsolatok kezelésének** területe, mely tizenegy vállalkozónál jelent meg, tizenhárca egyedi tanulság formájában, így itt volt a legtöbb egyedi tanulság. Ezen a tanulási területen az alkalmazottakhoz, kollégákhoz kapcsolódó tanulságok voltak a legdominánsabbak. Az alábbiakban néhány szemléletes példát hoztam:

- *„... azért én hajlamos vagyok már, meg már a nagyvállalati környezetben is hajlamos voltam rá, hogy túl nagy felelősséget érezzek a kollégáim iránt, meg az ő érdekeiket képviseljem gyakran a sajátjaim helyett is, ezt egy picit elengedni, kicsit távolságtartóbban, tehát nem magamra venni mindenkinek a személyes problémáit és nem akarni megoldani helyettük az életüket.” (2)*
- Megpróbálni az emberhez szabni a munkakört és nem az embert beleerőszakolni a munkakörbe, ha nem illik bele. (13)
- Az alkalmazotti csapat megújítása a cég megújulását is támogathatta volna. (14)

Továbbá megjelentek az üzlettársakhoz kapcsolódó tanulságok is, úgy, mint *„Aki nagyon nagy szavakkal és úgymond nagyzási hóbortokkal érkezik, azok – ez volt a fő tanulság – azokat elkerüljük...” (12)*, vagy épp most már más szempontok szerint választana üzlettársat (15).

A hetedik terület a **külső üzleti kapcsolatok kezelését** öleli fel, és ezzel a vállalkozást körülvevő környezet nagyobb területére érkeztünk. Van, akinél a partnerválasztásban történt változás: *„... meg kell találni azokat a partnereket, akikkel egymásra tudunk hangolódni, akikkel a működésünk, a gondolkodásunk, az értékrendünk az közel áll egymáshoz.” (1)* Más azt ismerte fel, hogy *„Nagy hatalma van a közösségi fórumoknak.” (7)*. A 14. interjúalany pedig az ügyfelek kezelése területén vont le tanulságot: *„... a cég imidzse nekem fontosabb volt, mint az eredményessége. Nem jó, egyébként ez nem jó, ezt nyugodtan bele lehet vágni, nyugodtan lehet csalódást okozni az ügyfeleknek. ... Nem azt jelenti, hogy én most gazember leszek, mert valószínűleg nem tudnék egyébként. Nem azt jelenti, hogy én most már átvágnám az ügyfeleket, hogyha újra kezdeném. Szó sincs róla. Inkább szelektálnék.”*

Míg végül a **piacismeret és a piaci jelenlét**, mint tanulási terület bemutatása következik. Ide egyrészt tartoznak iparágspecifikus tanulságok, valamint

iparágfüggetlenek is. Iparágfüggetlen példa, amit a 7. interjúalany mondott, *„De nem vállalkozásként kezdeném el rögtön, hanem nyilván egy ötleten gondolkodnék, azt az ötletet kidolgoznám, összeraknám, megnézném, hogy van-e traction-je és akkor tennék mögé jogi entitást.”*, vagy épp a 8. interjúalany tanulsága, hogy jobban kell fókuszálni, miben lehetnek jobbak a versenytársaknál. Továbbá a 11. interjúalanyának is tanulság volt, hogy erőteljesebb piaci jelenlétre lett volna szükség. A 7. interjúalanyánál pedig iparágspecifikus tanulság is megfigyelhető volt, azaz, hogy az e-sport játékosok közösségében gyorsan elterjed a negatív vélemény, ami nagy veszélyforrás ebben az iparágban.

8.6 Kudarcot követő karrierdöntés

Miután megismertük a kudarc okaitól, a következményein át, hogy miként küzdöttek meg ezzel a helyzettel a vállalkozók és mit tanultak belőle, elérkeztünk a kudarc folyamatának utolsó eleméhez, a karrierdöntéshez. Az ide kapcsolódó eredményeimet két alfejezetben ismertetem. Elsőként azt mutatom be, hogy a kudarcot követően az interjúig a vállalkozók milyen karrierutakat jártak be, majd a második alfejezetben a karrierdöntés szempontjait elemzem, azaz, hogy milyen szempontokat mérlegeltek döntésük meghozatalakor.

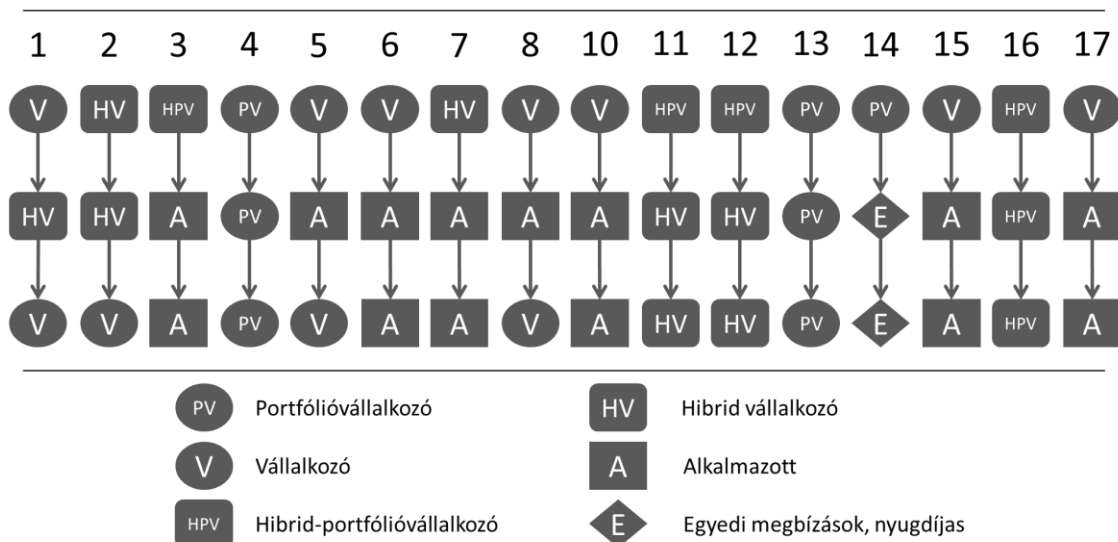
8.6.1 Vállalkozói karrierutak a kudarcot követően

A kudarcot követően nagyon változó, hogy ki mennyi ideig küzd meg a következményekkel, és így, mikor hozza meg a karrierdöntést. Yamakawa és Cardon (2015) eredményei alapján abban nagy eltérések vannak, hogy a kudarcot követően, mikor alapítják a következő vállalkozásukat a vállalkozók. Ugyan átlagosan 14 hónap telik el, de ez az időintervallum 1 hónap és 30 év között mozgott a mintájukban. Három időpontot határoztam meg a vállalkozók státuszának vizsgálatára, melyet minden vállalkozó esetében megkérdeztem (lásd 27. ábra): a kudarc időpontjában; a kudarcot követően, illetve az interjú készítésekor milyen státuszban tevékenykedtek. Néhány interjúalany kitért a jövőbeli szándékaira is, melyet csak szövegesen mutatok be.

Mielőtt a 27. ábra alapján levonnám a következtetéseket, segíteném a megértését, olvasását, mert nem egy megszokott ábrázolást választottam. Az ábrán oszlopokban az egyes interjúalanyok sorszáma alatt a karrierútjuk folyamatát láthatjuk, lefelé haladva a korábban leírt három időpontban, időrendben (kudarckor, kudarcot követően, interjúkor). Ovális alakzattal jelöltem a tisztán vállalkozókat (V; PV), négyzettel pedig a tisztán alkalmazottakat (A), lekerekített sarkú négyzettel pedig a köztes állapotot, amikor valaki

egyszerre alkalmazott és vállalkozó is (HV; HPV). Illetve volt egy egyedi eset (E), amikor valaki nyugdíjba vonult és egyedi megbízásokat vállal már csak.

27. ábra – Vállalkozók karrierútja a kudarcból az interjúig (kudarc időpontjában, kudarcot követően, valamint az interjú felvételekor)



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrát kétféleképpen olvashatjuk, egyrészt interjúalanyonként egyéni történetekként vagy soronként, hogy az egyes időpillanatokban mennyi vállalkozó volt.

1. **A kudarc időpontjában** hét vállalkozónak ez az egy vállalkozása volt (V); hármuknak több vállalkozása volt (PV); kettőnek volt munkaviszonya is a kudarcos vállalkozás mellett (HV) és négy vállalkozónak a munkaviszonya mellett több vállalkozása is volt (HPV).
2. **A kudarcot követően** erősen megjelentek a tisztán alkalmazotti státuszban levők (8 fő) és az alkalmazotti lét mellett vállalkozók száma (4+1). Ketten voltak, akiknek több vállalkozása maradt, alkalmazotti státusz nélkül, azaz tisztán vállalkozók maradtak. Míg egyvalaki nyugdíjba vonult és eseti megbízásokból él.
3. **Az interjú készítésekor** több tisztán vállalkozói státuszú volt, mint a kudarcot követően (4 egy vállalkozást irányító és 2 portfólióvállalkozó). Továbbá két hibrid és egy hibrid-portfólióvállalkozó is volt a mintában. Azonban hatan tartósan is alkalmazottak maradtak, és egy továbbra is eseti megbízásokból él.
4. Az ábrán ugyan nem szerepel, de több vállalkozó kitért arra, hogy a **jövőben vállalkozna-e még**. A 3. interjúalany kora miatt már nem vállalkozna a jövőben, hasonlóan a 14. interjúalany is kora miatt inkább már csak támogatna másokat a vállalkozói létben, de önállóan nem kezdene vállalkozásba. Viszont többen arról

számoltak be, hogy a jövőben is szívesen vállalkoznának, függetlenül, hogy jelenleg alkalmazottak (7; 10; 15) vagy már most is vállalkozók (5; 11; 13; 16).

Abban is voltak egyéni eltérések, hogy a kudarcot követően, ki mennyi idő után tért vissza a vállalkozói léthez. Az 1. interjúalany például a felépülést követően egy hónap alkalmazotti lét után vállalkozásba is belekezdett, ezért jeleztem az ábrán eleve hibrid vállalkozónak a kudarcot követően, mert olyan rövid volt a tisztán alkalmazotti lét. Addig például a 8. interjúalany a kudarcot követően 7 és fél évig dolgozott egy nagy cégnél, mielőtt újra saját vállalkozásba kezdett volna. Sőt, mint láthattuk, többen már nem is vállalkoznának a jövőben (3; 14) és a 17. interjúalany is elég óvatosan fogalmazott, hogy vállalkozna-e még a jövőben.

8.6.2 Karrierdöntést befolyásoló szempontok elemzése

Most, hogy ismertettem, milyen karrierutakat jártak be az interjúalanyaim, áttérhetek egy mélyebb elemzést igénylő területre is: miként hozták meg a karrierdöntést, milyen szempontokat mérlegeltek és, hogy e mögött mennyire álltak autonóm vagy épp kontrollált motivációk? Az alfejezet két nagy részre osztható, először az öndeterminációs elmélet szerint rendszerezve mutatom be a karrierdöntést befolyásoló szempontokat; majd az így kapott rendszerezést összevetem azzal, hogy vállalkozói vagy alkalmazotti lét felé tereltek-e az egyes döntési szempontok.

Emlékeztetnék, hogy az öndeterminációs elmélet szerint a céljaink, motivációink mögött meghúzódó okok, szabályozási módok elhelyezhetők egy tengelyen a motivátlanság és a belső motiváció között. Mivel minden vállalkozó mozgott valamerre, így a motivátlanság állapotát nem használtam, csak a másik öt szabályozási stílust, melyeket az alábbiakban mutatok be egyesével.

Külső szabályozás: erre a területre többek között olyan szempontok kerültek, ahol valamilyen kényszerítő erő miatt az interjúalanyaimnak igazából nem volt döntési lehetőségük a karrierútjukra vonatkozóan, például anyagi problémák miatt (5; 8; 10; 15); életkor (3; 17); más lehetőségek hiánya (1); vagy élethelyzetből fakadó tényezők, úgy mint költözés, felújítás és ezzel járó hitelfelvétel (7). Voltak, akik tisztán egy külső anyagi jutalom megszerzéséért választották az adott utat, például: igyekszik mindig a nagyobb bevételt hozó tevékenységre fókuszálni (2); vagy épp rájött, hogy a multinacionális cégnél nem csak kiszámíthatóbb a bevétel, de többet is kereshetett volna (6). Voltak ketten, akiket pedig a korábbi negatív tapasztalatok tereltek vagy a vállalkozói lét felé: *„Egyszer voltam kettő hónapig alkalmazott életemben. ... Soha többet nem leszek*

alkalmazott.” (13), vagy az alkalmazotti lét felé: „*A kor mellett, a kudarcok is belejátszhatnak.*” (17).

Introjektált szabályozás: ebbe a szabályozási stílusba sorolhatók a másoknak való megfelelés, mely főként felkínált munkalehetőségek formájában jelent meg (1; 5; 8). Másoknál a gyerekekkel kapcsolatos belső vágyaik jelentek meg, például: egyszer szeretné gyerekeire hagyni vállalkozásait (4); vagy azért nem lenne még vállalkozó, mert „*megszületett a kislányom és most épp egy olyan időszakban vagyok, amikor többet jelent az, hogy foglalkozzak vele, meg tudjak vele több időt tölteni.*” (7). Továbbá ebbe a csoportba sorolhatók voltak a következők is: „*... már itthon tipródni nem, egész egyszerűen muszáj volt egy munkakörnyezetbe kerülnöm, azt éreztem, hogy képes vagyok már rá, tehát tartok már ott lelkiileg, hogy ez menni fog.*” (1); vagy, hogy nem szeret alkalmazott lenni, de úgy érzi, nem kockáztathat (6), illetve, hogy a vállalkozói létből „*a legfontosabb, ami hiányzik belőle, így ötven fölött, az, hogy nem azokkal dolgozom, akikkel szeretnék, hanem akikkel mellém raknak. Az nagyon hiányzik, hogy olyan csapatban legyek tag, ahol jól érzem magam.*” (6).

Azonosított szabályozás területén igen változatos szempontok jelentek meg egy-egy felismert pozitív vagy negatív lehetséges következmény kapcsán. Ilyen szempontok voltak a stresszhez és a kockázathoz kapcsolódók: munkavállalóként „*ha ügyes az ember, akkor még halálra se kell hajtania magát*” (6); míg más szerint az alkalmazotti lét kockázatosabb, mert ki vagy szolgáltatva és nem te vállalod, hogy melyik kockázat fér bele neked és melyik nem (13); olyan vállalkozást építettek, ami a megbízható alkalmazottak miatt távolról is jól működtethető (12); „*... szerintem vállalkozónak lenni annyira nem kafa dolog, mint ezt nagyon sokan gondolják. ... Gyakorlatilag mindig mindent kockáztatsz vállalkozóként, az azért kimerítő tud lenni*” (8); míg van, akinek a két vállalkozása időben mindig egymásba ér, mert így van egy kis biztonsági játék benne, ha nem sikerülne (2). A kockázat mérséklése mellett különféle üzleti megfontolások is szerephez jutottak, például: kiszámolta, ha ő végezné a kétkezi munkát a cégben, 700-800 ezer forintot is kereshetne havonta, de nem szeretne azzal a résszel foglalkozni (11); rosszabb hónapokban is megéri üzemeltetni a vállalkozásukat (12); „*... hét és fél év után már leginkább azt éreztem, hogy csak a pénzért csinálom, és aztán ezt úgy el is engedtem.*” (8); illetve a kevesebb megbízóval való munka vonzotta a másik vállalkozásuk felé a kudarcosból (11). Több interjúalanyomnál a függetlenség kérdésköre is megjelent: a vállalkozói lét szabadabb, ezért vonzza (10); munkahelyen hiába jó a fizetés, ha érte sokat kell dolgozni és nem lenne önállósága (4); valamint szerinte

munkavállalóként elfelejtheti, hogy ötletei és hosszú távú céljai vannak (6). Van, aki nem szívesen lenne vállalkozó (15), viszont csak ott élheti meg motivációit (magasabb keresett, maga ura legyen, és ne legyen monoton a munka). Az 1. interjúalany pedig arról számolt be, hogy alkalmazottként egy egyesületnél úgy érezte, nincs eredménye a ráfordításainak „*lyukas zsákba önti*”, míg a vállalkozásban végzett munkájánál érezte, hogy van eredménye annak, amit csinál.

Integrált szabályozás: több vállalkozó esetében a karrierdöntés azért volt egyszerűbb, mert a vállalkozói lét egészen az identitásuk részévé vált, másképp el se tudják magukat képzelni (4; 10; 12; 14; 16). Továbbá a 2. interjúalany is hasonlóan fogalmazott meg: „*Nem akarok visszamenni valahová dolgozni, merthogy nem másét, hanem a sajátomat akarom építeni.*” Volt, aki annyira vállalkozó akart lenni, hogy még vezetői pozíciókat is elutasított (4), míg más alkalmazottként is vezető volt (1). Volt, aki a kudarcot követően a korábbi munkahelyéhez tért vissza, mert az annyira a részévé vált (3). Két vállalkozó esetében (1; 3) az is fontos szerephez jutott a karrierdöntés során, hogy szerettek volna másoknak segíteni, mások hasznára lenni. A 4. interjúalany vonatkozásában az önálló és rugalmas munkavégzés is annyira a lételeme lett, hogy ezért is csak vállalkozóként tudja elképzelni magát.

Belső motiváció: ugyan ez a szabályozási stílus jelent meg a legkevesebb interjúalanyomnál, de így is jelentősen jelen volt. Volt, aki a vállalkozásban végzett tevékenységet élvezte (1); volt, aki az alkalmazotti pozíciójában végzett tevékenységet szerette (3); míg van, aki a vállalkozói szerepet (4), míg más a döntéshozást élvezi (10). Viszont azt hiszem a 2. interjúalany szavai fejezik ki leginkább, hogy mi az előnye és a hátránya egyszerre az élvezetből végzett tevékenységnek: „*az újdonság varázsa nagyon gyakran elvisz, akkor is, hogyha logikusan meg üzletileg nem feltétlenül az a legjobb megoldás*”. A 17. interjúalanyánál egy érdekes szempont is megjelent, miért szeretné a több szabadidőt biztosító alkalmazotti szerepet folytatni: „*Meg talán a szellemi dolgok jobban izgatnak most már.*”

Az előzőekben egy szakirodalomban elterjedt motivációs elmélet szemüvegén keresztül mutattam be az általam feltárt karrierdöntést befolyásoló szempontokat. A 33. táblázatban pedig összefoglaltam, hogy melyik szabályozási stílus melyik vállalkozó karrierdöntésében játszott szerepet, illetve, hogy melyik szabályozási stílus, összesen hány esetben fordult elő. Egyúttal a táblázatban azt is bevezettem, hogy a külső és introjektált szabályozás **kontrollált motivációknak** tekinthetők, mert az okság érzékelt

helye külsőnek tekinthető; míg az azonosított, integrált és belső szabályozás **autonóm motivációknak** tekinthetők, mert az okság érzékelt helye ezeknél már belső.

33. táblázat – Szabályozási stílusok megjelenése az interjúalanyoknál a karrierdöntéskor

		1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	SUM	
Kontrollált	Külső szabályozás	x	x	x		x	x	x	x	x			x		x		x	11	17
	Introjektált szabályozás	x			x	x	x	x	x									6	
Autonóm	Azonosított szabályozás	x	x		x		x		x	x	x	x	x		x			10	23
	Integrált szabályozás	x	x	x	x					x		x		x		x		8	
	Belső motiváció	x	x	x	x					x							x	5	
	ÖSSZESEN	5	4	3	4	2	3	2	3	4	1	2	2	1	2	1	2	40	

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés során két módon is megvizsgáltam, lehet-e összefüggés a szabályozási stílusok és a között, hogy vállalkozói vagy alkalmazotti karrierutat választanak a vállalkozók. Elsőként elkészítettem a 34. táblázatot, melyben azt láthatjuk, hogy melyik szabályozási stílusba hány egyéni karrierdöntési szempont tartozott, úgy rendszerezve, hogy az alkalmazotti, vállalkozói lét vagy egyszerre mindkettő felé mutatott. Fontos, hogy kvalitatív kutatás lévén, csak szemléltetésre használható a táblázat, és az alapján csak sejtések fogalmazhatók meg:

1. Az alkalmazotti lét felé irányuló döntési szempontokra feltételezhetően inkább kontrollált szabályozási stílusok jellemzők (külső és introjektált szabályozás).
2. A vállalkozói lét felé mutató szempontokra feltételezhetően inkább az autonóm szabályozási stílusok jellemzők (azonosított, integrált és belső szabályozás).

34. táblázat – Szabályozási stílusok és a karrierdöntési szempontok irányának kapcsolata

	ALKALMAZOTTI LÉT FELÉ	MINDKETTŐ FELÉ	VÁLLALKOZÓI LÉT FELÉ	Összesen
KÜLSŐ SZABÁLYOZÁS	13	1	1	15
INTROJEKTÁLT SZABÁLYOZÁS	5	1	2	8
AZONOSÍTOTT SZABÁLYOZÁS	2	-	14	16
INTEGRÁLT SZABÁLYOZÁS	1	3	9	13
BELSŐ MOTIVÁCIÓ	2	-	5	7
Összesen	23	5	31	59

Forrás: saját szerkesztés

Az összevont szinten készült sejtések megfogalmazása után megnéztem, hogy egyéni szinten is találok-e további megerősítést a fenti sejtésekre. Ehhez besoroltam minden egyes vállalkozót, hogy a nála megjelent karrierdöntési szempontok alapján kontrollált, inkább kontrollált, kiegyenlített; inkább autonóm vagy autonóm motiváció jellemző rájuk. A besorolásnál nem csak azt vettem figyelembe, hogy egy interjúalánynál melyik szabályozási stílusba estek a szempontok, hanem azt is, azok mennyire voltak változatosak egy-egy szabályozási stíluson belül. Ezen besorolásokat a 35. táblázatba rendeztem a vállalkozók kudarcot követő karrierútjaival együtt.

35. táblázat – Autonóm és kontrollált motivációk kapcsolata a karrierdöntéssel

	Motívum	Kudarc utáni státusz	Státusz interjúkor
1	Kiegyenlített	Hibrid vállalkozó	Vállalkozó
2	Inkább autonóm	Hibrid vállalkozó	Vállalkozó
3	Inkább autonóm	Alkalmazott	Alkalmazott
4	Inkább autonóm	Portfólió vállalkozó	Portfólió vállalkozó
5	Kontrollált	Alkalmazott	Vállalkozó
6	Inkább kontrollált	Alkalmazott	Alkalmazott
7	Kontrollált	Alkalmazott	Alkalmazott
8	Inkább kontrollált	Alkalmazott	Vállalkozó
10	Inkább autonóm	Alkalmazott	Alkalmazott
11	Autonóm	Hibrid vállalkozó	Hibrid vállalkozó
12	Autonóm	Hibrid vállalkozó	Hibrid vállalkozó
13	Kiegyenlített	Portfólió vállalkozó	Portfólió vállalkozó
14	Autonóm	Egyéb	Egyéb
15	Inkább kontrollált	Alkalmazott	Alkalmazott
16	Autonóm	Hibrid-portfólióvállalkozó	Hibrid-portfólióvállalkozó
17	Inkább kontrollált	Alkalmazott	Alkalmazott

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból látszik, hogy abban az esetben, ha valamelyik vállalkozónak a karrierdöntési szempontjait a kontrollált motiváció dominálta (5; 6; 7; 8; 15; 17), akkor minden esetben a választott karrierút is az alkalmazotti lét lett a kudarcot követően. Bár az is igaz, hogy két esetben (3; 10) inkább autonóm motivációk esetén is az alkalmazotti utat választották a vállalkozók a kudarcot követően, és ezen esetekben jelenleg is alkalmazottak, sőt a 3. interjúalany a jövőben is alkalmazott szeretne lenni. Fentiek oka az lehet, hogy a kontrollált motivációk mögött külső tényezők vannak, melyek eltérítik őket személyes céljaiktól, míg ha autonóm motiváció mentén maguk választhatják meg a karrierútjukat, akkor inkább maradnak a vállalkozói szférában. Az autonóm motiváció alapján hozott karrierdöntésnél könnyebben tudnak összhangot találni személyes céljaik,

személyiségük és a vállalkozás vagy választott alkalmazotti pozíció között, vagy eleve olyan tevékenységet választanak, melyet élvezetből, belső motivációból tudnak végezni. Ezek alapján a korábban megfogalmazott sejtések további megerősítést kaptak, azaz a vállalkozói kudarcot követő karrierdöntésnél a kontrollált motivációk vélhetően az alkalmazotti lét felé terelik a vállalkozót, míg ha autonóm módon ők választhatnak, akkor inkább a vállalkozói lét felé indulnának, néhány kivétellel.

8.7 Több területet érintő eredményeim és új javasolt kutatási modellem

Az eredményeimet ismertető utolsó két alfejezetben a tématerületeken átvélő főbb következtetéseimet, feltételezéseimet ismertetem, melyek akár jövőbeli fókuszált kutatások irányait is előrevezethetik; valamint felülvizsgálom a szakirodalom által létrehozott elméleti modelleket jelen kutatás eredményei ismeretében.

8.7.1 Tématerületeken átvélő következtetések

Annak érdekében, hogy könnyebben átláthassam, észrevehessem a lehetséges összefüggéseket a modell eltérő elemei között, készítettem egy Excel-táblát, melyben a főbb eredményeimet összegeztem, és ami alapján kimutatásokat készítettem. Fontos azonban már itt kiemelnem, hogy ezek a kapcsolatok mindössze sejtések, feltételezések a feltáró kutatásom alapján, és további kutatásokkal meg kell erősíteni, hogy általánosan is elfogadott állításokká válhassanak a jövőben.

Az első megfigyelésem szerint azon hét vállalkozó, akiknek a kudarc során **elvesztett vállalkozásuk volt az egyetlen jövedelemforrásuk, ott minden esetben a vállalkozás csődje jelentette a véget**, azaz pénzügyileg vált működésképtelenné a vállalkozás. Ellenben a másik kilenc, több lábon álló vállalkozó esetében 2 csőd, 2 forráshiány, 4 elvárások nem teljesülése, valamint 1 külső kényszerítő erő miatti bezárás volt megfigyelhető. Második észrevételem szerint, azon vállalkozók esetében, akik a **kudarcot követően alkalmazottak lettek 8-ból 7 esetben csőd vezetett a vállalkozás bezárásához**. A két megállapítás vélhetően szoros összefüggésben van, azaz, azok a vállalkozók, akiknek egy vállalkozása volt és csőd következtében veszítették el azt, könnyebben kerülhettek olyan helyzetbe, hogy alkalmazotti pozícióba kényszerülnek.

Harmadik észrevételem szerint, azok a vállalkozók, **akik több lábon álltak a kudarc bekövetkezésekor, enyhébb következményekkel találkoztak, mint, akiknek csak ez az egy vállalkozásuk volt a kudarcokor** (lásd 36. táblázat). Ezen megállapítás több a szakirodalomban felelhető kutatással összhangban van (Fang He és Krähenmann, 2021; Jenkins et al., 2014; McGrath, 1999; Shepherd et al., 2009; Simmons et al., 2014;

Ucbasaran et al., 2010; Ucbasaran et al., 2013; Wennberg et al., 2010), így vélhetően általánosabban is elfogadható. A fenti megállapítás, mélyebb elemzés alapján, az egyes kudarckövetkezmény-területeken is van, ahol megállja helyét, úgy, mint a pénzügyi, pszichológiai és szakmai következmények esetében.

36. táblázat – Kudarckori státusz és a kudarc következményeinek súlyossága közötti kapcsolat (fő)

	ERŐTELJES	KÖZEPES	ENYHE	KIEGYENLÍTETT	SEMLEGES
HIBRID- PORTFÓLIÓVÁLLALKOZÓ	-	-	2	1	1
HIBRID VÁLLALKOZÓ	-	-	1	-	1
PORTFÓLIÓ VÁLLALKOZÓ	-	1	-	2	-
EZ AZ EGY VÁLLALKOZÁSA VAN	4	2	-	1	-

Forrás: saját szerkesztés

A negyedik sejtés, ami megfogalmazható az eredményeim alapján az, hogy a kudarcot követő **súlyosabb következmények egyaránt változatosabb megküzdési családok és megküzdési módok alkalmazását eredményezték** (lásd 37. táblázat). Vagy másképp megfogalmazva, egy vállalkozó, minél erőteljesebb negatív következményeket élt meg a kudarc kapcsán, annál többféle módon próbált ezekkel a következményekkel megküzdni. Az állítás szakirodalmi eredményekkel kevésbé vethető össze, mert a vállalkozói kudarcutatókban, mint jeleztem az 5.1.4-es alfejezetben, ennél lényegesen egyszerűbb megküzdési modelleket használtak a korábbiakban, így a sejtés igazolása vagy cáfolása jövőbeli kutatásokra marad.

37. táblázat – Interjúalanyok által alkalmazott eltérő megküzdési módok száma és a kudarc következményeinek súlyossága közötti kapcsolat (fő)

	ERŐTELJES	KÖZEPES	ENYHE	KIEGYENLÍTETT	SEMLEGES
3	-	-	1	-	-
6	-	-	1	-	1
7	-	-	-	1	-
8	-	1	-	2	1
9	-	1	1	1	-
10	-	1	-	-	-
11	1	-	-	-	-
12	1	-	-	-	-
13	1	-	-	-	-
14	1	-	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

Az ötödik területeken átívelő sejtést már a 8.6.2-es alfejezetben is ismertettem, de úgy gondoltam ebben az alfejezetben is helye van említés szintjén. E szerint **minden vállalkozó, aki a kudarcot követően alkalmazott lett, inkább kontrollált motivációk alapjára döntött a karrierútjáról.** Ennek egyik oka lehet az, hogy az erősebb negatív érzelmi hatások csökkenthetik a három alapvető pszichológiai szükséglet kielégülését (Shepherd és Cardon, 2009), így elterelik a vállalkozót a kontrollált motivációk szerinti döntés felé. Ugyanakkor Yamakawa és kutatótársai (2015) szerint a sorozatos kudarcok se törlik meg a vállalkozók belső motivációját abban, hogy továbbra is vállalkozók legyenek, de az általam feltárt esetek szerint ez nem minden esetben igaz. Bár ehhez az is hozzátartozik, hogy a kudarc előtti motivációk vizsgálata is hasznos lehet, hogy kiderüljön a vállalkozásba is már kontrollált motivációk miatt kezdtek-e bele.

Utolsó sejtésem vizsgálatához az interjúk végén minden vállalkozótól megkérdeztem, milyen érzés volt beszélni a vállalkozásuk elvesztéséről, és ez alapján két csoportra osztottam őket: akiknek könnyű volt róla beszélni (túl vannak rajta) és azokra, akiknek kellemetlen, rossz érzés volt róla beszélni (nincsenek túl rajta), még ha utóbbiban azért voltak árnyalatok is: *„nem azt mondom, hogy ilyen borzasztóan szomorú vagyok ettől minden nap, de ha így egy-egy ilyen beszélgetésben előkerül, ez nem jó érzés”* (2), vagy: *„Nehéz volt felidézni, mert ugye mondtam is, hogy ezek nyilván nem jó emlékek, ezért nem... Tehát nehézkesen szedem össze. Nem jó élmény.”* (15). Miután megcsináltam a besorolásokat, megvizsgáltam, hogy feltételezhető-e bármilyen kapcsolat valamelyik másik terület és a között, hogy túl vannak-e az eseményeken, de egyedül a kudarc következményei kapcsán találtam ilyet. A kudarc következményei kapcsán két nagy csoport volt, amelynek tagjaira semlegesen vagy kiegyenlítően hatott a kudarc, illetve akikre eltérő mértékben, de negatívan hatott a kudarc. A két logika szerinti megoszlásokat a 38. táblázatban összegeztem, mely alapján elmondhatjuk, azon vállalkozók, **akikre összességében negatívan hatott a kudarc, azok fele túl van és fele nincs túl a kudarcon**, míg, akikre semlegesen vagy kiegyenlítően hatott, azok közül mindannyian feldolgozták már a kudarcot.

38. táblázat – A vállalkozók a kudarc következményeinek súlyossága szerinti eloszlása aszerint, hogy túl vannak vagy nincsenek túl a kudarcon (fő)

	SEMLEGES	KIEGYENLÍTETT	ENYHE	KÖZEPES	ERŐTELJES
TÚL VAN RAJTA	2	4	1	2	2
NINCSTÚL RAJTA	-	-	2	1	2

Forrás: saját szerkesztés

A 38. táblázatot elkészítettem mind a hat kudarc következményterületre is, hogy az eredményeimet mélyebben is megvizsgáljam. Az összevont eredményeket két esetben erősítették meg a mélyebb adatok is: a pénzügyi és a pszichológiai következményeknél. A társas, jogi és szakmai következmények esetében nem volt semmilyen rendszer a vállalkozók között, aszerint, hogy túl vannak vagy nincsenek túl a kudarcon. A négy esetben előforduló fiziológiai következmények esetében pedig az mondható el, hogy három esetben olyan vállalkozóknál jelentek meg, akik nincsenek még túl a kudarcon.

8.7.2 Eredményeim alapján kutatási modellem felülvizsgálata

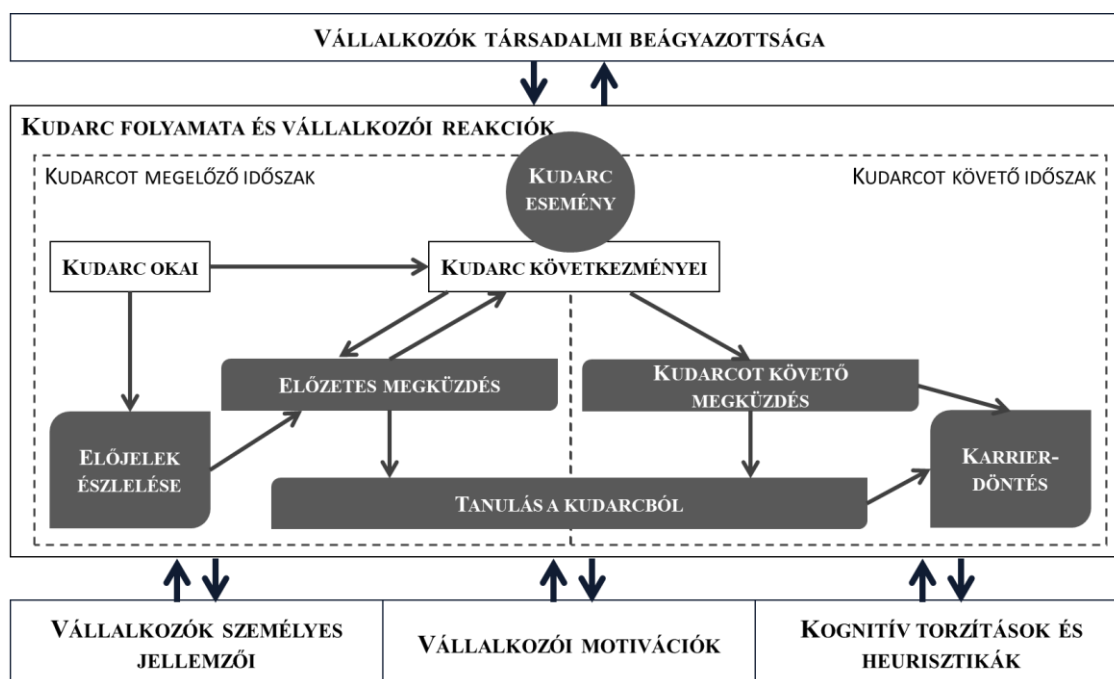
A kutatásom nyomán több dologra rá kellett döbbernem a szakirodalom és pilot kutatásom által létrehozott elméleti modellem kapcsán.

1. A szakirodalomban a kudarc halogatásaként meghatározott fogalom valójában a vállalkozás megmentéséért tett kísérletek összesége, így egyfajta megküzdésként is felfogható. Továbbá ebben az időszakban megfigyelhető a kudarc lehetséges bekövetkezésével való megküzdés is. Ezek alapján a modellben a **kudarc halogatása helyett**, egy picit tágabb fogalmat javaslok az előzetes időszak vizsgálatának középpontjába állítani, az **előzetes megküzdést**.
2. Azáltal, hogy az előzetes megküzdések megjelentek a modellben, így a kudarc előtt jelentkező **következményeket** nem csupán mérséklük, de a következmények is kiváltói az **előzetes megküzdésnek**, így **kétirányú kapcsolat feltételezhető** közöttük.
3. A **megküzdés és a tanulás** nem szekvenciálisan követik egymást, hanem **párhuzamosan történnek**, sőt a **tanulás** több eleme részét képezi a megküzdési módoknak, az **információkeresés megküzdési család** formájában.
4. Az előzőek alapján a **kudarcból való tanulás nem csak a kudarcot követő időszakban történik**, hanem már azt megelőzően is az előzetes megküzdés következtében.
5. A **karrierdöntést nem kizárólag a tanulságok befolyásolják**, hanem egyes megküzdési módok eredményeként is dönthet valaki a vállalkozói lét elhagyása mellett (például: menekülés megküzdési család).
6. Továbbá a **kudarc folyamatára és vállalkozói reakciókra ható tényezőcsoportok esetében feltételezhető a két irányú kapcsolat** az eredményeim és olykor már a szakirodalomban fellelhető kutatások alapján is. Az alábbiakban mind a négy tényezőcsoportra bemutatok néhány példát a visszahatásokra:

- Társadalmi beágyazottság: leépülő szakmai és magánéleti kapcsolatok; megváltozott szakmai megítélés.
- Vállalkozói személyiségvonások, jellemzők: énhatékonyság vagy kockázatvállalási hajlandóság megváltozása; esetleg belső kontrollba vetett hit elvesztése.
- Vállalkozói motivációk: karriercélok újragondolása (lásd levont tanulságok), vállalkozói szándék elvesztése.
- Kognitív torzítások és heurisztikák: kudarc után a hozzáférhetőségi heurisztika hatása a jövőbeli kudarcok kapcsán erősebb lehet; vagy épp a túlzott magabiztosság, optimizmus elvesztése, gyengülése.

Az eredményeim alapján létrejött fenti felismerések következtében az új vállalkozói kudarcot vizsgáló, immáron empirikusan felülvizsgált kutatási modellem a 28. ábrán.

28. ábra – Eredményeim alapján korrigált javasolt új kutatási modellem



Forrás: saját szerkesztés

9. KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásom során arra a kérdésre kerestem a választ, hogyan dolgozzák fel a vállalkozók az őket ért kudarcokat és melyek a feldolgozást befolyásoló kulcstényezők? Mint azt a szakirodalmi áttekintésben vázoltam is, annak ellenére, hogy a kudarcok a vállalkozói lét alapvető velejárói, a nemzetközi kutatói közösség csupán két évtizede foglalkozik aktívabban a témakörrel, míg a hazai figyelem kevésbé vetődött a jelenségre.

Kutatásom során számos következtetésre, felismerésre jutottam, azonban van néhány, melyek jobban kiemelkedtek a többi közül, és így disszertációm kiemelt eredményeivé váltak. Ezen eredmények többsége a vállalkozói kudarc szakirodalmához képest is újszerű eredményeknek számíthatnak. Ezeket a téziseket az alábbiakban össze is gyűjtöttem.

1. tézis (kutatási modell): a kutatás egyik fő eredménye az előzőekben bemutatott a pilot kutatásom és a szakirodalom által létrehozott, majd a disszertációs primer kutatásom segítségével felülvizsgált vállalkozói kudarcot vizsgáló modellem (28. ábra), mely komplexebb, mint a szakirodalomban fellelhetők, valamint több olyan motívum is megjelenik benne, mely más megközelítésekben kevésbé.

2. tézis (kudarc attribúció): a vállalkozók megítélése szerint leggyakrabban több ok együttesen eredményezi a kudarcot, viszont két attribúció kiemelkedett a mintámban: 1) a vállalkozáson belül jelentkező, a vállalkozó döntéseiből, cselekedeteiből fakadó belső okok; illetve 2) a vállalkozás környezetében jelen levő adottságok, strukturális sajátosságokból fakadó okok. Továbbá újszerű része ezen eredményeimnek, hogy a szakirodalomban fellelhető elméletekből inspirálódva egy új, saját kétdimenziós rendszerezést hoztam létre a kudarc attribúcióinak csoportosítására.

3. tézis (előzetes megküzdés): az előzetes megküzdés (vagy szakirodalomban a kudarc halogatásaként hivatkozott jelenség), azaz a vállalkozás megmentéséért tett lépések mögötti motivációk négy terület köré csoportosultak: az alkalmazottak; a vállalkozáshoz való érzelmi kötődés; anyagi megfontolások; valamint személyes célok.

4. tézis (kudarc következményeinek rendszerezése): a szakirodalomban a kudarc következményeinek csoportosítására több rendszerezés van jelen egyszerre, azonban a következmények teljes körét egy sem volt képes lefedni, valamint több helyen logikai problémák is voltak a csoportosításokkal, míg az általam javasolt hat főkategóriából és 24 alkategóriából álló rendszerezés (lásd 24. ábra) választ ad ezekre a problémákra. A

jogi következmények területének a bevezetése pedig nemzetközi szinten is újdonságnak bizonyult és vizsgálatának szükségességét a pilot és jelen kutatás is megerősítette.

5. tézis (kudarccal kapcsolatos következményei): a vállalkozók változatos módon élik meg a kudarcot, és nem jelenthetjük ki, hogy mindenki számára egy traumatikus élmény. Sőt a vállalkozók nem elhanyagolható hányada számára a negatív és a pozitív hatások akár ki is egyenlítődnek. Ezen tézis vizsgálatát a 4. tézisben bemutatott rendszerezés teszi újszerűbbé valamint, hogy a szakirodalomban általában a kudarc negatív következményeire fókuszálnak, még ha egy-két pozitív vagy semleges következményt is taglaló tanulmány már született, azonban az általam javasolt kiegyenlített következmények használata újszerű. Továbbá, interjúalanyonként történő elemzés során, következmény kategóriák értékelése ezek alapján szintén újszerű megközelítés, és segített még jobban rávilágítani arra, hogy a vállalkozók milyen változatosan élik meg a kudarcot.

6. tézis (megküzdés): a kudarcral és annak következményeivel való megküzdéshez a vállalkozók a problémamegoldás; az információkeresés; a támaszkeresés; az alkalmazkodás és ellenállás megküzdési családokat használták leggyakrabban. Míg a kudarcot megelőző időszakban a problémamegoldás megküzdési család dominanciája egyértelmű volt. Ezen tézis miatt tudott újat hozni a szakterületbe, hogy a vállalkozói kudarc kapcsán korábban használt megküzdési elméletek sokszor egydimenziósak, túl egyszerűek és nagy elmaradást mutatnak a pszichológia területén jelenlevő elméletekhez képest. Azáltal, hogy a vállalkozói kudarc vizsgálatára egy frissebb és komplexebb megközelítést lehetővé tevő megküzdés elméletet vettem át a pszichológiából, így nem csak az adaptációban hoztam újat a szakterületbe, hanem olyan megküzdési módokat is feltártam, melyeket eddig a szakirodalomban az egyszerűbb megközelítések miatt észre se vettek.

7. tézis (következmények és megküzdés): a kudarcot követő súlyosabb negatív következmények egyaránt változatosabb megküzdési családok és megküzdési módok alkalmazását eredményezték a vizsgált vállalkozók körében. Ezen tézisem szintén újszerűnek tekinthető, mert hasonló megállapításra még egy kutatás se jutott, részben az előző tézisnél kiemelt túlzott egyszerűsítő megközelítések alkalmazása miatt.

8. tézis (levont tanulságok): a kudarc következtében a vállalkozók leginkább a belső üzleti kapcsolatok kezelése, vállalkozás működtetése, valamint az önismeret és személyes fejlődés tanulási területeken vontak le tanulságokat. A tanulságok rendszerezésére Cope (2011) 4-csoportos megközelítése a legelterjedtebb, azonban már

az eredeti műben se átfedésmentesek a csoportok, sőt kutatásom során úgy tapasztaltam, hogy a tanulságok fontos árnyalatai vesznek el ebben a rendszerezésben. Ezen két probléma megoldására alkottam meg a 8-csoportos általam javasolt rendszerezést is, melyen a 8. tézis alapult.

9. tézis (karrierdöntés): abban az esetben, ha valamelyik vállalkozónak a kudarcot követő karrierdöntési szempontjait a kontrollált motiváció dominálta, akkor minden esetben a választott karrierút az alkalmazotti lét volt. (Bár volt, aki autonóm motivációk alapján lett alkalmazott.)

Azonban hiba lenne, ha kutatásomnak csak a pozitív vetületeiről írnék az összegzésben, hiszen **több korlátja is van a kutatásomnak**, még ha ezek jelentős része a témából is fakad. Az egyik jelentősebb korlát az interjúk során elhangzottak megbízhatósága, hiszen a vállalkozók hajlamosak lehetnek eltávolítani maguktól a kudarcot, torzítani az elmondott információkat (Cotterill, 2012), valamint a pszichológiai tényezők és oksági mechanizmusok nehezen megfigyelhetők (Hsu et al., 2017), és nekem az elemzés során teljes mértékben az interjúalanyaim által elmondottakra kellett hagyatkoznom. Az elemzés során egy disszertációs kutatás korlátja, hogy az elemzést egy kutató végzi, ami kvalitatív kutatásoknál a kutatói szubjektivitáshoz vezethet, még ha ezt a témavezetői konzultációkkal igyekeztem is mérsékelni. Végül pedig maga az elért minta is több korlátot hordoz magában: az eredmények kizárólag hazai viszonyokra használhatók; túlnyomó részt férfiakkal készültek az interjúk; valamint több esetben jelentős idő telt el a kudarc és az interjú között, ami így előhívhatja a visszaemlékezési hibát („*recall bias*”), ami ugyan egy ilyen nehezen elérhető mintánál Corner és kutatótársai (2017) szerint is elfogadható átváltás.

Mivel egy feltáró jellegű kutatást végeztem, így az általam megfogalmazott legtöbb állítás inkább egyfajta sejtésként fogható fel, melyeket jövőbeli kutatások során kell megerősíteni. Azonban, hogy ne hagyjam el ezt a témát, megpróbáltam összegyűjteni az **általam legígéretesebbnek tartott jövőbeli kutatási irányokat**. 1) Az első ilyen irány a nagy nemzetközi összehasonlító kutatások lebonyolítása, legyen szó kvalitatív vagy kvantitatív módszertanra épülőkről, melyekre még nagyon kevés példával találok a szakirodalmi kutatásom során, holott az általánosabban érvényes eredményekhez ezek elengedhetetlenek. 2) Másrészt a kudarc következményeit, hatásait sokan kutatták, de nagy mintán az egyes következményterületek szerepe, egymásra gyakorolt erősítő vagy mérséklő hatások kapcsán véleményem szerint érdekes eredményekre juthatnánk, és jobban megérthetnénk, egyes vállalkozóknál miért

eszkálálódnak jobban a problémák. 3) A kudarcral való megküzdés területe pedig a legizgalmasabb jövőbeli terület, mert ez az a terület, mely véleményem szerint az egész folyamat központi eleme, és, ahol a korábbi kutatások is leginkább még csak „tapogatóztak”. Lehetne vizsgálni, hogy mely megküzdési módokat alkalmazzák a kudarc előtt és melyeket utána. Az egyes következmények kezelésére eltérő megküzdési módokat használnak-e a vállalkozók? És ha igen, akkor mely területen mit? Mi befolyásolja, hogy mikor milyen megküzdési módot választanak a vállalkozók? Mely megküzdési módok támogatják vagy hátráltatják a sikeres feldolgozást? Vagy épp melyik megküzdés mikor célravezető és mikor hátrányos a sikeres feldolgozás kapcsán? 4) Szintén érdekes területnek gondolom a karrierdöntést befolyásoló tényezők további vizsgálatát is, hiszen itt dől el, hogy a vállalkozók egyéni tanulságai milyen formában hasznosulnak a szélesebb társadalom számára is.

Zárásként egy személyesebb hangvétellű bekezdést írtam, hiszen a vállalkozói kudarc kutatása sok éven keresztül végig kísérte eddigi életemet. Az ötlet még 2015-ben fogant meg bennem egy budapesti konferencián, ám akkor még csak a kudarcot követő stigmatizációt akartam vizsgálni. Az ötletet végül kiterjesztettem, így lett belőle egy mesterszakos szakdolgozat és 1. díjat elnyert OTDK dolgozat 2017-ben. Ezt követően kezdtem bele a doktori képzésbe, és továbbra is kitartottam a témám mellett, holott akkor még féltem, hogy az eddigiekhez képest, miben tudok újat mondani majd, valamint az első félévben több tapasztalt kutató is a témaváltás felé terelt volna. Ma pedig már jókat mosolygok azon, hogy akkor, mit és miként írtam le, gondolva a megjelent tanulmányaimban felelhető pontatlanságokra, hibákra. Könnyen lehet, hogy 10 év múlva a disszertációm néhány állítására is így fogok nézni. Összességében azonban elégedett vagyok, még ha voltak benne zsákutcák és szükségtelen kanyarok is, de egy pozitív élmény volt, amiből személyesen is sokat tanultam, fejlődtem és nem csak, mint kutató. Hatottak rám a megismert elméletek, az interjúalanyaim és mindazok, akik valamilyen módon támogatták a kutatói előremenetelemet az elmúlt években. Remélem, hogy a disszertáció elkészülte nem egy vég, hanem csak egy újabb mérföldkő egy hosszabb úton.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ahmed, A. E. – Ucbasaran, D. – Cacciotti, G. – Williams, T. A. (2022): Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special issue, 1-42. o.
- Akerlof, G. A. (1991): Procrastination and obedience. *The American Economic Review*, 81, 2, 1-19. o.
- Aldrich, H. E. – Cliff, J. E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18, 5, 573-596. o.
- Aldwin, C. M. – Revenson, T. A. (1987): Does coping help? A reexamination of the relation between coping and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 337-348. o.
- Anderson, M. C. (2003): Rethinking interference theory: executive control and the mechanisms of forgetting. *Journal of Memory and Language*, 49, 415-445. o.
- Arkes, H. R. – Blumer, C. (1985): The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35, 1, 124-140. o.
- Artinger, S. – Powell, T. C. (2016): Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37, 6, 1047-1064. o.
- Atsan, N. (2016): Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 435-442. o.
- Babbie, E. (2008): *The basics of social research*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth
- Bandura, A. (1993): Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28, 2, 117-148. o.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.
- 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.
- Benke M. (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. *Taylor*, 10, 1, 105-114. o.
- Berezin, M. (2003): Emotions and the economy. In: Smelser, N. J. – Swedberg, R. (szerk.): *The handbook of economic sociology, 2nd Edition*, 6. fejezet, 109-127. o.

- Berrone, P. – Cruz, C. – Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 3, 258-279. o.
- Bolton, D. L. – Lane, M. D. (2012): Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54, 2/3, 219 – 233 o.
- Bölskei V. (2009): Az intertemporális döntések viselkedési közgazdaságtani modelljeinek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, 56, 9, 1025–1040. o.
- Brocas, I. – Carrillo, J. D. (2000): The value of information when preferences are dynamically inconsistent. *European Economic Review*, 44, 4-6, 1104-1115. o.
- Brockner, J. (1992): The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of management Review*, 17. 1, 39-61. o.
- Burke, A. E. – FitzRoy, F. R. – Nolan, M. A. (2008): What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the ‘employee or entrepreneur’ dichotomy. *Small Business Economics*, 31, 2, 93-115. o.
- Byrne, O. – Shepherd, D. A. (2015): Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 2, 375-405. o.
- Cardon, M. S. – Stevens, C. E. – Potter, D. R. (2011): Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26, 1, 79-92. o.
- Carsrud, A. – Brännback, M. (2011): Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49, 1, 9-26. o.
- Carver, C. S. – Scheier, M. F. – Weintraub, J. K. (1989): Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283. o.
- Cavus, M. F. – Gokcen, A. (2015): Psychological capital: Definition, components and effects. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5, 3, 244-255. o.
- Chen, M, J. – Hambrick. D. C. (1995): Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*. 38, 453-482. o.
- Coleman, M. R. (1992): A comparison of how gifted/LD and average/LD boys cope with school frustration. *Journal for the Education of the Gifted*, 15, 3, 239-265. o.

- Connor-Smith, J. K. – Compas, B. E. – Wadsworth, M. E. – Thomsen, A. H. – Saltzman, H. (2000): Responses to stress in adolescence: Measurement of coping and involuntary stress responses. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 68, 976-992. o.
- Cope, J. (2003): Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34, 4, 429-450. o.
- Cope, J. (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal Of Business Venturing*, 26, 6, 604-623. o.
- Corner, P. D. – Singh, S. – Pavlovich, K. (2017): Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35, 6, 687-708. o.
- Corrigan, P. W. – Morris, S. – Larson, J. – Rafacz, J. – Wassel, A. – Michaels, P. – Wilkniss, S. – Batia, K. – Rüsche, N. (2010): Self-stigma and coming out about one's mental illness. *Journal of Community Psychology*, 38, 3, 259-275. 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.
- Covin, J. G. – Lumpkin, G.T. (2011): Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 5, 855-872 o.
- Csákné Filep J. – Gosztonyi M. – Radácsi L. – Szennay Á. – Timár G. (2022): *Vállalkozói környezet és attitűdök Magyarországon – Global Entrepreneurship Monitor – Nemzeti jelentés – Magyarország 2021-2022*. BGE, Budapest.
- Császár M. – Horváth G. K. (2010): Lélek, érték, stratégia. A vállalkozói lét alapidimenzióiról. Hétfő Kutatóintézet, *Bizalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok V.*, Budapest.
- Dávid I. – Fülöp M. – Pataky N. – Rudas J. (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- Dean, T. J. – Turner, C. A. – Bamford, C. E. (1997): Impediments to imitation and rates of new firm failure. In *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, 1997, 1, 103-107. o.
- DeCharms, R. – Muir, M. S. (1978): Motivation: social approaches. *Annual Review of Psychology*, 29, 1, 91-113. o.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000): The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11, 4, 227-268. o.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. – Gagné, M. – Leone, D. R. – Usunov, J. – Kornazheva, B. P. (2001): Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a

- former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27, 8, 930-942. o.
- DellaVigna, S. – Malmendier, U. (2004): Contract design and self-control: Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 119, 2, 353-402. o.
- Díaz, F. – Rodríguez, A. (2003): Locus of control, nAch and values of community entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31, 8, 739-747. o.
- Dweck, C. S. (2015): *Szemléletváltás - A siker új pszichológiája*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Eager, B. – Grant, S. L. – Maritz, A. (2018): Classifying coping among entrepreneurs: is it about time?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Elfving, J. – Brännback, M. – Carsrud, A. (2009): Toward a contextual model of entrepreneurial intentions. In: *Understanding the entrepreneurial mind*. Springer, New York, 23-33, o.
- Elster, J. (1996): Rationality and the Emotions. *The Economic Journal*, 106, 438. 1386-1397. o.
- Európai Bizottság (2012): *Entrepreneurship in the EU and beyond* (Flash Eurobarometer 354). http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf, Letöltve: 2015. 09. 27.
- Farchi, M. – Levy, T. B. – Gershon, B. B. – Hirsch-Gornemann, M. B. – Whiteson, A. – Gidron, Y. (2018): The SIX Cs model for immediate cognitive psychological first aid: From helplessness to active efficient coping. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 20, 2, 1-12. o.
- Farkas, G. – Kincsesné Vajda, B. – Málovics, É. (2014): The influence of values on the strategic orientations of entrepreneurs. *Responsible Innovation*, SZTE GTK, Szeged, 85-99. o.
- Fang He, V. – Krähenmann, G. (2021): (Not) Learning from Failure? The Heavy Toll of Stigma on Entrepreneurs. In *Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks*. Emerald Publishing Limited. – Preprint.
- Fang He, V. – Sirén, C. – Singh, S. – Solomon, G. – von Krogh, G. (2018): Keep calm and carry on: Emotion regulation in entrepreneurs' learning from failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42, 4, 605-630. o.
- Folkman, S. – Lazarus, R. S. – Dunkel-Schetter, C. – DeLongis, A. – Gruen, R. J. (1986): Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50, 5, 992-1003. o.

- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005): Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26, 4, 331-362. o.
- Germak, A. J. – Robinson, J. A. (2014): Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 1, 5-21. o.
- Gimeno, J. – Folta, T. B. – Cooper, A. C. – Woo, C. Y. (1997): Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative science quarterly*, 750-783. o.
- Gnyawali, D. – Fogel, D. (1994): Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 4, 43-62. o.
- Granovetter, M. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 1, 33-50. o.
- Greenberg, J. – Reiner, K. – Meiran, N. (2012): “Mind the trap”: mindfulness practice reduces cognitive rigidity. *PloS one*, 7, 5, e36206.
- Greguras, G. J. – Diefendorff, J. M. (2009): Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 2, 465-477. o.
- Heitlerné Lehoczky M. (2018): Pszichológiai tőke - a munkavállalói személyiségben rejlő pszichológiai erőforrások. In Csiszárík-Kocsir Á. – Garai-Fodor M. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VIII./1.: Integrált vállalkozásfejlesztési megoldások*, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 93-105. o.
- Hsu, D. K. – Wiklund, J. – Cotton, R. D. (2017): Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 41, 1, 19-47. o.
- Hwang, K. – Choi, J. (2021): How Do Failed Entrepreneurs Cope with Their Prior Failure When They Seek Subsequent Re-Entry into Serial Entrepreneurship? Failed Entrepreneurs’ Optimism and Defensive Pessimism and Coping Humor as a Moderator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 13, 7021.
- Jenkins, A. – Wiklund, J. (2012): A risky decision or an informed choice: Re-entry after firm failure. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32, 6, Article 5.
- Jenkins, A. S. – Wiklund, J. – Brundin, E. (2014): Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29, 1, 17-33. o.

- Kahneman, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Karlsson, N. – Gärling, T. – Bonini, N. (2005): Escalation of commitment with transparent future outcomes. *Experimental Psychology*, 52, 1, 67-73. o.
- Kaufmann, P. – Welsh, D. – Bushmarin, N. (1995): Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 1, 43-56. o.
- Khelil, N. (2016): The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of business venturing*, 31, 1, 72-94. o.
- Kliewer, W. (1991): Coping in middle childhood: Relations to competence, type A behavior, monitoring, blunting, and locus of control. *Developmental Psychology*, 27, 4, 689-697. o.
- Klimas, P., – Czakon, W. – Kraus, S. – Kailer, N. – Maalaoui, A. (2021): Entrepreneurial failure: a synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18, 1, 167-182. o.
- KSH (2022): *1.2.4. Vállalkozások demográfiája és struktúrája (2006–2018)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/thm/1/indi1_2_4.html, Letöltve: 2022. 07. 13.
- Lang, J. W. B. – Fries, S. (2006): A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale: Psychometric properties in German-speaking samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 216-224. o.
- Levenson, H. (1974): Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377- 383. o.
- Lippai L. L. (2010): Az önkontroll jelensége magatartás-gazdaságtani és pszichológiai perspektívából. *Pszichológia*, 30, 1, 59-75. o.
- Liu, Y. – Yang, J.Q. (2015): Entrepreneurship Dynamics under Time Inconsistent Preferences. *Journal of Mathematical Finance*, 5, 40-48. o.
- Locke, E. A. – Baum, J. R. (2007): Entrepreneurial motivation. In Baum, J. R. – Frese, M. – Baron, R. A. (szerk.): *The psychology of entrepreneurship*, Psychology Press, New York, 93-112. o.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172. o.
- Maehr, M. L. – Sjogren, D. D. (1971): Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? *Review of Educational Research*, 41, 2, 143-161. o.

- Malancharuvil, J. M. (2004): Projection, introjection, and projective identification: A reformulation. *The American journal of psychoanalysis*, 64, 4, 375-382. o.
- Málovics É. – Farkas, G. (2012): *Szervezeti viselkedés*. JATEPress, Szeged.
- Marosi I. T. B. (2015): Családi vállalkozás háttérrel rendelkező pályakezdők karrierterveinek és motivációinak összefüggései. *Taylor*, 7, 3-4, 295-302. o.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton University Press, Princeton.
- McGonigal, K. (2016): A stressz napos oldala - Miért jó a stressz, és hogyan bánjunk vele ügyesebben? Ursus Libris, Budapest.
- McGrath, R. (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30. o.
- McKenzie, B. M. – Sud, M. (2008): A Hermeneutical Approach to Understanding Entrepreneurial Failure. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14, 2, 123-148. o.
- Mirnic Zs. (2006): *A személyiség építőkövei – Típus-, vonás- és biológia elméletek*. Bölcsész Konzorcium, Budapest.
- Neneh, N. B. (2012): An exploratory study on entrepreneurial mindset in the small and medium enterprise (SME) sector: A South African perspective on fostering small and medium enterprise (SME) success. *African Journal of Business Management*, 6, 9, 3364-3372. o.
- Omorede, A. (2021): Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 3, 1441-1468. o.
- Orosz G. – Dombi E. – Tóth-Király I. – Roland-Lévy, C. (2015): The Less is More: The 17-Item Zimbardo Time Perspective Inventory. *Current Psychology*, (Preprints), 1-9. o.
- Pajor G. (2015): „Gyorsabban, magasabbra, bátrabban” – De hogyan? – Teljesítménymotiváció iskolai környezetben. *Iskolapszichológia Füzetek 34. sz.*, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest.
- Pardee, R. L. (1990): *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>, Letöltve: 2018. 02. 21.
- Perrez, M. – Reicherts, M. (1992): *Stress, coping, and health*. Seattle, WA: Hogrefe & Huber.
- Perry, S. J. – Penney, L. M. – Witt, L. A. (2008): Coping with the constraints of self-employment: A person-situation model of entrepreneurial burnout. In George T.

- Solomon (Ed.), *Proceedings of the Sixty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543-8643.
- Pittaway, L. – Thorpe, R. (2012): A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24, 9-10, 837-859. o.
- Pólya B. – Martos T. (2012): Miért jó önkéntes munkát vállalni? Az önkéntesség és az étellel való elégedettség kapcsolata öndetermináció-elméleti megközelítésben. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 13, 3, 255-271. o.
- Prohaska, T. R. – Keller, M. L. – Leventhal, E. A. – Leventhal, H. (1987): Impact of symptoms and aging attribution on emotions and coping. *Health psychology*, 6, 6, 495-514. o.
- Ramlall, S. (2004): A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 1/2, 52-63. o.
- Renko, M. (2013): Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 37, 5, 1045-1069. o.
- Repisky M. (2017): Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet? (OTDK dolgozat – szövegrészek felhasználásra kerültek szövegközi hivatkozás nélkül)
- Repisky M. (2018a): Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet? *Vezetéstudomány*, 49, 4, 12-22. o.
- Repisky M. (2018b): Vállalkozói kudarc késleltetése – Mi van a döntés mögött? In: Dobrai K., László Gy., Sipos N. (szerk.): *I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 227-242. o.
- Repisky M. (2019): *Siker, kudarc és innováció a családi vállalkozásokban pszichológiai szempontból*. EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú projekthez készült szakirodalmi áttekintés (szövegrészek felhasználásra kerültek szövegközi hivatkozás nélkül)
- Repisky M. (2020): Theoretical framework for researching entrepreneurial failure. In: Czeglédy T.; Resperger R. (szerk.): *Crisis and recovery: Innovative solutions – International Scientific Conference*, Soproni Egyetemi Kiadó, 266-279. o.
- Repisky M. – Tóth J. (2019): Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50, 3, 11-24. o.
- Rerup, C. (2005): Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian journal of management*, 21, 4, 451-472. o.

- Riar, F. J. – Bican, P. M. – Fischer, J. (2021): It wasn't me: Entrepreneurial failure attribution and learning from failure. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13, 2, 113-136. o.
- Rick, S. – Loewenstein, G. (2008): The role of emotion in economic behavior. In: Lewis, M. – Haviland-Jones, J. M. – Barrett, L. F. (szerk.): *Handbook of emotions*, 3rd Edition, 9. fejezet, 138-158. o.
- Robichaud, Y. – McGraw, E. – Alain, R. (2001): Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of developmental entrepreneurship*, 6, 2, 189-202. o.
- Rosenbaum, D. I., – Lamort, F. (1992): Entry, barriers, exit, and sunk costs: an analysis. *Applied Economics*, 24, 3, 297-304. o.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, Medline*, 80, 1, 1-28. o.
- Rózsa S. – Purebl Gy. – Susánszky É. – Kő N. – Szádóczy E. – Réthelyi J. – Danis I. – Skrabski Á. – Kopp M. (2008): A megküzdés dimenziói: A konfliktusmegoldó kérdőív hazai adaptációja. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 9, 3, 217-241. o.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55, 1, 68-78. o.
- Sedek, G. – Kofta, M. – Tyszka, T. (1993): Effects of uncontrollability on subsequent decision making: Testing the cognitive exhaustion hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 6, 1270-1281. o.
- Selei A. (2012): Pszichológiai torzítások a fogyasztói döntésekben és hatásuk a vállalatok viselkedésére. *Iustum Aequum Salutare*, 8, 3–4, 139–152. o.
- Shane, S. – Locke, E. A. – Collins, C. J. (2003): Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13, 2, 257-279. o.
- Shepherd, D.A. (2003): Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28, 2, 318–328. o.
- Shepherd, D. A. – Cardon, M. S. (2009): Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46, 6, 923-949. o.
- Shepherd, D. A. – Haynie, J. M. (2011): Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 2, 178-197. o.

- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2017): *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. Springer.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Springer.
- Shepherd, D. A. – Wiklund, J. – Haynie, J. M. (2009): Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 2, 134-148. o.
- Shepherd, D. A. – Williams, T. A. – Patzelt, H. (2015): Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41, 1, 11-46. o.
- Sherman, C. L. – Randall, C. – Kauanui, S. K. (2016): Are you happy yet? Entrepreneurs' subjective well-being. *Journal of management, spirituality & religion*, 13, 1, 7-23. o.
- Silver, L. S. (2015): A Social-Cognitive Model of Entrepreneurship Failure: Beyond Attributional Style. *Archives of Business Research*, 3, 4, 55-62. o.
- Simmons, S. – Wiklund, J. – Levie, J. (2014): Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42, 3, 485-505. o.
- Singh, S. – Corner, P. – Pavlovich, K. (2007): Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344. 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.
- Sitkin, S.B. (1992): Learning through failure: the strategy of small losses. In Shaw, B.M. – Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organisational Behaviour*, 14, 231–266. o.
- Skinner, E. A. – Edge, K. – Altman, J. – Sherwood, H. (2003): Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological bulletin*, 129, 2, 216-269. o.
- Skinner, E. A. – Zimmer-Gembeck, M. J. (2016): Chapter 2: Ways and families of coping as adaptive processes. In *The development of coping*. Springer, Cham. 27-49. o.
- Stanton, A. L. – Kirk, S. B. – Cameron, C. L. – Danoff-Burg, S. (2000): Coping through emotional approach: scale construction and validation. *Journal of personality and social psychology*, 78, 6, 1150-1169. o.
- Stephens, S. – McLaughlin, C. – McLaughlin, K. (2021): Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00282.

- Stewart JR., W. H. – Watson, W. E. – Carland, Joann C. – Carland, James W. (1999): A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189–214. o.
- Subramanian, S. – Vinothkumar, M. (2009): Coping with failure, mental health and career intentions among failed entrepreneurs. *Asia Pacific Business Review*, 5, 1, 120-125. o.
- Szántó Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága – Megjegyzések a gazdaságsszociológia és a szocioökonómia újabb irodalmáról. *Szociológiai Szemle*, 1994, 3, 141-145. o.
- Szerb L. – Lukovszki L. (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai. *Vezetéstudomány*, 44, 7/8, 30-40. o.
- Szerb L. – Kocsis-Kisantal O. (2008): Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében, *Közgazdasági Szemle*, 55., 243–261. o.
- Szokolszky Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest: Osiris Kiadó
- Tobin, D. L. – Holroyd, K. A. – Reynolds, R. V. – Wigal, J. K. (1989): The hierarchical factor structure of the Coping Strategies Inventory. *Cognitive Therapy and Research*, 13, 343-361. o.
- Tolor, A. – Fehon, D. (1987): Coping with stress: A study of male adolescents' coping strategies as related to adjustment. *Journal of Adolescent Research*, 2, 1, 33-42. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185, 4157, 1124-1131. o.
- Ucbasaran, D. – Shepherd, D. – Lockett, A. – Lyon, S. J. (2013): Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39, 1, 163–202. o.
- Ucbasaran, D. – Alsos, G. A. – Westhead, P. – Wright, M. (2008): Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4, 4, 309-450. 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.
- Urbán, G. – Orosz, G. – Kerepes, L. – Jánvári, M. I. (2014): A 3×2 teljesítés-cél kérdőív magyar nyelvű adaptációja. *Pszichológia*, 34, 1, 73-97. o.
- Uy, M. A. – Foo, M. D. – Song, Z. (2013): Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 28, 5, 583-597. o.

- Van Eerde, W. (2000): Procrastination: Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology*, 49, 3, 372-389. o.
- Vansteenkiste, M. – Lens, W. – Deci, E. L. (2006): Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41, 1, 19-31. o.
- Váradi Szabó, Z. – Hidegh, A. L. – Bokor, A. – Fertetics, M. (2010): Karrierváltók Magyarországon – a karrierváltás folyamata. *Vezetéstudomány*, 41, 2, 18-44. o.
- Wakkee, I. – Dorrestein, F. – Englis, P. (2014): The stigmatization of bankrupt entrepreneurs in Dutch newspapers. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27, 4, 369-391. o.
- Wellensieck, S. (2014): *Reziliencia tréning*. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- Wennberg, K. – DeTienne, D. R. (2014): What do we really mean when we talk about ‘exit’? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32, 1, 4-16. o.
- Wennberg, K. – Wiklund, J. – DeTienne, D. R. – Cardon, M. S. (2010): Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25, 4, 361-375. o.
- Wiesenfeld, B.M. – Wurthmann, K.A. – Hambrick, D.C. (2008): The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate Failures: A Process Model. *Academy of Management Review*, 33, 1, 231-251. o.
- Wiklund, J. – Shepherd, D. A. (2011): Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 5, 925-946. o.
- Yamakawa, Y. – Cardon, M. S. (2015): Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44, 4, 797-820. o.
- Yamakawa, Y. – Peng, M. W. – Deeds, D. L. (2015): Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 2, 209-236. o.
- Zhao, H. – Wibowo, A. (2021): Entrepreneurship Resilience: Can Psychological Traits of Entrepreneurial Intention Support Overcoming Entrepreneurial Failure?. *Frontiers in psychology*, 12, 707803. számú cikk
- Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (1999): Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 6, 1271–1288. o.

Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (2012): *Időparadoxon – Hasznosítsd újra a tegnapot, élvezd a márt, és légy úrrá a holnapon*. Budapest: HVG Kiadó

1. SZÁMÚ MELLÉKLET – HASZNÁLT INTERJÚ VEZÉRFONÁL

Néhány megjegyzés az interjú vezérfonal alkalmazásához:

- Az interjú vezérfonalát nem szó szerint olvastam fel minden vállalkozónak, sőt olykor a kérdések sorrendjén is módosítanom kellett, hogy ne akasszam meg a mondandóját és gördülékenyebben menjen az interjú. Viszont ennek megismerése mégis betekintést nyújthat a főbb kérdéseimbe.
- Mivel a kudarc szó a pilot kutatásom alapján több vállalkozót zavar, így előzetesen összeszedtem pár lehetséges alternatív kifejezést: kilépés, csőd, sikertelenség, vállalkozás kudarca – esetleg megkérdezni ő milyen szóval illetné.
- Továbbá több kérdés esetében alternatív megfogalmazásokat is előre összegyűjtöttem, mert azt tapasztaltam korábban, hogy néha kicsit másképp tesszük fel a kérdést, előhoz további hasznos információkat.
- Következmények tárgyalásánál mindig egy területen megkérdeztem a hatásokat, majd közvetlenül utána, azokat miként próbálta kezelni, hogy mérsékeljem a témák közötti ugrálást.

Az interjú során a vállalkozói tapasztalatairól fogom kérdezni, kiemelt tekintettel az Ön számára sikertelen vállalkozásáról és ennek hatásairól, nagyjából időrendiséget tartva. Előzetes engedelmével a hangfelvételt elindítottam.

1. BIZALOMÉPÍTÉS ÉS TÉMÁRA HANGOLÓDÁS	FELVEZETŐ ÉS „DEMOGRÁFIAI” KÉRDÉSEK
	<i>Milyen idősen kezdett vállalkozni?</i> <i>Összesen hány vállalkozás irányításában vett részt eddig?</i> <i>Hány év vállalkozói tapasztalata van?</i> <i>Jelenleg alkalmazottként vagy vállalkozóként tevékenykedik?</i> <i>a. Ha vállalkozóként, akkor jelenleg hány vállalkozás vezetésében vesz részt?</i>
	A VÁLLALKOZÁS TÖRTÉNETE
	<i>Kérem, meséljen röviden, miért kezdett a vállalkozásba, mi volt a célja vele?</i> <i>a. Volt-e valamilyen sikerkritériuma a vállalkozással kapcsolatban? / Mikor tekintette volna sikeresnek a vállalkozását?</i> <i>A vállalkozás irányítását egyedül végezte-e vagy másokkal közösen?</i> <i>Amikor ezt a vállalkozást működtette, volt más jövedelemforrása is? (Munkaviszony? Vállalkozás?)</i>

2. AZ INTERJÚ MEGTERHELŐBB ÉRDEMI RÉSE	KUDARCOT MEGELŐZŐ IDŐSZAK	
	<i>A vállalkozás bezárását megelőzően észrevette-e, hogy ennek a vállalkozásnak vége lehet? / Mikor vette észre, hogy ennek a vállalkozásnak vége/nem lehet tovább működtetni/ vagy nem akar benne részt venni tovább?</i> a. <i>Ha igen, akkor miként készült fel rá? Próbálta elkerülni vagy elfogadta?</i> b. <i>Ebben a kudarcot megelőző időszakban milyen érzelmek, gondolatok jellemezték a napjait? / Hogy érezte magát ebben az időszakban?</i>	
	A KUDARC ÉS KÖVETKEZMÉNYEI	
	<i>Ismertetné röviden a folyamatot, hogy miként zajlott a kudarc/ a vállalkozás bezárása / kilépési folyamat? (Mesélje el, hogy konkrétan mi történt, amikor...?)</i> a. <i>Mi volt az oka a csődnek/kudarcnak/bezárásnak? / Ki milyen hibákat követett el?</i> b. <i>Mennyi ideig tartott a folyamat?</i>	
	Következmények	Megküzdések
	<i>Mekkora volt a pénzügyi léptéke a kudarcnak? / Mennyire viselte meg anyagilag Önt és családját?</i> <i>A kudarcot követő hetekben milyen gondolatok, érzelmek jártak a fejében? (Kudarcot követően mit érzett? Mit gondolt a helyzetről?)</i> <i>Mit tapasztalt, a kudarc hatott-e valamilyen formában családtagjaira?</i> <i>A családban elfoglalt helye, szerepe változott-e?</i> <i>Érezte valamikor is úgy, hogy a kudarc miatt másképp ítéli meg Önt/viszonyulnak Önhöz a környezetében élők ezt követően?</i> a. <i>Ha visszakérdez, vagy nem érti, pontosító kérdés lehet: érezte úgy, hogy bölcsebbnek, tapasztaltabbnak tekintik a kudarc következtében, vagy éppen alkalmatlannak tekintik újabb vállalkozás alapítására?</i> <i>A vállalkozás bezárását követően észlelt-e változást abban, ahogy üzleti partnerei/lehetséges munkáltatói viszonyultak Önhöz?</i>	<i>Miként próbálta kezelni a különféle következményeket? / Ezekben az időkben mit tett, hogy kilábaljon/javítsa a helyzetből/et?</i> <i>Mit tett annak érdekében, hogy újra jól érezze magát?</i> <i>A kudarcot követő hetekben belekezdett valamilyen új tevékenységbe? (akár hobbi, akár szakmai)</i> <i>Ki segített a helyzetben? Kért-e segítséget?</i> <i>Beszélt-e másokkal a kialakult helyzetről? /Volt-e, akivel át tudta beszélni? Ez segített-e?</i> <i>Családtagjai, barátai miként reagáltak a kudarcra?</i> <i>Támogatták valamilyen formában a csődöt követően?</i>

3. POZITÍV HANGVÉTELŰ ZÁRÁS	TANULÁS ÉS KARRIERDÖNTÉS
	<i>Milyen tanulságokat/következtetéseket vont le a vállalkozás kudarcából? (akár üzleti, akár személyes)</i>
	<i>Próbálta-e magában átgondolni a történeteket?</i>
	<i>Szeretne-e a jövőben új vállalkozást indítani?</i>
	<i>a. Ha igen, akkor mit csinálna másképp?</i> <i>b. Ha nem, akkor miért nem?</i>
	<i>Mi vagy kiknek a hatására hozta meg ezt a döntést?</i>
	ZÁRÁS
	<i>Van-e még bármi, amit hozzátenne az elhangzottakhoz?</i>
	<i>Milyen érzés volt erről beszélni? Hogy érezte magát az interjú alatt?</i>