

12. Fejezet

– VÁLLALKOZÓK ÉS A KUDARC –

Jegyzetet készítette:
Repisky Máté

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| 1. A kudarc objektív és szubjektív meghatározása..... | 1 |
| 2. A kudarc lehetséges okai..... | 2 |
| 3. A kudarc lehetséges következményei..... | 3 |
| 4. Megbirkózás a kudarc következményeivel | 5 |
| 5. Tanulás a kudarcból | 6 |
| 6. Karrierdöntés | 8 |
| 7. Összegzés | 9 |
| Irodalomjegyzék..... | 11 |

SZEGED, 2020

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen
készült az Európai Unió támogatásával.

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

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



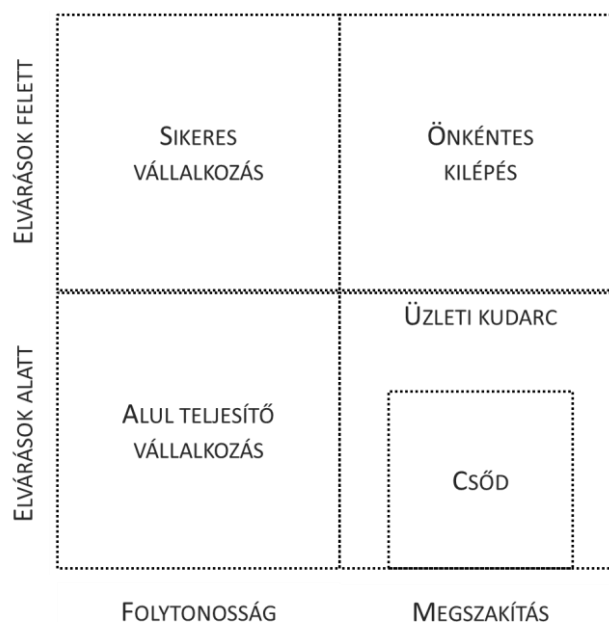
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. A KUDARC OBJEKTÍV ÉS SZUBJEKTÍV MEGHATÁROZÁSA

Sikereinkről szívesebben beszélünk, mint kudarcainkról és a kutatások többsége is inkább azt vizsgálja, hogy mitől vagy hogyan lesz sikeres egy személy vagy vállalkozás. Azonban szerintem legalább olyan fontos, hogy figyelmet szenteljünk, annak is, hogy mi történik az egyénnel, amikor kudarc éri, hogyan reagál erre ő és a környezetében élők. A vállalkozók esetében a téma aktualitása még jelentősebb, hiszen mint azt korábban láthattuk a vállalkozói lét alapelemei a bizonytalanság és a kockázat, melyek gyakran magukkal hordozzák a kudarcot is (McGrath, 1999; Shepherd – Patzelt, 2017). A Központi Statisztikai Hivatal (2017) adatai szerint a 2000-es években Magyarországon évente átlagosan megközelítőleg 68 000 vállalkozást szüntettek meg jogutód nélkül, mely érték a működő vállalkozások megközelítőleg 10%-a. Továbbá a társas vállalkozások öt éves túlélési rátája 45,1% volt 2015-ben, míg az egyéni vállalkozóké csupán 27,1%.

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 megszakítja a vállalkozó (1. ábra).

1. Ábra – Üzleti helyzetek kategorizálása



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

Egy elfogadott definíció szerint a **kudarc** nem más, mint azon vállalkozás bezárása, amely elmaradt a céljaitól, vagy nem tudta a tulajdonosai elvárásait kielégíteni (Cope, 2011;

McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). Ezen leírásból is látszik, hogy a vállalkozás bezárása nem minden esetben azonos a csőddel (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010), sőt a csőd az csupán a részhalmaza az üzleti kudarcnak (Fang He et al., 2018). Másik fontos elkülönítés, hogy az „önkéntes kilépés”, amikor is a vállalkozó egy elvárásokat elérő vállalkozásból lép ki vagy zár be (Fang He et al., 2018), az nem tekinthető kudarcnak, annak ellenére se, hogy akár a vállalkozás végét is jelentheti.

A fentiek kiegészítéseként hasznos lehet elkülöníteni az objektív kudarcot, mely a vállalkozás csődjét jelenti és a szubjektív kudarcot, mely a vállalkozó vagy tulajdonosok által támasztott cél és az eredmény eltéréséből fakad (McKenzie – Sub, 2008), ezáltal az objektív kudarc független a vállalkozó saját véleményétől, hozzáállásától, ellenben a szubjektív kudarc erősen függ a vállalkozó elvárásaitól, céljaitól (Repisky, 2018a).

2. A KUDARC LEHETSÉGES OKAI

A kudarc okaként rengeteg tényezőt jelöltek meg a kutatók úgy, mint túlzott verseny, fogyasztók vagy bevétel alacsony szintje, finanszírozási problémák vagy akár a váratlan események (Simmons et al., 2014). Cotterill (2012) is bemutatott két csoportosítást is a szakirodalmi áttekintésében, egy négyest: emberi okok, külső vagy belső, strukturális, és pénzügyi; valamint egy hármas csoportosítást: személyes jellemzők, menedzseri hiányosságok és pénzügyi hiányosságok. Előbbiekén túl a vállalkozó önként dönthet a vállalkozás megszüntetéséről egészen más okokból is, például az érdeklődése megváltozik, a hosszú távú jövedelmezőséget nem látja biztosítottnak (McGrath, 1999); nyugdíjba vonul, vagy akár új jövedelmezőbb, számára érdekesebb vállalkozást szeretne alapítani (Cope, 2011). Szemfülesebb olvasók észrevehették, hogy ezek némelyike inkább az előbbieken tárgyalt „önkéntes kilépésbe” és nem a kudarc kategóriájába sorolható. A külső tényezők is erős hatással lehetnek a vállalkozás bezárására, mint például, ha az adott ország kormányszata nem vállalkozóbarát környezetet alakít ki törvényekkel és intézkedésekkel (Cardon et al., 2011).

Cotterill (2012) szerint elkülöníthető az üzleti kudarcok két típusa, a vállalkozók hatásán kívül eső kudarcok és a vállalkozói kudarcok, amik közvetlenül a gyenge vállalkozói teljesítménynek, döntéseknek és stratégiáknak köszönhetőek. Egy másik kutatásban (2. ábra), melyben 389 amerikai kudarcot vizsgáltak, nagyon hasonló csoportba rendezték a kudarc okait: szerencsétlenségek (47%) és hibák (49%), a fennmaradó néhány százalék esetén mindkét kategóriába beleestek a kudarcok (Cardon et al. 2011).

1. Ábra – Egy lehetséges csoportosítás a vállalkozás bezárásának okairól

| Szerencsétlenség | Vállalkozói hibák |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Piaci erők ➤ Finanszírozás (külső) ➤ Pénzügyi (belső) ➤ Időzítés ➤ Irreális külső elvárások | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Üzleti modell/terv ➤ Rossz irányítás ➤ Irreális belső elvárások ➤ Önhittség ➤ Pénzügyi (belső) ➤ Innováció |

Forrás: Saját szerkesztés Cardon et al. (2011) alapján

A fentiekből érződik is, hogy a választott kudarc definícióban is megjelenő szubjektivitás a kudarc okainál is megjelenhet, hiszen van, hogy a vállalkozó dönt a vállalkozás bezárásáról és nem egy objektíven is megragadható pénzügyi csődről beszélünk. A szubjektív okok meghatározásához pedig elengedhetetlen figyelembe venni a vállalkozói céljait, motivációit.

3. A KUDARC LEHETSÉGES KÖVETKEZMÉNYEI

A vállalkozói kudarc következményeit több féle képpen lehet csoportosítani, most Cope (2011) és Repisky (2018a) munkái alapján létrehozott 5 kategóriás megközelítéssel ismerkedünk meg az 1. táblázatban.

1. táblázat – A vállalkozói kudarc lehetséges következményeinek csoportosítása

| TERÜLET | KÖVETKEZMÉNYEK RÉSZLETEZÉSE |
|-----------------|---|
| Jogi | Előfordul, hogy a vállalkozás bezárását követően éveken tartó jogi procedúrák veszik kezdetét (Repisky, 2018a). |
| | Vannak olyan esetek, amikor a vállalkozóval szemben jogi eljárást indítanak, mely lezárásáig nem tölthet be ügyvezetői pozíciót (Repisky, 2018a). |
| Pénzügyi | Cope (2011) kutatása során azt tapasztalta, hogy több vállalkozó jelentős személyi hitelállományt halmozott fel a kudarc következtében. |
| | Egyes vállalkozók személyes vagyonukat is beleölik annak érdekében, hogy halasszák a kudarcot, bízva abban, hogy az mégse jön el (Shepherd et al., 2009). |
| | A vállalkozás kudarcával egyesek a családi megtakarításokat is elvesztették (Repisky, 2018a; Shepherd – Patzelt, 2017). |
| | A vállalkozók személyes jóléte általában összekötődik a vállalkozás pénzügyi sikerességével, így annak a kudarcra a személyes jólét csökkenését is jelzi (Shepherd et al., 2009). |

| | |
|----------------------|--|
| Pszichológiai | A kudarc általában megingatja a vállalkozó önbizalmát (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015). |
| | A kudarc után sokan érzelmileg megsemmisülve érezhetik magukat, mert annyira egygőz váltak a vállalkozásukkal (Cope, 2011; McGrath, 1999, Repisky, 2018a), van aki egészen a saját létezésének értelmét is megkérdőjelezi (Repisky, 2018a). |
| | A vállalkozókat a kudarcot követően gyakran büntudat és szégyen gyötri a társadalmi felelősség érzete miatt (Cope, 2011; Singh et al., 2015). |
| | A kudarcot követően a vállalkozók életét negatív érzelmek tömkelege lepheti el a gyász következtében (Cope, 2011; Repisky, 2018a; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013). |
| | Belső kontrollba vetett hit elvesztése (Repisky, 2018a) |
| | A kudarcnak ezentúl negatív hatása lehet a vállalkozó kockázatvállalási hajlandóságára, valamint én-hatékonyosságára (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Shepherd, 2003). |
| Szakmai | Gyakran gyengül vagy szétszakad a vállalkozó szakmai kapcsolati hálózata (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Repisky, 2018a; Shepherd et al., 2009; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013). |
| | A kudarc következtében van, akiknek fel kell adniuk a vállalkozói státuszt és alkalmazottként kénytelenek folytatni pályafutásukat (Cope, 2011; Repisky, 2018a). |
| | Vannak, akiket egy kudarcélmény örökre elrettent a vállalkozói létől (Cardon et al., 2011; Burke et al., 2008; Repisky, 2018a; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015). |
| | Előfordul, hogy a kudarc hozzákötődik a vállalkozó személyéhez, így szakmailag leértékelődik és előfordulhat, hogy a jövőben nehezebben kap álláslehetőséget (Cardon et al., 2011; Repisky, 2018a; Singh et al., 2007; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Wiesenfeld et al., 2008). |
| Társadalmi | A kudarc alááshatja a vállalkozónak más emberekkel (barátok, család, üzleti partnerek) a kapcsolatát (Cardon et al., 2011; Cope, 2011; Repisky, 2018a). |
| | Sok vállalkozó megtapasztalja, hogy a kudarc közben nincs akitől tanácsot kérhetne, akihez a problémával fordulhatna, így magányosnak érzik magukat (Cope, 2011). |
| | Egyes vállalkozókat olyan súlyos helyzetbe lök a kudarc, hogy a házasságuk is rámeleg (Cope, 2011; Singh et al., 2007). |
| | Vannak olyan esetek, amikor a kudarc következtében a vállalkozó családfői szerepe meggyengül vagy el is veszti azt (Repisky, 2018a). |
| | Egyes társadalmakban a vállalkozók kudarc esetén megkapják a „bukott vállalkozó” stigmáját (Simmons et al., 2014; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013; Wiesenfeld et al., 2008). |

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti következmények megjelenését számos dolog befolyásolhatja, hogy csak egy példát említsek, az érzelmi költségek terén tapasztalhatunk eltérést a vállalkozói típusok között, hiszen egy sorozatvállalkozó érzelmi költségei vélhetően magasabbak lesznek, mint egy portfólió vállalkozónak, mivel egyszerre csak egy vállalkozáshoz kötődik (Shepherd et al., 2009; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010).

4. MEGBIRKÓZÁS A KUDARC KÖVETKEZMÉNYEIVEL

Több szerző is megfogalmazott szakaszos megközelítést a kudarc feldolgozásának folyamatáról, de itt most Cope (2011) megközelítését összegeztem, melyben három egymással is összekapcsolódó területet írt le a kudarcból történő felépülés vonatkozásában:

1. **Kezdetleges szünet:** ez az időszak, amikor a vállalkozó a gyógyulás érdekében pszichológiai értelemben eltávolítja magát a kudarctól. Ez az időszak ad teret és energiát, hogy érdemben tudja majd értékelni a kudarcot.
2. **Kritikus gondolkodás:** itt a vállalkozó elkötelezi magát egy tudatos kísérlet mellett, 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 eredni. Ez, és az előző szakasz segítik abban a vállalkozót, hogy konstruktívan zárhassa le életének ezt a fájdalmasan véget érő szakaszát.

Jól láthatjuk majd, hogy Cope megközelítése bizonyos részleteiben emlékeztet Shepherd következőkben bemutatott gyászfeldolgozási megközelítésére. Shepherd 2003-as kutatásában fogalmazta meg vállalkozók kapcsán a **gyász feldolgozásának két lehetséges módját**, a veszteség orientációt (loss orientation) és a helyreállítás orientációt (restoration orientation).

1. **Veszteség orientáció** egy aktív szembefordulást jelent a veszteséggel és az ehhez társuló negatív érzelmekkel, amikor is a személy elszakítja az érzelmi szálakat, amik az elvesztett dologhoz kötik és megtalálja a veszteség értelmét. Éppen ezen aktív szembefordulás miatt a veszteségorientáció érzelmileg rendkívül kimerítő tud lenni.
2. **Helyreállítás orientációnak** két meghatározó része van, az egyik egy elkerülő mechanizmus, amikor is a vállalkozó igyekszik elvonni a figyelmét a vállalkozás elvesztéséről, így az ezzel kapcsolatos emlékek szép lassan kifutnak a gondolatai közül. A másik egy proaktív megközelítés, amikor egyéb tevékenységekkel, másodlagos stressz-forrásokkal 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. Shepherd (2003) a két megküzdési mechanizmus közötti oszcillációt javasolja, amely jelentősen gyorsítja a feldolgozási folyamatot, ahhoz képest mintha csak az egyiket használnánk, mivel mindkettő előnyeit ki tudja használni, viszont egyikben sincs túl sok ideig a vállalkozó, így a negatív hatásait minimalizálni tudja. Cope (2011) azzal

egészítette ki, hogy hatékonyabb, ha először a veszteség orientációt alkalmazza a vállalkozó a gyász leküzdésére, mivel így enyhül a kudarc okozta zavaró fájdalom és trauma.

Singh és kutatótársai (2007) a **kudarccal történő megbirkózás** kapcsán két lehetséges módozatot különítettek el. A problémamegoldó megbirkózás esetén, menedzseljük vagy megváltoztatjuk a problémát, ami szorongást okoz, míg az érzelmközpontú megbirkózás esetén, a probléma kapcsán keletkezett érzelmeket szabályozzuk. A problémamegoldó módszert általában a kudarc pénzügyi kockázatainak a csökkentésére használjuk (pl.: jogi lépések, kölcsönkérés, eszközértékesítés), míg az érzelmközpontúval a kudarc pszichológiai következményeit próbáljuk megoldani, melynek két szegmense van. Az egyik a valóságtorzítás vagy önámítás (pl.: elkerülő viselkedés, tagadás), melyekkel a negatív érzelmek keletkezését lehet csökkenteni, míg a másik a helyreállítás, amikor is pozitív képet alkotunk, újravizsgáljuk magunkat és új keretrendszerbe helyezük tudásunkat és önmagunkat.

5. TANULÁS A KUDARCBÓL

A kudarcot követő időszakban ahhoz, hogy a vállalkozó tanuljon a kudarcból, először fel kell épülnie a gyászból (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009). Több kutató is egyetért abban, hogy a kudarcainkból többet tanulhatunk, mint sikereinkből, mivel ilyenkor egyedi tudásra tehetünk szert (McGrath, 1999; Sitkin, 1992), új mintákat tanulhatunk meg, szabadabban gondolkodhatunk új ötleteken. Sitkin (1992) meg is fogalmazta, hogy a siker előnyeit gyakran vizsgálták már a kutatók és jól le is írták, 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 kell megjavítani”). Sitkin (1992) szerint a kudarc egyik nagy haszna lehet a tanulási folyamatban, hogy könnyebb azonosítani, miért történt a kudarc, mint azt, hogy miért lett sikeres egy vállalkozás, így a kudarcelemzés egy kiemelt eszköz lehet a bizonytalanság csökkentésében.

A vállalkozók kudarcból történő tanulása akkor jöhet létre, ha rendelkeznek a kudarc okaira vonatkozó információkkal, így képesek felülvizsgálni az eddigi tudásukat, hiedelmeiket, döntéseiket és tevékenységeiket, hogy ezt követően hatékonyabban tudják irányítani a következő vállalkozásukat (Shepherd, 2003). A kudarcból történő tanulást számos tényező hátráltathatja, melyeket a 2. táblázatban összegeztem és természetesen ezek ellenkezői pedig akár segíthetik is a vállalkozót tanulságok levonásában.

2. táblázat – A kudarcból történő tanulást hátráltató tényezők

| | TANULÁST HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐ | FORRÁS |
|--|--|--|
| SZEMÉLYISÉG- VONÁSOK | Kizárólag külső tényezők megjelölése a kudarc okaiként (külső kontroll) is megakadályozhatja a tanulást, hiszen ily módon hajlamosabb lehet a vállalkozó nem átgondolni, hogy legközelebb mit csinálhatna jobban. | Rotter, 1966; Levenson, 1974; Kaufmann – Welsh, 1995 |
| | Rögzült szemléletmódú gondolkodás is, hiszen a tulajdonságok, amelyekre így gondolnak a vállalkozók, azokat meg se próbálják fejleszteni, mert hitviláguk szerint ez nem lehetséges. (Ráadásul az önstigmatizációra való hajlamot is erősíti a rögzült szemléletmód.) | Dweck, 2015 (Corrigan et al., 2010) |
| | 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 – Boyd, 1999 |
| KUDARC KÖVETKEZ- MÉNYEI | Erőteljes negatív érzelmek, fel nem dolgozott gyász. | Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009 |
| | Az önbizalmat és az énhatékonyságot ért sérülések miatt a vállalkozó nem hiszi el, hogy képes újra vállalkozni, így nem is próbálkozik tanulni a kudarcból. | Cope, 2011; Shepherd, 2003 |
| | Önstigmatizáció, azaz a külső vélekedéseket egy az egyben elfogadni és érvényesnek tekinteni magukra vonatkozóan. A „bukott vállalkozó” stigmája következtében pedig nem bölcsebbnek, tapasztaltabbnak, hanem kevésbé kompetensnek fogják hinni magukat így neki se kezdve a tanulásnak, mert hitük szerint alkalmatlanok vállalkozónak. | Corrigan et al., 2010; Dweck, 2015; Simmons et al., 2014 |
| | Csökkenő baráti és szakmai kapcsolati háló következtében kevesebb emberrel tudja megbeszélni a kudarcot, így kevesebb nézőponthoz fér hozzá. Sőt sokan teljesen magányosan kell, hogy feldolgozzák ezt az élményt. | Cope, 2011 |

Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban szereplő források alapján

6. KARRIERDÖNTÉS

Mint azt a korábbiakban is írtam kutatók egyetértenek abban, 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). Azonban egy vállalkozói kudarcot követően nem mindegyik vállalkozó dönt egy új vállalkozás alapítása mellett és ezért is fontos szót ejteni a kudarcot követő karrierdöntésről. Váradi Szabó és kutatótársai (2010) készítettek egy átfogóbb tanulmányt is, ahol bemutatnak több típusú karrierváltást és azok jellemzőit, mely összegzése a 3. táblázatban olvasható.

3. táblázat – Karrierváltási minták jellemzői

| | ELHAGYÁS JELLEG | KERESÉS JELLEG | ÁTLÉPÉS JELLEG |
|--|--|--|--|
| Kiindulópont | Munkahelyi/szervezeti kontextusban felmerülő, abból kiinduló elakadás/ kényszerhelyzet | A személyes célok, vágyak, elképzelések felerősödése | Új lehetőség felbukkanása |
| Mozgatórugók, mérlegelt tényezők | Eltoló erők: hiányérzetek, elakadások – biztonság, egzisztencia – értékütközés, munkamagánélet, identitás dilemmák | Húzóerők: vágyak, célok – önzonosság – kongruencia – önmegevalósítás | Húzóerők: új alternatíva – kihívás – előbbre jutás – anyagiak |
| Szakaszok | 1. Szembesülés az elakadással 2. Elhagyás megérlelése és döntés 3. Megoldáskeresés (gyakran karrierszünetben) | 1. Célok, vágyak tudatosítása 2. Az új lehetőség kialakítása 3. Elhagyás és az új alternatíva megkezdése | 1. Új lehetőség felbukkanása 2. Mérlegelés és döntés a továbblépésről |
| A megoldás | Válasz a hiányérzetekre és a váltási folyamatban megfogalmazott dilemmákra | A vágyott elképzelések, az illeszkedés elérése | Előrelépés a szakmai pályán, jobb feltételek |
| Megélés, fő dramaturgia (narratív elem) | „Váltás el valamitől”: traumatikus, érzelmekkel teli. | „Váltás valami felé”: az új alternatíva magyarázata, a lépés megélése érzelmekkel teli | „Váltás csak úgy” könnyed, röviden és evidenciaként megjelenő |

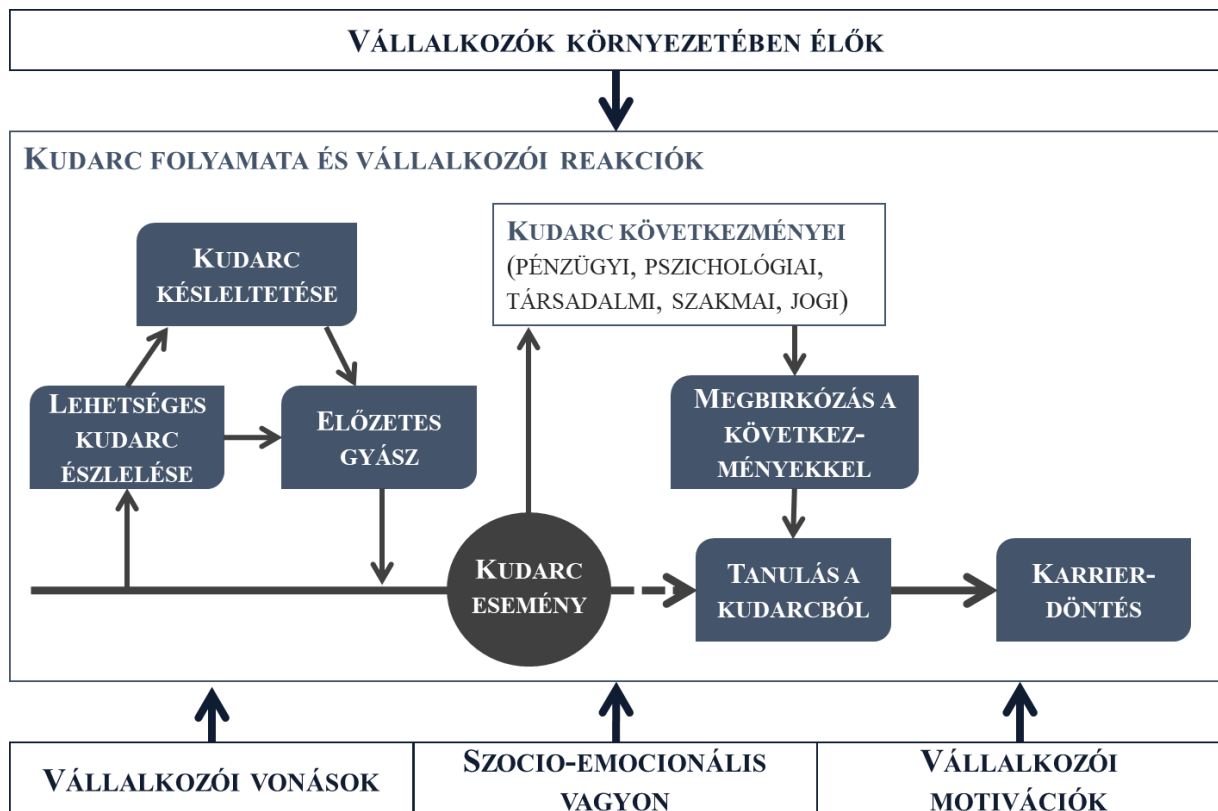
Forrás: Váradi Szabó et al. (2010, 39.)

Ki is emelték, hogy ezen karrierváltási mintáknál a fő eltérés a kiindulópontban keresendő és abból fakad a legtöbb további eltérés is (Váradi Szabó et al., 2010). Véleményem szerint a vállalkozói kudarc esetében, amennyiben karrierváltásra kerül a sor, úgy elhagyás jellegű mintát fedezhetünk majd fel, hiszen a vállalkozói kudarc eltoló erőket okozhat többnyire, akár a kudarc szubjektív okai formájában (elvárások nem teljesülése) vagy a kudarc következményein keresztül (pl.: vagyon elvesztése).

7. ÖSSZEGZÉS

Ugyan ebbe a leckében csak egy kis szelete fért bele a vállalkozói kudarccal kapcsolatos elméleteknek, de a 3. ábrán egy teljesebb képet adtam vázlatosan. Például a kudarc folyamatára és a vállalkozói reakciókra hathat még számos olyan tényező melyeket most csak érintettünk, úgy mint a korábbiakban tanult vonáselméletek és motivációs megközelítések. Ugyanígy hatással lehetnek a vállalkozók környezetében élő személyek is a feldolgozási folyamatra, akár hátráltató, akár támogató szerepkörben. Valamint jelentős hatást gyakorolhat az úgynevezett szocio-emocionális vagyon is, hogy mennyire kitartóak a vállalkozásuk mellett a vállalkozók, de erről még egy későbbi fejezetben a családi vállalkozóknál lesz szó.

3. ábra – Vállalkozói kudarc vizsgálatának modellje



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

Kiemelendő még, hogy a kudarcot megelőző vállalkozói reakciók is lehetnek, amennyiben a kudarc lehetséges bekövetkezését észleli a vállalkozó. Ilyenkor van, hogy a vállalkozó késleltetni próbálja a kudarcot, így elnyújtva ezt az időszakot és több ideje marad az úgynevezett előzetes gyászra. Shepherd és kutatótársai (2009) megközelítésében a gyász egy olyan érzelmi reakció, ami valami fontosnak az elvesztésekor keletkezik, míg az előzetes gyász már a veszteség előtt jelentkezik. Az előzetes gyász azért fontos szerintük, mert

felkészíti az egyént a bekövetkező veszteségre, érzelmileg megkezdheti az eltávolodást (esetünkben a vállalkozástól), csökkenti a később jelentkező hagyományos értelemben vett gyászt (így a kudarc érzelmi költségeit is) és segít feldolgozni a veszteséget, mert így az az előre jelzett folyamat részét fogja képezni.

A fejezet végére pedig összeállítottam útravalónak néhány tanácsot, hogy mit gondoljatok végig, ha kudarc érne benneteket, annak érdekében, hogy minél könnyebben feldolgozzátok és tanuljatok is a hibáitokból.

4. Táblázat – Tanács a kudarcból történő tanuláshoz

| | |
|------------------------|--|
| MIÉRT TÖRTÉNT? | <ul style="list-style-type: none"> • Környezeti, külső tényezők • Saját hibáim |
| MI TÖRTÉNT? | <ul style="list-style-type: none"> • Mik a következményei? • Akár csoportosítva: pénzügyi, érzelmi, stb. |
| HOGYAN KEZELEM? | <ul style="list-style-type: none"> • Mit tehetek aktívan a következmények mérsékléséért? • Melyik következményeket kell elfogadnom, mert nincs rá hatásom? • Mit és kivel tudok megosztani, átbeszélni? |
| MIT TANULTAM? | <ul style="list-style-type: none"> • Mit fogok legközelebb másképpen csinálni? • Megpróbálkozom újra vagy irányt váltok? |

Forrás: Saját szerkesztés

IRODALOMJEGYZÉK

- 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.
- 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.
- Cope, J. (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal Of Business Venturing*, 26, 6, 604-623. 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.
- Dweck, C. S. (2015): *Szemléletváltás - A siker új pszichológiája*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- 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.
- Kaufmann, P. – Welsh, D. (1995): Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 43-56. o.
- KSH (2017): *Vállalkozások demográfiája, 2015*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=936028&p_tema_kor_kod=KSH&p_session_id=300419973154990&p_lang=HU, Letöltve: 2017. 12. 14.
- Levenson, H. (1974): Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377- 383. o.
- McGrath, R. (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30. o.
- McKenzie, B. M. – Sud, M. (2008): A Hermeneutical Approach to Understanding Entrepreneurial Failure. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14, 2, 123-148. o.
- 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.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, Medline*, 80, 1, 1-28. 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. – Patzelt, H. (2017): *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. 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.

- 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.
- 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. – 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.
- Váradi Szabó, Z. – Hidegh, A. L. – Bokor, A. – Fertetics, M. (2010): Karrierváltók Magyarországon–a karrierváltás folyamata. *Vezetéstudomány*, 41, 2, 18-44. 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.
- 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.