

# F.A.I.L., First Attempt In Learning: Mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból?

**Zsigmond Száva**

Budapesti Gazdasági Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Jelen tanulmány célja a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok tipikus kudarainak bemutatása és strukturálása annak érdekében, hogy ezek a jövőben elkerülhetők legyenek. Az így kapott benchmark ugyanis használható egy olyan modell felállítására, amely hozzájárulhat a sikeresen vezetett mentorálási folyamatok kialakításához is, ehhez azonban nemcsak a jó, hanem a rossz mintákat is szükségszerű megismerni.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány a vizsgált fejlesztési tevékenység definiálása mellett magában foglalja kilenc, félig strukturált interjúnak az elemzését, melyek részei egy kevert módszertani megközelítéssel végzett kutatásnak. Utóbbi témája a vállalkozásfejlesztési mentorálás és annak sikerességét, eredményességét befolyásoló tényezők vizsgálata. Ennek egyik összetevőjeként kerülnek vizsgálatra a sikertelen mentorálási kapcsolatok is. Az adatokat elemzésére NVivo tartalomelemző szoftverrel került sor.

---

## A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok esetén az interjúrendszer alapján öt intervenció vagy fejlődési terület került definiálásra, mint legfőbb befolyásoló tényezője egy sikeres mentorkapcsolatnak: a külső, negatív hatások (1), a mentor tevékenységéhez, attitűdjéhez és magatartásához köthető sajátosságok (2), a mentorált folyamathoz való viszonyulásának tényezői (3), a 'jatrogén' ártalmak, azaz a működés során fellépő 'műhibák' által okozott problémák (4), valamint a folyamat keretezéséhez köthető tényezők (5).

---

## ÚJDONSÁGOK, GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás rávilágított, hogy sikeres mentorálási folyamatot vezetni nemcsak a jó minták és elvárások folyamatba történő vezetésével lehetséges, hanem abban az esetben is, ha a mentor és a mentorált ismeri annak a mikéntjét is, mi vezethet a folyamat célélérés előtti befejezéséhez. A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok vezetéséhez tehát ezen fenti öt területhez tartozó tényezőre is kiemelten szükséges figyelni.

*Kulcsszavak:* vállalkozásfejlesztési mentorálás, vállalkozásfejlesztés, leadership development

DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2019.53.03>

## BEVEZETÉS

A kis- és a közepes méretű vállalkozásokra gyakorta, mint az európai gazdaság gerincére utalnak. Az Európai Bizottság 2016-os, évenként kiadott, az európai KKV-kat vizsgáló beszámolója szerint mind a magyar, mind az Európai Unió 28 tagállamának értékeit figyelembe véve ezen szektor szereplői fontos szerepet töltenek be a nemzetgazdaságban: 2015-ben ez a szektor adta a foglalkoztatás kétharmadát, míg a nem pénzügyi szektor által hozzáadott érték hatvan százaléka is ide köthető, mindezt úgy, hogy a KKV-k legtöbbször (99,8%) a 10 fő foglalkoztatott alatti mikrovállalkozás kategóriájába sorolható.

A Small Business Act kilenc mutatója közül Magyarország hat esetben az EU átlag alatti mutatókkal rendelkezik; a leggyengébben teljesítő mutatók között található a készségek és innovációs potenciál tényezője. Az SBA szerint a 2014-2020 közötti KKV-k stratégiájának alapdokumentuma három olyan területet jelöl meg, amely szükséges a fejlesztéséhez. Beavatkozás szükséges a növekedési potenciál javítása végett (1), a vállalati környezet fejlesztése terén (2), valamint a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés megkönnyítésében (3). A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység alkalmas lehet holisztikus szemléleténél fogva a növekedés serkentésére, valamint az innovációs potenciál emelésére, továbbá a vállalkozás munkavállalóinak, vezetőinek fejlesztésére is.

Jelen tanulmány egy nagyobb kutatás részeredményeit mutatja be. A kutatás egészének célja egy olyan modell összeállítása volt, amely beazonosítja azon tényezőkombinációkat, amelyek hozzájárulnak egy sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A modell összeállítása induktív, feltáró és kevert módszertanú kutatás segítségével történt, ahol a téma feldolgozására az összetartó párhuzamos kutatás logikájának mentén került sor. A kutatás első fázisában a kialakított modell elméleti előkészítése és empirikus tesztelése történt, majd a módosítások elvégzését követően a második fázisban az adatgyűjtésre került sor, amely egylépcsős, kvantitatív lekérdezés volt. Az ezt követő kvalitatív kutatás az esetlegesen felmerült kérdések tisztázását, a kvantitatív eredmények értelmezését és árnyalását, valamint újabb nézőpontok beemelését szolgálta. Jelen tanulmány utóbbi, kvalitatív kutatás egyik részletét, a nem működő vállalkozásfejlesztési folyamatok sajátosságait, annak okait, a sikertelenséghez vezető tényezőket, valamint az azokból levonható következtetéseket mutatja be.

## A TEVÉKENYSÉG LÉTJOG-SULTSÁGA ÉS SZAKIRODALMI MEGKÖZELÍTÉSE

Az ezredfordulót követően gyakorta kerül definiálásra a versenyképesség újszerű forrásaként az emberi tényező és annak szervezetben betöltött helye és szerepe. Ezen megközelítés szerint, a vállalkozások esetében is érdemes és szükséges a hangsúlyt a munkaerőre, így sok esetben az alapító tulajdonosra, ötletgazdára helyezni, rámutatva, a fejlesztése nem más, mint vezetőfejlesztés (pl. Bolden & Terry 2000, Bolden 2007, Leith *et al.* 2009, Stewart 2009). A vezetőfejlesztés megközelítése két véglet között mozog: van, ahol ad hoc szükség szerint támogatják fejlesztő akciókkal a vezetőket "szükséges tudás orientált" megközelítéssel; amellyel szemben áll a „minden vezető azt kapja, ami rendelkezésre áll”, azaz a "meglévő tudásorientált" szemlélet (Petrányi 2013). A lényeg az lenne, hogy mindenki azt kapja amire szüksége van, ami neki a legmegfelelőbb és legcélravezetőbb. Erre a mentorálás megfelelő tevékenység lehet, mint a vezetőfejlesztés és a karriermenedzsment eszköze (Eesley & Wang 2014).

Ugyanakkor, a vállalkozói hajlandóság nemcsak technológiai innovációkhoz vezet, hanem munkalehetőséget is biztosít és ezáltal növeli a versenyképességet is (Turker & Seluck 2009). A vállalkozáshoz és annak vezetéséhez szükséges tudás jobb felhasználása elősegíthető coachinggal, mentoring folyamatokkal, reportinggal vagy feedback adással és kapással (Gaál *és tsai* 2012). Az akadémiai szintű tudást és a való világot össze kellene kötni, a pedagógia elméleteket ötvözni kellene az üzleti metódusokkal és modellekkel, amelynek kitűnő eszköze lehet a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység (Robinson & Haynes 1991).

### *A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység definíciója és sajátosságai*

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó konkrét definíciót adni nehéz (St. Jean & Audet 2009b). A definíciókban közös, hogy valamennyi esetben a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat magában foglal egy támogató kapcsolatot a tapasztalattal rendelkező vállalkozó (mentor) és a kezdő (fiatal) vállalkozó (mentee) között, abból a célból, hogy utóbbi személy személyes fejlődését elősegítsék (St. Jean & Audet 2009b).

Így vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egyik kulcstényezője az, hogy a vállalkozói



megközelítés használata révén jobban megértse (Király és tsai 2014). A kutatás jelen része az eredmények árnyalását és illusztrálását szolgálja.

Míg a kvantitatív hagyományban a résztvevők kiválasztásának legfontosabb alapelvei a reprezentativitás és a véletlenszerűség, addig a kvalitatív megközelítés a kutató számára lehetővé teszi az úgynevezett célzott mintavételt; mikor a résztvevők kiválasztásánál nem a matematikai-statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális adatok gazdagsága az alapvető szempont. Ezen esetekben nemcsak „megengedett”, hanem egyenesen kívánatos a különleges esetek felkutatása, a lehető legnagyobb változatosság elérése, a kutatási kérdés szempontjából kritikus esetek megtalálása (Bokor – Radácsi 2006). Ennek ismeretében a kvalitatív kutatás során a résztvevők kiválasztásá-

nál nem matematikai-statisztikai reprezentativitás került figyelembevételre, hanem a nem valószínűségi mintavételi technikák közül az önkényes és hólabda technika segítségével történt az interjúalanyok kiválasztása.

A kutatás kvalitatív fázisában kilenc interjú került lebonyolításra. Az interjúalanyok között szerepelt mentor (5 fő), mentorált (3 fő), illetve koordinátor (2 fő), engedélyezve bizonyos esetekben a szerepátfedést. A megkérdezettek között három nő, illetve hat férfi szerepelt, amely összetétel megfelel a mentorálási folyamatokban megfigyelhető nemek szerint megosztásnak. Életkor, valamint foglalkozás és végzettség szerinti megosztás szerint a minta meglehetősen nagy szórású. Az interjúalanyok jellemzőit a következő, 1. táblázat foglalja össze.

**1. táblázat: Interjúalanyok jellemzői, összefoglaló-áttekintő táblázat**

Név	Életkor	Szerep	Foglalkozás	Aktív?
Ágnes	40-50	mentor	tanácsadó, coach mentor (bölcész)	igen
Ákos	30-35	mentor	kommunikációs szakember és mentor (politológus)	igen
Csaba	45-50	mentor	vállalkozó, mentor	igen
Dániel	<30	mentorált	vállalkozó, projektkoordinátor	nem
Gábor	40-45	mentor	cégépítési szakember, üzleti mentor	igen
János	>60	mentor/koordinátor	oktató, mentor, tanácsadó	igen
Márk	<30	mentorált	projektasszisztens (környezetmérnök)	igen
Tímea	<30	mentorált	vállalkozó (bölcész-közgazdász)	nem
Zsófia	<30	koordinátor	Inkubációs programkoordinátor	nem

*Forrás: saját szerkesztés*

### *A vizsgálati módszer bemutatása*

A megkérdezés félig strukturált interjúk keretében került lebonyolításra. Az interjúkérdések három nagy szerkezeti egységbe sorolhatók: az első szekcióban kapott helyet a kutatói bemutatkozás, a kutatási téma rövid ismertetése, az időkezetek egyeztetése, az interjú anyagának kezelése, valamint az interjúalany rövid bemutatkozása. Ezt követően a mentorálási folyamattal kapcsolatos kérdések kerültek felvételre, mint definíció adása, mentor és mentorált szerepének tisztázása, a folyamat elindításához szükséges tényezőkre vonatkozó kérdések, a kapcsolat kialakítására vonatkozó információk, az alkalmazott eszközökre, módszerekre és szerepekre vonatkozó kérdések, valamint a keretekhez köthető kérdések és ezek

működési korlátai. A harmadik szekcióban az interjúalanyok saját tapasztalataikat oszthatták meg struktúra nélkül. Ezen szekcióban, kiegészítendő kérdések formájában került sor a nem működő folyamatok sajátosságaira történő rákérdezésre is.

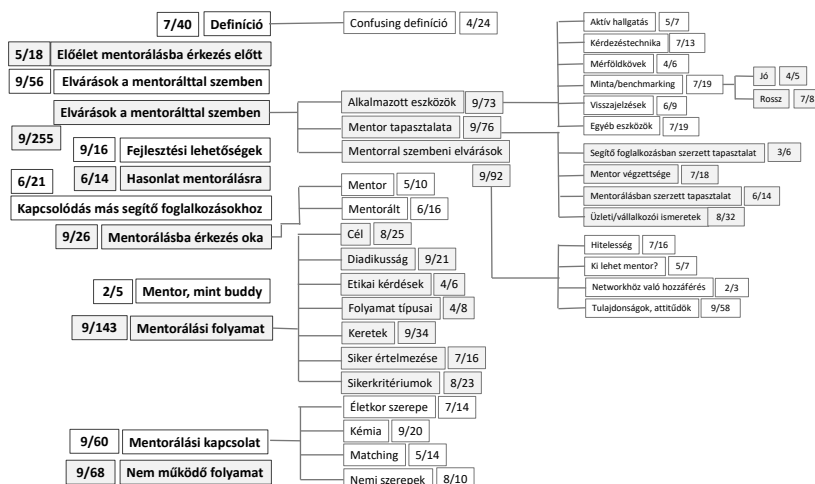
### *Az interjúk feldolgozásának módszere*

Az interjúkat követően – hat esetben hangfelvétel alapján szó szerinti, három esetben a hangfelvétel megtagadása következtében írott jegyzetek alapján – átiratok készültek. Az így kapott szövegek értelmezését elősegítendő, jelentés-kategorizálás történt, amely a kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale 1996, Gelei 2002, Csillag 2014). Ezt követően a szakirodalom-

ban megismertekre, tapasztalatokra és előfeltevésekre hagyatkozva egy nagyvonalú kódstruktúra kialakítására került sor, amelyek a későbbiekben további, úgynevezett alkódokra lettek bontva. A mélyinterjúk elemzése során az NVivo 10.2.2. szoftver került alkalmazásra, ami alapvetően szöveg-, és tartalomelemzésre alkalmas programként segít a kvalitatív adatok kategóriákba rendezésében, ezen kategóriák egymáshoz való viszonyának vizsgálatában, és a vegyes módszertanú kutatások támogatásában. A kialakított kódstruktúrában valamennyi főköd más-más színnel kerül feltüntetésre, míg a hozzájuk tartozó alkódok ugyanazon szín

világosabb árnyalatának használatával kerültek megkülönböztetésre, a színeknek azonban önmagukban nincs jelentésük. Mint az az 1. ábráról is leolvasható, a feldolgozás során 12 kód került kialakításra, amely összesen további 17 alkódra bontható, melyek közül három esetben további többszörös kódontás történt, egy esetben ezen felüli megkülönböztetés is szükségessé vált. Így összességében véve a tartalomelemzés 45 kódra vonatkozóan történt. Ezek közül az úgynevezett, „Nem működő folyamat” kóddal ellátott említések kerülnek bemutatásra a későbbiekben.

1. ábra: A tartalomelemzés során alkalmazott kódstruktúra bemutatása



Forrás: saját szerkesztés

Mind a kilenc interjúalany tett említést a nem működő folyamatok kategóriában, összesen 68 esetben, így a kód megkövetelte, hogy az elemzés során alkódok kerüljenek bevezetésre. A nem működő folyamatok ezen alkódok mentén kerülnek bemutatásra.

### A kutatás korlátai

A kutatás során több kutatási korlát került beazonosításra, amelyek egy része a kvalitatív kutatás esetén is fennáll. Egyrészt megfigyelhető a longitudinális hiánya; a személyes szűrők, tapasztalatok és élethelyzetek figyelembevételének, vagy a pszichés állapot, a munkahelyi légkör válaszokra gyakorolt befolyásoló hatásának figyelmen kívül hagyása; továbbá a megtapasztalt folyamat eredményességi szempontú megítélésének elmulasztása.

### A kutatás eredményei

Mint az bemutatásra került, a szakirodalom áttekintése során feltűnő volt, hogy a legtöbb szerző – pl. Deakins *et al.* 1998, Ragins 1997, McPherson *et al.* 2001, Engström 2004, St. Jean & Audet 2009a – a folyamat sikerességére, a jó gyakorlatok bemutatására koncentrálnak; ugyanakkor az eredmény nélkül, vagy a folyamat befejezése előtt lezárult vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok sajátosságainak vizsgálata háttérbe szorul. Éppen ezért kérdésként merült fel az elemzés során, hogy milyen indokok és jellemzők nevezhetők meg a sikertelenség legfőbb okának. A kezdeti kódolást követően – ahol valamennyi, a sikertelenségre utaló tényező „nem működő folyamat” kódú jelölést kapott – a feldolgozás során ez további hét alkódra bontva került vizsgálatra.

A megkérdezettek sok esetben megerősítették a kérdés fontosságát: „*érdekes lehet, hogy a hiba a mentorban vagy a mentoráltban van. Ha tudnánk, mi az oka a folyamattal való felhagyásnak, más-  
képpen ítélnénk meg, állnánk hozzá a folyamathoz*” (Csaba). A sikertelen folyamatokban szerepet játszó tényezők az elemzés alapján öt csoportba sorolhatók, amelyek a külső, nem befolyásolható negatív hatások (1), folyamatvezetéshez kapcsolódó tényezők (2), a mentorálttal összefüggő tényezők (3), a mentorral kapcsolatba hozható tényezők (4), valamint az egyéb, jatrogen hatások (5).

### ***Külső, externális negatív hatások a mentorálási folyamatra nézve***

Az általános okok között találhatunk olyat, amely a természetes lemorzsolódáshoz és az induló vállalkozások nagyszámú életképességéhez köthető. Éppen ezért előfordul, hogy nem olyan ütemben és úton haladnak a fiatal vállalkozók, azaz a mentoráltak, mint ahogyan azt tervezték és az ismeretlenségtől, a kudarctól való félelem miatt inkább a folyamat befejezése mellett döntenek. Habár a mentorálási folyamat befejeződhet a tervezettnél hamarabb, amennyiben a célélérés korábban megtörtént, vagy annak alapvető összetevői változtak meg.

### ***A folyamatvezetés és a sikertelen mentorálás kapcsolata***

Az általános okokon túl számos olyan tényező nevezhető meg, amely a folyamat sikertelenségének okaként azonosítható: egyik és legalapvetőbb indok a keretek nem megfelelő tisztázása. A folyamat akkor tart valahová és akkor nevezhető ténylegesen mentorálási folyamatnak, ha valamilyen cél elérésére jött létre: “*ha nincsenek céljaid, lehet, hogy azon kapod magad, hogy más céljaidat valósítod meg*” (Gábor). Így tehát elvárás a keretek tisztázásakor a célok meghatározása és kimondása. Nem elég ezeket célnak titulálni, a kapcsolat működésének alapvető feltétele az is, hogy a célok megfelelőek, a mentorált saját céljai legyenek. Fontos a sikeres együttműködés és bizalmi légkör kialakításához, hogy egyenesen, őszintén és fenntartások nélkül kommunikáljon a mentor és a mentorált a folyamat során, amely alapelveket már a folyamat kereteinek kialakítása során rögzítenek. Amennyiben ezek nem valósulnak meg, vagy hiányoznak, a folyamat egészét befolyásolhatják: “*Ha nem őszinték egymáshoz és játszmák vannak, szintén vezethet bukáshoz. Illetve szerintem, ha megszegik a titok-*

*tartási szabályokat, az szintén negatívan befolyásolja az eredményt*” (Tímea). A sikertelenség ezek alapján tehát már a kapcsolat felvételének idején, a folyamat indulásakor bizonyos esetekben beazonosítható.

### ***A sikertelen mentorálási folyamatok és a mentorált attitűdjének, tulajdonságainak összefüggése***

Erős befolyásoló hatással bírnak a folyamat sikerességére nézve a mentorált tulajdonságai, valamint hozzáállása. A folyamatban résztvevőktől elvárt, hogy rendelkezzenek vállalkozói ambíciókkal, nyitottsággal, kockázat- és bizonytalanságvállalási hajlandósággal. Amennyiben ezen alaptulajdonságok nem jelennek meg a mentorált oldalán, a folyamat maga sem lehet sikeres. “*Magyarországon az emberek nagy többsége biztonság-orientált és félelem- centrikus. Aki vállalkozik a biztonságot és a félelmet már legyőzte, vagy erősebbek azok a jegyek, amik a szabadság és függetlenség iránt vannak benne. Akinél átbillen a mérleg a másik személyiségtípus felé, azok inkább hajlamosak vállalkozni*” (Gábor). A mentorálási folyamatban is elvárásként fogalmazható meg a mentorálttal szemben, hogy akarjon és hajlamos legyen változni; ennek hiánya, a bejárt úthoz való ragaszkodás, az ismeretlentől való félelem a folyamat sikerét negatívan fogja befolyásolni. A nyitottság és a változások iránti elkötelezettség fontos, hiszen “*aki nem képes túllépni a saját kis körén és komfortzónáján*” (János), az nem lesz képes a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban sikeresen részt venni.

Tanulási és fejlesztési folyamatról lévén szó, kritikus tényezőnek tekinthető az alázat; annak hiánya sok esetben a folyamatot negatívan befolyásolhatja: “*igen, menjen neki háromszor a falnak, tanuljon egy picit alázatot a világtól, és aztán ezzel a fajta alázattal már tudunk vele dolgozni*”, mert nyitottá és képessé válik a visszajelzések elfogadására, a felé irányuló figyelem, segítség és támogatás elfogadására. Az alázat azért is fontos, mert sok megkérdezett szerint a vállalkozók gyakran önfejtűek, vagy úgy tekintenek magukra, mint akik mindent tudnak, akinek nem tanítható semmi új. Ilyen esetekben pedig a folyamattal szemben elvárt diadikusság nem valósulhat meg, azaz a folyamat minden bizonnyal sikertelen lesz.

Az önfejtűség más kontextusban is megjelenik, amely a határok feszegetésével és a már korábban említésre került komfortzónával is összefügg: a vállalkozók “*nagyon önfejtűek, kevésbé hajlamo-*

sak arra, hogy a saját kompetenciáikat megkérdőjelezzék. Nem szeretnek hátra lépni, közelről szeretik nézni a dolgokat és azt gondolják, kizárólag ez a nézőpont a helyes” (Ágnes). Ezt abban az esetben is fenntartják, ha a mentor rávezeti őket a megoldásra. Az önfejlesztés megléte és az alázat hiánya mellé, a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot negatívan befolyásoló tényezők kiegészítőjeként megjelenik, ha a mentorált nem őszinte és szókimondó.

A nyitottságot és az érdeklődést a folyamat íránt nevezhetnénk az akarat tényezőjének is. Anélkül, hogy a mentorált saját belső indíttatásából, motivációjától hajtva érkezne a folyamatba, nehezen képzelhető el teljes azonosulás, a bizalmi légkör kialakulása utáni megnyílás és a hatékony, diadikus tudásátadás. Segíteni ugyanis annak lehet, aki akarja és hagyja is, hogy segítsenek neki: *“soha ne kísérveték át olyan vak embert az úton, aki nem akar átmenni”* (Gábor).

Az akarás hiánya két területen gátolhatja a sikeres folyamatot: egyrészt a mentorált kezd elmaradni, kimaradni a foglalkozásokról, másrészt nem lesz képes önmagáért felelősséget vállalni, magatartását nem a self-responsibility fogja jellemezni. A mentoráltak ugyanezt saját példájukra visszatekintve is megerősítik, előfordult, hogy ott volt a lehetőség, de nem éltek vele. Az elkötelezettség hiánya nemcsak a mentor idejének, tehát a keretek nem tiszteletbe tartását jelenti, hanem rávilágít az alázat hiányára, valamint a hiányterület be nem ismerésére is. Ugyanakkor megjelenik a mentorált önmagáért vállalt felelősségének hiánya is.

A folyamat ugyan kétirányú, de *“a felelősség ott van a mentorált oldalán”* (János). Ahhoz, hogy a mentorált részéről kialakuljon az önmagáért való felelősségvállalás, rá kell döbennie, hogy valamilyen elakadással áll szemben, azaz nem mindent tud: *“ez furcsa dolog, mert szerintem a fejlődés első lépése, hogy nekem van egy elakadásom, vagy egy olyan pontom, amit fejleszteni kell, ezért merek és tudok segítséget kérni”* (Gábor). Mindaddig, amíg a mentorált maga sem képes elismerni az elakadást, kiállni a folyamatban való részvétel mellett, addig minden bizonnyal annak sikeressége is sérül. A sikerességet gátolhatja, hogy több esetben a külső tényezők – referenciacsoportok - negatívan ítélik meg a mentorálási folyamatot, az abban résztvevőre pedig tehetetlen, inkompetens személyként tekintenek.

A külső befolyásoló tényezőknek nem feltétlen kell magára a mentorálásra irányulniuk, lehet, hogy azok közvetetten fejtik ki kedvezőtlen hatásukat a folyamatban résztvevőre. Leggyakoribb ilyen hatás a mentorált privát életében bekövetkező változás.

Az érdekműltás történhet egyéni szinten, de csapatok mentorálása esetén a csapaton belüli egyensúlyi viszony megbomlása is negatívan hathat a folyamat sikerességére, ezáltal a közös és a mentorról végzett munka háttérbe szorul, ami pedig a hatásfokot negatívan befolyásolja.

A negatív kimenetelű folyamatoknak gyakorta a kimaradás és az eltűnés, azaz a mentorálási folyamatból történő kiszállás az eredménye. A kimaradás mögött állhat időszakos motivációs hiány, feladathalmozódás, de gyakorta az is előfordul, hogy eltűnik minden indoklás nélkül a mentorált. Mint ahogy Ágnes fogalmaz, ahhoz, hogy a mentor tisztán lássa a képet és ebből is tanulhasson, döntő fontosságú, hogy *“a saját fejlődése érdekében ilyenkor rá kell jönni az okra. Ott valami, valahol nem volt jó, hogyha eltűnik, és nem jelentkezik többé”*. Az okfejtés végezhető önvizsgálattal és önreflexió készíttéssel, de a megoldáshoz gyakorta az ügyfél, a mentorált járul hozzá: rávilágít az eszközrendszer nem megfelelő használatára, a folyamatban való részvételi kedv elsikkadására, csökkenésére. A mentor fejlődéséhez pedig az is hozzájárul, hogy a félresiklott folyamatoknak általában *“az okai valahol egészen a folyamat elején keresendők”*, azaz vagy a keretezés, vagy a mentor tevékenysége nem elégséges a sikeres folyamatvezetéshez.

### ***A mentor szerepe a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban***

A mentorálási folyamat diadikus volta következtében, annak sikertelenségéhez nemcsak a mentorált tulajdonságai és hozzáállása, de a mentor betöltött szerepe és feladatai is jelentős befolyással vannak. *“A legveszélyesebb ebben a szakmában, hogy itt minden mondat öl”* (Gábor). Figyelembe véve a szolgáltatási funkciót, a mentor szerepe tehát döntő fontosságú a folyamat hatékonyságának és sikerének észlelése során. Kérdésként merülhet fel, mik azok a leggyakoribb hibák, amelyeket a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során a mentor elkövethet.

Ágnes szerint *“alapvetően magunkban [mentorok] meg a folyamat elejében keresendő az ok”*, de amennyiben a folyamat ezen túllép, előfordulhat, hogy *“nem volt elég mintázat a mentor fejében ahhoz, hogy felismerje, itt valami hiányzik”*, azaz alapvető mentori kompetencia sérül, a viszonyítási, azaz benchmarking képesség. Előfordulhat, hogy a mentor és a mentorált nem passzolnak egymáshoz, más területen járta a mentor, ami önmagában még nem feltétlen jelentene problémát, de abban az esetben, ha hiányzik a mentor részé-

ról az empátia, azaz a mentor és a mentorált más szinten mozgott. Ez abban az esetben jelent negatív hatást a folyamatra nézve, ha *“a mentorok az esetek többségében inkább megmondó emberek, mint coachok”* (János) voltak, tehát visszajelzéseikkel, jó- és rossz gyakorlataikkal nem elsősorban a mentoráltat igyekeztek rávezetni saját megoldásaikra, hanem sokkal inkább a kész megoldást tárták elé választási lehetőségek nélkül.

Végül a mentorról szemben támasztható kritikái észrevétel lehet, hogy nem hard, hanem soft-skilljei esetén szenved hiányosságokat: bármennyire is járatos egy mentor adott területen, rendelkezzen is bármilyen tapasztalattal, ha azt a megfelelő helyen, a megfelelő időben és módon nem képes átadni, vagy azért, mert nem akarja, vagy pedig azért, mert nem rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal, akkor maga a folyamat sem lehet sikeres. Legvégső esetben, ha a mentor tevékenysége miatt is sérülhet a bizalmi légkör.

A személyes és szakmai szimpátia, azaz a matching meglétének hiánya vagy megszűnése a folyamat sikerességét szintén befolyásolhatja. Azt a szabályt kell figyelembe venni: hogy választunk, azaz a mentor-mentorált párok kialakítása nem valamilyen szabályszerűség, random algoritmus segítségével történik, hanem a személyes kapcsolódás figyelembevételével.

Magának a szimpátiának a megbomlásához több ok vezethet. Egyik leggyakoribb, hogy a kezdeti szimpátia elmúlik, azaz más szintű bevonódást tapasztalhatunk. Szintén a szimpátia megbomlását jelenti, ha az erőviszonyok alakulnak át a mentorálási kapcsolaton belül és nem valósul meg a reciprocitás. Kirajzolódhat a közös munka során a felek szemléletmódjában lévő különbözőség, fókusz közötti különbség, valamint szakmai hozzáértése és témához való kapcsolódásának eltérései. Ilyen esetekben a mentorált úgy érezheti, hogy a szerződéskötés folyamatában hiba és félreértés történt, amely a folyamatba vetett hitét és bizalmát negatívan befolyásolja. Szintén a hitelesség kérdéskörébe tartozik, ha a fókusz ugyan megegyezik, de a mentor mégsem tud hitelesen jelen lenni a folyamatban. A bizalmi légkör bármilyen sérülése tehát a folyamat teljes sikerességét befolyásolhatja.

### ***Egyéb, a sikertelenséget predesztináló tényezők***

Két olyan tényező került említésre, amely egyik alkód alá sem sorolható be. Egyik ilyen, hogy a mentoráltak *“megijednek a folyamattól”*, amely során komfortzónájukon kívülre kerülnek és a

többnyire jellemző magas bizonytalanságkerülési mutatók következtében az ismeretlen és bizonytalan környezetben nem képesek működni. Második tényezőként az úgynevezett *“jatrogén ártalmat”* (János) emelném ki, amely olyan, többnyire az orvostudományban használt kifejezés, amely egy beavatkozást követően létező állapotot jelent, ami nem szándékolt hatás. A szervezetfejlesztésben is használt kifejezés János szerint kérdéseket vet fel arra vonatkozóan, hogy *“hol van a mentor felelősségének határa”*, illetve, hogy *“vállal-e bármiféle felelőséget a tanácsaiért”* a mentor, hiszen a szándékolt hatáson túlmutatóan is befolyásolhatja a mentoráltat, nemcsak szakmailag, de emberileg is, amely pedig egyes esetekben a bizalmi kapcsolat romlásához, így a folyamat sikertelenségéhez vezethet.

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

Jelen tanulmány témája annak vizsgálata, hogy milyen tényezők és tulajdonságok, történések játszanak szerepet és jellemzik a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokat. Az interjúk rámutattak arra, hogy egy adott tényező, tulajdonság, vagy akár annak hiánya önmagában nem tekinthető a sikertelenség okának. Az eredménytelenül zárult mentorálási folyamatokkal kapcsolatosan felmerült, ismétlődő tényezők és elakadások azonban csoportokba rendezhetők. A csoportok rendre a külső, nem befolyásolható negatív hatások, a folyamatvezetéshez kapcsolódó tényezők, a mentorálttal összefüggő tényezők, a mentorról kapcsolatba hozható összetevők, valamint az egyéb, jatrogén hatások elnevezést viselik. Következtetésként levonható továbbá az is, hogy amennyiben a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerének a sikertelensége sem bontható vissza egy tényezőre, akkor minden bizonnyal a sikeres folyamatok sem egy-egy tényezőt, hanem azok kombinációját, tényezőcsoportokon fognak alapulni. Ezen tényezőkombinációk pedig egy tágabb kutatás szükségességét körvonalazzák.

Megállapítható továbbá, hogy habár egy fejlesztésre irányuló tevékenység meglehetősen negatív kontextusban került vizsgálatra, mégis érdemes a kérdéskörrel foglalkozni, hiszen a hibákból, rossz példákban legalább ugyanannyit, ha nem többet lehet tanulni, mint a sikeres folyamatokból. Így a negatív minták is hozzájárulhatnak a széleskörű felméréseken alapuló, fogyasztói igényeket leginkább figyelembe vevő és kielégítő, a célérést segítő vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat kialakításához.



A további megértést segítené támogató szakmákkal kapcsolatos széleskörű ismeretterjesztés annak érdekében, hogy a vállalkozók tudják, mire számíthatnak, mi a módszer célja, az együttműködés időtávja és milyen paraméterekkel rendelkezik a kapcsolat. Másrészt szükséges lenne olyan benchmarkok felkutatása és megismerése, amelyek hozzájárulhatnak a hatékony működéshez – pl. Szilícium-völgy vagy a Cyberjayaban működő MaGIC inkubációs központban. Harmadrészt, nemcsak külső viszonyítási pontokra, hanem belső szabályozásra és képzésre is szükség lenne. Amennyiben valamennyi, vállalkozásfejlesztési mentor rendelkezne egy közel azonos, alapvető eszköztárral és ismertanyaggal, akkor a folyamat során tanúsított magatartás is kiszámíthatóbb lenne, amely észszerű keretek között standardizált, de mégis az ügyfél igényeihez igazodó fejlesztési folyamatot eredményezne. A képzőrendszer ellátható ellenőrző-, és visszacsatolások kezelésére alkalmas funkciókkal is, amelyek segítenének beazonosítani a negatív mintákat, valamint biztosítanának a további fejlődést.

## HIVATKOZÁSOK

- Bokor A. – Radácsi L. (2006), *Aranykalitkában*, Budapest: Alinea Kiadó
- Bolden, R. (2009), *Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution*, Centre for Leadership Studies, University of Exeter
- Bolden, R. and Terry, R. (2000), "Leadership Development in Small and Medium Sized Entrepreneurs", Phase 1 Report; *Centre for Leadership Studies*, University of Exeter, [http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/SME1.pdf](http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf) (Letöltés: 2017. március 20.)
- Creswell, J. W. and Plano Clark, V. L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*; Sage, Thousand Oaks, CA
- Clutterbuck, D. and Lane, G. (2005), *The situational mentor*, London, Gower: Aldershot
- Csillag S. (2014), *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő – Étkai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységében*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Ph.D. Program, Vezetéstudományi Intézet
- Deakins, D., Sullivan, R. and Whittam, G. (1998), "New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 2, 151-61 DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006763>
- Dén-Nagy I. – Géring Zs. – Király G. – Nagy B. (2014) „Kevert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásban”, *Kultúra és Közösség*, 4 3, 149-58
- Eesley, C. E. and Wang, Y. (2014), *The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Career Choice*, [http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck\\_Eesley\\_Paper1.pdf](http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf); (Letöltés: 2016. augusztus 24.)
- Engström, T. (2004), „Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors?” In Clutterbuck, D., Lane, G. (2005), *The situational mentor*, London, Gower: Aldershot
- European Commission: *Annual Report on European SMEs 2015/2016*; [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report) (Letöltés: 2017. augusztus 20.)
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer-Kovács, N. (2012), „Middle Managers” *Maturity of Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Entreprises*; Research Gate, <https://www>

- researchgate.net/profile/Aniko\_Csepregi/publication/257002028\_Middle\_Managers\_Maturity\_of\_Knowledge\_Sharing\_Investigation\_of\_Middle\_Managers\_Working\_at\_Medium\_and\_Large-sized\_Enterprises/links/00b495242d8a96483d000000.pdf (Letöltés: 2016. 06. 13.)
- Gelei A. (2002), *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetejlesztés esete*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Király G. – Dén-Nagy I. – Géring Zs. – Nagy B. (2014), „Kevert módszertani megközelítések – Elméleti és módszertani alapok”, *Kultúra és Közösség*, **IV** 2, 95-104
- Kvale, S. (1996): *InterViews - An introduction to qualitative research interviewing*, California Sage: Thousand Oaks
- Leith, C. M., McMullan, C. and Harrison, R. T. (2009), „Leadership development in SMEs: an action learning approach”, *Action Learning: Research and Practice*; **6** 3, 243-63 DOI: <https://doi.org/10.1080/14767330903299464>
- McPherson, K., Headrick, L. and Moss, F. (2001), „Working and learning together: Good quality care depends on it, but how can we achieve it?”, *Quality in Health Care*, **10** 2, 46-53 DOI: <https://doi.org/10.1136/qhc.0100046>
- Petrányi V. (2013): *Melyik az eredményes vezetőfejlesztési módszer?* <http://www.hrportal.hu/hr/vezetofejlesztes-vagy-vezetovajitas-20080416.html> (Letöltés: 2016. augusztus 24.)
- Ragins, B. R. (1997), „Diversified mentoring relationships in organizations, A power perspective”, *Academy of Management Review*, **22** 2, 482-521 DOI: <https://doi.org/10.2307/259331>
- Robinson, P. and Haynes, M. (1991), „Entrepreneurship education in America's major universities”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **2** 41-67 DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879101500304>
- Stewart, J. A. (2009), „Evaluation of an action learning programme for leadership development of SME leaders in the UK”, *Action Learning: Research and Practice*, **6** 2, 131-48 DOI: <https://doi.org/10.1080/14767330903006802>
- St. Jean, E. and Audet, J. (2009a), „Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, **7** 1, 148-61
- St. Jean, E. and Audet, J. (2009b), „The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur” *International Entrepreneurial Journal*, **8** 1, 119-40 DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>
- Turker, D. and Seluck, S.S. (2009), „Which factors affect entrepreneurial intention of university students?”, *Journal of European Industrial Training*, **33** 2, 142-59 DOI: <https://doi.org/10.1108/03090590910939049>
- Zsigmond Sz. (2017): F.A.I.L., *First Attempt In Learning: Mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból?* In: D. Györkö – V. Kleschné Csapi, Zs. Bedő (szerk.) ICUBERD 2017: Book of Papers; Pécs

## **F.A.I.L., First Attempt In Learning: What and How to Learn From an Unsuccessful Entrepreneurial Mentoring Process?**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The goal of the current study is to introduce typical failures in entrepreneurial mentoring processes in order to be able draw up a theoretical framework for successful mentoring relationship. Benchmarking could be useful in building up a model, but one could learn not only from good, but also from bad practices.

### **METHODOLOGY**

The study is based on literature review and nine, semi-structured in-depth interviews – as a part of a mix-methodology research in topic of entrepreneurial mentoring process and its influencing factors – with a focus on unsuccessful mentoring relationships. Data were analysed by NVivo content analysing software.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

According to results five intervention or developmental area could be identified as key influencers of a successful mentoring relationship: external effects (1), mentor-based factors (2), or mentee-based influencers (3), factors connecting frames (4) or iatrogenic, in-use effects (5).

### **RECOMMENDATIONS**

The research highlighted, that effective and successful mentoring processes could be lead not only with the application of good practices, but also in a bad practice avoiding mode, where both the mentor and the mentee knows, what kind of factors could negatively influence the process and could lead an unexpected, before goal completion ending.

*Keywords:* entrepreneurial mentoring, entrepreneurship, leadership development