

# A vezetők kiemelt szerepe a munkavállalók munkahelyi kudarcélményének pozitív erőforrásként való azonosításában

Kiss Kitti\* és Kun Ágota

Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Műegyetem rkp. 3., H-1111 Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. február 11. – Elfogadva: 2024. május 3.

Megjelent az interneten: 2024. október 1.

© 2024 A szerző(k)



**Háttér és célkitűzések:** A kudarc megtapasztalása a munka (és az élet) velejárója. Tanulmányunkban a munkahelyi kudarc élményét befolyásoló és az abból való növekedést segítő tényezőket kutattuk. Tanulmányunk három fő kérdése: (1) Milyen korábban már feltárt munkahelyi kudarcélményt befolyásoló tényezők jelennek meg a magyar mintában? (2) Milyen eddig nem vizsgált, de a szakirodalmi áttekintések alapján releváns tényezők lehetnek még hatással a kudarcból való növekedésre? (3) Ezen tényezők közül melyek vannak a legnagyobb mértékben hatással arra, hogy egy kudarcélményt minél hatékonyabban és eredményesebben tudjon egy munkavállaló megélni, abból növekedni? **Módszer:** A vizsgálat során félig strukturált interjúkat vettünk fel 32 személlyel, akiknek 50%-a nő, 50%-a férfi volt, 50%-a vezető szerepben, 50%-a pedig nem vezetői beosztásban, 50%-a a versenyszférában és 50%-a a közszférában dolgozott. A kapott válaszok alapján egy kódrendszert dolgoztunk ki. **Eredmények:** Kutatásunk számos kérdésben alátámasztotta a szakirodalom korábbi megállapításait, ugyanakkor a választott módszer segítségével új eredményeket is kaptunk. A korábban már feltárt tényezők mellett a szervezeti kultúrának és a mentális keménységnek is jelentős befolyásoló ereje van erre a folyamatra. **Következtetések:** Elsősorban a vezetők azok, akik segíteni tudják a munkavállalókat a kudarcból való növekedésben, ugyanakkor a szervezeti kultúra és a mentális keménység jelentős erejéről sem feledkezhetnek meg a szervezetek a hatékony kudarckezelés során.

## KULCSSZAVAK

munkahelyi kudarc, pozitív pszichológia, vezető, szervezeti kultúra

\* Levelező szerző. E-mail: kittimaria.kiss@edu.bme.hu

## BEVEZETÉS

A kudarc elkerülhetetlen része az életünknek és univerzális is, tehát előbb-utóbb mindannyiunknak szembesülnie kell ilyen helyzetekkel és a hibázás lehetőségével. Szigorú eljárások, alkalmazottak képzése és/vagy fejlett technológia alkalmazása mellett sem lehetséges ezek elkerülése (Hart és mtsai, 1990; Reason, 1990). Még a nagyon sikeres és nagy tiszteletnek örvendő embereknek sem sikerül (Axelton, 1998; Diller, 1995). Deslandes (2020) kutatása alapján a legtöbb sikeres vezető pont hogy több kudarcot él át pályafutása során, mint sikert.

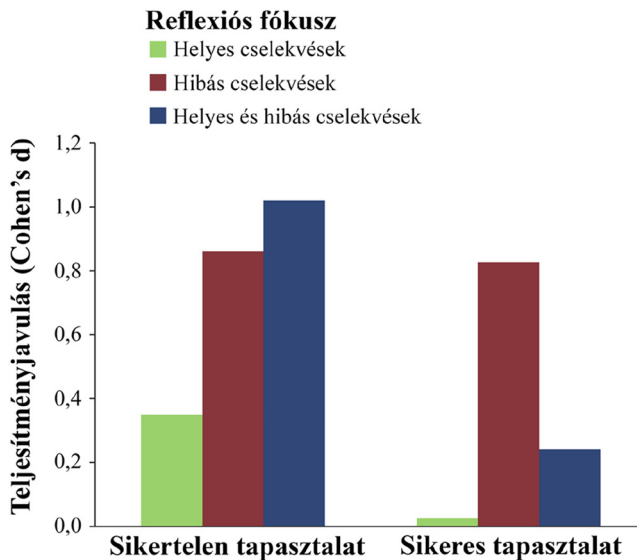
A 21. század egyik jelentős kihívása nemcsak a munkavállalók, hanem a szervezetek számára is a váratlan eseményekhez és nehézségekhez való sikeres adaptáció, az ebből való növekedés. Ezért a szervezetek folyamatosan új utakat keresnek folyamataik és eredményeik javítására, hogy megőrizzék versenyképességüket. Sikerük nagyban függ attól, hogy képesek-e tanulni a tapasztalataikból (McGrath, 2001; Reagans és mtsai, 2005). Éppen ezért a szervezeti tanulással és egyéni fejlődéssel kapcsolatos kutatásokban egyre nagyobb érdeklődés látszik a kudarcokból való tanulás iránt (Baumard és Starbuck, 2005; Cannon és Edmondson, 2001, 2005; Carmeli és Schaubroeck, 2008; Cyert és March, 1963; Edmondson, 2004; Frese, 1995; Haunschild és Sullivan, 2002; Heimbeck és mtsai, 2003; Keith és Frese, 2005; Knott és Posen, 2005; Tjosvold és mtsai, 2004; Tucker és Edmondson, 2003; Weick és Sutcliffe, 2001). De miért pont a kudarcokból való fejlődés iránt? A kérdésre a legátfogóbb választ Ellis és munkatársainak vizsgálata szolgáltatja (2006). Kutatásukban kimutatták, hogy egy sikertelen tapasztalat után bármilyen szisztematikus reflexió biztosítása hozzájárul a fejlődéshez. A szisztematikus reflexió egy olyan tanulási eljárás, amelynek során az egyének átfogóan elemzik viselkedésüket, és értékelik annak összetevőinek hozzájárulását a teljesítményeredményeikhez (Ellis és Davidi, 2005). Vizsgálatukban összesen három reflexiós fókusz relatív hatékonyságát vizsgálták egy sikertelen vagy egy sikeres tapasztalat után:

- a) a helyes cselekvésekre való reflexió, amely támogatja a tapasztalatban való előrehaladást,
- b) a hibás cselekvésekre való reflexió, amely akadályozta a fejlődést, és,
- c) mind a helyes, mind a hibás cselekvésekre való összpontosítás (Ellis és mtsai, 2006).

A vizsgálatban kapott eredményeiket az 1. ábra szemlélteti, amelyen megfigyelhetjük a teljesítményjavulást a tapasztalatok (sikertelen vs. sikeres) és a reflexiós fókusz (helyes cselekvések vs. hibás cselekvések vs. helyes és hibás cselekvések) függvényében. A hatásméret (Cohen's  $d$ ) a reflexiós eljárásban való részvétel és nem részvétel közötti standardizált teljesítménykülönbséget mutatja. A 0,2-est kis, a 0,5-est közepes és a 0,8-est általában nagy hatásméretnek tekintik (Cohen, 1988).

Láthatjuk az ábrán, hogy egy sikertelen tapasztalat után bármilyen reflexiós fókusz biztosítása hozzájárul a fejlődéshez, ugyanakkor a kapott eredmények azt is kimutatták, hogy a sikeres tapasztalatokból is lehet tanulni, azonban a legerősebb tanulási hatás ennek során akkor következik be, ha az egyének csak a hibás cselekvésekre, mozzanatokra reflektálnak utólag vissza. A kutatás jól szemlélteti a hibák és kudarcok jelentőségét, amelyet a szervezet-, szociál-, fejlődés- és klinikai pszichológiai kutatások is alátámasztanak. Ennek ellenére a kutatások és a tapasztalatok azt mutatják, hogy a szervezetek és az egyének nem használják ki teljes mértékben a kudarcélmények által nyújtott tanulási és fejlődési lehetőségeket, amelyek hosszú távon a sikerességüket, a versenyképességüket és az innovációra való képességüket is befolyásolják (Carmeli és Gittel, 2009).





**1. ábra.** Teljesítményjavulás a tapasztalatok (sikertelen vs. sikeres) és a reflexiófókusz függvényében  
 Forrás: Ellis és munkatársai (2006).

## A kudarc definíciója

Nincs könnyű dolga annak, aki a kudarc szakirodalmát tanulmányozza. A kudarcból való tanulás kapcsán számos kutatási eredmény áll az olvasó rendelkezésére, azonban a kudarc fogalmával és a megélt élményt befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban kevés cikk és tudományos eredmény született.

A kudarc fogalmát illetően nincs egyöntetű konszenzus a szerzők között. A kudarc Csepeli (2008, 18) szerint a „a cél elérésének hiánya, a várakozások nem teljesülése, a valóságos és a kívánatos összeütközése”. A kudarc tudomásulvétele nehéz és fájdalmas lehet. Minél nagyobb az eltérés a vágyott és a megvalósult között, annál maróbb a kudarc érzése. A vonatkoztatási csoport, a kultúra által elvárt teljesítmény (csoportnívó) az egyén részéről nem betöltött, és ha az egyén saját igényei alatt marad, akkor kudarcról beszélhetünk (Csepeli, 2008).

A kudarcokat általában a viselkedési kódoktól, céloktól, eljárásoktól, normáktól, valódi értékektől vagy az igazságtól való nem szándékos eltérésként határozzák meg (Cannon és Edmondson, 2001). A kudarc magában foglalja mind az elkerülhető hibákat, mind a kockázatvállalás elkerülhetetlen rossz eredményeit. A másokkal való kommunikációban bekövetkezett kudarcok (például a félreértések és nézeteltérések) szintén idetartoznak. Megállapították, hogy a vállalkozások gyakran nem fedezik fel az apró hiányosságokat, hibákat (például a mások gondolatainak és szempontjainak hiányos megértése), amelyek később a nagyobb kudarcokhoz vezetnek (Cannon és Edmondson, 2001).

A személyközi konfliktusok a kudarcok egy másik fajtája, ahol a fejlődés azért áll meg, mert az emberek továbbra is ellentétes és összeegyeztethetetlen nézeteket vallanak (Edmondson, 1996). A nagyobb és kisebb kudarcok a gyakorlatban gyakran szoros összefüggést mutatnak.



A megértési hézagok hiánya növelheti a szervezeti kudarcok esélyét, amint azt a Mars-szonda példája<sup>1</sup> is mutatja (Pollack, 1999). Hasonlóan ahhoz, ahogyan a kórházakban a segítségkérés elmulasztása vagy mások döntéseinek, cselekedeteinek megkérdőjelezése gyógyszerelési hibákhoz vezethet (Edmondson, 1996). Hasonlóan a termékfejlesztésben, ahol a hibák, problémák és nézeteltérések megvitatásának elmulasztása a hibás fejlesztéshez, valamint egyéb nehézségekhez vezethet (Dougherty, 1992).

A kudarc legátfogóbb definícióját Newton, Khanna és Thompson 2008-as cikkében találhatjuk meg, ahol a kudarcot egy olyan élményként határozzák meg, amelyben:

- a) a teljesítmény szerves része az ember személyes identitásának és az ezzel járó önértékelésének;
- b) az egyén személyes felelősséget érez a kapott eredményért;
- c) a siker hiánya jelentős következményekkel jár pszichológiai, szakmai és/vagy interperszonális területeken; és
- d) az önmaga, a tapasztalat és a siker-kudarc kontinuum személyes meghatározása a folyamat szerves része.

Ezek a kritériumok azt jelentik, hogy azok a helyzetek, amelyekben hiba fordulhat elő, sajátos jellemzőkkel bírnak. Olyan helyzetek ezek,

- amelyekkel kapcsolatban az egyénnek vannak bizonyos elvárásai és reményei,
- amelyek kihívást jelentenek az egyén képességeire nézve és
- amelyek fölött az egyén bizonyos ellenőrzést gyakorol és felelősséget érez a kívánt eredmények elérése iránt (Newton és mtsai, 2008).

Ezért ezek olyan helyzetek, amelyek az ember tudásának, készségeinek és kompetenciájának személyes mércéjéül szolgálnak. A fent leírt kritériumok a kudarcok és a hibák szubjektív természetére is rávilágítanak. Éppen ezért a személyes attitűdök szerepet játszanak a munkahelyi kudarc kritériumainak (azaz az elvárt teljesítmény szintjének) és a kudarc élményének meghatározásában. A kudarc e meghatározása azonban nem korlátozódik csupán a munkára. A kudarc pszichológiai élménye hasonló, akár a munka, akár a kapcsolatok állnak a középpontban, vagy bármilyen más olyan élmény, amelyben az önértékelés és a személyes identitás központi eleme a teljesítmény (Newton és mtsai, 2008). A cikk következő részében a kudarc élményét a munka kontextusában járjuk körbe.

## A kudarc folyamata

A kudarc megélése egy többlépcsős folyamat. Bekövetkeztével először kognitív disszonancia jelenik meg (ezzel párhuzamosan: felháborodás, meglepetés, elégedetlenség), amely segíti az önreflexív magatartást, vagyis az okok feltárását. Ez ugyanis egy olyan állapot, melyben hiedelmeink, érzelmeink, viselkedésünk egymással ellentmondások (Newton és mtsai, 2008). Ez kényelmetlen feszültséget kelt bennünk, amelyet csökkenteni igyekszünk. A megtapasztalt esemény értelmezésének vagy konstrukciójának következő fontos mozzanata annak eldöntése,

<sup>1</sup>A NASA kutatói szerint főként emberi hiba okozta a NASA Mars Surveyor program első űrszondájának eltűnését, ugyanis nem megfelelő parancsot küldtek a Mars szondának. A hibából tanulva napjainkban a parancsokat már kettős ellenőrzésnek vetik alá.



hogyan mi okozta magát az eseményt, amelyet attribúciónak nevezünk (Heider, 1958; Heider és Simmel, 1944). Az attribúció egy olyan dolog, amelyet az emberek spontán módon, anélkül végeznek, hogy tudatában lennének (Hassin és mtasai, 2002). Az attribúciók egyik fontos vetülete, hogy milyen oki magyarázatokat adunk az események kedvező és kedvezőtlen kimenetelére, vagyis a sikerre és a kudarcra. A sikernek és a kudarcnak számos oka lehet, de bizonyos okok különleges figyelmet érdemelnek: a képességek, az erőfeszítés, a feladat nehézsége, valamint a szerencse és a véletlen tényezők szerepe. Az oki kategóriák használatáról a legismertebb Bernie Weiner (1979, 1986, 1990) elemzése. Weiner (1990) rámutat, hogy a tulajdonított okok két dimenzió mentén helyezhetők el. Az egyik dimenzió az okság helye: a viselkedés oka lehet belső, vagyis a személy része (képesség, erőfeszítés), vagy külső, a személyen kívül álló (véletlen tényező, a feladat nehézsége). Az okok továbbá a stabilitás fokában is különböznek egymástól. Egyes okok viszonylag tartósak, stabilak (képességek), míg mások átmenetiek, időről időre változnak (erőfeszítés). Ezeket négyféleképpen kombinálhatjuk. A kombinációkat a 2. ábra mutatja be.

Az emberek hajlamosak a sikert a képességeknek és az erőfeszítéseknek (belső tulajdonságok), míg a kudarcot a nehézségeknek és a szerencsének (külső tulajdonságok) tulajdonítani. Ugyanis ezáltal védik az önértékelésüket (Beyer, 1998). A hátránya azonban az, hogy megzavarhatja a pontos attribúciók készítését, ezáltal pedig a kudarcból való tanulás lehetőségét is (Beyer, 1998).

Számos kutatás kimutatta, hogy vannak nemek közötti különbségek is abban, ahogyan az emberek belső attribútumokat készítenek a férfiak és nők teljesítményéről, vagyis a sikereik és kudarcuk okáról (Gilbert, 1995; Simon és Feather, 1973; Weiner, 1972). A legtöbb kutatást laboratóriumi körülmények között végezték, és kimutatták, hogy a résztvevők a férfiak sikerét a képességeknek, a nők sikerét pedig a kemény munkának vagy az erőfeszítésnek tulajdonították. Ezzel szemben a résztvevők a férfiak kudarcát az erőfeszítés hiányának, a nők kudarcát pedig a képességek hiányának tulajdonították. Az attribúciókban a nemek közötti különbségek tendenciája igaz, akár egy másik személyt, akár saját magát minősíti a résztvevő. Ezért a férfiak sikerüket saját képességeiknek (belső tényezők), míg kudarcukat valamilyen külső oknak

Belső és stabil (képesség)	Külső és stabil (feladat nehézsége)
Belső és instabil (erőfeszítés)	Külső és instabil (szerencse)

## 2. ábra. Az attribúciók dimenziói

*Forrás:* saját szerkesztés.



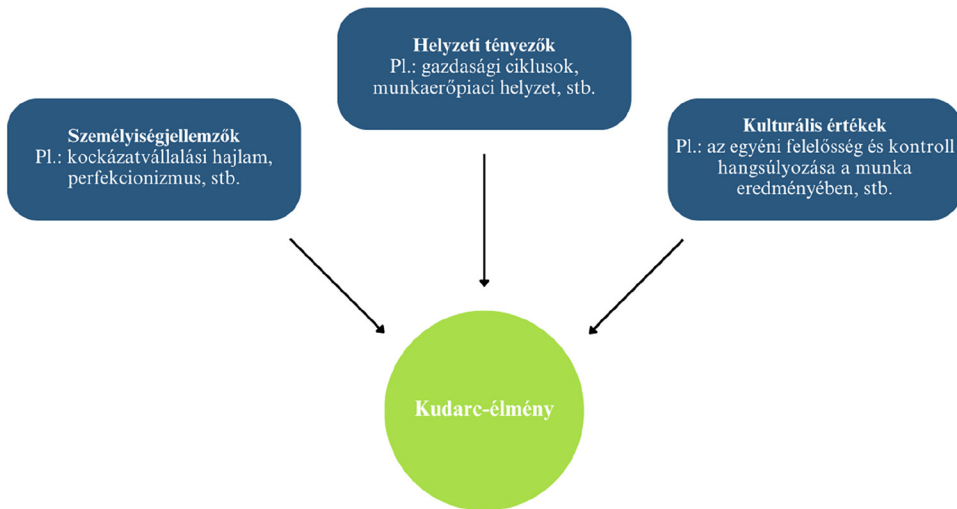
tulajdonítják. Ellenben a nők úgy értékelik a sikerüket, hogy az a kemény munkájuknak és erőfeszítéseiknek (külső tényezők), a kudarcuk pedig a képességeik hiányának (belső tényezők) köszönhető. Nemcsak nemi, de kulturális különbségek is megfigyelhetők az oki magyarázatokban (Nicholls és Miller, 1984).

Ahhoz, hogy sikeresen tárgyaljunk egy kudarcot, elengedhetetlen, hogy belső tényezőknek tulajdonítsuk annak okát. Egy, a diákok félévközi teljesítményét vizsgáló tanulmány is kimutatta, hogy azok, akik csalódtak az érdemjegyeikben, és külső tényezőknek tulajdonították kudarcukat, depressziósak lettek vagy kevésbé motiváltak. Ehelyett azok, akik belső tényezőknek (például erőfeszítés hiányának) tulajdonították kudarcukat, ők azt tervezték, hogy a jövőben fokozzák ezt, és feltételezték, hogy ez a viselkedésbéli változás hatással lesz az osztályzatukra (Follette és Jacobson, 1987). Ugyanis az emberek által kifejtett konkrét attribúciók jelentős mértékben kapcsolódnak jövőbeli viselkedési szándékaikhoz (Dixon és mtsai, 2001; Follette és Jacobson, 1987).

### A kudarc élményét befolyásoló tényezők

A kudarc megélését nemcsak a nemünk, hanem számos más tényező is befolyásolja. Newton és munkatársai (2008) ezeket 3 csoportra osztották fel, amely csoportokat a 3. ábra szemlélteti.

Az első csoportot a személyiségjellemzők alkotják, amelybe beletartozik például a kudarcból való félelem és a perfekcionizmus. A kudarcból való félelem többdimenziós motívum (Conroy és mtsai 2002), amely a kudarcot megelőző szégyenérzetre alapozva a kudarc lehetőségét érzékelő helyzetekben a kudarc elkerülésére irányul (Atkinson, 1957; Cacciotti és mtsai, 2016; McClelland és mtsai, 1953). A perfekcionizmus pedig olyan személyiségbeli diszpozíció, amelyet a teljesítményre vonatkozó túlzottan magas követelmények jellemeznek, és amelyet a viselkedés túlzottan kritikus önértékelésére való hajlam kísér (Flett és Hewitt, 2002; Frost és mtsai, 1990). Éppen ezért a perfekcionista nagyobb valószínűséggel állítják fel a legmagasabb külső elvárásokat a



### 3. ábra. A kudarc élményét befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés.



sikerhez, hogy motiváltak legyenek e normák teljesítésére (Hewitt és Flett, 1991), és negatív hatást tapasztaljanak, ha ezeket a standardokat nem teljesítik (Besser és mtsai, 2004).

A második csoportot a helyzeti tényezők alkotják. Mivel bármilyenek is legyenek az egyén személyes erősségei és képességei, a munkahelyi kudarc elkerülhetetlenül nem olyan tapasztalat, amelyet teljes mértékben az egyén irányíthat. A gyorsan változó üzleti élet, az éghajlat, az országos és nemzetközi gazdasági ciklusok, a technológiai és munkaerőpiaci környezet jelentős kihívás elé állíthatja mind a munkavállalókat, mind a munkáltatókat (Newton és mtsai, 2008). Ryan és Haslam 2005-ben kutatást végeztek, mivel számos kritika kérdőjelezte meg a női vezetők hatékonyságát és eredményességét. Kutatásukban 100 vállalat teljesítményét vizsgálták a női igazgatósági tagok kinevezése előtt és után. Azt találták, hogy a nőket nagyobb valószínűséggel nevezték ki ezekre a pozíciókra, ha a vállalatok a kinevezést megelőző hónapokban folyamatosan rossz teljesítményt nyújtottak. A szerzők rámutattak, hogy éppen ezért a női vezetőknek általában nehezebb körülmények között kell bizonyítaniuk, mint férfi társaiknak.

Végezetül a 3. csoportot a kulturális értékek képezik. Az utóbbi években sokat foglalkoztak az egyének sikerre és kudarcra adott reakcióiban mutatkozó kulturális különbségekkel, és sok vizsgálat született a kelet-ázsiai és az európai egyének összehasonlításával kapcsolatban. Az eredmények azt mutatják, hogy a kelet-ázsiai emberek érzékenyebbek a kudarcra, mint a sikerre, míg az európaiak érzékenyebbek a sikerre, mint a kudarcra (Heine és mtsai, 2001; Kitayama és mtsai, 1997). Ezt bizonyítja Hess és munkatársainak (1987) vizsgálata is, ahol a szülők reakcióit vizsgálták gyermekeik teljesítményével kapcsolatban. Eredményeik szerint a kelet-ázsiai szülők általában leértékelik a gyerekeik sikerét, és kiemelik a kudarcikat, míg az amerikai szülők ennek ellenkezőjét teszik. Egy másik vizsgálatban a szülőket kérdezték arról, mit mondanának, ha a gyerekek szokatlanul jó jegyet hoznának haza. A kínai származású anyák több mint fele azt a választ adta, hogy még magasabb követelmények felállításával leértékelné azt, míg a legtöbb európai származású édesanya arról számolt be, hogy dicsérrel vagy jutalmazással díjazná a gyerekeket (Hess és mtsai, 1987).

A fenti tényezők befolyásoló ereje mellett Cannon és Edmondson (2005) kutatásaikban a pszichológiai biztonság és az észlelt vezetői támogatás befolyásoló erejére is felhívja a figyelmet. Az eredményeik alapján a kudarcból való tanulás és növekedés csak olyan szervezetben lehetséges, amely értékeli a hibákról szóló őszinte kommunikációt. A pszichológiai biztonság, amely arra a meggyőződésre utal, hogy az egyén képes kifejezni önmagát „anélkül, hogy félne az önképére, státuszára vagy karrierjére gyakorolt negatív következményektől” (Kahn, 1990, 708), a tanulási viselkedés fontos elősegítőjének bizonyult munkahelyi környezetben (Edmondson, 1999). Mint ilyen, a pszichológiai biztonság az egyénnek arra vonatkozó meggyőződésére utal, hogy mások hogyan fognak reagálni, amikor kérdéseket tesz fel, visszajelzést kér, hibát jelent, vagy új ötlettel áll elő. Ha az egyéneknek megvan a pszichológiai biztonságérzete, akkor nagyobb valószínűséggel ismerik be hibáikat, reflektálnak az elért eredményekre, illetve visszajelzést vagy segítséget is kérnek, ezáltal pedig részt vesznek a kudarc utáni tanulási folyamatban (Carmeli és Gittell, 2009). A pszichológiai biztonság tehát kulcsfontosságú a hatékony tanulási folyamatok megvalósulásához (Edmondson, 2004), amely magában foglalja a „reflektív gondolkodást” (azaz a kritikai gondolkodást, amely révén az ítékezés felfüggesztésre kerül) és a nyitottságot, amelyet mások irányába gyakorlunk. Mivel a tanulás egy olyan folyamat, amelyben a tagok „kérdéseket tesznek fel, visszajelzést kérnek, kísérleteznek, az eredményeket átértékelik, és megvitatják a hibákat vagy a cselekvések váratlan kimenetelét” (Edmondson, 1999, 353), létfontosságúvá válik a közös meggyőződés, hogy a tagok pszichológiai biztonságban vannak.





Egy csapaton belül a pszichológiai biztonság kialakítása a vezető feladata. Azt is mondhatjuk, hogy a bizalom szintje a vezetői hatékonyság egyik mutatója (Kahn, 1990). A vezető felel azért, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben az alkalmazottak úgy érzékelik, hogy pszichológiailag biztonságban vannak, vagyis nem fogják őket hibáztatni vagy megbüntetni, ha hibák fordulnak elő (Kahn, 1990), és a vezetők támogatást tudnak nyújtani az alkalmazottaknak a hibák hatékony kezelésében. A hatékony vezetői támogatás magában foglalja a hibákkal kapcsolatos nyílt kommunikációt és azok negatív következményeinek, például a megszégyenítésnek és/vagy a büntetésnek a hiányát is (Nemphard és Edmondson, 2006).

Hibakezelés során a vezető viselkedése jelentős mértékben befolyásolja a munkavállaló jövőbeli elköteleződését is (Branson, 2008). A szervezeti támogatás elmélete és a szociális csere elmélete szerint azok a munkavállalók, akik magas szintű szervezeti támogatást érzékelnek, kötelességüknek érzik, hogy ezt a szervezetnek pozitív hozzáállással és a szervezet iránti elköteleződéssel hálálják meg (Eisenberger és mtai, 1990). Következésképpen a szervezeti támogatás észlelése többféle módon is fokozott munkavállalói teljesítményt eredményez, beleértve a feladat- és kontextuális teljesítményt (Riggle és mtai, 2009). Az információkhoz, erőforrásokhoz és jutalmakhoz való hozzáférés csökkentheti a munkacsoporton belüli bizonytalanságot és védekezést, így egyszerűbbé válik a hibák és egyéb kudarcok megbeszélése (Edmondson, 1999). A támogató munkakörnyezet arra ösztönözheti a munkavállalókat, hogy elhiggyék, méltányosan bánnak velük, így kevésbé valószínű, hogy megbüntetik őket a hibák beismeréséért vagy a kudarcra való figyelemfelhívásért (Cannon és Edmondson, 2001).

Egyes kutatók a vezetők meghatározó jelentőséget hangsúlyozzák a szervezeti kultúra kialakulására (pl. Schein, 2004; Trice és Beyer, 1991), így akár közvetve vagy közvetlenül is képesek befolyásolni azt, ahogyan a munkavállalók a kudarcélményekre tekintenek. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatát illetően Schein (2004) a vezetés legfontosabb funkciójának és feladatának a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását tartja.

A szervezeti kultúra kudarcra gyakorolt hatását az eddigi kutatások még nem vizsgálták. A kultúra „azon közös motívumok, értékek, hiedelmek, identitások, jelentős események értelmezései vagy jelentései, amelyek a közösség tagjainak közös tapasztalatai során jönnek létre” (House és Avidan, 2004, 15), így jelentős hatással bírhat arra, ahogyan a munkavállalók a kudarcélményükre tekintenek. A társas valóságalkotás eszközeként és értelmezési keretként a kultúra segíti a környezetben való tájékozódást, a bizonytalanság csökkentését. A definíció mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy az emberek szembesülnek a környezetükből származó bizonytalansággal, közösen értelmezett szimbólumokon és szabályokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot teremtenek a maguk számára.

Érvelésünk szerint a szervezeti kultúra és az észlelt vezetői támogatás jelentős mértékben befolyásolja a munkavállalók kudarcmegélését. A mentális szívósság szintén jelentős hatással bírhat arra, hogy az emberek képesek-e a kudarcból növekedni. A mentális keménység fogalmát Suzanne C. Kobasa (1979) alkotta meg, mint olyan személyiségstílust, amely kiemelkedően jó teljesítőképességgel jár együtt állandó stressz hatása alatt is. Ő volt az egyik legelső kutató, aki kutatásaiban igazolta, hogy az ezen személyiségjegyekkel rendelkező személyek jelentős stresszt képesek átélni mentális és fizikai megbetegedés nélkül. Az ő munkájára építve alkották meg Clough és munkatársai (2012) a mentális szívósság 4C modelljét. Fontos kiemelni, hogy ugyanarról a terminusról beszélünk, de az ő elméletük már négy összetevőből áll:





1. *Kontroll*: Azok az egyének, akik magas pontszámot érnek el ezen a skálán, úgy érzik, hogy ők irányítják az életüket.
2. *Kihívás*: Azt mutatja meg, hogy az egyének milyen mértékben tekintik lehetőségnek a kihívásokat, ugyanis ezáltal ők aktívan keresik is azokat, illetve a felmerülő problémákat az önfejlesztés útjaként azonosítják.
3. *Elköteleződés*: A magas pontszámmal rendelkezők képesek sikeresen elvégezni a feladatokat a cél elérése során felmerülő problémák vagy akadályok ellenére is.
4. *Önbizalom*: A kevésbé magabiztos egyének valószínűleg kevésbé kitartóak, és több hibát követnek el (Clough és mtsai, 2012).

Kutatásunk célkitűzései a következők voltak: (1) a korábban feltárt, munkahelyi kudarcélményt befolyásoló tényezőknek a vizsgálata magyar kontextusban félig strukturált interjú segítségével, (2) eddig nem vizsgált, de a szakirodalmi áttekintések alapján releváns tényezők feltárása és (3) annak áttekintése, hogy a feltárt tényezők mentén melyek vannak a legnagyobb mértékben hatással arra, hogy egy kudarcélményt minél hatékonyabban és eredményesebben tudjon egy munkavállaló megélni, abból növekedni. Ezekkel a célokkal kapcsolatban a következő váradások voltak: (1) a vezetők szerepe kiemelten fontos a hatékony kudarckezelésben a magyar munkavállalók körében, (2) a szervezeti kultúra és a mentális keménység különböző dimenziói is megjelennek, mint a kudarc megélését befolyásoló tényezők, és (3) a vezetők szerepe lesz a leghangúlyosabb a kudarcból való növekedés folyamatában.

## MÓDSZER

### Minta és eljárás

A vizsgálat során félig strukturált interjúkat vettünk föl (lásd [Függelék](#)). Az interjúk ideje változó volt. A legrövidebb interjú 20 percet, a leghosszabb 90 percet vett igénybe. Az eljárás minden esetben ugyanaz volt: a vizsgálati személyek elsőként demográfiai kérdésekre válaszoltak, majd megkértük őket, hogy válaszolják meg a munkahelyi kudarcral kapcsolatos kérdéseket, illetve osszák meg velünk élményeiket ezzel kapcsolatban. A kutatásban részt vevő személyeket online, a közösségi médiában és személyes kapcsolatokon keresztül toboroztuk. Az interjúk felvétele online történt.

A vizsgálatban 32 vizsgálati személy vett részt, akiknek az átlagos életkora 27,7 volt ( $SD = 10,61$ ), a legfiatalabb résztvevő 24 éves, a legidősebb résztvevő 58 éves volt. A munkában eltöltött évek átlaga 9,2 volt ( $SD = 4,2$ ), a legkevesebb munkatapasztalat 3 év volt, a legtöbb 19 év. A vizsgálati személyek 50%-a ( $N = 16$ ) nő és 50%-a ( $N = 16$ ) férfi volt, 50%-a ( $N = 16$ ) dolgozott a versenyszférában és 50%-a ( $N = 16$ ) közszférában, továbbá 50%-a ( $N = 16$ ) dolgozott vezető beosztásban és 50%-a ( $N = 16$ ) nem vezető pozícióban. A minta iskolai végzettsége magas volt: 93,7% ( $N = 30$ ) rendelkezett egyetemi diplomával (BA, MA vagy PhD), 6,3% ( $N = 2$ ) rendelkezett érettségivel, és nem volt olyan vizsgálati személy, akinek az érettségénél alacsonyabb iskolai végzettsége lett volna.

### Eszközök

Az interjúk során az alapvető demográfiai kérdések (nem, életkor, legmagasabb iskolai végzettség, munkahelyi szféra típusa, beosztás, munkában eltöltött évek száma) megválaszolása után a



munkahelyi kudarc élményével kapcsolatos kérdések következtek, amellyel kapcsolatban mi állítottunk össze egy kérdéssort. Elsőként arra kértük őket, hogy mondják el, szerintük melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák, befolyásolják a munkahelyi kudarcélményeiket. A második kérdés során arra voltunk kíváncsiak, hogy ha megtörténik, akkor melyek ennek a következményei, hogyan reagál erre a szervezet és a közvetlen vezető. Ezt követően a pszichológiai biztonság témaköre következett. Kíváncsiak voltunk a válaszadók előzetes tudására a fogalommal kapcsolatban, így arra kértük őket, definiálják a fogalmat a munka vonatkozásában. Ezt követően elmondtuk nekik Kahn (1990) pszichológiai biztonságról szóló definícióját, majd megkérdeztük őket, hogy ez befolyásolja-e az ő kudarcmegélésüket, és ha igen, akkor hogyan, illetve visszahat-e a megélt kudarcélmény az ő pszichológiai biztonságérzetükre. A következő kérdésekben néhány számszerű adatra voltunk kíváncsiak: elsőként arra, hogy az eddigi munkatapasztalataik során hány százalékban érte őket kudarc és hány százalékban siker, utána pedig, hogy az átélt kudarcok mennyire voltak érzelmileg megterhelők, illetve motiválók egy 10-fokú Likert-skálán. Ezután megkértük őket, hogy sorolják fel azokat az egyéni és környezeti tényezőket, amelyek segíthetnek egy kudarcot minél jobban megélni, abból növekedni. Végezetül pedig arra kértük a résztvevőket, hogy fejezzék be az alábbi mondatot: „A kudarc akkor lehet ajándék a számunkra, ha...”. Az interjú végén pedig az egyének lehetőséget kaptak visszajelzést adni a kutatási témával és az interjúval kapcsolatban.

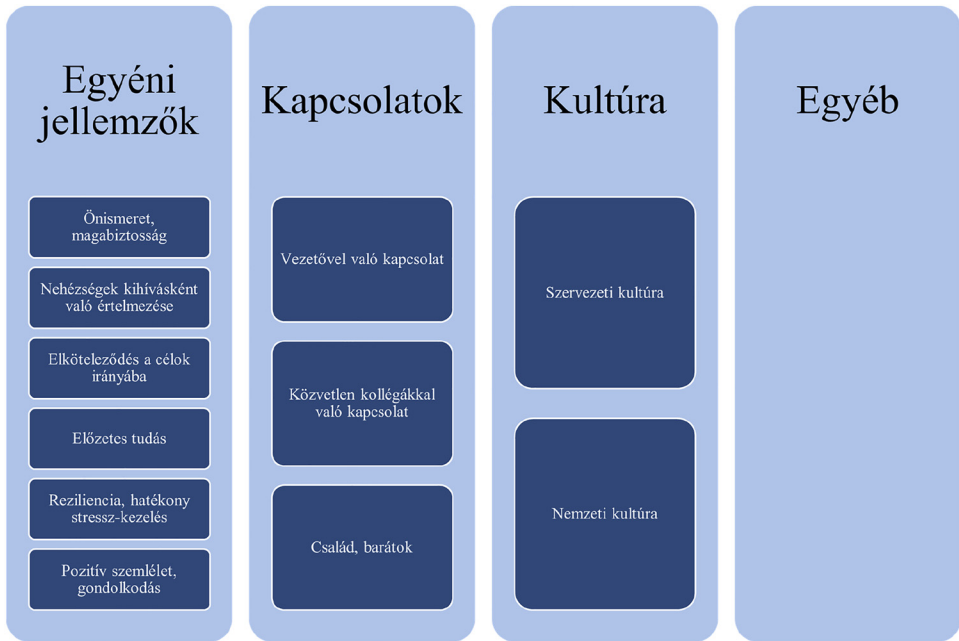
## Elemzés

A kapott válaszok elemzésére a Schreier (2012), valamint Terry és Braun (2017) által leírt tematikus elemzési módszert választottuk, amely két lépésből áll. Az első lépésben létrehoztunk egy kódrendszert. A kezdeti kategóriákat a meglévő elméleti és empirikus vizsgálatok tanulságai alapján hoztuk létre (deduktív eljárás). Ezt követően elolvastuk az összes választ, majd ez alapján kiegészítettük a kódrendszert, hogy az minél teljesebb legyen (induktív eljárás). A kódrendszer ezt követően többszöri finomításon, ellenőrzésen ment keresztül. A kategóriákat akkor tartottuk meg, ha a két független kódoló közötti egyetértés legalább 80%-os volt, és ha minden egyes kódolási egységhez több mint öt rögzített (vagy kódolt) egység tartozott.

Az így létrejött kódrendszer négy tematikus egységből állt, amelyekben két szinten (tematikus egységek: 4 kód, fő kódok: 12 kód) kerültek kódolásra a válaszok. A négy tematikus egység a következő volt: I. Egyéni jellemzők, II. Kapcsolatok, III. Kultúra, IV. Egyéb. Az első három tematikus egységhez tartoztak fő kódok. Például az III. Kultúra tematikus egységhez 2 fő kód tartozott: III.1. Szervezeti kultúra és III.2. Nemzeti kultúra. A kódrendszert a 4. ábra mutatja be áttekinthető módon.

A kódrendszer létrehozását követő második lépésben került sor a kódolásra. Kódolási egységként nyelviileg meghatározott szegmenseket (mondatok, mondatrészek, szavak) használtunk. A kódolási egységként használt szöveg legfontosabb szempontja a téma, azaz a témával (itt: a munkahelyi kudarc élményét befolyásoló tényezőkkel) kapcsolatos gondolat vagy állítás. A szövegegység minden egyes témáját tulajdonságai alapján osztályoztuk, majd besoroltuk. A kategóriák gyakorisági pontszámait az adott kategóriát képviselő témák számának összeadásával számítottuk ki. A munkahelyi kudarc élményét befolyásoló tényezőkre vonatkozó nyílt végű kérdésre adott válaszok hossza 56 és 223 szó között változott. Összesen 127 kódolt egységet kaptunk. A kódolói megbízhatóságot a Cohen-féle kappával mértük, amelynek az átlagos értéke 0,76 volt. Ez megfelelő kódolók közötti megbízhatóságnak tekinthető. A kódolók közötti egyet





4. ábra. A kutatás elemzése során használt kódrendszer

nem értékeket megbeszéléssel oldottuk meg, a megbeszélést követően pedig ki tudtuk számolni az egyes kódok gyakoriságát.

### Etikai vonatkozások

Vizsgálatunkat a Helsinki Nyilatkozat etikai alapelveivel összhangban folytattuk le. A kutatást az Egyesített Pszichológiai Kutatás-Értékelési Bizottság 2023-164 engedélyszámmal hagyta jóvá. A kutatás megkezdése előtt beleegyező és tájékoztató nyilatkozatot kaptak a vizsgálati személyek, és a kutatásban való részvételüket bármikor megszakíthatták. Az interjú során nem kértünk olyan adatot, amely a vizsgálati személyek bármilyen beazonosítására alkalmas lett volna.

A vizsgálati személyeket tájékoztattuk a kutatás céljairól, és olyan elérhetőséget is a rendelkezésükre bocsátottunk, amelyen keresztül felvehették a kapcsolatot a kutatás vezetőjével, ha bármilyen kérdésük, észrevételük támadt akár utólag is. Azonban nem volt olyan vizsgálati személy, aki bármilyen észrevétellel kapcsolatban megkeresett volna minket utólag.

### Eredmények

A tematikus egységek kódok száma alapján kiszámolt előfordulási gyakoriságából az látszik, hogy a vizsgálati személyek leggyakrabban azt emelték ki, hogy mennyire meghatározóak számukra egy-egy kudarcélmény során az egyéni jellemzők (41,7%). Ezt követte szorosan a kapcsolatok (33,9%) és a kultúra (19,7%). A kódrendszerben szereplő tematikus egységek és fő kódok előfordulási gyakoriságát az 1. táblázatban mutatjuk be.



**1. táblázat. A kódok előfordulása és példák**

Kódok	Előfordulás	Példa válasz
<b>I. Egyéni jellemzők (53 kódolt válasz, 41,7%)</b>		
I.1. Nehézségek kihívásként való értelmezése, pozitív gondolkodás	18,8%	„Én ó ezekre nem kudarcként, hanem kihívásként tekintek, amelyek folyton motiválnak és éppen ezért imádom őket.”
I.2. Önismeret, magabiztosság	6,3%	„...kell, hogy tisztában legyünk a képességeinkkel, mert egy ilyen érzelmileg nehéz helyzetben fontos tudnunk az erősségeinket és értékeinket.”
I.3. Elköteleződés a célok irányába	3,9%	„... fontos, hogy tisztában legyünk a végső céllal, hogy hova akarunk eljutni és ha ezt tudjuk, akkor nem adjuk fel.”
I.4. Előzetes tudás	8,7%	„Nekem mindig segít, ha tudatosan ránézek arra, hogy most a kudarc folyamatának melyik szakaszát élem meg, hogy miért érzem ezt és ilyenkor mindig tudom, hogy ez után mi fog következni.”
I.5. Reziliencia, hatékony stresszkezelés	3,9%	„Fontos, hogy rendelkezünk egy ellenálló képességgel, hogy a nehézségekkel könnyebben meg tudjunk birkózni.”
<b>II. Kapcsolatok (43 kódolt válasz, 33,9%)</b>		
II.1. Vezetővel való kapcsolat	22%	„Sokat segített, amikor a vezetőm azt mondta, hogy a hibáim ellenére is hisz bennem... Nélküle nem tudtam volna később sikeres lenni.”
II.2. Közvetlen kollégákkal való kapcsolat	3,9%	„Amikor el akartam menni a nehézségek miatt, akkor a közvetlen kollégák voltak azok, akik biztattak, támogattak és visszaadták az önbizalmamat.”
II.3. Család, kapcsolatok	7,9%	„Nekem a leghasznosabb egy ilyen helyzetben, hogy otthon, a férjemmel ezeket meg tudom beszélni, mert ő mindig képes erre objektíven, külső szemlélőként rátekinteni.”
<b>III. Kultúra (25 kódolt válasz, 19,7%)</b>		
III.1. Szervezeti kultúra	13,4%	„Azt, hogy milyen megélni egy kudarcot vagy nehézséget, azt csak az érti, aki ebben a rendszerben dolgozik...” (continued)



## 1. táblázat. Continued

Kódok	Előfordulás	Példa válasz
III.2. Nemzeti kultúra	6,3%	„Elsődlegesen gyermekkorunkból hozzuk azokat a mintákat, amelyek mentén a későbbi hibákra, kudarcokra tekinteni fogunk. Ha azt tanuljuk meg, hogy ezeket szégyellni kell és éppen ezért nem szabad ezekről beszélni, akkor nem fogunk tudni belőlük tanulni.”

## IV. Egyéb (6 kódolt válasz, 4,7%)

*Megjegyzés:* Mivel a kódolási egységek a vizsgálati személyek válaszaik voltak, tehát egy válaszban több kód is megjelenhetett, az összesített gyakoriság meghaladta a 100%-ot.

A kódok számának előfordulási gyakorisága alapján látható, hogy az egyéni jellemzőkkel kapcsolatban (I. tematikus egység) a nehézségek kihívásként való értelmezését, a pozitív gondolkodást (18,8%) emelték ki legnagyobb százalékban. Második helyen az előzetes tudás (8,7%) áll, amely a kudarcélmény folyamatával és jellegzetességeivel kapcsolatos. Ezt követte az önismeret, a magabiztosság (6,3%), végezetül pedig az elköteleződés a célok irányába (3,9%) és a reziliencia, a hatékony stresszkezelés (3,9%).

A II. tematikus egységbe olyan válaszok tartoztak, amelyek a társas kapcsolatok meghatározó szerepére hívják fel a figyelmet a kudarcok minél hatékonyabb és eredményesebb megélése során. Legnagyobb százalékban a vezetővel való kapcsolat (22%) meghatározó szerepére hívták fel a figyelmet nemcsak a tematikus egységen belül, hanem az összes főkódot figyelembe véve. Ezt követte a család, egyéb kapcsolatok (7,9%) és végezetül pedig a közvetlen kollégákkal való kapcsolat (3,9%).

A kultúrával kapcsolatban a szervezeti kultúra (13,4%) kapott nemcsak a tematikus egységen belül, hanem a fő kódokat tekintve is kiemelt szerepet. A nemzeti kultúra pedig a kódolt egységek 6,3%-át tette ki.

A kódok negyedik csoportjába (Egyéb) elsősorban olyan válaszok tartoztak, amelyek tartalmi szinten értelmesek voltak, de nem illeszkedtek abba az elméleti keretbe, amelyben a kutatásunk kérdéseit megfogalmaztuk. Idetartoztak például azok a megjegyzések, amelyek az aktuálpolitikai történésekre vonatkoztak. A vizsgálati személyek közül hatan fogalmaztak meg ilyen válaszokat is.

## MEGBESZÉLÉS

Vizsgálatunkban arra vállalkoztunk, hogy félig strukturált interjúk keretében feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek befolyásoló erővel bírnak a munkahelyi kudarcok pozitív megélésében. Ezzel az eljárással a következő kérdésekre kerestük a választ: (1) Milyen, korábban már feltárt munkahelyi kudarcélményt befolyásoló tényezők jelennek meg a magyar mintában? (2) Milyen, eddig nem vizsgált, de a szakirodalmi áttekintések alapján releváns tényezők lehetnek még hatással a kudarcból való növekedésre? (3) Ezen tényezők közül melyek vannak a legnagyobb mértékben hatással arra, hogy egy kudarcélményt minél hatékonyabban és eredményesebben



tudjon egy munkavállaló megélni, abból növekedni? Az eredményeink alátámasztották azt a korábbi elképzelést, hogy a kudarcból való növekedéshez elengedhetetlen, hogy elsősorban belső tényezőknek tulajdonítsuk annak okát (Beyer, 1998), hiszen a vizsgálati személyek válaszaiban is a legnagyobb számban az egyéni jellemzők fordultak elő. A társas kapcsolatokat tekintve a vezetők azok, akik jelentős hatással bírnak erre a folyamatra (Edmondson, 2004). Ők azok, akik a munkavállalókat ösztönözní tudják a hibákkal kapcsolatos nyílt kommunikációra, a korábbi nehézségekkel kapcsolatos ismeretek megosztására és a mások megosztott élményeiből való tanulásra. Illetve elsősorban ők azok, akik támogatást tudnak nyújtani a kudarcok megélése során (Van Dyck és mtsai, 2005). Ezekhez pedig elengedhetetlen a pszichológiai biztonság, amely a vezetői hatékonyság egyik mutatója (Kahn, 1990). A kapcsolatokat tekintve a kollégákkal való kapcsolat és a család, egyéb kapcsolatok is jelentős mértékben hatással vannak erre a folyamatra. A vezetők mellett a kollégák észlelt támogatásának jelentős hatását is kimutatták már a korábbi vizsgálatok (Cannon és Edmondson, 2005), ugyanakkor új eredménynek számít a család, illetve az egyéb kapcsolatok (pl. barátok) hatásának jelentősége. A válaszadók azzal érveltek, hogy sokat számít nekik egy harmadik, külső szemlélővel folytatott beszélgetés, hogy eredményesen növekedni tudjanak a folyamat során.

A vezetők meghatározó jelentőségét hangsúlyozzák a szervezeti kultúra kialakulása szempontjából is a korábbi kutatások (pl. Schein, 2004; Trice és Beyer, 1991). A szervezeti kultúra befolyásoló erejét nem vizsgálták a korábbi kutatások, ugyanakkor az eredményeink alapján a vezetők meghatározó szerepe után ez a leginkább meghatározó tényező a folyamat sikeres megélése szempontjából. A vizsgálati személyek 53,1%-a jelölte ezt meg a válaszában. Ugyanakkor elgondolkodtató eredmény volt a számunkra, hogy a kultúra meghatározó hatását elsősorban a közsférában dolgozók emelték ki, sőt a velük folytatott interjúk kb. első harmada általában egyfajta „beavatással/felzárkóztatással” telt, amelyben a vizsgálati személyek a szervezet működését, a szervezeti kultúra jellegzetességeit és ennek hatásait ismertették az interjúztatóval. Ez azért is fontos, mert nemcsak a kudarcra, hanem a siker megéléseére is kifejti a hatását, tehát a munkáltatóknak a szervezeti kultúra alapvető részévé kell tenniük a kudarcok kezelését és a sikerek éltetését. A vizsgálati személyek válasza alapján nemcsak a kudarcok és hibák hatékony kezelésének képessége volt hiányos a szervezetek részéről, hanem a sikerek elismerése is. A szervezeti kultúra mellett a nemzeti kultúra is kiemelt szerepet kapott az eredményekben. A válaszadók és a korábbi kutatások szerint is (pl. Heine és mtsai, 2001; Hess és mtsai, 1987; Kitayama és mtsai, 1997) a kudarcok kezelését, az abból való növekedés lehetőségének felismerését már gyermekkorunkban megtapasztaljuk a szüleink által.

Az egyéni jellemzőket tekintve a mentális keménység 4C modelljének 3 dimenziója (Nehézségek kihívásként való értelmezése, Elköteleződés a célok irányába és Önbizalom, magabiztosság) is megmutatkozott az eredményekben. Ugyanis azok az egyének, akik lehetőségnek tekintik a kihívásokat, nehézségeket, azok aktívan keresik őket, és a problémákat az önfejlesztés útjaként azonosítják. Az elköteleződés és magabiztosság pedig azt mutatja meg, hogy az egyének képesek-e sikeresen elvégezni a feladatokat a cél elérése során felmerülő problémák vagy akadályok ellenére (Clough és mtsai, 2012). Ezek mellett a pozitív szemlélet és gondolkodás is megjelent, amely alátámasztja Barbara Fredrickson (2000) „broaden-and-build” („láss és gyarapíts”) elméletét, amely szerint a pozitív érzelmek és gondolatok nem pusztán tükrözői, hanem aktív építői is a személyes erőforrásoknak. Továbbá az előzetes tudás és a reziliencia, a hatékony stresszkezelés és az edukáció fontosságára hívja fel újból a figyelmet, amely szintén a munkáltatók, az oktatás és a szülők felelőssége.



A vizsgálatunk eredményeit természetesen érdemes a vizsgálat korlátainak a figyelembevételével értékelni. Az egyik legfontosabb korlát, hogy bár a kutatásunk a Likert-skálás kérdésekhez képest tágabb lehetőségeket adott a vizsgálati személyek számára, ugyanakkor a minta nem reprezentatív, hiszen 93,7%-uk rendelkezett egyetemi diplomával, illetve az alacsony résztvevőszám miatt az általánosítás nem szerencsés, ehhez további kvantitatív vizsgálatokra van szükség.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Az egyik interjúalany válasza jól összefoglalja a kutatásunk eredményét, amely szerint: „A kudarc akkor lehet ajándék a számunkra, ha azzá tesszük.” Azt, hogy hogyan tesszük azzá, jelentős mértékben befolyásolja a vezető, a szervezeti kultúra és az egyéni jellemzőket tekintve a mentális keménység is. Ennek a megállapítása után a következő kutatási célunk egy vezetői eszköztár és egy olyan szervezeti kultúra meghatározása, amely serkenti a munkavállalók kudarcból való növekedését, a pozitív erőforrásként való azonosítását.

## IRODALOM

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6, Pt.1), 359–372. <https://doi.org/10.1037/h0043445>.
- Axelton, K. (1998). Bouncing back (coping with business failure). *Entrepreneur*, 26, 104–110.
- Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, 38(3), 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.004>.
- Besser, A., Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2004). Perfectionism, cognition, and affect in response to performance failure vs. success. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 22, 297–324. <https://doi.org/10.1023/B:JORE.0000047313.35872.5c>.
- Beyer, S. (1998). Gender differences in causal attributions by college students of performance on course examinations. *Current Psychology*, 17, 346–358. <https://doi.org/10.1007/s12144-998-1016-5>.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376–395. <https://doi.org/10.1108/09578230810869293>.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302–325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.02.002>.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 161–177. <https://doi.org/10.1002/job.85>.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>.





- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>.
- Clough, P., Earle, K., Perry, J. L., & Crust, L. (2012). Comment on “Progressing measurement in mental toughness: A case example of the mental toughness questionnaire 48” by Gucciardi, Hanton, and Mallett (2012). *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 1(4), 283–287. <https://doi.org/10.1037/a0029771>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale NJ: LEA.
- Conroy, D. E., Willow, J. P., & Metzler, J. N. (2002). Multidimensional fear of failure measurement: The performance failure appraisal inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(2), 76–90. <https://doi.org/10.1080/10413200252907752>.
- Csepeli, G. (2008). A kudarc hermeneutikája. *Kritika*, 11.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169–187.
- Deslandes, G. (2020). Weak theology and organization studies. *Organization Studies*, 41(1), 127–139. <https://doi.org/10.1177/017084061878920>.
- Diller, B. (1995). The discomfort zone (learning from failure in business). *Inc*, 17(16), 19–21.
- Dixon, F. A., Cross, T. L., & Adams, C. M. (2001). Psychological characteristics of academically gifted students in a residential setting: A cluster analysis. *Psychology in the Schools*, 38(5), 433–445. <https://doi.org/10.1002/pits.1032>.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179–202. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>.
- Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.857>.
- Ellis, S., Mendel, R., & Nir, M. (2006). Learning from successful and failed experience: The moderating role of kind of after-event review. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 669–680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.669>.
- Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2002). Perfectionism and maladjustment: An overview of theoretical, definitional, and treatment issues. In G. L. Flett, & P. L. Hewitt (Eds.), *Perfectionism: Theory, research, and treatment* (pp. 5–31). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10458-001>.
- Follette, V. M., & Jacobson, N. S. (1987). Importance of attributions as a predictor of how people cope with failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1205–1211. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1205>.
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131–142. <https://doi.org/10.1037/h0095887>.



- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In *Organizational learning and technological change* (pp. 112–124). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14, 449–468. <https://doi.org/10.1007/BF01172967>.
- Gilbert, D. T. (1995). Attribution and interpersonal perception. In A. Tesser (Ed.), *Advanced social psychology* (pp. 99–147). New York: McGraw-Hill.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 148–156. PMID: 10106796.
- Hassin, R. R., Bargh, J. A., & Uleman, J. S. (2002). Spontaneous causal inferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(5), 515–522. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00016-1).
- Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 609–643. <https://doi.org/10.2307/3094911>.
- Heider, F. (1958). The naive analysis of action. In F. Heider (Ed.), *The psychology of interpersonal relations* (pp. 79–124). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-004>.
- Heider, F., & Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. *The American Journal of Psychology*, 57(2), 243–259. <https://doi.org/10.2307/1416950>.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56(2), 333–361. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00153.x>.
- Heine, S. J., Kitayama, S., Lehman, D. R., Takata, T., Ide, E., Leung, C., & Matsumoto, H. (2001). Divergent consequences of success and failure in Japan and North America: An investigation of self-improving motivations and malleable selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 599. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.599>.
- Hess, R. D., Chang, C. M., & McDevitt, T. M. (1987). Cultural variations in family beliefs about children's performance in mathematics: Comparisons among People's Republic of China, Chinese-American, and Caucasian-American families. *Journal of Educational Psychology*, 79(2), 179. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.79.2.179>.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Dimensions of perfectionism in unipolar depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 100(1), 98–101. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.100.1.98>.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and meta-cognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.677>.
- Kitayama, S., Markus, H. R., Matsumoto, H., & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1245. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.6.1245>.
- Knott, A. M., & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7), 617–641. <https://doi.org/10.1002/smj.470>.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>.



- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). Toward a theory of motivation. In D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, & E. L. Lowell (Eds.), *The achievement motive* (pp. 6–96). Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/10.1037/11144-002>.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131. <https://doi.org/10.5465/3069340>.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>.
- Newton, N. A., Khanna, C., & Thompson, J. (2008). Workplace failure: Mastering the last taboo. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(3), 227. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.3.227>.
- Nicholls, J. G., & Miller, A. T. (1984). Reasoning about the ability of self and others: A developmental study. *Child Development*, 55(6), 1990–1999. <https://doi.org/10.2307/1129774>.
- Pollack, A. (1999). Missing what didn't add up, NASA subtracted an orbiter. *New York Times*, October 1, 1.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, 51(6), 869–881. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0366>.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139062367>.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business & management series)*. Jossey-Bass Incorporated.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.
- Simon, J. G., & Feather, N. T. (1973). Causal attributions for success and failure at university examinations. *Journal of Educational Psychology*, 64(1), 46–56. <https://doi.org/10.1037/h0034083>.
- Terry, G., & Braun, V. (2017). Short but often sweet: The surprising potential of qualitative survey methods. In V. Braun, V. Clarke, & D. Gray (Eds.), *Collecting qualitative data. A practical guide to textual, media and virtual techniques* (pp. 15–44). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223–1245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00473.x>.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>.
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 55–72. <https://doi.org/10.2307/41166165>.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>.



- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of Educational Research*, 42(2), 203–215. <https://doi.org/10.3102/00346543042002203>.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3–25. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.1.3>.
- Weiner, B. (1986). Attribution, emotion, and action. In R. M. Sorrentino, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (pp. 281–312). Guilford Press.
- Weiner, B. (1990). History of motivational research in education. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 616–622. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.616>.

## FÜGGELÉK

### Interjú kérdéssora

#### Demográfiai jellemzők

1. Mi a neme?
2. Hány éves?
3. Vezetői vagy beosztott pozícióban dolgozik?
4. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
5. Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?
6. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?
7. Verseny- vagy közsférában található a jelenlegi munkahelye?

#### Munkahelyi kudarcélmények

1. A kudarcélményeket mi határozza meg? Mi befolyásolja?
2. A kudarcoknak melyek az okai?
3. Ha megtörténik, akkor melyek a következményei?
4. Hogyan viszonyul ezekhez a szervezet? Mi történik?
5. Hogyan reagál erre a vezető?
6. Ha azt hallja, hogy pszichológiai biztonság, és a munkahelyére gondol, akkor mit ért alatta?

Ezt követően ismertetjük a pszichológiai biztonság szakirodalmi megfelelőjét: Kahn (1990): az egyénnek az a felfogása, hogy megmutathatja önmagát anélkül, hogy félne az önképére, a státuszára vagy a karrierjére gyakorolt negatív következményektől.

Az Ön személyes kudarcélményei ezt a pszichológiai biztonságot befolyásolják-e, vagy sem, és ha igen, miért hogyan?

7. A vállalatnál eltöltött évek alatt hány százalékban érte kudarc, és hány százalékban siker?
8. A kudarcok mennyire voltak érzelmileg megterhelőek? (1–10-es Likert-skálán)
9. A kudarcok mennyire motiválták? (1–10-es Likert-skálán)
10. Mi volt az eddigi tapasztalásai mentén a legjelentősebb dolog, amit egy kudarcélmény adott Önnek?
11. Ön szerint milyen olyan jellemzők vannak, akár egyéni, akár környezeti, amelyek segíthetnek abban, hogy a kudarcot minél jobban fel tudjuk dolgozni?



12. Van-e olyan személyes története, amely arról szól, hogy a kudarcot a sikerhez vezető útként tudja lekönyvelni? Mi tette ezt lehetővé?
13. Fejezze be ezt a mondatot: „A kudarc akkor lehet ajándék számunkra, ha ...”

## The key role of managers to identify their employees' experience of failure at work as a positive resource

Kitti Kiss and Ágota Kun

*Background and aims:* In our study, we investigated the factors influencing the experience of failure at work and the factors contributing to growth from it. The three main questions of our study are: (1) Which previously identified factors influencing the experience of failure at work are present in the Hungarian sample? (2) What other factors, which have not been investigated so far but are relevant based on the literature review, may have an impact on the growth from failure? (3) Which of these factors have the greatest impact on the ability of an employee to experience failure and grow from it as effectively and efficiently as possible? *Method:* The study involved semi-structured interviews with 32 individuals, 50% female, 50% male, 50% in managerial roles, 50% in non-managerial roles, 50% in competitive roles and 50% in public sector roles. A coding system was then developed based on the responses received. *Results:* In addition to the previously identified factors, organisational culture and mental toughness have a significant influence on this process, which has not been investigated in previous research. *Conclusions:* First and foremost, managers are the ones who can help employees grow from failure, but at the same time, the significant power of organizational culture and mental toughness cannot be overlooked by organizations in effective failure management.

### KEYWORDS

workplace failure, positive psychology, leader, organisational culture

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

