

Vállalkozói kiégés és „felépülés” vizsgálata a nemzetközi szakirodalom és egy hazai pilot kutatás alapján

Analysis of Entrepreneurial Burnout and “Recovery” Based on Literature Review and a Domestic Pilot Study

Dr. Dóry Tibor

egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

Absztrakt

A vállalkozók egészségi állapota és jólléte nem csupán egyéni kérdés, hanem a vállalkozások működését és teljesítményét alapvetően meghatározó tényező. A vállalkozói lét sajátossága, hogy a döntések felelőssége, a bizonytalanság kezelése és a folyamatos teljesítménykényszer egyszerre teremthet magas fokú elégedettséget és jelentős stresszterhelést. A nemzetközi szakirodalom szerint a vállalkozók gyakran magasabb szubjektív jóllétről számolnak be, mint az alkalmazottak, ugyanakkor fokozottan ki vannak téve a krónikus stressz, a mentális kimerültség és a kiégés kockázatának. A tartós túlterheltség nemcsak az egyén egészségét veszélyezteti, hanem rontja a döntéshozatal minőségét, csökkenti az innovációs képességet és negatívan befolyásolja a vállalkozás hosszú távú eredményességét. A tanulmány áttekinti a vállalkozói jóllét és kiégés nemzetközi kutatási eredményeit, különös figyelmet fordítva a vállalkozói lét paradoxonjaira, a kiégés fő dimenzióira, valamint a stressz és a regeneráció szerepére. Bemutatja továbbá a vállalkozói jóllét mérésére szolgáló innovatív eszközöket, köztük a francia AMAROK kutatóintézet által kidolgozott módszertant. A tanulmány emellett egy pilot kutatásról is beszámol, amelynek eredményei megerősítik az észlelt stressz és a kiégés közötti kapcsolatot, miközben rámutatnak a harmonikus szenvedély védő szerepére. A tanulmány végül olyan szakpolitikai és intézményi javasla-

tokat fogalmaz meg, amelyek hozzájárulhatnak a vállalkozók egészségének megőrzéséhez, a kiégés megelőzéséhez és ezen keresztül a vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságának erősítéséhez.

Kulcsszavak: észlelt stress, vállalkozói kiégés, mentális egészség, mentális jóllét, munkafüggőség

JEL kódok: I12, L26, M54, J28

Abstract

The health and well-being of entrepreneurs are not merely matters of personal concern; they are key factors shaping the operation and performance of businesses. A distinctive feature of entrepreneurship is that responsibility for decision-making, the need to manage uncertainty, and constant performance pressures can simultaneously generate a high degree of satisfaction and significant levels of stress. According to the international literature, entrepreneurs often report higher levels of subjective well-being than employees, yet they are also more exposed to chronic stress, mental exhaustion, and burnout. This study reviews the international literature on entrepreneurial well-being and burnout, with particular attention to the paradoxes of entrepreneurship, the main dimensions of burnout, and the roles of stress and recovery. It also presents innovative tools for measuring entrepreneurial well-being, including the methodology developed by the French AMAROK research institute. Furthermore, the findings of a Hungarian pilot study confirm the relationship between perceived stress and burnout, while highlighting the protective role of harmonious passion. Finally, the paper formulates policy and institutional recommendations aimed at preserving entrepreneurs' health, preventing burnout, and thereby strengthening the long-term sustainability of businesses.

Keywords: perceived stress, entrepreneurial burnout, mental health, mental well-being, work addiction

JEL codes: I12, L26, M54, J28

Bevezetés

A vállalkozói lét, valamint annak kihívásai számos lehetőséget teremtenek a jólét pozitív és negatív aspektusainak megtapasztalására. Míg egy vállalkozás felépítése sok örömet, büszkeséget és elégedettséget okoz a tulajdonos(ok)nak, addig a hosszú, gyakran a szabadidővel összemosódó munkaidő, az állandó problémamegoldás és a folyamatos készenlét, illetve a vállalkozó saját magára való utaltsága, „magánya”, szorongáshoz és kiégéshez vezethet. A vállalkozó negatív közérzete pedig dokumentáltan jelentős hatással van nemcsak a szűkebb családjára, a közvetlen és a közvetett munkatársaira, hanem a vállalkozás teljesítményére, illetve az alkalmazottak jólétére, egyúttal a társadalom egészére is.

Ennek az összetett problémának a hazai vállalkozói közösség számára való bemutatása, kiválasztott nemzetközi kutatások és egy úttörő magyar vállalkozói kutatás eredményeinek az összegzése képezi a szakértői munka tárgyát. A tanulmány első része a nemzetközi szakirodalom alapján áttekintést ad a vállalkozói egészség és jóllét, valamint a vállalkozói kiégés nemzetközi szakirodalmának utóbbi években született jelentősebb megállapításairól. A következő részben a nemzetközi kutatási eredmények, ezt követően a francia AMAROK kutatóintézet által kifejlesztett e-health prevenciós eszköz kerül bemutatásra, majd egy hazai pilot kutatás megállapításai következnek. A Széchenyi István Egyetem Menedzsment Campus Kompetencia Központ 2024. évben lebonyolított empirikus kutatása validált pszichológiai skálák segítségével vizsgálta az észlelt stressz, a szenvedély és a túlzott munka kiégésre gyakorolt hatásait.

A tanulmány záró része ajánlásokat fogalmaz meg a szakirodalom áttekintése és a nemzetközi, valamint a hazai pilot kutatási eredmények alapján egyrészt a potenciálisan érintett vállalkozók, másrészt a kamara döntéshozói számára arra vonatkozóan, hogyan lehetne mérsékelni a vállalkozói kiégés kockázatait és növelni a vállalkozói jóllétet.

1. Vállalkozók és az egészség

A vállalkozók számára az egészség megőrzése nem csupán személyes jólét, illetve jóllét (!) kérdése, hanem jól megfontolt üzleti érdek is. A vállalkozói lét tele van bizonytalansággal, gyors döntésekkel és folyamatos alkalmazkodással, amelyekhez magas energiaszintre és jó fizikai állóképességre van szükség. Az egészséges életmód, a megfelelő táplálkozás, a rendszeres mozgás és a pihentető alvás növeli a koncentrációt, az állóképességet és az eredményességet. Ezt sok vállalkozó tudja, mégsem tesz vagy akar tenni érte. A gyakori és tartós fáradtság vagy egészségügyi problémák könnyen lassíthatják a vállalkozás fejlődését, amelyek akár komoly üzleti hibákhoz, rossz döntésekhez is vezethetnek.

A fizikai egészség mellett legalább ilyen fontos a mentális egészség szerepe. A vállalkozók gyakran nagy nyomás alatt dolgoznak, egyszerre számos projektet, üzleti területet vagy éppen több vállalkozást visznek. Az átlagembernél lényegesen nagyobb felelősséget vállalnak és gyakran magányos döntéshozókká válhatnak. A túlzott terhelés, a munkafüggőség, a vállalkozás szempontjainak minden egyéb ügy elé helyezése, valamint az ehhez kapcsolódó stressz, szorongás vagy az ezek tartós hatására kialakuló kiégés nemcsak a kreativitást csökkenti, hanem a stratégiai gondolkodást és az emberi kapcsolatok kezelését is jelentősen megnehezíti. A mentális jóllét tudatos ápolása segíthet megőrizni a vállalkozó motivációját és a hosszú távú teljesítőképességét. Ehhez szükséges lehet bizonyos háttárok kijelölése. Például melyik napokon mettől meddig megy sportolni, mikor és mennyit pihen. Emellett a támogató közösségben, például régi barátokkal eltöltött időnek, játéknak, közös meccs nézésnek is fontos szerepe lehet. Tudomásul kell venni, hogy a 24 órába nemcsak a munkának, hanem sportnak, rekreációnak és a pihenésnek is bele kell férni, mert az egészséges vállalkozó stabilabb, fókuszáltabb és rugalmasabb, ami alapvető feltétele a fenntartható üzleti sikernek.

1.1. Potenciális veszteségek a nem megfelelő egészségi állapot miatt

Sokan tapasztalatból tudjuk, hogy komoly gondot jelent egy vállalkozás, szervezet hatékonysága szempontjából, ha egy munkatárs vagy akár vezető / menedzser nem megfelelő egészségi állapotban végzi a munkáját. De vajon mekkora problémát okoz, ha a cég tulajdonosáról derül ki, hogy nem megfelelő az egészségi állapota? Legyen szó akár a fizikai vagy a mentális egészségéről. Ilyen helyzetben elindul a suttogás a cégen, szervezeten belül, hogy vajon mi lehet a főnökkel, a tulajjal, vajon hogyan és meddig bírja? A kulcspozíciókban dolgozó kiváló és mobilis szakemberek elbizonytalanodhatnak. Előfordulhat, hogy nem tudják hozni a megszokott 100–120%-os teljesítményüket egy gyengülő „oroszlán” mellett és esetleg másik munkahely után néznek. A tulajdonos egészségi állapota tehát közvetlenül befolyásolhatja a fluktuációt, a cég megtartó erejét, sőt, akár az ügyfelek és partnerek bizalmát is.

A vállalkozó egészségi állapota azonban nemcsak a belső működésre hat. Ha a cégvezető túlterhelt, krónikusan stresszes vagy fizikailag kimerült, az döntéshozatali minőségben is megmutatkozik: romlik a fókusz, a stratégiai gondolkodás, nő a hibalehetőség, és a hosszú távú tervezés háttérbe szorul. A mentális egészség még érzékenyebb terület: a kiegész, a szorongás vagy a túlzott nyomás miatt a vállalkozó gyakran reaktív üzemmódba kerül, és már nem képes proaktívan, hideg fejjel irányítani a vállalkozást.

Mindez egyértelműen rávilágít arra, hogy a vállalkozó jólléte nem csupán személyes ügy, hanem stratégiai tényező. Egy egészséges, kiegyensúlyozott tulajdonos stabilitást, iránymutatást és hosszú távú biztonságot sugároz a csapat felé, ami kulcsfontosságú a cég fejlődése és a tehetségek megtartása szempontjából. A fizikai és a mentális egészség nem mellékes szempont, hanem a vállalkozási siker egyik alapköve. Azt mondhatjuk, hogy a mentális egészség ápolása nem luxus, hanem stratégiai befektetés. Aki gondoskodik és érdemben tesz a saját fizikai kondíciójáért és lelki egyensúlyáért, az nemcsak hatékonyabb vállalkozóvá válik, hanem egészségesebb, kiegyensúlyozottabb emberré is. A tudatos önmagunkra figyelés, a magánélet és a vállalkozás egyensúlyának meghatározása, azaz a háttárhoz való ragaszkodás és a 0-24 működés helyett a megfelelő pihenés mind-mind olyan lépések, amelyek nemcsak a vállalkozói siker esélyét növelik, hanem segítenek abban is, hogy a vállalkozás építése ne menjen az életminőség vagy az emberi élet rovására.

2. Vállalkozói jóllét („well-being”): boldogok-e a vállalkozók?

A téma egyik nemzetközi szinten kiemelkedő professzora, Ute Stephan a londoni King's College kutatója szerint a vállalkozói jóllét kettős természetű. Közismert, hogy a vállalkozásnak, a vállalkozói tevékenységnek jelentős gazdasági szerepe van, pénzt, hasznot és hírnevet hoz a vállalkozónak, de sok esetben az emberi

aspektust, a vállalkozói tevékenységgel járó autonómiát és a vállalkozás adta kiteljesedési lehetőséget gyakran figyelmen kívül hagyják. Bár a vállalkozók átlagosan boldogabbak az alkalmazottaknál, különösen, ha önkéntes alapon, egy jó üzleti lehetőségre alapozva (opportunity-driven) és nem kényszerből indítanak céget. Stephan és szerzőtársai (2023) emellett azt is kiemelik, hogy a vállalkozói lét az alkalmazottakénál magasabb stressz-szinttel jár, ami hosszú távon egészségügyi problémákat okozhat és komoly költségekkel járhat. Azt is hangsúlyozzák, hogy a kedvezőtlen nemzetközi és globális események, céges válsághelyzetek tovább fokozhatják a vállalkozói stresszt. A vállalkozói jóllét fenntartásához a stressz elensúlyozása érdekében különböző gyógyulási rutinok bevezetését javasolják.

2.1. Milyen elemei vannak a vállalkozói jóllétnek?

A vállalkozói siker mérésére gyakran a pénzügyi mutatókat használjuk, pedig a valóság ennél sokkal összetettebb. A legtöbb vállalkozó számára a siker túlmutat a profiton, a pénzügyi hozamok mellett személyes kiteljesedést és egy előzetesen elképzelt szintű jóllétet is keresnek. Ez a „humán elem” nem csupán az üzleti sikeresség mellékhatása, hanem mérhető következményekkel is jár a tulajdonolt vállalkozás(ok)ra. A kutatások egyértelmű kapcsolatot mutatnak a vállalkozó jólléte és a vállalkozás teljesítménye között. A magasabb jólléti szint fokozott kreativitással, kitartással és termelékenységgel jár, míg a stresszes, boldogtalan vállalkozók hajlamosabbak rosszabb stratégiai döntéseket hozni (Stephan et al., 2023).

A szakirodalom a jóllét két alapvető típusát különbözteti meg:

- Hedonikus jóllét, ami a boldogságra és az elégedettségre fókuszál, a pozitív érzelmek maximalizálását és a negatívok minimalizálását jelenti a mindennapokban; eudaimonikus jóllét, ami a gyarapodást és az értelemmel teli életet jelenti, egyúttal a személyes növekedésről, az egyén, a vállalkozó képességeinek a kibontakoztatásáról és a nagyobb célok eléréséről szól.

A két fogalom közötti különbséget egyszerű analógiákkal lehet a legjobban szemléltetni: A hedonikus jóllét olyan, mint egy finom sütemény elfogyasztása: pillanatnyi, intenzív örömet és elégedettséget nyújt.

Lehetséges vállalkozói példa hedonikus jóllétre: egy sikeres üzletkötés vagy egy pozitív vásárlói visszajelzés után érzett öröm, megelégedés.

Az eudaimonikus jóllét ezzel szemben olyan, mint egy saját kert gondozása. Hosszú távú erőfeszítést, kitartást és törődést igényel, de a termés betakarítása mély, tartós értelmet és kiteljesedést ad.

Lehetséges példa eudaimikus vállalkozói jóllétre: annak a tudata, hogy a létrehozott vállalkozás kicsit olyan, mint a saját énem, egyfajta utódom, gyerekem, ami a saját értékeinkkel összhangban működik és lehetőséget teremt az önkifejezésre.

A vállalkozói jóllét fenti definícióit és a bemutatott hétköznapi példákat követően érdemes megnézni azt is, hogy a vállalkozói lét konkrét tapasztalatai miként járulnak hozzá a jóllét két típusának a megéléséhez. A vállalkozói karrier számos

olyan egyedi jellemzővel bír, amelyek ideális táptalajt biztosítanak a jóllét mindkét formájának. A következőkben a vállalkozói jóllétre leggyakrabban hatással lévő pozitív és negatív tényezőket tekintjük át Stephan és szerzőtársai (2023) szisztematikus szakirodalom kutatás alapján.

A mérleg egyik serpenyőjéhez tartozó tényezők:

- **Autonómia:** a „saját magad főnökének lenni” és a „nekem nem parancsol senki” érzés az egyik legerősebb vállalkozói motiváció. A vállalkozók élvezik a jelentős autonómiát, hiszen ők hozzák meg a kulcsfontosságú döntéseket, ami növeli az elégedettségüket és az életük, sorsuk feletti kontroll érzetét.
- **Értelem és kihívások:** a vállalkozók munkája gyakran összetett, nehezen megoldható, de a hétköznapi, egyszerű tevékenységek is rendkívül sokrétű kihívásokat is tartogatnak. Szinte mindennap más, illetve különbözik attól, mint amit a vállalkozó korábban eltervezett. A termékfejlesztéstől a termelésen, a logisztikán át a pénzügyekig számos területen kell helytállniuk, ami folyamatosan lehetőséget teremt a tanulásra és a személyes fejlődésre. Mindez lehet, hogy nem tudatosan valósul meg, de az emberi természet olyan, hogy ezt pozitívan éljük meg.
- **Identitás és eredmények:** a vállalkozók teljes mértékben elkötelezettek a cégük iránt és személyes áldozatokat hoznak érte, sokszor a családjuk, barátaik, korábbi üzletfeleik rovására. A vállalkozás már-már az identitásuk részévé válik. A saját erőfeszítéseikből és döntéseikből fakadó üzleti sikereket ezért nem csupán pénzügyi eredménynek érzik, hanem az a személyes teljesítményérzetük forrása is.

A legtöbb kutatás a vállalkozók boldogságára, jóllétére, a hedonikus jóllétre fókuszál. A vállalkozók különösen alkalmasak az eudaimonikus jóllét, azaz a kiteljesedés megtapasztalására. A saját vállalkozás létrehozásával a vállalkozók lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkájukat és a szervezetüket a saját értékeikhez, készségeikhez és preferenciáikhoz igazítsák. Ez lehetővé teszi számukra önmaguk kifejezését, az önkiteljesedést és az önmegvalósítást a munkájukon keresztül, ami mély értelmet és céltudatosságot ad az ember életének. Emellett azonban fontos számításba venni az érem másik oldalát is, hiszen a vállalkozói létnek komoly árnyoldalai is vannak. Gondoljunk csak a környezetünkben élő vállalkozók magas válási arányára, szenvedélybetegségekre vagy állandó dilemmáikra, az alkalmazottakkal vagy az adózással kapcsolatos panaszaikra.

2.2. A stressz megnyilvánulási formái vállalkozóknál

Azt mondhatjuk, hogy a vállalkozói életforma és a vállalkozói tevékenységek a jóllétet támogató tényezők mellett egyedi stresszforrásokat is rejtnek, amelyek alááshatják a vállalkozó által elképzelt vagy már megélt jóllétet. A stresszel kapcsolatos kihívások a vállalkozókat gyakran súlyosabban érintik, mint az alkalmazottakat, már csak azért is, mert döntéseiknek vagy nem döntéseiknek sokkal nagyobb a súlya a vállalkozásra nézve, mint az alkalmazottaké.

A mérleg másik serpenyőjéhez tartozó tényezők:

- Személyes felelősség és bizonytalanság: egy vagy több vállalkozás tulajdonlásával és irányításával hatalmas személyes és jogi felelősség jár. A vállalkozóknak gyakran kell időnyomás alatt, korlátozott információk alapján döntéseket hozniuk a jövőbeli trendek teljes bizonytalansága mellett. Az ezzel járó pszichikai és pszichológiai teher sokkal nagyobb, mint egy alkalmazott esetében, ami a napjainkban zajló háború(k) és a fokozódó nemzetközi bizonytalanságok korában egyre fokozottabb mértékű.
- Extrém mértékű munkahelyi stressz: az általánosan ismert és mindenkire jelentős hatást gyakorló stressz-tényezők, mint a nagy munkaterhelés, az időnyomás, a magányosság vagy a munka és magánélet összeegyeztetésének nehézségei, a vállalkozók esetében gyakran extrém mértéket ölthetnek. Ennek oka, hogy a vállalkozók a kudarokat és a válságokat az erős személyes elköteleződés miatt sokkal mélyebben élik meg, melynek következtében a vállalkozói stresszel járó kihívások az alkalmazottaknál jelentkező stressznél súlyosabb pszichés terhet jelentenek. Akár odáig is vezethetnek, hogy a vállalkozó megkérdőjelezi saját identitását, saját maga és a vállalkozás létezésének szükségességét.
- Elmosódott határok a munka és a magánélet között: a vállalkozók többsége számára a munka és a magánélet közötti határok gyakran elmosódnak vagy teljesen meg is szűnnek. Sokaknál kialakul egy 0-24 üzemmód annak minden hátrányos velejárójával. Ráadásul a modern telekommunikációs technológiák lehetővé teszi a folyamatos munkavégzést, a folyamatos kontrollt és interakciókat, a kialakuló „techno-stressz” könnyen felemésztheti a vállalkozó energiáit és élete a jóllét helyett „ill-being”-be, azaz rosszul megélt életbe fordulhat.

1. táblázat: Az egyes stressz tényezők megnyilvánulási formái vállalkozók esetén

Stressz faktor	Megnyilvánulása a vállalkozóknál
Munkaterhelés és időnyomás	A hagyományos munkákkal ellentétben a vállalkozásnak nincsenek fix céljai vagy „célvonalai”. Mindig lehet rajta javítani, fejleszteni, terjeszkedni, ami állandó, soha nem szűnő nyomást gyakorol a vállalkozóra.
Magányosság	A végső felelősség terhe egyedül a vállalkozóé, ami akár tartós elszigeteltséghez és magányossághoz vezethet, még akkor is, ha egy jól működő csapat veszi körül.
Munka-magánélet egyensúlya	A határok gyakran teljesen elmosódnak vagy nem is léteznek. Mivel a vállalkozás a vállalkozók identitásának a része, a munka könnyen mindent felemészttővé válhat.
Válságok megélése	A személyes bevonódás, egzisztencia és pénzügyi befektetés miatt a kudarokat, piaci visszaeséseket és válságokat sokkal mélyebben és személyesebben élik meg a vállalkozók, mint az alkalmazottak.

Forrás: saját szerkesztés Stephan és szerzőtársai (2023) alapján.

A vállalkozói jóllétre pozitív és negatív hatással járó tényezők áttekintését követően felmerülhet a kérdés, hogy a bemutatott kihívások ellenére vajon valóban boldogabbak-e a vállalkozók, mint az alkalmazottak? A szakirodalom a vállalkozói lét és jóllét kettős paradoxonára világít rá, amelynek megértése alapvetően fontos minden

vállalkozó számára. Az első paradoxon szerint a vállalkozók egyszerre tapasztalhatnak magasabb szintű jóllétet és magasabb szintű stresszt (vagy akár rosszulétet is), mint az alkalmazottak. Átlagosan elégedettebbek, de ez a kép nem teljes.

A második paradoxon szerint a vállalkozók egyszerre élnek meg magasabb szubjektív boldogságot és mutathatnak magasabb fiziológiai stressz-szintet. Ez a vállalkozói lét rejtett költsége, amelyet a test akkor is megfizet, amikor az elme elégedettnek érzi magát. Vajon miért történik ez? A magyarázat az olyan tipikus vállalkozói személyiségjegyekben rejlik, mint a teljesítményorientáltság, a folyamatos cselekvési vágy és a magas önbizalom. Ráadásul a vállalkozók arra ösztönzik saját magukat és gyakran egymást is, hogy folyamatosan feszegethessék a határaikat, amit alkalmanként túl is feszítenek. Ezek a hatalmas erőfeszítések huzamosabb ideig 10-12-14 órás igénybevételt jelentenek, ami rövid távon növeli a teljesítményt, azonban a nem megfelelő minőségű és mennyiségű pihenés, illetve a regenerálódás hiánya a szervezetben a fiziológiai stressz alakít ki, ami hosszabb távon kiégéshez vezethet.

A kiégés elkerülése érdekében nem szabad kizárólag a pillanatnyi örömeket (hedonizmus) hajszolni, hanem törekedni kell a vállalkozás(ok)ra fordított idő és a magánélet, illetve a regenerálódás egyensúlyának a megtalálására. Stephan és szerzőtársai (2023) hangsúlyozzák, hogy a regenerálódásra fordított idő nem elvesztegetett idő. Valójában ez a legfontosabb befektetés a vállalkozás fenntarthatóságába, vagyis a vállalkozó saját fizikai és mentális egészségébe. Ráadásul a kutatások szerint az sem mindegy, hogy milyen motivációval indította a vállalkozását a vállalkozó. A 40 év kutatási eredményeit összegző, 82 országban, több mint 6 millió vállalkozó visszajelzésére épülő meta-elemzés kimutatta, hogy a magasabb jóllét szinte kizárólag azokra a vállalkozókra igaz, akik valamilyen üzleti ötlet, lehetőség (ún. „opportunity entrepreneurship”) megragadása érdekében és nem kényszerből indították el cégüket. Azok ugyanis, akik kényszerből vállalkoznak (ún. „necessity entrepreneurship”), tehát nem volt más munkalehetőségük vagy nem akartak egy cégnél, intézménynél beosztott munkavállalóként tevékenykedni, nem számoltak be magasabb jóllétről az alkalmazottakhoz képest a kutatások során.

2.3. A munkafüggőség megjelenése vállalkozóknál

A munkafüggőség nem egyetlen ok miatt alakul ki, több tényező együttese áll mögötte. A kutatók szerint érdemes három különböző szinten vizsgálni a jelenséget. Ezek közül az első a társadalmi és kulturális környezet. Sokat számít, melyik országban élünk valamint az is fontos, milyen a körülöttünk lévő munkaerőpiac. Vanak kultúrák, ahol teljesen természetes, ha valaki szinte megállás nélkül dolgozik. Másutt nagyobb hangsúlyt kap az egyensúly a munka és a magánélet között. A nyugati országokban és Magyarországon is, a dolgozók körülbelül 7–10%-a érintett a munkafüggőségben. Ezzel szemben Dél-Koreában a munkavállalók közel 40%-a küzd ezzel a problémával. Ez jól mutatja, mekkora szerepe van a kulturális különbségeknek. A távol-keleti országok gyors technológiai fejlődése is hozzájárul a helyzethez. Az elektronikus eszközök állandó jelenléte miatt sok embernél tel-

jesen elmosódik a munka és a magánélet határa. Ez jelentősen növeli a túlmunka kockázatát. Bár a jelenség a nyugati világban is megfigyelhető, Kelet-Ázsiában még erősebben van jelen. Társadalmi szinten további nehézséget jelent, hogy a túlmunkát sok helyen ma is erénynek tekintik. A sokat dolgozó embereket gyakran megdicsérik, elismerik, vagy akár elő is léptetik. Ezek a pozitív visszajelzések viszont könnyen benne tarthatják az embert egy hosszú távon káros működésben. A munkafüggőség nemcsak belső hajtóerőkből fakad, a társadalmi normák és a munkahelyi környezet is erősen hozzájárulhatnak a kialakulásához (Kun et al., 2024).

Egyéni szinten is sok tényező növelheti a munkafüggőség esélyét. Nem mind egy, miért dolgozik valaki sokat. Az sem, hogyan gondolkodik, milyen a személyisége, és hogyan bánik az érzéseivel. A kutatások szerint a legerősebb hajtóerő gyakran belülről jön. Ilyenkor valaki nem azért dolgozik túl sokat, mert élvezi a munkát, vagy mert valóban muszáj. Azért dolgozik, mert rosszul érzi magát, ha nem teszi. Bűntudata van. Szorong. Úgy érzi, nem engedheti meg magának a pihenést. A személyiség is fontos szerepet játszik a munkafüggőség kialakulásában. A munkafüggő emberekre gyakran jellemző az alacsonyabb önértékelés. Sokszor erős bennük a perfekcionizmus. Nehezen viselik a hibákat, és nagy belső feszültséggel élnek. Gyakori náluk a kényszeresség és az állandó aggodás. Sokszor az úgynevezett „A típusú működés” jellemzi őket. Mindent gyorsan akarnak elintézni. Folyamatos nyomás alatt pörögnek. Ugyanakkor számos pozitív tulajdonság is megjelenik náluk. Ilyen például a fejlett lelkiismeretesség vagy a nagy kitartás. Ezek önmagukban értékes erősségek. Probléma akkor lesz belőlük, amikor valaki nem figyel a saját hatáira. Összességében a munkafüggőség nem egyik napról a másikra alakul ki. Személyes hajlamok, belső elvárások és érzelmi tényezők együtt tolják az embert a túlmunka irányába (Kun et al., 2024).

3. A vállalkozói egészség és a kiégés összefüggése

A szakirodalom viszonylag egységes abban, hogy a vállalkozói kiégés („entrepreneurial burnout”) nem hirtelen kialakuló állapot, hanem egy folyamat, ami fokozatosan, több tényező hatására alakul ki és a vállalkozói szerep sajátosságaiból fakad. Christina Maslach és Michael Leiter a kiégés legismertebb és legtöbbet hivatkozott kutatói, az ő nevükhöz fűződik a kiégés elméleti keretének a kidolgozása. Maslach és kutatócsoportja szociális munkásokkal végzett interjúsorozatok során fedezték fel és írták le a jelenséget. A legtöbb kutatás a Maslach-féle burnout-modellt alkalmazza vállalkozói kontextusban (Shephard et al., 2010).

A kiégési folyamatnak az alábbi három fő dimenziója van (Maslach-Leiter, 2016):

1. Érzelmi kimerültség: azaz tartós mentális és érzelmi fáradtság;
2. Csökkent hatékonyságérzés: azaz „nem vagyok elég jó”, „nem halad a cég” érzések;
3. Deperszonalizáció és cinizmus: eltávolodás a munkától, ügyfelektől és a csapattól.

Vállalkozók esetében a fenti három komponens gyakran eltérő súllyal jelenik meg, mint alkalmazottaknál. A vállalkozók esetében az érzelmi kimerültség szinte mindig az első és legerősebb jel. De vajon hogyan néz ki a kiégéshez vezető folyamat? A következő részben ennek lépéseit tekintjük át Wincent és Örtqvist (2009) munkája alapján, amit svéd vállalkozók esetében teszteltek.

3.1. A kiégés kialakulásának folyamata vállalkozók esetében

1. Krónikus túlterhelés és bizonytalanság

A szakirodalom szerint nem az egyszeri stressz, hanem a tartós, folyamatos, már-már kontrollálhatatlannak megélt terhelés indítja el a kiégés folyamatát. Ez jellemzően abból adódik, hogy a vállalkozók hosszú munkaidőben dolgoznak, nagyon komoly pénzügyi és jogi felelősséget viselnek, valamint gyakran kiszámíthatatlan környezetben döntenek, ráadásul tipikusan egyedül, magányosan.

2. A regeneráció hiánya

Kutatások kimutatták, hogy a vállalkozók esetében ritkább a valódi kikapcsolódás, még a hétvégéken, nyaralásokon is teljes üzemmódban jár az agyuk. Nehezebben tudnak „mentálisan leállni”, nem alszanak eleget (7-8 órát), valamint meglehetősen gyakori az alvásminőségük romlása is. Mindezek a tényezők megakadályozzák a napi stressz, valamint a nagyobb stratégia kérdésekkel összefüggő tartós stressz levezetését, ezért a kimerültségük gyakran felhalmozódik. A nem megfelelő regenerálódás (pl. fizikai aktivitás, családdal, barátokkal töltött minőségi idő) és alvás minőség fokozza a kiégés kockázatát.

3. Erős személyes azonosulás a vállalkozással

A vállalkozók identitása gyakran teljesen összefonódik a cég sikerével. A sikert személyes sikernek, a kudarcot személyes kudarcnak érzik az esetek jelentős részében, mivel nem érzik delegálhatónak a felelősséget. Ez abból fakad, hogy ők hozták létre a céget és sokszor a saját „gyereküknek” tekintik. Emiatt persze bizonyos fokú féltékenység is kialakul az utódokban, illetve a családban, hiszen az alapító hajlamos több időt tölteni a vállalkozásával, mint velük. Témánk szempontjából azonban a vállalkozással kialakuló szoros identitáskapcsolat jelenti a nehézséget, ugyanis fokozza az érzelmi kimerülést és a tökéletességre való törekvést.

4. Kontrollvesztés és személyes hatékonyságérzés csökkenése

A vállalkozói lét nagy terhelést jelent és jelentős energiát kell befektetni a vállalkozónak a cég sikere és előrehaladása érdekében. Ahogy növekszik a vállalkozás és egyre elfoglaltabb, leterheltebb az alapító, egyre kevesebb azonnali visszajelzést kap, előfordulnak hibák és azok egyre komplexebbé válnak. A vállalkozó azt érzi, hogy „rengeteget dolgozom, majdnem megszakadok, de mégsem haladok. Ez a negatív élmény közvetlen előzménye a kiégésnek.

5. Érzelmi eltávolodás és cinizmus

Az érzelmi eltávolodás már a kiégés előrehaladottabb fázisa, amikor a vállalkozó gyakran működteti ugyan még a céget, de már lélek nélkül, mivel nincs is ott egészen, esetleg más terveken jár az esze. Az érzelmi, majd később fizikai eltávolodást a cégtől egyfajta védekezési mechanizmusnak is felfoghatjuk, ami a motivációvesztés és az elszenvedett valós vagy vélt kudarcok eredménye. Negatív következménye a helyzetnek, hogy a vállalkozó cinikusan áll a munkatársakhoz és az ügyfelekhez, akik ezt gyorsan megérik és jóval kisebb lelkesedéssel, erőbedobással végzik a munkájukat, ami meglátszik a cég eredményességén.

A vállalkozói kiégés folyamata kutatásokkal jól feltárt, azonban mégis nehezen felismerhető mind a vállalkozó, mind a szervezet, ill. a munkatársak számára. Hosszú ideig megy a vajúadás, a segítség pedig gyakran későn vagy egyáltalán nem érkezik meg. A vállalkozó magányos típus, nem tudja megosztani gondjai-bajait sok esetben a családjával sem, így kevesebb érzelmi támaszra számíthat, mint egy alkalmazott. Nem opció számára a kilépés sem, hiszen ő hozta létre a céget, szervezetet, amiért felelősséggel tartozik magának, illetve a munkatársainak és sok esetben az ő családjukért is felelősséget érez. Ráadásul ő a felelős a cég pénzügyiért, a jogszabályok és egyéb hatósági előírások betartásért és betartatásért, ami a jelenlegi gazdasági környezetben szinte lehetetlen kihívásnak („mission impossible”) tűnik a vállalkozók többsége számára.

4. Nemzetközi vállalkozói kiégés vizsgálatok eredményei

Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (Eurofound) 2018-as jelentése szerint Európában a kiégést három szempontból közelítik meg: i) a munkával kapcsolatos stressz, ii) a mentális egészség és iii) a túlórák, túlzott munka. A diagnózisban a legtöbb ország a kiégést túlterheltségként osztályozza, és nem hozza összefüggésbe a munkával és a munkakörülményekkel. A jelentés szerint az egyes EU tagországokban készült tanulmányok kimutatták, hogy a kiégésben szenvedő személyek jelentős része depresszióban, szorongásban vagy más mentális egészségügyi problémákban is szenved. Ez alátámasztja azt az állítást, hogy a kiégés nem foglalkozási betegség.

A stresszes, érzelmileg megterhelő és fárasztó munkakörnyezet jelentősen növeli a kiégés kockázatát. Cipruson végzett kutatások összefüggést találtak a stresszes munkakörnyezet és a magas fokú kiégés, valamint az önbevallásos fáradtság és a kiégés között. A kiégés előfordulási gyakorisága 17% volt azok körében, akik szerint munkájuk stresszes volt, szemben a 4,3%-kal azok körében, akik szerint munkájuk nem volt stresszes, míg 13,7% volt azok körében, akik fáradtságról számoltak be, szemben az 1,8%-kal, akik nem számoltak be fáradtságról. Egy másik, lengyelországi ápolókra vonatkozó tanulmányban arra a következtetésre jutottak a kutatók, hogy a magas szintű munkahelyi stressz korrelál a megfigyelt kiégés mértékével. Az egyik legátfogóbb holland, kiégést kutató tanulmány megállapított-

ta, hogy a túlzott érzelmi igénybevétel az egyik legfontosabb tényező a kiégés kialakulásában. Egy brit tanárokat vizsgáló tanulmány hasonlóképpen megállapította, hogy az érzelmi munka szignifikánsan összefügg a kiégéssel (Eurofund, 2018).

Az Európai Menedzserek Szövetsége (CEC) szerint az európai menedzserek 15–25%-a közepes mértékű kiégésről számolt be, míg 2–3%-uk súlyos kiégésről. A felmérésekben mért, önbevalláson alapuló kiégés mértéről való beszámoló elmentésben áll a közegészségügyi hatóságok által elismert és diagnosztizált hivatalos számokkal. Ezek a számok, bár csak jelzésértékűek és szisztematikusabb vizsgálatot igényelnek uniós szinten, komoly közegészségügyi problémára utalnak, amellyel mind a közigazgatásnak, mind a vállalkozásoknak foglalkozniuk kell. A vezetők kettős terhet viselnek a kiégés szempontjából. Egyrészt ők azok, akik a leginkább ki vannak téve a kiégés kialakulása kockázatának, másrészt ők felelősek a munkahelyi egészségügyi kockázatok csökkentéséért, hogy megelőzzék a csapatuk tagjainak a kiégését (CEC, 2018).

Vállalkozónak lenni rendkívül stresszes. Torres és szerzőtársai (2022) tanulmánya szerint a tulajdonos-vezetők 60%-a mindössze három hét szabadságot vett ki vagy még annál kevesebbet egy évben, míg 10%-uk pedig egyáltalán nem volt szabadságon. A megnövekedett munkaterhelés és nyomás összefüggésben állnak a kiégéssel. Ezen túlmenően a kutatók azt is hangsúlyozzák, hogy a vállalkozóknak más stresszfaktorokkal is meg kell küzdeniük, mint például a döntéshozatal felelőssége, a pénzügyi kockázat és a bizonytalanság. Ezt tovább növeli az a tényező, hogy a vállalkozók sok esetben nem rendelkeznek specifikus ismeretekkel és tudással, valamint megfelelő erőforrással a napi tevékenységek és elvárások kezeléséhez.

Le Moal és szerzőtársai (2025) a vállalkozói egészséggel összefüggésben a napi regeneráció („recovery”) fontosságára hívják fel a figyelmet. A francia vállalkozók, jellemzően kisvállalkozások tulajdonosai körében végzett felméréseik alapján a munka utáni napi regenerálódási élmények (négy dimenziója: elhatárolódás, pihenés, mesteri teljesítmény és kontroll) és a mentális egészség (jólét és kiégés) közötti összefüggéseket elemezték. A regenerálódással kapcsolatos kérdéseket Sonnentag-Fritz kutatópáros 2007-es cikkéből adaptálták.

A téma fontossága szempontjából az alábbiakban közreadjuk a regenerálódással kapcsolatos állításokat, amelyeket időről időre érdemes áttekinteni a vállalkozóknak:

- Elfelejttem a munkát.
- Egyáltalán nem gondolok a munkára.
- Távol tartom magam a munkámtól.
- Szünetet tartok a munkában.
- Visszaülök és pihenek.
- Pihentető dolgokat csinálok.
- A pihenésre használom az időt.
- Időt szánok a szabadidőre.

- Új dolgokat tanulok.
- Intellektuális kihívásokat keresek.
- Olyan dolgokat csinállok, amelyek kihívást jelentenek számomra.
- Olyan dolgokat csinállok, amelyek szélesítik a látókörömet.
- Úgy érzem, hogy magam dönthetem el, mit csinállok.
- Magam döntöm el a napirendemet.
- Magam határozom meg, hogyan töltöm az időmet.
- A dolgokat úgy intézem, ahogy én szeretném.

Le Moal és szerzőtársai (2025) tanulmánya négy fontos megállapítást tesz: 1) a francia vállalkozók mind a négy dimenzióban kevesebb regenerálódási tapasztalattal rendelkeznek, mint a munkavállalók regenerálódási tapasztalatairól szóló korábbi tanulmányok. 2) Azt találták, hogy a francia vállalkozók egyáltalán nem tudnak elszakadni a munkájuktól, a cég után otthon is folytatják valamilyen szinten az azzal való foglalkozást, ami miatt kevésbé tudnak regenerálódni, mint az alkalmazottak. 3) A többváltozós elemzés fontos eredménye, hogy a napi regenerálódási tapasztalatok összességének minősége növeli a jóllétet és csökkenti a kiégést. 4) A leválás komponens nem korrelál a jólléttel. A relaxáció és az ellenőrzés kapcsolódik legerősebben a jólléthez, míg az ellenőrzés kapcsolódik legerősebben a kiégéshez.

4.1. A negatív és a pozitív vállalkozói események mérlege

Lechat-Torres (2017) kutatása 357 francia kisvállalkozó bevonásával zajlott és kimutatta, hogy a negatív vállalkozói események jelentős hatással vannak a vállalkozók érzelmi stressz-szintjére és a kiégés kockázatára. További megállapításuk, hogy az ilyen negatív affektív események felhalmozott intenzitása közvetlenül kapcsolódik a kiégés kockázatához. A kutatás 30 kategóriát, azaz érzelmi stresszt kiváltó eseményt azonosított a negatív affektív eseményekre vonatkozóan, amelyeket érzelmi intenzitásuk alapján rangsoroltak (egy 1-től 5-ig terjedő skálán).

2. táblázat: A legnagyobb érzelmi stresszt kiváltó események (stresszorok)

Negatív esemény kategória	Érzelmi intenzitás (min. 1, max 5, átlag)
Csőd/Felszámolás	3,68
Pénzügyi nehézségek	3,52
Kereskedelmi tevékenység visszaesése	3,45
Rossz éves eredmény	3,29
Jogi eljárások	3,23
Konfliktus társ(akk)al/részvényes(ek)kel	3,23
A tulajdonos túlterheltsége	3,21
Egy alkalmazott súlyos betegsége	3,20

Forrás: Lechat-Torres (2017) alapján szerkesztette a szerző

A csőd volt a legkevésbé tapasztalt esemény (6,5%-os valószínűség), de a legnagyobb stresszt kiváltó esemény. Egy vállalkozó számára a csődeljárás nemcsak a munkahely és a tőke elvesztését jelenti, hanem néha az egész élet, sőt, több generáció tönkretételét is. Ez a stresszor jelentős pszichológiai traumát okozhat, amely válást és/vagy depressziót eredményezhet. A leggyakrabban tapasztalt esemény a tulajdonos túlterheltsége volt (92,8% gyakoriság), amely a harmadik legintenzívebb stresszorok közé tartozott (3,21 átlag). Ezzel szemben a tulajdonos elismerésének hiánya volt a legkevésbé intenzív (2.40 átlag), annak ellenére, hogy gyakran felmerült (Lechat-Torres, 2017).

A negatív affektív események egymásra épülnek és az egyre felhalmozódó negatív élmények (mint például a pénzügyi nehézség vagy egy alkalmazott felmondása) egy újabb adag stresszort jelent a vállalkozó számára. Ezek a negatív események egyenként lehet, hogy kezelhetőek, viszont idővel a felhalmozott terhelés (a kumulált intenzitás) megemeli a kiégés szintjét, és kritikus mértékűvé válhat, különösen a legintenzívebb események, mint például a csőd esetében.

A vállalkozói tevékenység azonban sok pozitív hatással és megelégedettséggel is jár. Az elégedettség egy alapvetően pozitív belső reakció a munkával kapcsolatban. Akkor alakul ki, amikor valaki összességében jónak értékeli a munkáját és a munkavégzés során szerzett tapasztalatait. Nem pusztán egy érzésről van szó, hanem gondolkodási folyamatról is: érzelmi és racionális elemek egyszerre vannak jelen benne. A szakmai konszenzus ma már az, hogy ez a két összetevő együtt határozza meg az elégedettséget. Az elégedettség fontos szerepet játszik a jó közérzet és az általános jóllét fenntartásában. Pozitív érzelmként képes csökkenteni a stressz káros hatásait, és egyfajta védőpajzsként működik a mindennapi terheléssel szemben. A stressz jellemzően akkor keletkezik, amikor valaki veszteséget, fenyegetést vagy negatív eseményt él meg. Az elégedettség ezzel szemben akkor jelenik meg, amikor értéket nyerünk, sikert élünk át, vagy úgy érezzük, jó irányba haladunk. Vállalkozói szempontból ez azért különösen fontos, mert a stressz és az elégedettség együtt jelzi, hogyan hatnak a munkával kapcsolatos események az egészségre, a közérzetre és hosszú távon a teljesítményre is (Lechat-Torres, 2017).

4.2. A vállalkozói egészséget meghatározó tényezők

A Montpellier Business School mellett működő AMAROK kutatóintézet a vállalkozói kiégés kutatásának egyik európai fellegvára. Az előző fejezetben bemutatott e-health eszköz, valamint tudományos kutatásaik segítségével kimutatták, hogy több, egymással összefüggő tényező határozza meg a vállalkozók egészségét.

Ezek közül a legfontosabbak:

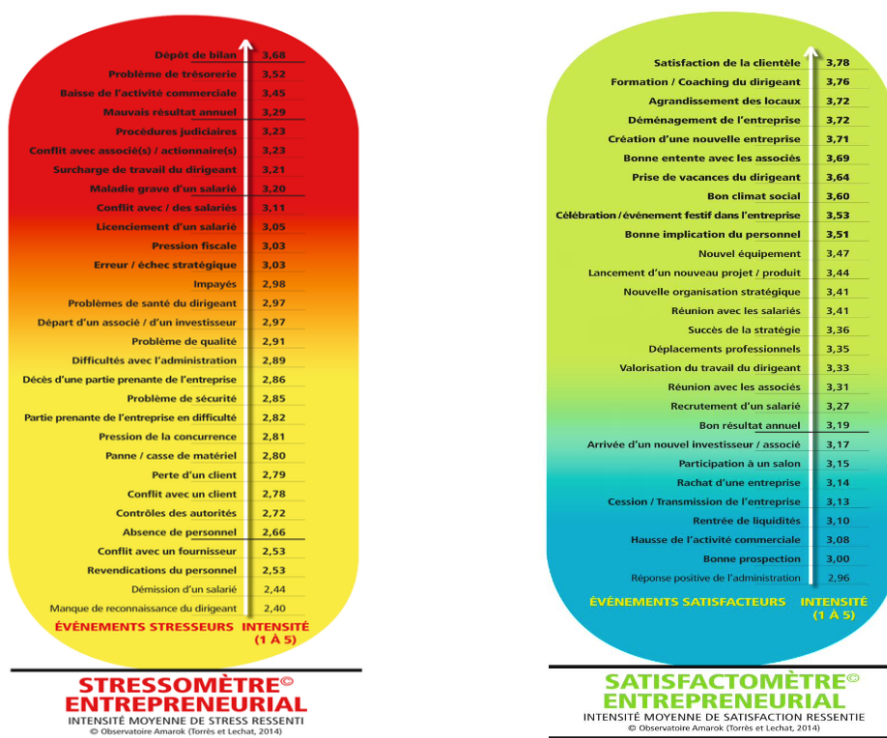
1. **Stressz-szint és stresszkezelés:** a vállalkozók körében az egyik leggyakoribb kockázati tényező a tartós stressz. Kutatások kimutatták, hogy a krónikus stressz növeli a szív- és érrendszeri betegségek, az alvászavarok, a kiégés és a szorongás kockázatát. A hatékony stresszkezelési stratégiák (például időmenedzsment, mindfulness) bizonyítottan csökkentik ezeket a rizikókat.

2. **Alvás minősége és mennyisége:** az alvás közvetlenül kapcsolódik a kognitív teljesítményhez, a döntéshozatalhoz és az érzelmi stabilitáshoz. A kutatások szerint azok a vezetők és vállalkozók, akik éjszakánként 7–8 órát alszanak, jobb problémamegoldó képességgel és kiegyensúlyozottabb stresszválasszal rendelkeznek.
3. **Fizikai aktivitás:** a rendszeres mozgás bizonyítottan javítja a hangulatot, az energiaszintet, csökkenti a depresszió és szorongás kockázatát, valamint támogatja a kognitív funkciókat. A vállalkozóknál a sport különösen fontos, mert kompenzálhatja a magas mentális terhelést.
4. **Táplálkozás:** a kiegyensúlyozott étrend hatással van az energiaszintre, a koncentrációra és az immunrendszer működésére. A kutatások szerint a magas zöldség-, gyümölcs- és teljes kiőrlésű gabonafogyasztás kedvezően hat a mentális teljesítményre és a hosszú távú egészségre.
5. **Társas támogatás és közösségi kapcsolatok:** a vállalkozói lét gyakran magányos, de a társas támogatás bizonyítottan csökkenti a stresszt és a kiégés kockázatát. A társas hálózatok (család, barátok, mentorok, vállalkozói közösségek) a pszichológiai jóllét egyik legerősebb védőfaktorai.
6. **Mentális egészség tudatosság:** a kutatások egyre inkább hangsúlyozzák a mentális rugalmasság (resilience) jelentőségét. Ez magában foglalja a megküzdési stratégiákat, az érzelmi önszabályozást és a kudarcok feldolgozásának képességét. Ezek mind közvetlenül hozzájárulnak a vállalkozói sikerhez és az egészség megőrzéséhez.
7. **Munka–magánélet egyensúlya:** a tartós túlmunka bizonyítottan növeli a kiégést, a depresszió és a szívbetegségek kockázatát. Az egyensúlyt teremtő szokások (határok, pihenőidők, szabadság) védőhatásúak.

4.3. AMAROK e-health applikáció

Az AMAROK kutatóintézet több, mint 15 éves tapasztalattal rendelkezik a vállalkozói egészség kutatása területén és több tucat vállalkozói szervezettel áll kapcsolatban. Ezekkel a szervezetekkel közös kutatásokat folytat, valamint szervezetek tagvállalatai számára rendelkezésre bocsátott egy e-health eszközt, ami átfogóan értékeli a vállalkozók/cégtulajdonosok munkahelyi egészségét, illetve a vállalkozók kiégésének kockázatát. Ennek az online, ill. applikáció formában is elérhető eszköznek a célja a vállalkozók kiégésének megakadályozása.

1. ábra: AMAROK stressz és satisfactometer tényezői



Forrás: AMAROK

A kifejlesztett eszköz által alkalmazott két skála a vállalkozói élet során adódó pozitív és negatív eseményekre koncentrálnak, nem pedig a munkával közvetlenül összefüggő eseményekre. Ezek az események gyakran negatívak (stresszfaktorok), de nem specifikusak a kisvállalkozások tulajdonosaira/vállalkozóira. Az e-health eszköz a Lechat-Torres (2017) cikkben részletesen bemutatott és validált skálát alkalmazza. A stressz intenzitásának és az elégedettségnek a szintjét méri 30 „stressztényező” esemény és 28 „pozitív, kielégítő tényező” esemény kódolásával, amit az eszközt használó vállalkozó ad meg.

Az interaktív eszköz úgy működik, hogy a vállalkozók meghatározott időszakonként, jellemzően havonta vagy negyedévente, megjelölik az e-health eszköz segítségével bemutatott különböző stressz eseményeket (piktogramokat), majd azokat a pozitív eseményeket, amelyek örömet és kielégülést okoztak nekik. Az eszköz rögtön mutatja a pozitív és a negatív események mérlegét. Ha a mérleg jelentősen negatív, akkor a kiegészítő kockázatának kitett vállalkozónak javasolja a standard kiegészítő skála kitöltését is. Itt is figyel arra, hogyha a kiegészítő kockázatát jelző eredmény születik, akkor felajánlja a vállalkozónak, hogy adatai megadását követően megkeresi őt az AMAROK pszichológus munkatársa, akivel megbeszéli a további prevenció lépéseket.

5. Pilot kutatás a magyar vállalkozók jóllétéről és kiégésének a veszélyéről

A Széchenyi István Egyetem Menedzsment Campus Kompetencia Központja a francia AMAROK kutatóközponttal együttműködésben 2024 őszén kutatást indított a magyar vállalkozók jóllétéről és kiégésének a veszélyéről. A kutatás résztvevőit a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK), valamint a Vállalkozók és Munkaadók Országos Szövetsége (VOSZ) segítségével toboroztuk, akik továbbították tagvállalataiknak a kutatásban való részvételre vonatkozó felhívást és kérdőívet. Emellett körülbelül 3000 közvetlen e-mailt küldtünk azoknak a magyar ipari vállalatoknak a vezetőinek, amelyek 2023. évben min. 80MFt árbevételt értek el és magánszemély volt a tulajdonosuk. A kutatásban való részvétel önkéntes és névtelen volt.

5.1. A minta jellemzői

A minta 184 vállalkozóból állt, köztük 43 nő és 140 férfi, egy résztvevő nem hozta nyilvánosságra nemét. Átlagéletkoruk 54,30 év (SD = 10,76) volt, 25 és 82 év között. A 184 résztvevő közül 124 (67,4%) volt vállalatuk ügyvezető igazgatója, 27 (14,7%) volt felsővezető, 33 (17,9%) pedig a vállalat társtulajdonosa. A válaszadók többsége (141 fő, 76,6%) főiskolai, egyetemi vagy posztgraduális végzettséggel, míg 43 fő (23,4%) középiskolai végzettséggel rendelkezett. Minden résztvevő magyar állampolgár volt. A legtöbbszörnek volt partnere (148 fő élettársi kapcsolatban, 16 fő külön élve), míg 20 fő egyedülálló volt. A legtöbben (131 fő) két vagy több gyermekkel rendelkezett, 34 főnek egy gyermeke volt, 19 főnek pedig nem volt gyermeke. A résztvevők átlagosan 23,13 (SD = 10,23) év vezetői tapasztalattal rendelkeztek. A válaszadók többsége (100 fő) megyeszékhelyekről származott, 51 fő más magyar városokból, 33 fő pedig vidéki területekről.

A minta átlagosan 20,92 év (SD = 11,11) vállalkozói tapasztalattal rendelkező résztvevőből állt, amely egy év alatti és 43 év közötti tartományban mozgott. Vállalatukban birtokolt részesedésük 1% és 100% között mozgott, átlagosan 65,72% (SD = 32,59%). A résztvevők teljes tulajdonában lévő vállalatok száma 0 és 5 között mozgott, átlagosan 1,76 vállalat volt (SD = 1,09). Végül a résztvevők átlagosan 46,13 órát (SD = 17,57) dolgoztak vállalatukban hetente, 1 és 100 óra között.

5.2. Vizsgált változók és eredmények

A kutatás során alkalmazott kérdőív a francia AMAROK kérdőívének adattációjára volt. A vállalkozói demográfiai adatain kívül. Több standard, Magyarországon is validált skálát használtunk. Egyrészt a Bergeni Egyetem kutatói által kidolgozott Bergen Munkafüggőség Skálát, ami 7 állításból áll, amelyeknél azt kell eldönteni, hogy milyen gyakran történnek meg a kitöltővel az állításokban szereplő dolgok (1- soha, 2- ritkán, 3- néha, 4- gyakran, 5- mindig)

Másrészt az Észlelt Stressz Kérdőív 14 tételű magyar változatát. A kiégés vizsgálatára a Mini Oldenburg Inventory (MOLBI) kérdéseit (10 állítás), valamint a harmonikus vagy rögeszmés (obsessive) szenvedélyt mérő skálákat. A harmonikus szenvedély alskálához tartozó kérdések azt mérik, hogy a szenvedély mennyire illeszkedik harmonikusan az egyén életébe, és kontrollált, belsőleg motivált részvétel tesztet lehetővé. A harmonikus szenvedély pozitív élményekkel, elégedettséggel és jólléttel társul. A rögeszmés szenvedély alskála tételai a szenvedély kényszeres, kontrollálatlan aspektusait mérik, amikor a tevékenységtől való távolmaradás szorongást okoz, és a szenvedély negatívan befolyásolja az élet más területeit.

A Bergen munkafüggőségi skála alapján két csoportot hoztunk létre: i) nem munkamániások ($n = 142$, 71,6%) és ii) függő, munkamániások ($n = 57$, 28,6%). A pilot felmérés válaszadóinak több mint egynegyede munkamániásnak tekinthető, ami az előzetes várakozásokhoz képest magasabb arány. A többváltozós elemzés eredményei alapján a rögeszmés szenvedély statisztikailag nem mutatott szignifikáns összefüggést a kiégéssel. A harmonikus szenvedély és az érzékelt stressz együttesen magyarázza a kiégés varianciájának jelentős részét. Ki kell emelni, hogy a harmonikus szenvedély védő tényezőként, az érzékelt stressz pedig kockázati tényezőként hat a kiégés változóra.

A kutatás eredményeit összegezve, a kiégés statisztikailag szignifikánsan korrelált a négy változó közül hárommal. Az alkalmazott keretrendszer alapján az érzékelt stressz és a harmonikus szenvedély a kiégés legfontosabb előrejelzői a magyar vállalkozói minta esetében. Eredményeink alátámasztják a nemzetközi kutatások során feltárt kapcsolatot az észlelt stressz és a kiégés között. A harmonikus szenvedély jelentős védő tényezőt jelent a vállalkozók számára, mivel képes ellensúlyozni a stressz kiégésre gyakorolt negatív hatását. Míg a korábbi kutatások arra utaltak, hogy a rögeszmés szenvedély és a munkamániás viselkedés hozzájárulhat a kiégéshez, tanulmányunkban ezeket a tényezőket kevésbé találtuk jelentősnek a vállalkozók esetében. Az eredmények aláhúzzák a harmonikus szenvedély elősegítésének fontosságát, amely összhangban áll a belső motivációval és a munkából származó örömmel, mint a vállalkozói jóllét előmozdításának lehetséges stratégiájával. Bár a tesztelt modell a kiégés varianciájának 54,4%-át magyarázta, további kutatásokra van szükség ezeknek a kapcsolatoknak a finomításához, különösen konzisztens mérési módszerek alkalmazásával és a kulturális különbségek figyelembevételével.

Összegzés és javaslatok: mit lehet tenni a mentális egészségért vállalkozói és kamarai szinten?

Javaslatok vállalkozóknak

A tanulmányban bemutatott szakirodalmi és empirikus kutatási eredmények alapján vállalkozói szinten érdemes akár azonnal is tenni a mentális egészség megőrzéséért.

Az alábbi gyakorlati lépésekkel a vállalkozók érzékelhető eredményeket érhetnek el az észlelt stressz csökkenésében, amelyek egyúttal mérséklik a kiégés kockázatát is:

- **Stresszkezelés beépítése a mindennapokba:** mindfulness, meditáció, légyógy gyakorlatok. Reális napi célok kitűzése. Időmenedzsment fejlesztése.
- **Minőségi pihenés és alvás:** rendszeres alvási ritmus kialakítása. Kikapcsolódás, számítógép és telefon használat kiiktatása lefekvés előtt. Pihenőnapok és szabadság tudatos beiktatása egy-egy megterhelőbb időszakot követően.
- **Rendszeres mozgás:** sport legalább heti 3-4 alkalommal. Aktív szünetek tartása a munkanapok során.
- **Társas kapcsolatok erősítése:** beszélgetés mentorokkal, vállalkozói közösségek tagjaival. Több és minőségi idő eltöltése a családdal és barátokkal. Szükség esetén szakember felkeresése, segítség kérése.
- **Munka-magánélet határainak kialakítása:** munkaidő és „offline idő” kijelölése. A feladatok delegálása, túlterhelés kezelése és a kontroll mánia mérséklése.
- **Tudatos önismereti munka:** saját erősségek és határok felismerése. Önkritika helyett fejlődési szemlélet alkalmazása.

A fenti gyakorlati lépések tudatos alkalmazásával a vállalkozók több területen is érezhető javulásra számíthatnak. A tisztább gondolkodás és a jobb fókuszt segít abban, hogy gyorsabban átlássák a helyzeteket, és kevesebb energiát pazaroljanak el felesleges körökre. Az érzelmi reakciók kiegyensúlyozottabbá válnak, így stresszes helyzetekben is higgadtan tudnak reagálni. A magasabb energiaszint és a jobb munkabírási képesség lehetővé teszi, hogy ne csak többet, hanem hatékonyabban dolgozzanak. Egy nehezebb időszak után a regeneráció is gyorsabbá válik, ami csökkenti a kimerülés és a kiégés kockázatát. Az önbizalom erősödése magabiztosabb döntésekhez vezet, ami különösen fontos bizonytalan üzleti helyzetekben. Mindez a munkakörnyezetre is pozitívan hat. Javul a csapatdinamika, nyitottabbá válik a kommunikáció, és erősödik az együttműködés. Hosszú távon pedig a kiegyensúlyozottabb vállalati működés fenntarthatóbb növekedést és stabilabb teljesítményt eredményez a vállalkozás számára.

Javaslatok a kamarák, vállalkozói szervezetek számára

A tanulmányban bemutatott szakirodalmi, hazai és nemzetközi kutatási eredmények alapján cselekvési javaslatok is megfogalmazásra kerültek, amelyek célja a vállalkozók egészségének megőrzése, valamint a kiégés kockázatának csökkentése szervezeti és rendszerszintű beavatkozásokon keresztül.

Az alábbiakban javasolt intézkedések egyaránt hangsúlyozzák a szemléletformálást, a megelőzést és a gyakorlati támogatási eszközök bevezetését:

- **Kommunikáció:** a vállalkozói egészség és a kiégés kockázatának tudatosítása kiemelt fontosságú, ezért szükséges ezen témák rendszeres megjelenítése különböző vállalkozói fórumokon, szakmai rendezvényeken és a kamarák kommunikációs csatornáin keresztül. A vállalkozói egészség és kiégés témakör rendszeres kommunikációja hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalkozók felismerjék saját érintettségüket és időben lépéseket tegyenek mentális és fizikai jóllétük megőrzése érdekében.
- **Tudatosító rendezvények:** fókuszált, kifejezetten a vállalkozói egészségre és a kiégés megelőzésére irányuló rendezvények szervezése, amelyek biztonságos és támogató környezetet teremtenek a tapasztalatcserére, a jó gyakorlatok bemutatására és a közös tanulásra.
- **Képzések és tréningek:** a kamarai tagvállalatok számára elérhető képzések és tréningek megszervezése szintén fontos lépés, amelyek gyakorlati eszközöket és módszereket kínálnak a stresszkezelésre, az egyensúly fenntartására és a kiégés megelőzésére, figyelembe véve a vállalkozói lét sajátos kihívásait.
- **Prevenációs eszköz fejlesztése:** a tanulmányban bemutatott AMAROK e-health alkalmazás vagy az ahhoz hasonló prevenációs eszközök bevezetése a kamarai tagvállalatok számára hatékonyan támogathatja a korai felismerést, az önmonitorozást és a személyre szabott beavatkozásokat, ezáltal hozzájárulva a vállalkozók hosszú távú egészségének megőrzéséhez.
- **Konferenciák szervezése:** országos és regionális konferenciák szervezése indokolt hazai és nemzetközi szakértők bevonásával, amelyek lehetőséget teremtenek a legfrissebb kutatási eredmények, innovatív megoldások és nemzetközi tapasztalatok megosztására, valamint a szakmai együttműködések erősítésére.

r

Felhasznált szakirodalom

- CEC (2018). *Tackling burnout, managing psychosocial risks*. 13. December 2018. <https://www.cec-managers.org/burnout/> (Letöltés dátuma: 2025. dec. 2)
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/957351>
- Kun, B., Paksi, B., Eisinger, A., & Demetrovics, Z. (2025). A munkafüggőség és a technológiai függőségek kapcsolatának vizsgálata egy hazai reprezentatív, longitudinális kutatás tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(4), 791–816. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00092>
- Le Moal, M., Thurik, R., Torrès, O., & Soenen, G. (2025). Mental health of entrepreneurs and daily recovery experiences. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01087-2>
- Lechat, T., & Torrès, O. (2017). Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity: An event-based, mixed methods study predicting small business owners' health. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(4), 537. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.087838>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Shepherd, C. D., Marchisio, G., Morrish, S. C., Deacon, J. H., & Miles, M. P. (2010). Entrepreneurial burnout: Exploring antecedents, dimensions and outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 71–79. <https://doi.org/10.1108/14715201011060894>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy Entrepreneurs? Everywhere? A Meta-Analysis of Entrepreneurship and Wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553–593. <https://doi.org/10.1177/10422587211072799>
- Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2022). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58(2), 717–739. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00516-2>
- Wincent, J., & Örtqvist, D. (2009). A Comprehensive Model of Entrepreneur Role Stress Antecedents and Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 225–243. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9102-8>

Internetes forrás

AMAROK kutatóközpont weboldala <https://www.observatoire-amarok.net>