

## ارائه چهارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی با نگاهی فرایندی

هادی نوتاش\*

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، گرایش توسعه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۵/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۸/۱۴

### چکیده

بر اساس دیدگاه نوظهور خلق فرصت فرایند کارآفرینی بر اساس روش آزمون و خطا شکل می گیرد. شکست‌ها و ناکامی‌ها، که بخش مهمی از وقایع متداول در عرصه کارآفرینی محسوب می‌شوند، در نگاه اول دردناک و هزینه‌آفرین هستند، اما به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران از روش‌های اساسی یادگیری کارآفرینان به‌شمار می‌روند؛ با وجود این، متأسفانه نگاهی نظام‌مند، کل‌نگر و شفاف در مورد چگونگی یادگیری از خطاها و شکست‌های کارآفرینانه کمتر مورد توجه محققان و اندیشمندان این حوزه قرار گرفته است. در این پژوهش کیفی، که بر اساس روش تحقیق روایتی/تحلیل گفتمان با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه رفتارمحور برای واکاوی تجربیات کارآفرینان انجام شده است، از میان کارآفرینان کارکشته<sup>۱</sup> دارای تجربه راه‌اندازی حداقل دو کسب و کار در بخش‌های مختلف صنعت با روش نمونه‌گیری هدفمند، روایات زندگی کاری ده کارآفرین کارکشته، که در کارراهه خود تجربه شکست‌های گوناگونی را داشتند، بررسی و چهارچوب مفهومی اولیه‌ای درباره چگونگی یادگیری از شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی ارائه شده است. چهارچوب ارائه‌شده در بر گیرنده ریشه‌های شکست کارآفرینان، پیامدهای شکست، اقدامات برگزیده برای مواجهه با شکست و در نهایت آموخته‌های حاصل از شکست است.

**واژه‌های کلیدی:** شکست کسب و کار، کارآفرینان کارکشته، یادگیری از شکست.

### مقدمه

گرچه شکست‌ها و ناکامی‌ها در فعالیت‌های کارآفرینانه مقوله‌ای دردناک و هزینه‌آفرین هستند (Cope, 2010) اما توجه و ملاحظه صرف به شکست‌ها و خطاها، که نتایج و پیامدهای

ناخوشایند در فعالیت‌های کارآفرینی هستند، بیانگر حاکمیت نگاه بدبینی به بخش خاصی از تجربیات زندگی است. گیب (۱۹۹۳) معتقد است که یادگیری و تجربه‌اندوزی از شکست‌های گذشته یکی از روش‌های اساسی یادگیری کارآفرینان است. سائرت و مارچ (۱۹۶۳)، ادمانسون (۲۰۰۴) و نیز ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱) معتقدند که سازمان‌ها می‌توانند از شکست‌ها و مشکلات پیش روی خود آموخته‌های متعددی کسب کنند.

شپرد (۲۰۰۳) از منظر اهمیت یادگیری از خطاها و شکست‌ها معتقد است که اطلاعات اندکی درباره شکست کارآفرینانه، توانایی مقابله با شکست و یادگیری کارآفرینان از شکست‌ها وجود دارد. این باور وجود دارد که فرایند یادگیری از شکست به‌خوبی تشریح نشده است (McGrath, 1999)؛ به بیانی دیگر، می‌توان چنین برداشت کرد که متأسفانه نگاهی نظام‌مند، کل‌نگر و شفاف به چگونگی یادگیری از خطاها و شکست‌های کارآفرینانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. برای مطالعه وقایع و فعالیت‌های کارآفرینانه، رویکردهای مختلفی (الیاسی، ۱۳۸۷) از قبیل ویژگی‌های شخصیتی و شناختی کارآفرینان، زمینه‌پیدایش کنش کارآفرینانه، ظرفیت نوآوری (Schumpeter, 1934)، فرصت‌جویی کارآفرینان (Shane and Venkataraman, 2000) و فرایندگرایی (Bygrave, 1989) با قوت‌ها و ضعف‌های خاص خود مطرح است. اندیشمندان دیگری شامل برازیل و هربرت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، شین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و تیمونز (Timmons, 1999; Timmons and Spinelli, 2007) تلاش کرده‌اند از نگاه فرایندی وقایع کارآفرینانه را شناسایی و درک کنند؛ ولی با وجود به‌کارگیری نگاه فرایندی در پژوهش‌های کارآفرینی، متأسفانه تاکنون به‌درستی از تمامی ظرفیت‌های این رویکرد در یادگیری کارآفرینان و به‌خصوص در یادگیری کارآفرینان از شکست‌ها استفاده نشده است.

با توجه به بالابودن میزان هزینه‌های عاطفی، مالی و اجتماعی شکست‌های کارآفرینانه (Singh, Corner and Pavlovich, 2007) و عطف به پیشنهاد بایگریو (۱۹۸۹) مبنی بر مطالعه وقایع کارآفرینی با رویکرد فرایندی به نظر می‌رسد که با مطالعه شکست‌ها و خطاهای کارآفرینانه، که نوعی از وقایع کارآفرینانه با نگاه فرایندی است، زوایای ارزشمندی از موضوع

1. Brazeal & Herbert

2. Shane, S.

برای علاقه‌مندان آشکار و هویدا می‌شود. از این رو پرسش پژوهشی زیر مطرح می‌شود: چهارچوب فرایندی مناسب برای یادگیری از خطاها و شکست‌های کارآفرینانه کدام است؟ به بیانی دیگر، چهارچوب یادگیری کارآفرینان از شکست‌ها و خطاها چه مراحل و ویژگی‌هایی دارد؟

برای پاسخ به این دغدغه ابتدا پیشینه پژوهشی مرتبط با مسئله مورد نظر در قالب یادگیری، شکست و همچنین چستی و چگونگی یادگیری کارآفرینان از شکست بازنگری شد؛ سپس با استفاده از روش تحقیق روایتی و انجام مصاحبه عمیق با کارآفرینان برگزیده چهارچوب یادگیری از شکست آن‌ها شناسایی و ارائه شد. در این تحقیق، سعی شد تا با شناسایی این فرایند، ترسیم و اجرای آن زمینه و بستر فکری لازم برای تغییر نوع نگاه کارآفرینان نسبت به شکست‌ها برای اجتناب از شکست، درک شیوه صحیح مواجهه با شکست و جلوگیری از وقوع شکست‌های مشابه در آینده ایجاد شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بر اساس دیدگاه نوظهور خلق فرصت فرایند کارآفرینی بر اساس آزمون و خطا شکل می‌گیرد؛ بنابراین درک چگونگی تحمل شکست‌ها و نحوه یادگیری از آن‌ها، زمینه و بستر ارزشمندی را برای درک مناسب و عمیق پدیده‌های کارآفرینانه جدید و مخاطره‌ای فراهم می‌آورد. به طور مشابه ساراسواتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که رویارویی با شکست در بهره‌برداری از فرصت‌ها نقشی کلیدی و هدایتگر در موفقیت‌های بعدی کارآفرینان چه در سطح خرد (سطح فردی) و چه در سطح کلان (سطح کل اقتصاد) ایفا می‌کند. پژوهشگران دیگری نیز بر این باورند که شکست‌ها می‌توانند باعث شکل‌گیری یادگیری‌های کارآمد و مؤثر در موفقیت افراد در فعالیت‌های کارآفرینانه شود (Minniti and Bygrave, 2001; Shepherd, 2003).

شکست<sup>۲</sup> در لغت به معنای مغلوب شدن، نرسیدن به خواسته‌ای، ناموفق بودن، ناتوانی در انجام وظیفه، نرسیدن به هدف یا اهداف مطلوب و ورشکستگی به دلیل ناتوانی در پرداخت دیون است. در حوزه مطالعاتی یادگیری از شکست، بیشتر پژوهشگران بر این باورند

که منظور از شکست انحلال کسب و کار نیست، بلکه شکست را نرسیدن کارآفرینان به اهداف از پیش تعیین شده در زمان راه‌اندازی یا مدیریت کسب و کار تعریف می‌کنند (Cannon and Edmondson, 2001, 2005; Sitkin, 1992).

یادگرفتن در فرهنگ لغت دهخدا (۱۳۸۵) به صورت درک کردن و به‌خاطر سپردن موضوعی یا کسب تجربه و مهارتی از طریق مطالعه، راهنمایی کسی و تمرین تعریف شده است. یادگیری<sup>۱</sup> در لغت به صورت کسب دانش جدید از طریق مطالعه سیستماتیک، فرایند کسب دانش یا مهارت جدید و تغییر رفتار ناشی از تجربیات تعریف شده است. در قلمرو سازمان‌ها و کسب و کارها آرگریس و شون (۱۹۷۸) بر این باورند که یادگیری عبارت است از فرایند تشخیص و اصلاح خطا که معمولاً دو نوع مختلف دارد: نوع اول به کسب درس‌ها و آموزه‌های حاصل از حل مسائل و مشکلات جاری ضمن حفظ سیاست‌ها و اهداف کسب و کار اشاره دارد؛ در حالی که یادگیری نوع دوم کسب درس‌ها و آموزه‌های حاصل از تحول و دگرگونی در نظام ارزش‌ها، هنجارها، سیاست‌ها و اهداف اساسی کسب و کار گفته می‌شود.

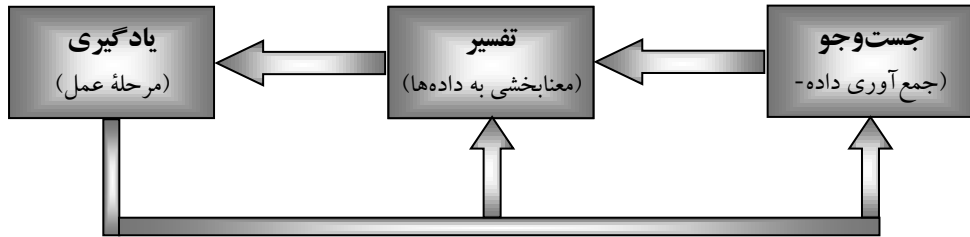
یادگیری از شکست<sup>۲</sup> به تلاش انسان‌ها برای کسب درس‌ها و آموزه‌های حاصل از شکست‌های خود گفته می‌شود. این فرایند فقط به تشخیص و اصلاح خطا محدود نیست، بلکه در پی شناسایی و به چالش کشیدن دلایل و ریشه‌های اساسی ایجاد مشکل است (Caemeli, 2007).

کاردن و مک‌گرث<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) بر اهمیت درک شکست با دید یک "سفر یادگیری"<sup>۴</sup> تأکید دارند. در این نوع نگاه، یادگیری حاصل فرایند معنابخشی است که در آن افراد توانایی خود را در تغییر رفتار پیشین و ارائه رفتاری متفاوت شامل دانستن، عمل کردن و درک چرایی مسئله توسعه می‌دهند (Mumford, 1995). با توجه به توضیحات بالا، دفت و ویک (۱۹۸۴) به

---

1. Learning  
2. Learning from Failure  
3. Cardon and McGrath  
4. Learning journey

یادگیری - که بخشی از فرایند معنابخشی به پدیده‌ها و شامل سه گام اساسی جست‌وجو<sup>۱</sup>، تفسیر<sup>۲</sup> و یادگیری<sup>۳</sup> است - توجه کرده‌اند.



شکل ۱. فرایند معنابخشی به وقایع برای یادگیری از دیدگاه دفت و ویک (Daft and Weick, 1984)

از دیدگاه آن‌ها جست‌وجو به معنای کسب و پردازش داده‌ها از محیط برای شناسایی وقایع و مقوله‌های مهمی است که بقای سازمان به آن‌ها بستگی دارد. تفسیر مرحله‌ای است که در آن ذهن انسان وارد عمل شده و به داده‌های در دسترس معنا می‌بخشد و موجب انتخاب کنش خاصی می‌شود. در نهایت، یادگیری نیازمند ایجاد پاسخ یا کنش جدید بر اساس تفسیر اطلاعات کسب‌شده است؛ به بیانی دیگر، یادگیری فرایند پیاده‌سازی نظریه‌های شناختی در عرصه عمل است.

تحلیل شکست مرحله‌ای است که در آن افراد در مورد ریشه‌ها و پیامدهای شکست می‌اندیشند و با یکدیگر به بحث می‌نشینند. توجه به این نکته ضروری است که یادگیری از شکست فقط در صورتی رخ می‌دهد که افراد این مرحله را به‌خوبی طی کرده باشند. در نهایت، این دو محقق فرایندی سه مرحله‌ای برای یادگیری از شکست مطرح کرده‌اند و معتقدند که سازمان‌ها با طی فرایند موصوف می‌توانند بر موانع یادگیری از شکست غلبه کنند.

جدول ۱. چهارچوب پیشنهادی کنون و ادمانسون (۲۰۰۵)

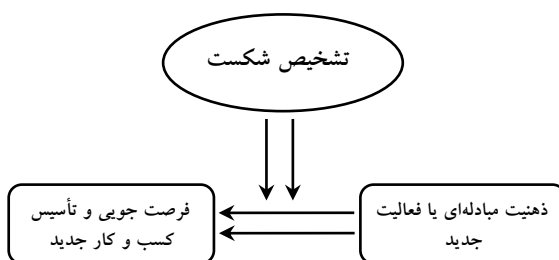
فرایندهای کلیدی در یادگیری از شکست سازمانی		
تشخیص شکست <sup>۱</sup>	تحلیل شکست <sup>۲</sup>	ایجاد فضای آزمایش آگاهانه افکار و ایده‌های جدید <sup>۳</sup>
سیستم‌های پیچیده سبب می‌شوند که شکست‌های کوچک مبهم بمانند	نبود مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای درس گرفتن از شکست	نبود دانش لازم برای طراحی تجربه‌اندوزی
توجه نکردن به شناسایی شکست‌ها به دلیل احتمال تضعیف عزت نفس فرد و فرهنگ سازمانی گریز و اجتناب از قبول شکست	فرایندهای گروهی ناکارا سبب محدودیت در اثربخشی بحث‌ها و شکست‌ها می‌شوند	شرکت‌ها ممکن است برای تجربه‌های شکست جریمه‌ای در نظر بگیرند که این امر علاقه به یادگیری از شکست را کاهش می‌دهد

میچل و همکارانش در سال ۲۰۰۸ چهارچوبی درباره نقش آگاهی از شکست‌ها بر اشتیاق به فرصت‌جویی و ایجاد کسب‌وکار ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقدند که درک و فهم کارآفرینان از شکست‌های موجود در جریان فعالیت‌های کارآفرینی بر اشتیاق و تمایل آن‌ها به پی‌گیری یا متوقف کردن فرصت‌جویی و تأسیس کسب‌وکار تأثیر دارد. در چهارچوب پیشنهادی آن‌ها، مفهوم ذهنیت مبادله‌ای یا اشتیاق به فعالیت جدید<sup>۴</sup> در قالب سه مقوله شامل تجربه تأسیس کسب‌وکار<sup>۵</sup>، تخصص تصمیم‌گیری درباره تأسیس کسب‌وکار<sup>۶</sup>، شانس موفقیت در کسب‌وکار مخاطره‌ای<sup>۷</sup> بیان شده است. از طریق ایجاد همسویی و هم‌افزایی بین سه مقوله موصوف، اشتیاق و انگیزه تأسیس کسب‌وکارهای مخاطره‌ای شکل می‌گیرد.

در باب تعبیر و تفسیر کارآفرینان از شکست‌هایشان دو نوع نگاه وجود دارد. افرادی که فکر می‌کنند اجتناب از شکست و خطایک هنر و مهارت محسوب می‌شود (که معمولاً این گونه افراد گرایش فرار و گریز از شکست<sup>۸</sup> دارند)؛ گروه دوم افرادی هستند که معتقدند در شکست‌ها و خطاها درس‌ها و عبرت‌های ارزشمندی نهفته است که به راحتی یا از طریق سایر

1. Identifying failures
2. Analyzing failures
3. Deliberate experimentation
4. A new transaction commitment mindset
5. Start-up experience
6. Start-up decision making expertise
7. Chance of new venture success
8. An anti-failure bias

راهکارها حاصل نمی شوند؛ بنابراین گریز و دوری از شکست ها لزوماً عملی پسندیده محسوب نمی شود.



شکل ۲. چهارچوب پیشنهادی میچل و همکارانش (Mitchell, Mitchell, & Smith, 2008)

بامارد و استارباک (۲۰۰۵) بیان می کنند که شرکت ها به ندرت از تجربیات خود درس می گیرند؛ هرچند که مدیران اگر به دنبال یادگیری باشند، می توانند به آن دست یابند. به طور کلی، افراد تمایلی ندارند در مورد شکست ها و اشتباهات خود با دیگران صحبت کنند؛ پس این نوع یادگیری به سادگی رخ نمی دهد. کنون و ادماندسون (۲۰۰۵) تلاش کرده اند که در فرایند پیدایش و اداره شکست ها موانع را به تفکیک فنی و اجتماعی شناسایی کنند تا راهکارهای آگاهانه تر و هوشمندانه تری انتخاب و پیگیری شود.

### روش شناسی تحقیق

در این پژوهش کیفی، از روش تحقیق روایتی با بهره گیری از ابزار مصاحبه رفتارمحور برای واکاوی تجربیات کارآفرینان استفاده شده است. برای این منظور مصاحبه های متعددی با افراد مورد نظر، شرکا و سایر همکاران آنها انجام گرفت. برای استخراج پرسش های مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق از تلفیق دو مقوله ابعاد عمومی یک کارآفرینانه و چهارچوب های متداول مصاحبه نظیر STAR (Kessler, 2006) و 5WH (Jang and Woo, 2005) استفاده شده است. بدین منظور ابتدا از فرد درخواست شد که سرگذشت شکست کسب و کار خود را بازگو کند و در ادامه برای حصول اطمینان از کامل بودن اطلاعات درباره جنبه های اساسی واقعه شکست، از پرسش های مصاحبه برای چهارچوب راهنما و تکمیل کننده استفاده شد؛ به بیانی دیگر اگر نمونه مورد مصاحبه در هنگام تشریح چگونگی تجربه کردن شکست از موارد

مندرج در پرسشنامه موردی را فراموش می‌کرد، با استفاده از این پرسش‌ها از وی خواسته می‌شد که بحث را کامل کند.

کارآفرینان کارکشته<sup>۱</sup> دارای تجربه راه‌اندازی حداقل دو کسب و کار در بخش‌های مختلف صنعت جامعه آماری تحقیق بوده‌اند. نمونه آماری مورد استفاده به روش انتخاب هدفمند و بر اساس شاخص‌های داشتن تجربه شکست‌های متعدد در چرخه عمر کسب و کار خود، غلبه بر شکست و دستیابی به موفقیت در عرصه کسب و کار خویش برگزیده شده‌اند. تعیین حجم نمونه در این مطالعه بر مبنای رسیدن به مرحله اشباع نظری بوده است؛ یعنی مرحله‌ای که پس از آن اضافه شدن نمونه دیگری پیام و معنای جدیدی در روایت‌ها به همراه نداشته باشد. در این پژوهش، مشاهده شد که نتایج مصاحبه با نمونه نهم و دهم به یافته‌های تکراری و مشابه با نمونه‌های پیشین منجر شد و در نتیجه مرحله اشباع نظری محقق شد و نمونه‌گیری خاتمه یافت. تحلیل داده‌ها با روش کدگذاری صورت گرفته است. برای تحلیل داده‌ها سه گام اصلی شامل کدگذاری اولیه (استخراج شواهد)، کدگذاری ثانویه (تلفیق موارد مشابه یا شناسایی مؤلفه‌ها)، شناسایی مقوله‌ها (تلفیق و پیوند بین مؤلفه‌ها) انجام شده است.

برای تقویت روایی تحقیق تلاش شده است که ابتدا با طراحی نظام‌مند ابزار گردآوری اطلاعات (تلفیق دو مقوله ابعاد عمومی واقعه کارآفرینانه و چهارچوب‌های مصاحبه) و همچنین استفاده از نظر خبرگان برای اصلاح و تکمیل آن روایی مورد نظر حاصل شود. در ادامه نیز با آزمودن پرسش‌نامه اولیه در مصاحبه مقدماتی و اعمال اصلاحات لازم به روایی تحقیق توجه شد؛ همچنین پس از انجام مصاحبه تمامی داده‌های مفید از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و دوباره در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظر خود را برای تکمیل روایت‌ها ارائه دهند. تحقق پایایی این پژوهش نیز از طریق رسیدن به مرحله اشباع نظری صورت گرفته است؛ بدین معنا که نشان داده شد تکرار پژوهش با نمونه‌های جدید نیز نتایج مشابه پیشین خواهد انجامید.



## یافته‌ها

در این پژوهش بر اساس معیارهای موصوف، ده کارآفرین کارکشته برای نمونه آماری انتخاب شدند. این افراد همگی از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی و بالاتر برخوردار بودند و حداقل ده سال سابقه کارآفرینی داشتند. در ضمن، برای دستیابی به تجربیات گوناگون و به تبع آن اعتبار بیشتر یافته‌ها سعی شده است که این شرکت‌ها از صنایع گوناگونی انتخاب شوند. از این میان دو شرکت در بخش فناوری اطلاعات، سه شرکت در صنعت خودرو، دو شرکت در بخش الکترونیک و اتوماسیون و سه شرکت دیگر در بخش فولاد، عمران و راهسازی و ویدئو رسانه فعالیت داشته‌اند.

در زمان انجام مصاحبه‌ها، دیده شد که افراد در زمان روایت تجربه خویش سعی دارند که دلایل شکست خود را تشریح و سپس مشکلات و مصیبت‌های حاصل از شکست را بیان کنند و در نهایت چگونگی فائق آمدن بر مشکلات و ادامه کسب و کار پیشین یا راه‌اندازی کسب و کار جدید خود را شرح دهند.

بر این اساس و نیز با توجه به دیدگاه فرایندی بر آن شدیم که وقایع نهفته در روایت‌ها را در قالب چهار بخش اصلی زیر طبقه‌بندی کنیم:

۱. ریشه‌های شکست

۲. پیامدهای شکست

۳. اقدامات برگزیده

۴. آموخته‌ها

بیشتر کارآفرینان مورد بررسی در هنگام روایت کردن داستان شکست خود ناخودآگاه این بخش‌بندی را در ساماندهی ذهنی خود داشتند و بر اساس این منطق ذهنی روایت‌هایشان را ساختار دادند. بر همین اساس و نیز هماهنگی آن با فرایند منطقی و پیشینه موضوع ما نیز از همین نوع نگاه یا رویکرد استفاده کردیم.

ابتدا، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط‌شده در قالب جدول ۱ نگارش شد، تا از این طریق علاوه بر مستندسازی اطلاعات شرایط لازم برای کدگذاری فراهم شود. نمونه‌ای از این روایت‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از روایت‌ها (قسمتی از مصاحبه نمونه ۱)

دسته‌بندی موضوعات		روایت‌ها		شماره مصاحبه
آموزشگاه	پایامدهای شکست	شناسایی شواهد	روایت‌ها	
		✓ تغییر در سیاست‌های دولت	زمانی که پروژه عسلویه را گرفتیم، ابتدا کارها خیلی خوب پیش می‌رفت، تا اینکه در سال ۸۴ به یکباره دولت تزریق پول به عسلویه را متوقف کرد. در این زمان، صورت وضعیت‌های ما را که مربوط به اقدامات تکمیل شده بود کارفرما تأیید و امضا نمی‌کرد؛ زیرا کارفرما بودجه‌ای برای تخصیص به ما در اختیار نداشت. در نتیجه به دلیل نبود بودجه برای خرید مصالح عملیات پروژه متوقف و توان ادامه کار از ما سلب شد.	۱
✓	✓	✓ وصول نشدن مطالبات نرسیدن به موقع بودجه	چیزی که ما فهمیدیم این بود که در چنین شرایطی مهم ترین کاری که پیمانکاران می‌توانند برای جلوگیری از شکست انجام دهند این است که انعطاف‌پذیری خود را بالا ببرند و توان کاهش هزینه‌ها را پیدا کنند تا بتوانند تا زمان دریافت پولشان دوام بیاورند.	
		✓ افزایش انعطاف‌پذیری کاهش هزینه‌ها		

**گام اول کدگذاری:** در نخستین گام تحلیل، کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد از متن مصاحبه‌ها انجام پذیرفت. این امر به تفکیک در قالب ۴ جدول مجزا برای ریشه‌های شکست، پیامدهای شکست، اقدامات برگزیده و آموزخته‌های حاصل از شکست صورت گرفت. در ادامه، نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مربوط به پیامدهای شکست در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری اولیه مربوط به پیامدهای شکست (شناسایی شواهد)

شماره نمونه	پیامدهای شکست
۱	۱. فشارهای مالی
۲	۲. فروش اموال شخصی
۳	۳. فشارهای روحی و روانی
۴	۴. مشکلات جسمی
۵	۵. زیان مالی زیاد
۶	۶. ازدست دادن همه سرمایه
۷	۷. هدر رفتن زمان و انرژی
۸	۸. کاهش عملکرد شرکت
۹	۹. فشارهای مالی
۱۰	۱۰. فشارهای روحی و روانی
۱۱	۱۱. مشکلات خانوادگی
۱۲	۱۲. زیان سنگین مالی
۱۳	۱۳. فشارهای روحی
۱۴	۱۴. مشکلات خانوادگی و اجتماعی
۱۵	۱۵. هدر رفتن زمان و انرژی
۱۶	۱۶. مشکلات روحی و روانی
۱۷	۱۷. هدر رفتن زمان و انرژی
۱۸	۱۸. فشارهای مالی
۱۹	۱۹. بدهی زیاد
۲۰	۲۰. ناراحتی، عصبانیت و فشارهای روحی
۲۱	۲۱. انتقال فشار روحی به خانواده
۲۲	۲۲. استرس و فشارهای عصبی
۲۳	۲۳. مشکلات جسمی و روحی
۲۴	۲۴. هزینه آزمون و خطا
۲۵	۲۵. فشارهای مالی
۲۶	۲۶. فشار روحی
۲۷	۲۷. هدر رفتن زمان و انرژی
۲۸	۲۸. ازدست دادن تمام سرمایه
۲۹	۲۹. فشار شدید روحی
۳۰	۳۰. مشکلات جسمی
۳۱	۳۱. انحلال شرکت
۳۲	۳۲. ازدست دادن تمام سرمایه
۳۳	۳۳. اتلاف چند سال از بهترین زمان‌های زندگی

مشابه فعالیت و جدول فوق برای ریشه‌های شکست اقدامات برگزیده و آموخته‌های ناشی از شکست نیز به صورت جداگانه انجام شد. بر این اساس تعداد شواهد شناسایی شده درباره ریشه‌های شکست ۶۴ مورد، پیامدهای شکست ۳۴ مورد، اقدامات برگزیده ۲۹ مورد و آموخته‌ها نیز ۶۰ مورد است.

**گام دوم کدگذاری:** در گام بعد، برای کدگذاری ثانویه موارد مشابه دسته‌بندی شد و با حذف موارد تکراری، مؤلفه‌های مرتبط شناسایی شد. با توجه به طولانی بودن مطالب کدگذاری ثانویه نمونه‌ای از شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با پیامدهای شکست در قالب جدول ۴ ارائه می‌شود:

جدول ۴. نمونه‌هایی از کدگذاری ثانویه- پیامدهای شکست (شناسایی مؤلفه‌ها)

ردیف	مؤلفه‌ها	موارد
۱	فشارهای مالی، از بین رفتن سرمایه و ایجاد بدهی	۱، ۲، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۸، ۱۹، ۲۴، ۲۵، ۲۸، ۳۱، ۳۲
۲	مشکلات روحی و روانی	۳، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۶، ۲۹
۳	مشکلات جسمی نظیر استرس، بیماری‌های قلبی و ...	۴، ۲۳، ۳۰
۴	مشکلات خانوادگی-اجتماعی، از بین رفتن اعتبار و آبروی فرد	۱۱، ۱۴، ۲۱، ۳۴
۵	هدر رفتن زمان و انرژی بسیار	۷، ۱۵، ۱۷، ۲۷، ۳۳

**گام سوم کدگذاری:** در سومین گام برای شناسایی مقوله‌ها، ترکیبات لازم بین مؤلفه‌ها همراه با معنابخشی به عمل آمد و به این روش مقوله‌های مرتبط با موضوع شناسایی و مطرح شد که در جدول ۵ قابل مشاهده است. همین روش برای ریشه‌های شکست، اقدامات برگزیده و آموخته‌های حاصل از شکست نیز استفاده شده و مقوله‌های مرتبط با هر دسته شناسایی و ارائه شده است.

جدول ۵. شناسایی مقوله‌های مرتبط با هر بخش

ریشه‌های شکست	پیامدهای شکست	اقدامات برگزیده	آموخته‌ها
۱. ضعف در دانش، تجربه و مهارت‌های کسب‌وکار	۱. مشکلات اقتصادی	۱. تشخیص و پذیرش مشکل	۱. احتیاط و دقت بیشتر
۲. ضعف بازاریابی <sup>۱</sup>	۲. مشکلات روحی و روانی	۲. تلاش برای تشخیص دلایل و ریشه‌های مشکل	۲. فرا گرفتن اصول شراکت
۳. شراکت نامناسب	۳. مشکلات اجتماعی	۳. تلاش برای اصلاح خطا و جلوگیری از شکست	۳. کسب دانش، تجربه و ارتباطات جدید
۴. پیش‌بینی نکردن راه‌های جایگزین	۴. فیزیولوژیک مشکلات اجتماعی	۴. جلوگیری از تبدیل شدن شکست به بحران	۴. افزایش مهارت‌های کارآفرینانه
۵. مشکلات مالی	۵. مشکلات روحی و روانی	۵. تلاش برای جلوگیری از تکرار خطا در آینده	۴. تغییر روش کسب‌وکار
۶. اصرار بر خطا	۷. نامساعد بودن محیط کسب‌وکار		۵. پیش‌بینی سناریوها و راه‌های جایگزین در هر پروژه

شایان ذکر است که همه موارد فوق درباره تمامی نمونه‌ها به صورت همزمان صادق نبود، بلکه هر نمونه متناسب با ویژگی‌ها و شرایط خاص خود، برخی از پیامدهای فوق را تجربه

۱. البته به لحاظ نظری، مشکلات تأمین مالی و ضعف بازاریابی را باید زیر مجموعه ضعف در دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی طبقه بندی می‌کردیم ولی به دلیل اهمیت زیاد و فراوانی بالا آن‌ها را در دسته‌ای مجزا و مستقل قرار دادیم.

کرده است؛ به بیانی دیگر، مقوله‌های پیشنهادی برابند فضای معانی حاکم بر نمونه‌های مورد مصاحبه بوده‌اند. شدت و ضعف بروز این پیامدها نیز کاملاً متفاوت است.

در ادامه، برای درک بهتر از نحوه کدگذاری و شکل مدل به بررسی آموخته‌های حاصل از شکست و برخی از مصادیق آن در روایت‌های کارآفرینان خواهیم پرداخت.

یادگیری از شکست در اساس به تشخیص و اصلاح ریشه‌های شکست و جلوگیری از تکرار چنین شکستی در آینده معطوف می‌شود. محتاط‌تر شدن، کاهش ریسک‌پذیری، دقت بیشتر و سعی در پیش‌بینی دقیق‌تر مشکلات آتی از مهم‌ترین آموخته‌های کارآفرینان مورد بررسی است؛ برای مثال نمونه اول چنین گفته است:

"به طور کلی می‌توان گفت که این تجربه سبب محتاط‌تر شدن ما و دقت بیشتر در پذیرش شرایط پیمانکاری شده است؛ پس ما با پیش‌بینی چنین شرایطی در پروژه‌های بعدی بر اضافه کردن بندهایی برای جریمه کارفرما در صورت ایجاد تأخیر در پرداخت صورت هزینه‌ها و نیز قرار دادن امکان فسخ یا خاتمه قرارداد در صورت قصور کارفرما در قراردادهای پیمانکاری خود تأکید نمودیم."

نکته مهم بعدی یادگیری اصول شراکت است. در بیشتر این موارد، شراکت‌ها اساس درستی نداشته است و بیشتر بر اساس دوستی‌ها یا شناخت اولیه ناکافی بنا شده‌اند:

"بزرگ‌ترین اشتباه ما در شراکت یکسان بودن تخصص‌های ما بود. در نهایت، دو نفر با یک تخصص کافی بود. در اساس نیازی به شش نفر با تخصص و سطح دانش یکسان وجود نداشت... بحث شراکت با رفاقت خیلی فرق دارد. شراکت خیلی عمیق‌تر از رفاقت است..."

نکته بعد کسب دانش، تجربه، ارتباطات و مهارت‌هایی است که در اداره کسب و کار بسیار مؤثر هستند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در روایت خود چنین می‌گوید:

"خیلی از کارها ممکن است به نتیجه مورد نظر نرسند، در حالی که در همان کار انسان به تجربه‌های تازه دست می‌یابد، با موضوعات جدید آشنا می‌شود و ارتباطات زیادی هم پیدا می‌کند. این‌ها خودشان نتیجه هستند."

معمولاً، شکست‌های عملکردی موجب نمایان‌شدن ضعف‌های موجود در عملکرد می‌شوند و در نتیجه زمینه را برای رفع نقص فراهم می‌آورند. نمونه‌های مختلف آموخته‌های گوناگونی از تجربه ناموفق خود کسب کرده و بر اساس آن مهارت‌های کارآفرینانه خود را

ارتقا داده‌اند. برخی از مهم‌ترین آموخته‌های آنان عبارتند از: دست‌یافتن به شناخت بهتر از خود، افزایش هوش هیجانی، پی‌بردن به اهمیت تحقیقات بازار در شناسایی نیازهای واقعی و نقش بازاریابی مؤثر در موفقیت شرکت‌ها، دستیابی به توان عملکرد مناسب زیر فشار، استفاده از سبد سرمایه‌گذاری، استفاده مناسب از زمان، بهبود کار تیمی و مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و اصلاح ضعف‌ها.

برخی از نمونه‌ها نیز پس از تجربه شکست به این نتیجه رسیده‌اند که برای جلوگیری از شکست‌های آتی باید راه و روش خود را تغییر دهند؛ برای مثال:

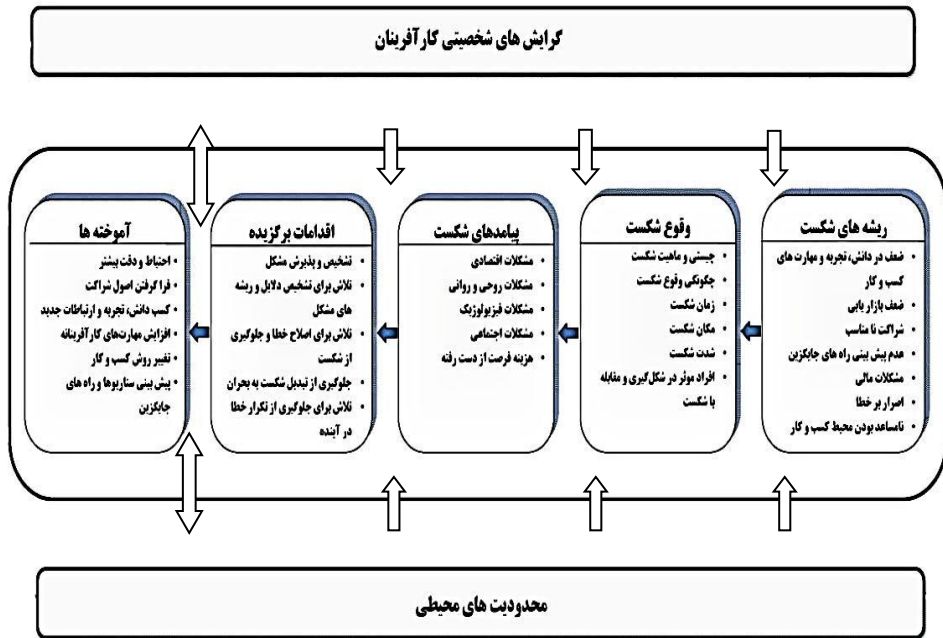
"با توجه به تجربه‌های پیشین ما فهمیدیم که بهتر است تا حد ممکن به جای استخدام نیروهای مورد نظر از پیمانکاران جزء استفاده کنیم و کارها را به صورت برون‌سپاری پیش ببریم، در این حالت می‌توانیم بدون برخورد با موانع قانونی به قراردادهایمان خاتمه دهیم و از این طریق به تعدیل نیرو بپردازیم.

تجربه شکست سبب شد که ما بیشتر به سمت قراردادهای پیمان‌مدیریتی به جای پیمانکاری متمایل شویم؛ هرچند که سود آن کمتر است ولی ریسک آن نیز به مراتب کمتر خواهد بود."

استفاده از نظر خبرگان و کمک گرفتن از مشاور نیز از جمله موارد دیگری است که در مصاحبه‌های انجام‌شده آموخته از شکست بیان شده است؛ برای مثال نمونه شماره ۷ می‌گوید:

"در کل، می‌توانم بگویم که ما از شکست درس گرفتیم که به تخصص‌ها احترام بگذاریم و بدانیم که این تخصصی شدن برای شناخت پنهانیات لازم و ضروری است و باور کردیم که کار را باید به کاردان سپرد."

در نهایت، با جمع‌بندی چهار بخش یعنی ریشه‌های شکست، پیامدهای شکست، اقدامات برگزیده و آموخته‌های حاصل از شکست چهارچوب زیر برای یادگیری از شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی به دست می‌آید.



شکل ۳. چهارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان

همان طور که در شکل فوق نیز مشخص است، با واکاوی روایت ها با عواملی چون محدودیت های محیطی و نیز گرایش های شخصیتی کارآفرینان مواجه می شویم که مراحل مختلف فرایند یادگیری از شکست را تحت تأثیر قرار می دهند.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش پژوهش سینگ و همکارانش (۲۰۰۷) نشان می دهد که شکست کسب و کار بر چهار جنبه اساسی زندگی کارآفرینان یعنی ابعاد مالی، اجتماعی، روان شناختی و فیزیولوژیک اثرگذار خواهد بود. در پژوهش نیز یافته های پژوهش آن ها به وضوح مشاهده و تأیید شد؛ البته نکته مهم دیگری که در این مطالعه مطرح شد عبارت است از «هزینه فرصت از دست رفته»؛ به عبارت دیگر افراد مورد بررسی مشخصاً از دست دادن چند سال از عمر خود بر اثر شکست را یکی از پیامدهای اساسی آن می دانند.

کارملی و شابروک (۲۰۰۸) درباره اقدامات برگزیده برای پاسخگویی به چالش ها و شکست ها بیان داشتند مشکلات آتی سازمان ها قابل پیش بینی نبوده است؛ ولی با این حال

بسیاری از بحران‌های سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران با مشکلی قابل پیشبینی روبه‌رو بودند ولی به دلیل نبود آمادگی، تصمیمات نادرستی اتخاذ می‌کنند و با انتخاب واکنش‌های نامناسب، اوضاع را بدتر می‌کنند. در این مطالعه نیز به خوبی مشخص شد بسیاری از کارآفرینان زمانی که نشانه‌های اولیه خطا را مشاهده می‌کنند، سعی در نادیده انگاشتن آن می‌کنند و بر خطای خود اصرار می‌ورزند. این وابستگی به مسیر سبب می‌شود که یک مشکل کوچک، رفته‌رفته بزرگ و پیچیده شده و در نهایت به بحرانی جدی و کنترل‌ناپذیر تبدیل شود. بیشتر کارآفرینان بررسی شده اعتقاد داشتند که اگر زودتر اشتباه خود را می‌پذیرفتند و بر ادامه آن پافشاری نمی‌کردند، تبعات ناشی از شکست‌هایشان به مراتب کمتر می‌شد؛ همچنین در مواردی که کارآفرینان تجربه شکست قبلی را داشتند، آمادگی بیشتری برای مقابله مناسب با شکست داشتند و تصمیمات مناسب‌تری اتخاذ نمودند.

آن‌ها همچنین نشان دادند یادگیری از شکست باعث کسب آمادگی بیشتر سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌های آینده می‌شود. در این مطالعه نه فقط این امر تأیید شد، بلکه راهکارهای کسب آمادگی سازمان برای مقابله با شکست نیز در قالب مواردی چون احتیاط بیشتر، کسب دانش، تجربه و مهارت بیشتر، پیش‌بینی سناریوهای مختلف و نیز تغییر روش مطرح شد.

از منظر مقایسه چهارچوب حاضر با الگوی دفت و ویک (۱۹۸۴) باید گفت که الگوی پیشنهادی آن‌ها به صورت عمومی به یادگیری توجه کرده و یادگیری را حاصل معنابخشی به داده‌ها می‌داند، در حالی که چهارچوب پیشنهادی در این پژوهش به صورت خاص با نگاه فرایندی به یادگیری‌های حاصل از تجربه شکست و چگونگی پاسخگویی به خطاها و شکست‌ها در عرصه کسب و کار توجه کرده است؛ البته توجه به بعد تفسیر و معنابخشی به شکست را می‌توان یکی از پیام‌های الگوی آن‌ها در نظر گرفت که در مطالعات بعدی باید به آن توجه شود.

چهارچوب پیشنهادی کنون و ادمانسون (۲۰۰۵)، که بیشترین تأکید را بر موانع یادگیری از شکست دارد، در فضای کارآفرینی بحث نشده بلکه سازمان‌ها را به طور عام در نظر گرفته است؛ البته نکته قوت پژوهش آن‌ها در قیاس با پژوهش حاضر در شناسایی دو نوع مانع اساسی یادگیری از شکست یعنی موانع فنی و موانع اجتماعی نهفته است. وجه تمایز دیگر پژوهش حاضر با پژوهش آن‌ها و همچنین میچل و همکارانش (۲۰۰۸) توجه ویژه به اقدامات برگزیده در مواجهه با شکست و آموخته‌های حاصل از شکست است.



## پیشنهادها

با توجه به روش انجام این پژوهش و محدودیت‌های موجود در این فرایند، پیشنهادهای زیر برای افزایش سطح آگاهی درباره یادگیری حاصل از تجربه شکست کارآفرینان از یک سو و نیز گسترش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش از سوی دیگر مطرح می‌شوند:

به اعتقاد نگارندگان، چهارچوب ارائه‌شده در این پژوهش نخستین گام عملی برای شناسایی فرایند یادگیری از شکست و مؤلفه‌های مرتبط با آن است؛ با این حال در گام بعد برای تبدیل شدن این چهارچوب به الگوی یادگیری لازم است پژوهش‌های دیگری صورت گیرد تا روابط بین مؤلفه‌های مختلف به صورت دقیق‌تری بیان شود. برای این منظور پس از کمی‌سازی متغیرها و استخراج شاخص‌های مرتبط می‌توان روابط بین متغیرها را با آزمون‌های همبستگی سنجید و تأیید کرد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود که نقش و تأثیر یادگیری از شکست بر عملکرد آتی کارآفرینان و سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گیرد.

در ضمن از آنجا که این الگو از طریق پژوهشی کیفی به دست آمده است، آزمون چهارچوب پیشنهادی با استفاده از روش‌های تحقیق کمی (آزمون‌های همبستگی، معادلات ساختار یافته و ...) در یک نمونه آماری مناسب توصیه می‌شود؛ البته توجه به این نکته ضروری است که این پژوهش بر اساس نمونه‌های ناهمگن شامل کارآفرینان فعال در بخش‌های مختلف صنعت انجام گرفته است؛ پس پیشنهاد می‌شود که تحقیقات مشابهی در جامعه آماری همگن و در بخش‌های خاص صنعت و با استفاده از تکنیک‌های پژوهشی متفاوت صورت گیرد، تا بتوان با مقایسه یافته‌های تحقیقات قابلیت تعمیم چهارچوب پیشنهادی را مشخص کرد. در ضمن، نیاز به پژوهش‌های تکمیلی برای شناسایی مقوله‌های تعدیل‌گر، واسطه‌ای و کنترلی از قبیل محدودیت‌های محیطی، گرایش‌های شخصیتی و نوع کارآفرینان به صورت عمیق‌تر و نظام‌یافته‌تری ضروری به نظر می‌رسد.

در نهایت، با توجه به تأثیر یادگیری از شکست بر جلوگیری از وقوع شکست‌های آتی پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی مختلفی با عنوان شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان، آشنایی با روش‌های مقابله با شکست، پیامدهای شکست و چگونگی کنترل آن‌ها و آموزه‌های تجربی حاصل از شکست، برای کارآفرینان بالقوه و کارآفرینان نوپا برگزار شود و بدین ترتیب سطح آگاهی، دانش و آمادگی این افراد برای مواجهه با شکست افزایش یابد.

## منابع

- دهخدا، علی اکبر. (۱۳۸۵)، فرهنگ لغت دهخدا، به کوشش غلامرضا ستوده، ایرج مهرکی، اکرم سلطانی؛ زیر نظر جعفر شهیدی، مؤسسه لغت نامه دهخدا، تهران.
- محمدی الیاسی، قنبر. (۱۳۸۷)، موضوع کارآفرینی به عنوان یک حوزه نوظهور علمی، فصل نامه توسعه کارآفرینی، شماره یک.
- Argyris, C., and Schon, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, Mass, 2 .
- Baumard, Philippe, and Starbuck, William H. (2005). *Learning from Failures: Why It May Not Happen*. Long Range Planning, 38, 281-298 .
- Brazeal, D.V., and Herbert, T.T. (1999). *The genesis of entrepreneurship. Entrepreneurship theory and practice*, 23, 29-46 .
- Bygrave, WD (1989). *The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies*. Entrepreneurship Theory Practice, 14(1), 7-26 .
- Cannon, M.D., and Edmondson, A.C. (2001). *Confronting failure: antecedents and consequences of shared belief about failure in organizational work groups*. Journal of Organizational Behavior, 22(161-77).
- Cannon, M.D., and 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, 299-319 .
- Cardon, MS, and McGrath, RG. (1999). *When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, Babson College .
- Carmeli, Abraham. (2007). *Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations*. Long Range Planning, 40 30-44 .
- Carmeli, Abraham, and Schaubroeck, John. (2008). *Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures*. Long Range Planning, 41, 177-196 .
- Cope, J. (2010). *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*. Journal of Business Venturing .
- Cyert, R. M., and March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ.: Prentice-Hall.
- Daft, RL, and Weick, KE. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems*. Academy of Management Review, 9(2), 284-295 .
- Edmondson, A. C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. New York: R. M. Kramer and K. S. Cook (eds.)

- Gibb, A. (1993). The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business Entrepreneurships and Wider Educational Goals. *International Small Business Management Journal*, 11(3).
- Jang, S., and Woo, W. (2005). Unified context representing user-centric context: Who, where ,when, what, how and why.
- Kessler, R. (2006). Competency-based interviews: Career Pr Inc.
- McGrath, R.G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13 .
- Mitchell, R.K., Mitchell, J.R ,and Smith, J.B. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 225-242 .
- Mumford, A. (1995). *Effective learning*. London: Institute of Personnel and Development.
- Sarasvathy, S.D. (2004). Making it happen:beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519 .
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital Credit ,Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S., and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26(1), 13-17 .
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328 .
- Singh, S., Corner, P., and Pavlovich, K. (2007). Coping with Entrepreneurial Failure. *Journal of Management and Organization*, 13, 331-344 .
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. In B. M. a. C. L. L. E. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 231-266). Greenwich: JAI Press.
- Weick, K.E., and Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco University of Michigan Pressing Problem Series.