

GİRİŞİMCİ ESNEKLİĞİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR İNCELEME

Yasemin GÜLBAHAR¹

ÖZ

Örgüt ortamlarında işe ve çevreye yönelik sürekli değişen tehdit ve zorluklar mevcuttur. Bu zorluklara ek olarak girişimciler beraberinde gelen iş yükü ve belirsizlikler nedeniyle yüksek seviyede stres ve endişe yaşarlar. Girişimciler, risk alma eğilimi olan değişim katalizörleridir. Birçok girişimci işlerini geliştirmeyi arzu etse de, bunun gerçekleşmesi zaman almaktadır. Hatta bu süreci daha da zorlaştıran ve zaman açısından geciktiren engeller ve kısıtlamalar mevcuttur. Girişimciler bu süreci iyi yönetmek hatta bazı durumlarda yeniden başlamak için hayatta kalma stratejilerini benimsemeleri gerekebilir. Başarılı olabilen girişimciler, bu zorluk ortamında fırsatları yakalamak için ve uyum sağlayamayan diğerlerinden daha iyi performans sergilemek için çevredeki değişimlere uyum sağlayanlardır. Bu noktada esneklik girişimcilerin sahip olduğu onların stresli durumlar, zorluklar ve risklere karşı koymalarını sağlayan önemli bir özelliktir. Bu çalışmanın amacı girişimcinin çıktığı bu zorlu yolda karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olan ve girişim başarısı getiren bu özelliği ortaya koyarak girişimci için sağladığı faydaları teorik olarak belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Esneklik, Girişimci Esnekliği

¹ Dr., İl Müdür Yard., Kurum: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yaseminn@windowslive.com
(ORCID: 0000-0002-0214-3983)

A THEORETICAL INVESTIGATION OF ENTREPRENEURIAL RESILIENCE

ABSTRACT

There are constantly changing threats and challenges for business and the environment in organizational settings. In addition to these difficulties, entrepreneurs experience high levels of stress and anxiety due to the workload and uncertainties that come with them. Entrepreneurs are change catalysts that tend to take risks. Although many entrepreneurs desire to improve their business, it takes time to happen. There are even obstacles and restrictions that make this process more difficult and delayed in terms of time. Entrepreneurs may need to adopt survival strategies to manage this process well and, in some cases, to start again. Successful entrepreneurs are those who adapt to changes in the environment to take opportunities in this challenging environment and to perform better than others who cannot adapt. At this point, flexibility is an important feature that allows entrepreneurs to resist stressful situations, difficulties and risks. The purpose of this study is to reveal this feature that helps the entrepreneur to overcome the difficulties they face on their path and brings success to their enterprise and to determine the benefits it provides for the entrepreneur theoretically.

Keywords: Entrepreneurship, Resilience, Entrepreneurial Resilience

GİRİŞ

Girişimciler genellikle ekonomi için önemli bir varlık olarak düşünülür (McMullen ve Shepherd, 2006: 136). Toplum için zenginlik ve büyümeyi başlatan kaynaklardır. Bununla birlikte, girişimciler için yeni bir iş kurmanın yada başarısızlığın tekrarı riski oldukça büyüktür. Girişimciler girişimlerine yönelik hem pozitif hem de negatif duygulara sahiplerdir. Bir yandan tutkulu, heyecanlı ve hevesli olarak tasvir edilirken (Baum ve Locke, 2004) diğer taraftan kaygı, korku ve stres gibi olumsuz duygu durumlarına da oldukça fazla maruz kalmaktalar (Chen vd., 2009) Girişimcinin yaşadığı tüm duygu durumları girişimcilik sürecinde algı, fırsat tanıma, karar verme ve yaratıcılığı etkilemektedir.

Girişimciler faaliyetleriyle doğrudan ya da dolaylı şekilde ilişkili olan zorluk, risk ve stresle yüzleşmeyi tercih ederler. Girişimcilik süreci yüksek düzeyde belirsizlik ve olumsuz durumlarla iç içedir. Bu sebeple girişimcilerin bu koşullarla başa çıkmalarına olanak tanıyan belirli kişilik özellikleri ve psikolojik sermayeleri vardır (Brandstätter, 1997). Bu özelliklerden bir tanesi de son yıllarda üzerinde oldukça durulan **esneklik (resilience)** kavramıdır.

1. Esneklik Kavramı

İngilizce “**resilience**” (esneklik) kelimesi tam anlamıyla “*geri atlamak*” anlamına gelen Latince “*resilio*” sözcüğünden kaynaklanmaktadır (Klein vd., 2003). Esneklik, “*kayıp, güçlük veya zorluklar durumu ile etkili başa çıkma ve uyum sağlama yöntemidir*” (Tugade ve Fredrickson, 2004: 320). Tonis ise (2015: 42) maddenin fiziksel dayanıklılık kavramı açısından ele alarak esnekliği, “*herhangi bir maddenin güçlü bir şoka karşı direncini ve maddenin şoku kırmadan emme kabiliyeti*” olarak tanımlamaktadır. En genel manada esneklik, “*bir sistemin değişime maruz kalırken esas işlevini, yapısını, kimliğini ve geri bildirimlerini koruyacak şekilde arızayı giderme ve yeniden düzenleme kapasitesidir*” (Walker vd., 2004: 4). Esneklik bir toplum için her türlü rahatsızlık ile başa çıkma becerisini içerirken işletmeler için, artan rekabet veya dalgalanan talebin ele alınmasını içerebilir. Esneklik yaklaşımı kademeli ve ani değişimler arasındaki dinamik etkileşime odaklanma ve değişime uyum sağlama yollarını dikkate almaktadır (Folke, 2006). Esnek sistemler sadece uyumsal bir kapasite sergilemekle kalmaz, aynı zamanda yeni ortamlarda yeni dengeye ulaşabilir ve aksaklıklardan öğrenebilirler (Carpenter vd., 2001). Sonuç olarak, bu tür sistemler işletim ortamında pasif bir rol oynamaz, aksine sürekli olarak yeni bilgileri geliştirir ve kullanır. Böylece karışıklıklara daha hazırlıklı olurlar.

Esneklik ile ilgili çalışmalar, 1970'lerde psikolog ve psikiyatristlerin psikopatoloji ve gelişimsel risk altındaki çocukların sorunlarını incelemeleri ile başlamıştır (Curtis ve Cicchetti, 2003). Şizofren annelerin çocukları üzerine yapılan psikoloji alanındaki çalışmalarda ele alınmıştır (Luthar vd., 2000).

Bu çalışmalarda, yüksek riske maruz kalan tüm çocukların psikopatoloji teorilerinin öngördüğü olumsuz sonuçları göstermediği ve aslında bazı çocukların önemli risklere maruz kalmalarına rağmen olumlu gelişim gösterdiği ortaya çıkmıştır (Curtis ve Cicchetti, 2003). Peki, bu çocukları tüm bu olumsuz koşullara rağmen dirençli kılan şey nedir?

Psikolojide esneklik, "**bireylerin stres ve felaketle başa çıkma kapasiteleri**"ni ifade etmektedir. Daha kapsamlı bir ifade ile, "**bireylerin önemli zorluk (adversity) veya travma ile karşılaştıklarında pozitif davranışsal uyum sergilediği dinamik bir süreç**" olarak tanımlanmaktadır (Luthar vd., 2000). Diğer bir ifade ile pozitif özellikleri şekillendiren uyumsal ayarlanabilir bir özellik olarak kabul edilir. Ayrıca gelecekteki negatif olaylara karşı bir direnç özelliğini belirtmek için kullanılır.

Esneklik psikolojik sermaye yapısı içerisinde yer alır. Psikolojik sermaye umut, etkinlik, esneklik ve iyimserlikten oluşan üst düzey bir yapıdır (Luthans vd., 2007). Esneklik, zorluğun ortaya çıkması ve bu zorluğun pozitif uyumsal sonuçları ile ilgili olarak iki boyutlu bir yapıdır (Luthar ve Cicchetti, 2000). **Zorluk**, uyum sorunu ile istatistiksel olarak ilişkili olan negatif yaşam koşullarıyla ilgili riskleri ifade eder. **Pozitif uyum (adaptasyon)** ise, sosyal yeterlikte tezahür eden davranışların bir gösterimi veya bir yaşam düzeyindeki belirli görevleri yerine getirme başarısı olarak düşünülmektedir (Luthar ve Cicchetti, 2000).

Örgüt ortamında ise, "**çatışmaları çözme eylemi, yıkıcı değişiklikleri yeniden yönlendirme, bu süreçten ders alma ve süreçte daha başarılı ve tatmin olma [dayanıklılık (hardiness)] eylemidir**" (Masten, 1989). Folke (2006: 259) esnekliğin "rahatsızlığa ısrar etme (persist) yeteneğine ek olarak adaptasyon, öğrenme ve kendi kendini örgütleme fikrini de içerdiğini" savunmaktadır. Bu nedenle, bir işletmenin adaptasyon kapasitesi esnekliğinin bir parçasıdır. Lengnick-Hall ve meslektaşları (2011), örgütsel esnekliğin bireysel çalışanlar arasında öğrenme ve yenilikçilik ile arttırıldığını ve bunun da insan kaynakları yönetimi tarafından geliştirilebileceğini savunmaktadır.

Örgütlerde katılıklar oluştuğunda esneklik azalır, bu da krizler ortaya çıktığında düşük adaptasyon ve yenilenme kapasitesiyle sonuçlanır. Holling (1986) bu dinamikleri "adaptasyon döngüsü", örgütler de dahil olmak üzere karmaşık sistemlerin anlaşılmasını kolaylaştıracak bir metafor, sezgisel veya kavramsal bir model olarak düşünülmeye gereken bir tanım olarak ifade etmiştir. Buradan esneklik ile ilgili şu sonuca varılabilir:

- (1) Yüksek riskli durumdan bağımsız olarak olumlu sonuçlar çıkarma,
- (2) Stres altında sürekli yetkinlik ve
- (3) Travmadan iyileşme becerisi (Masten, 1989).

Esnek bireylerin pozitif gelişimlerine karşı risk faktörleri yaşamasına rağmen başarılı bir şekilde adapte olmaları beklenmektedir. Son olarak esneklik, "**uzun süreli veya ciddi bir sıkıntı, acil bir tehlike veya stresten kurtulma olgusu**" olarak görülebilir (Carver ve Scheier, 1999). Bu bakımdan, esneklik güvenlik açığıyla ilgili olmadığı gibi özellikle bu konuya yönelik geliştirilen bir savunmadır.

Esneklik üzerine yapılan çalışmalar başlangıçta, bireylerin kötü muamele gibi olumsuz koşullara uyumunu açıklayan koruyucu faktörleri keşfetmeye yönelik olmuştur (Cicchetti ve Rogosch, 1997). Sonrasında ise bu koruyucu faktörlerin doğası incelenmiştir. Zamanla, negatif sonuçları önleme ve iyi-olma halini destekleme fikri, çalışmaları yetişkin bireyler arasındaki esnekliği araştırmaya teşvik etmiş ve pek çok alanda “müdahale yolunu açmak” ve “negatif durumların istenmeyen sonuçlarını” önlemek amacıyla yönelik olmuştur (Eye ve Schuster, 2000: 563). Çalışmalar, bir bireyin esneklik kapasitesini etkileyen hem psikolojik hem de bağlamsal özelliklere odaklanmıştır. Fakat yine de esnekliği tetiklemek için gerekli olan durum veya nitelikler tam olarak belirlenememiştir (Luthans vd., 2006).

1.1. Esneklik Öncülleri

Esneklik durumunun ortaya çıkmasından önce meydana gelen şartlar veya olaylar ile ilgili olarak olumsuzluk şartlarının esnekliğin öncülü olduğu ve değişim, meydan okuma ve bozulmanın sıkıntılarının bir yönü olduğu fikri ortaya konmuştur (Earvolino-Ramirez, 2007). Gillespie ve meslektaşları da (2007), esnekliğin öncülü olarak olumsuzluğu işaret etmekle birlikte, bireyin olayı olumsuzluk olarak yorumlama kapasitesine sahip olması gerektiğini ve bu yorumun yanlış bir iyimserlik veya depresif duygular yerine gerçek koşullara dayandırılması gerektiğini belirtmektedir.

Örgüt kuramları literatüründe çalışmalar farklı türdeki olumsuz durumlara işaret etmektedir: örgütler daha fazla rekabet ve değişim ile karşı karşıyadır (Conner, 1992). Yıkıcı teknolojiler, durgunluk, siyaset, internet suçları, terörist saldırılar, doğal afetler, aşırı hava koşulları, yangın, kazalar, altyapı çöküşü ve iş eylemleri gibi baskılarla karşı karşıyadır. Bu ve benzeri ortam koşullarında işletmeler hayatta kalabilmek için kendileri ve çalışanları açısından oldukça zor ve rahatsız edici ve varlıkları açısından tehdit içeriyor olsa da yeniden örgütlenme, küçülme ya da yeni teknolojileri kullanma yoluna gitmek durumunda kalabilirler. Yine de bazı işletmeler zor koşullara adapte olarak yaşamlarını sürdürmekle kalmayıp aynı zamanda daha yüksek düzeyde performans göstererek önceki koşullara oranla daha fazla başarı elde etmektedirler. Aşağıda Tablo 1’de, örgütsel teori literatüründeki esnekliğin öncülleri sıralanmaktadır:

Tablo 1. Örgütsel Teori Literatüründeki Esneklik Öncülleri

•	Kriz (Chiripanhura, 2010: 153; Hunter, 2006: 45)
•	Fırsatlar ve Tehditler (Dewald ve Bowen, 2010: 199)
•	Hızlı ve / veya yıkıcı değişim (McCann vd., 2009: 45)
•	Zorlu koşullar (Gittell vd., 2006: 303)
•	Talihsiz olaylar (Gittell vd., 2006: 303)
•	Gerginlik (Gittell vd., 2006: 303)
•	Aksilikler (Powley, 2009: 1291)

- Beklenmediklik (Gittell vd., 2006: 303)
- Güçlükler (Harland vd., 2004: 5)
- Kritik stratejik değişimler (Reeves ve Deimler, 2009: 10)
- Çevresel değişimin stresleri (Horne, 1997: 27)
- Engellenmeler (Sheffi ve Rice, 2005: 41)
- Değişim (Hamel ve Valikangas, 2003: 55)
- Dışsal şoklar (Stewart ve O'Donnell, 2007: 247)
- Çekirdek bir işletmenin kazanç gücünü kalıcı olarak bozabilecek derin dünyevi eğilimler (Hamel ve Valikangas, 2003: 55).

Kaynak: Singh, 2011: 30.

Yukarıdaki tabloda sıralanan örgütsel teori literatüründeki esnekliğin sebepleri olabilecek koşullar ile bireysel esneklik koşulları arasında tutarlılık görülmektedir. Bireysel bir başarı yada başarısızlık serüvenini içeren girişimcilik süreci ise negatif ve istenmeyen koşullarla dolu zorlu bir süreçtir. Bu sebeple bu süreçte esnekliğin incelenmesi tehditleri fırsata çevirebilme yetisi açısından girişimcilere imkan sağlayacaktır.

1.2. Esnekliğin Özellikleri

Esneklikle ilgili daha önceki çalışmalar esnekliği doğuştan gelen karakter benzeri dolayısı ile de değişmeyen bir yapı olarak tanımlamıştır (Masten, 2001). Bu kavramsallaştırma kişinin ya esneklik özelliğine sahip olduğu yada olmadığı anlamına gelmektedir (Block, 1961). Ancak son zamanlarda yapılan çalışmalarda esnekliğin geliştirilebilir bir kapasite olduğu ileri sürülmektedir (Masten, 2001). Rutter (2007) ve Wagnild (2009) esnekliğin bir kişilik özelliği olmadığını ve bireylerin sadece sıkıntı durumunda esnek olduklarını belirtmiştir. Yani, esneklik zamanla ve deneyimle gelişen bir dizi nitelik olarak düşünülebilir.

Esneklik oluşturmak için birçok yöntem mevcuttur. Bunlar:

- pozitif duyguların kullanılması (Tugade ve Fredrickson, 2004),
- risklerin veya varlıkların seviyelerinin değiştirilmesi (Masten, 2001) ve
- kendini geliştirmenin desteklenmesidir (Greenwald, 1980).

Earvolino-Ramirez (2007: 76-77), esnekliğin tanımlayıcı özelliklerinin toparlanma/yeniden bütünleşme, yüksek beklenti/kendi kaderini tayin etme, pozitif ilişkiler/sosyal destek, esneklik, mizah anlayışı ve benlik saygısı/öz-yeterlik olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Gillespie ve meslektaşları (2007: 127) öz yeterlik, başa çıkma ve umudun esnekliğin özellikleri olduğuna işaret etmektedir.

Esneklik kavramını yine de diğer kavramlardan ayırt etmek gerekmektedir. Psikolojide eşanlamli olarak kullanılan diğer terimler “**psikolojik esneklik**” (psychological flexibility), “**duygusal**

esneklik” (emotional flexibility), “**dayanıklılık**” (hardiness) ve “**beceriklilik**” (resourcefulness) tir. Her şeyden önce esneklik, sıkıntıları savuşturmaya ve en acımasız durumlardan bile kurtulmaya yardımcı olan bir mekanizmadır. Esneklik gösterebilme yetisine sahip insanlar şu özelliklere sahiptir:

- Gerçeğin sağlam ve güvenilir bir şekilde kabulü,
- Güçlü değerlerle desteklenen, hayatın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç,
- Yaratıcı, uyumlu [esnek (flexible)] olma ve doğaçlama yapma becerisi (Hills, 2016).

Buradan anlaşılacağı üzere “**flexibility**” resilience kavramının bir ögesidir ve resilience kavramı daha geniş bir anlam içermektedir. Resilience (esneklik) kavramı sadece esnemek özelliğine değil aynı zamanda zamanla ve tecrübe ile öğrenilen bir yapıya sahiptir.

Benzer diğer kavramlar ise "**beceriklilik**", "**öz-yeterlik**", "**dayanıklılık**", "**başta çıkma**" ve "**farkındalık**"tır.

Öncelikle "**beceriklilik**" (resourcefulness) "*stres ve olumsuzluğu yönetmek için kullanılan bilişsel ve davranışsal stratejiler*"dir (Liu vd., 2019: 142).

Esnekliğin "**öz-yeterlik**"ten (self-efficacy) farkı öz-yeterlik "*bir kişilik özelliğidir*" ancak esneklik değildir. Bandura (1977) öz-yeterliliği "*kişinin belirli bir görevi yerine getirme yeteneği*" olarak tanımlamaktadır. Lees (2009), öz yeterliğe sahip ve esnek bireylerin belirli durumlarda benzer başarılı sonuçlara sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Bu nedenle bu iki kavram karıştırılmaktadır. Ayrıca öz-yeterliğe sahip bireylerin proaktif esnek bireylerin ise reaktif oldukları ileri sürülmektedir. Yani esnek bireyler ancak zorluklar oluşuktan sonra başarılı olabilmektedir.

İkinci kavram "**dayanıklılık**"tır (hardiness). Earvolino-Ramirez (2007) dayanıklılığın "*bireyin negatif durumlara ayak uydurabileceği anlamına gelen bir kişilik özelliği*" olduğunu ileri sürmektedir. Dayanıklılık bir kişinin sıkıntıya dayanmasına izin verirken, bununla başta çıkmak mutlaka sonuçta olumlu bir değişikliğe yol açmayabilmektedir. Diğer taraftan esneklik, uyuma yönelik sonuçlara yol açacak sıkıntılarla başta çıkma yeteneğini içermektedir.

Üçüncü kavram "**başta çıkma**"dır (coping). Keller (2003) esneklik yapısının “çok boyutlu, stresli talepleri yönetmek için harcanan özel çabaların dikkate alınmadığı ve başarılı sonuç veya adaptasyonun kritik bir bileşeni” olduğunu belirtmektedir (2003: 31- 32). Lees (2009), bu kavramların sonuçları açısından başta çıkma ile esneklik arasındaki farkın belirginleştiğini ileri sürmektedir. Başta çıkmanın, "*olumsuz bir durumu minimum hasarla başarıyla aşmakla ilgili*" olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan esneklik, toparlanma veya normal pozisyonun ötesinde büyümeye yol açan başarılı adaptasyona vurgu yapmaktadır.

Son olarak "**farkındalık**" (mindfulness) ise "*stresi azaltmak için mevcut ana yönelik farkındalık stratejileridir*" (Liu vd., 2019: 142).

1.3. Esnekliğin Sonuçları

Esneklik, bireylerin stres altında bile akranlarından daha iyi performans göstermelerine ve yüksek baskılı ortamlarda iyi-olma durumlarını korumalarına yardımcı olmaktadır (Avey vd., 2011). Bireysel esnekliğin iş performansını ve iş memnuniyetini artırdığı, psikolojik refahı artırdığı ve örgütsel bağlılığı ve vatandaşlığı artırdığı gösterilmiştir (Avey vd., 2011). Esnekliğin sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda entegrasyon, kontrol, psikolojik uyum ve kişisel büyümenin esnekliğin sonuçları olduğu ileri sürülmektedir (Gillespie vd., 2007: 128). Diğer sonuçlar ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Teori Literatüründe Esnekliğin Sonuçları

- İşe devam etmek (Chiripanhura, 2010: 153)
- Hayatta kalmak (Baraj, 1982: 4; Ristuccia ve Epps, 2009: 88)
- Kaynakları korumak (Gittell vd., 2006: 303)
- İstenen işlevleri ve sonuçları sürdürmek (Gittell vd., 2006: 303)
- Toparlanmak (Sheffi ve Rice, 2005: 41)
- Geri dönmek (Hamel ve Valikangas, 2003: 55)
- Tekrar istikrarlı bir şekilde yükselmek (Cheng, 2007: 136)
- Pozitif uyum (Luthans vd., 2006: 32)
- Adaptasyon (Gittell vd., 2006: 303; Stewart O'Donnell, 2007: 247)
- Öğrenmek (Stewart ve O'Donnell, 2007: 247)
- Gelişmek (Ovi, 2001: 105; Ristuccia ve Epps, 2009: 88)
- Büyüme (Harland vd., 2004: 8)
- Yetenek ve gücü artırmak (Harland vd., 2004: 8)
- Başa çıkma yeteneğini geliştirmek (Harland vd., 2004: 8)
- Uyumsuz eğilimleri önlemek (Gittell vd., 2006: 303)

Kaynak: Singh, 2011: 42.

Esnekliğin öncül ve sonuçlarının yanında esneklik yapısının kendisi de farklı çalışmalarda bir öncül yada sonuç olarak ele alınmaktadır. Bir öncül olarak ele alındığında esneklik ilişkili bazı faktörlerden kaynaklanan girişimci bireylerin ve firmaların doğal özellikleri olarak görülmektedir. Bu faktörler:

- *girişimci niyetleri güçlendiren psikolojik esneklik,*
- *örgütsel esnekliği arttıran girişimci davranış ve*
- *bölgesel ekonomik veya toplumsal esnekliği arttıran girişimci işletmeler ve bireylerdir*

(Korber ve McNaughton, 2018: 1129).

Diğer taraftan karmaşa ve bozulma sonrası esnekliği ele alan görüşlerde ise, bir sıkıntı ve kargaşa oluştuktan sonra neler olduğunu ele almaktadır (Korber ve McNaughton, 2018: 1130). Bu bakış açısından:

➤ *bireysel girişimcilerin başarısızlıktan geri adım atmalarını veya zor zamanlarda hayatta kalmalarını sağlayan esneklik (Hayward vd., 2010) ve*

➤ *bireylerin, işletmelerin ve makro düzeyindeki teşebbüslerin yeni bağlamsal koşullara ilişkin dinamik bir uyum süreci olarak esneklik (Dewald ve Bowen, 2010) ele alınmaktadır.*

2. Girişimci Esnekliği

*Esneklik kavramı mühendislik, ekoloji, psikoloji, sosyoloji, afet yönetimi ve işletme yönetiminin de dahil olduğu çeşitli alanlarda kullanılmış (Korber ve McNaughton, 2017) ancak girişimcilik literatüründe ancak son zamanlarda ampirik ilgi görmektedir. Esneklik, bireylerin yaşamları ve kariyerleri ile ilgili engellerin üstesinden gelme özelliğidir. Girişimci esnekliği ise, "**girişimcinin özellikle zor koşulların üstesinden gelme kapasitesini**" ifade etmektedir. Bu, girişimcilerin mali engellere rağmen geleceğe bakmalarını sağlayan dinamik bir uyum sürecidir. Bu süreçte girişimciler çaresizlik, korku, ilgisizlik ve umutsuzluk gibi negatif duygulardan ziyade pozitif bir tavırla belirsiz bir gelecekle yüzleşebilirler (Heinze, 2013). Esnek girişimciler değişime direnmek yerine hoş karşılar ve hedeflere ulaşmak ve zorlukları yönetmek için çok çalışırlar (Denz-Penhey ve Murdoch, 2008: 394). Ayrıca, esnek girişimcilerin belirsizliğe karşı yüksek bir toleransı vardır. Esneklik, önemli zorluklar (adversity) bağlamında pozitif adaptasyon göstermektir (Luthar vd., 2000). Bu iki özellik kavramın en temel tanımını oluşturmaktadır.*

Esneklik, olumsuzluğa olumlu adaptasyon olarak tanımlanan girişimci başarı için önemli bir bileşen olabilir (Hayward vd., 2010). Girişimcilerin işletmelerinin devamlılığını, sürdürülebilirliğini ve gelecekteki başarısını sağlayabilmeleri için esnek olmaları gerekir. Girişimciler riske karşı daha hoşgörülü ve riskin sonuçlarını hafifletmenin yollarını bulma konusunda da daha yaratıcıdır. Esnek girişimciler zor durumlara korku, ilgisizlik veya çaresizlikten ziyade pozitif bir tavırla bakarlar. Ayrıca esneklik, girişimcinin zor pazar koşulları ve öngörülemeyen zorluklar karşısında iyimser kalmasını sağlar (Ayala ve Manzano, 2014). Diğer taraftan girişimcinin dengesiz ve değişen bir iş ortamını yönetmesine yardımcı olur (Morisse ve Ingram, 2016: 5)

Esneklik kavramının iki açıdan girişimcilik alanı ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür. İlki işletme performansları üzerine yapılan çalışmalarda esneklik özelliğine sahip işletmelerin bu özelliğe sahip olmayan diğer işletmelere göre daha başarılı olduklarını göstermek üzere bu kavram hazırlık (preparedness), dayanıklılık (hardiness), ısrar (persistence) ve öz-yeterlik (self-efficacy) kavramları ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Korber ve McNaughton, 2017). İkincisi, bilişsel ve davranışsal girişimcilik özelliklerinin ve sosyal girişimcilik gibi farklı girişimcilik biçimlerinin işletmelerin yeni koşullara uyum sağlama ve yenilikçilik yoluyla uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunma becerilerini geliştirdiği ileri sürülmektedir (Korber ve McNaughton, 2017).

Girişimci esnekliği genellikle bireysel esneklik ile eşanlamlı olarak kullanılır. Girişimcilik literatüründe, esneklik ya “girişimcinin kişilik özelliği” (Bernard ve Barbosa, 2016: 89) ya da "girişimci yaşam deneyimlerinin bir sonucu" olarak ortaya konulur (de Vries ve Shields, 2006). Girişimci düzeyindeki esneklik kaynakları “deneyim, olumluya odaklanan, olumsuz duygular içeren, yardım isteyen, kaynakları aktif olarak harekete geçiren, sebat ve kararlılık” olarak tanımlanmıştır (Doern, 2016: 295). Bireysel bağlamda ise, pozitif örgütsel psikoloji (Bardoel vd., 2014) esnekliği bireysel bir özellik veya karakteristik olarak kavramsallaştırır ve çalışanların günlük işyeri stresörleri karşısında nasıl esneklik geliştirip sürdürdüklerine odaklanır (King vd., 2015). Yine de her iki kavram eş anlamlı değil bütünüleyici kavramlardır. Örneğin Ayala ve Manzano (2014) bireysel esnekliğin hem girişimcilik başarısını tahmin etmeye yardımcı olduğunu hem de KOBİ'lerin örgütsel sonuçlarını belirlemede kritik olduğunu ortaya koymuştur.

Girişimci esnekliği, girişimcinin (veya işletmenin) potansiyel krizleri, aksaklıkları veya zorlukları daha iyi yönetmesini sağlayan bir ön koşuldur. Bu fikir, esnek işletmelerin veya bireylerin kesintilerle başa çıkmak için daha donanımlı olduklarını varsayar ve bu da girişimcilik başarısını tahmin eder (Ayala ve Manzano, 2014). Personel çıkışları gibi iç zorluklar veya ürün başarısızlıkları ve halk isyanları biçimindeki dış tehditler karşısında girişimci işletmeler aksiliklerin girişim yolculuğunun her yerinde bulunabileceğini kabul ederek sebat etme veya geri çekilme yeteneğinin olması gereğini kabul ederler (van Gelderen, 2012). Esneklik yapısı, dengesizliğin yaygın olabileceğini ve düzensizliğin işletmelerin en iyilerini bile rayından çıkarabileceğini kabul eder. Bu nedenle esneklik kavramının irdelenmesi *girişimcinin girişimcilik süreci ve yeni girişim başlatmaya yönelik zorluk ve aksaklıklarla nasıl yüz yüze geldiğini tanımlayan bilişsel süreçleri de anlamaya yardımcı olmaktadır.*

Literatürde girişimcilik esnekliğinin motivasyon, azim, iyimserlik, öz-yeterlik ve umut dahil olmak üzere çeşitli bireysel özelliklerin veya niteliklerin bir birleşimi olarak kavramsallaştıran psikolojik yapılara (De Vries ve Shields, 2006; Hmieleski vd., 2015) veya daha fazlası girişimcinin duygusal zekasına (Humphrey, 2013) dayandığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise girişimcinin yenilikçilik sorumluluğuyla mücadele etmesini sağlayan sosyal sermayesine atıfta bulunmaktadır (Bowey ve Easton, 2007; Danes, 2013). Girişimci esnekliği genellikle işletmenin ekonomik performansı (Hmieleski vd., 2015) ya da hayatta kalma (Saridakis vd., 2013) göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Kaynak temelli bir bakış açısı işletmeler açısından esnekliği “bozulmalara karşı hava yastığı” bir kaynak stoğu veya rezervuarı olarak nitelendirmektedir (Danes vd., 2009: 336). Buradaki kaynak sermaye, stratejik konum, yönetim sistemleri, iş stratejisi, kurumsal zeka ve çeşitli ürün veya hizmetleri kapsamaktadır (Hedner vd., 2011).

*Bireysel bağlamda girişimci esnekliği özellikleri arasında **dayanıklılık** (hardiness), **beceriklilik** (resourcefulness) ve **iyimserlik** sayılabilir. **Dayanıklılık**, bir girişimcinin kişisel kontrolü kullanma ve diğer insanların desteğini beklememe yeteneğini ifade eder. **Beceriklilik**, olumsuz koşulları yönetmek*

için girişimcinin sahip olduğu beceri, kapasite ve kaynakları ifade eder. İyimserlik ise, girişimcinin zor koşullara rağmen pozitif bir tutum sergileme kapasitesidir. İyimserlik girişimcinin geçmiş hatalardan öğrenmesine ve hatalara başarısızlıktan ziyade bir fırsat olarak bakmasına yardımcı olur (Fatoki, 2018: 4).

Özetle, girişimcilik açısından esneklik şunları içermektedir:

- 1) İşe yönelik çevrede vuku bulan yüksek düzeyde yıkıcı değişim ile başa çıkabilme yeteneğini,
- 2) İşle ilgili çeşitli sorunların baskısı altında sağlık ve enerjiyi sürdürmeyi,
- 3) İş aksiliklerden kabul edilebilir yollarla geri döndürmeyi,
- 4) İş zorluklarının üstesinden gelmeyi,
- 5) Başka bir yol artık mümkün olmadığında yeni bir çalışma ve yönetim biçimine geçmek ve tüm bunları işlevsiz veya zararlı olmayan yollarla halletmeyi (Buang, 2012:318-319).

Girişimci esnekliği ile ilişkili diğer özellikler ise, gerçekçi planlar yapma kapasitesi, özgüven, pozitif öz-yönetim, iletişim becerileri ve güçlü dürtü ve duyguları yönetme kapasitesidir (Bulmash, 2016: 173). Esneklik bireysel anlamda "bireylerin yaşam ve kariyerleri ile ilgili arzularına yönelik aksaklıklardan (setbacks) kolay ve hızlı bir şekilde iyileşme" anlamında kullanılmaktadır (Zautra vd., 2010). Girişimci için esneklik kilit bir özelliktir (De Vries ve Shields, 2005). Girişimci esnekliği dayanıklılık ve ısrar olarak kavramsallaştırılabilir (Hayward vd., 2010).

Diğer taraftan girişimci esnekliği, ağları geliştirerek ve profesyonel bir koç ve mentorlar ağı oluşturarak, değişimin hayatın bir parçası olduğunu kabul ederek ve krizleri aşılmaz görmekten kaçınarak artırılabilir (Davidson, 2000). Sosyal araştırmalarda esneklik, "bir sistemin veya organizasyonun kendisini elektrik kesintisi, yangın, bomba veya benzeri bir olayın neden olduğu yıkıcı durumların başarısızlığının sonuçlarına adapte etme" olarak pozitif bir anlamda ifade edilmiştir (Masten, 2009).

Esneklik, başlangıçta bireyin bir özellik olduğu varsayılsa da (Masten, 1994) son zamanlarda bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Pek çok çalışma esnekliği, "temel olarak çevreleriyle ve iyi-olma halini artıran ya da risk faktörlerinin ezici etkisine karşı onları koruyan süreçlerle etkileşime giren bireylerin sonucu" olarak değerlendirilmektedir (Zautra vd., 2010). Dolayısıyla, psikolojik ve sosyal anlamındaki esneklik genellikle sonradan edinilmiş bir durum olarak anlaşılır (Rutter, 2008).

2.1. Girişimci Esnekliğinin Özellikleri

Ungar ve arkadaşları (2007) birçok farklı kültürde esnekliğin genel dış (1 ve 2) ve iç (3 7) yönlerini içeren yedi özelliğini ortaya koymuştur (Ungar vd., 2007: 295).

1. *Maddi kaynaklara erişim:* Mali, eğitimsel, tıbbi ve istihdam yardımı ve/veya fırsatlarının yanı sıra yiyecek, giyecek ve barınağa erişim,

2. *Destekleyici ilişkilere erişim:* Bireyin ailesi ve topluluğundaki diğer önemli kişiler, akranları ve yetişkinlerle olan ilişkileri,
3. *Arzulanan kişisel kimliğin geliştirilmesi:* Bireyin kişisel ve kolektif bir amaç duygusuna, güçlü ve zayıf yönleri, istekleri, inançları ve manevi ve dini kimlik dahil değerleri değerlendirme yeteneğine sahip olmasına yönelik arzulan benlik duygusu,
4. *Güç ve kontrol deneyimleri:* Bireyin kendine ve başkalarına özen gösterme deneyimleri, sağlık kaynaklarına erişmek için kişinin sosyal ve fiziksel ortamındaki değişimi etkileme yeteneği,
5. *Kültürel geleneklere bağlılık:* Bireyin yerel ve/veya küresel kültürel uygulama, değer ve inançlarına bağlılık veya bu konudaki bilgi birikimi,
6. *Sosyal adalet deneyimleri:* Bireyin kendi topluluğunda kabulü ve toplumsal eşitliği beraberinde getiren anlamlı bir rol bulma çalışmaları ile ilgili deneyimleri,
7. *Başkaları ile uyum duygusu deneyimleri:* Bireyin kişisel kazançlarını sorumluluk duygusu ile daha iyi olana dengelemek; sosyal ve ruhsal olarak kendinden daha büyük bir bütünün parçası hissetmek.

Görüldüğü üzere girişimci esnekliğinin kapsamı sadece iç veya kişisel özelliklere değil, aynı zamanda yapısal ve dış etkenlere de bağlı olabilmektedir.

Esneklik, girişimcilerin çeşitli yönlerini geliştirebilmeleri dolayısı ile kendilerini girişimi sürdürmek için sosyal, bilişsel, duygusal ve mali olarak hazırlayabilmeleri için çeşitli biçimlere sahiptir (Fredrickson vd., 2003; Hayward vd., 2010). Bunlar:

- **Duygusal esneklik**, bireylerin sıkıntı ve kayıptan sonra yaşayabilecekleri pozitif davranışsal adaptasyonu ifade eder (Fredrickson vd., 2003). Yeterli duygusal esnekliğin yokluğunda, girişimci özellikle başarısız bir girişimden sonra devam etmek için motive olmayacaktır.
- **Bilişsel esneklik**, girişimcilerin başarısız girişimlerini takiben yeni girişim oluşumuna yönelik yenilikçi fikirleri ve cesur davranışları sebebiyle oluşan iyimser kararlardan kaynaklanan istekliliğidir (Hayward vd., 2010). Yaratıcı ve temsili düşünme aktivitesini tekrarlar.
- **Sosyal esneklik**, girişimcinin daha önce başarısız olan girişimler sonucunda önceki girişimlerdeki ekip üyeleriyle kötüleşebilecek ilişkileri sürdürme, koruma ve geliştirme becerisiyle ilgilidir (Fredrickson, 1998).
- **Mali esneklik**, girişimcinin, önceki girişimlerinden elde ettikleri bilgilere dayanarak, sonraki girişimlerinde finansman için harekete geçme kapasitesini ifade eder (Hayward vd., 2010).

Özetle, esneklik bireylerin bir stres döneminde harekete geçebilecekleri bir kaynak olarak düşünülebilir (Hobfoll, 2002). Girişimciler esnek olduklarında, çevrelerindeki tehlikeli ortamla daha iyi başa çıkabilirler. Korku içinde geri çekilmek yerine zorluk karşısında harekete geçebilirler. Korkutucu ve travmatik ortamlar temel varsayımların sorgulanmasına neden olur ve beklenmedik pozitif sonuçlar için verimli bir zemin olabilir (Tedeschi ve Calhoun, 2004). Esneklik tamda bu durumda bahsedilen

pozitif sonuçları zorluklar aşamasında mümkün kılar (Westphal ve Bonanno, 2007). Bu nedenle, büyüme ve zorluklardan öğrenme yeteneğine sahip potansiyel girişimciler, bir iş kurmak ve büyütme amaçlı eylemlere katılmak üzere daha iyi pozisyon alacaktır (Krueger, 2000).

SONUÇ

Girişimcilik genellikle yüksek düzeyde stres, çoklu engeller ve sonuçlara ilişkin yüksek düzeyde belirsizlik ile tanımlanmaktadır. Girişimci esnekliği önemli bir kişisel özelliktir ve gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde iş başarısını artırmaya yardımcı olabilir. Esnek girişimciler zorluk ve aksilikler karşısında iyimser olabilirken (Baron ve Markman, 2000) daha az esnek bireylerin engeller ve zorluklar nedeniyle kolayca cesaretleri kırılır. Ayrıca başarısız girişimciler arasında esnek olanların yeniden girişim başlatması daha olasıdır (Hayward vd., 2010). Esnek girişimciler zorluk karşısında harekete geçerler. Tehlikeli bir çevrenin zorlukları karşısında kolayca vazgeçen daha az esnek rakiplerine kıyasla daha yüksek hareket etme eğilimlerine sahiptir.

Konunun bireysel, örgütsel ve girişimcilik açısından önemine rağmen yinede bu konudaki araştırmalar sınırlıdır. Bundan sonraki çalışmalar bu konudaki açığın kapanmasına ve konunun öneminin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

(Bu çalışmada araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazar tarafından taahhüt edilmektedir.)

KAYNAKÇA

Avey, J.B.; Reichard, R.J.; Luthans, F.; Mhatre, K.H. (2011), "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), pp. 127-152.

Ayala, J.C.; Manzano, G. (2014). "The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis". *J. Econ. Psychol.* 42, pp. 126-135.

Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215

Bardoel, E.A., Pettit, T.M., de Cieri, H. and McMillan, L. (2014), "Employee resilience: an emerging challenge for HRM", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52 (3), pp. 279-297.

Baron, R.A.; Markman, G.D. (2000). "Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success". *The Academy of Management Executive*, 14(1), pp. 106-116.

Baum, JR; Locke, EA. (2004). "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth". *Journal of Applied Psychology*, 89: 587-598.

Bernard, M.-J.; Barbosa, S.D. (2016), "Resilience and entrepreneurship: a dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act", *Management*, 19 (2), pp. 89-123.

Block, J. (1961). "Ego-identity, role variability, and adjustment". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 25(5), pp. 392-397.

Bowey, J.L. and Easton, G. (2007), "Entrepreneurial social capital unplugged: an activity based analysis", *International Small Business Journal*, 25 (3), pp. 273-306.

Brandstätter, H. (1997). "Becoming an entrepreneur-A question of personality structure?". *Journal of Economic Psychology*, 18: 157-177

Buang, N.A. (2012). Entrepreneurs' Resilience Measurement, *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*, Prof. Thierry Burger-Helmchen (Ed.).

Bulmash, B. (2016). "Entrepreneurial Resilience: Locus of Control and Well-being of Entrepreneurs". *J. Entrep. Organ. Manag.* 5, pp.171-177.

Carpenter, S.; Walker, B.; Anderies, J.M.; Abel, N. (2001), "From metaphor to measurement: resilience of what to what?", *Ecosystems*, 4(8), pp. 765-781.

Carver, C.S. ; Scheier, M.F. (1999). *Stress, coping, and self-regulatory processes*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*. Guilford Press

Chen, XP; Yao, X; Kotha, S. (2009). "Passion and preparedness in Entrepreneur business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions". *Academy of Management Journal*, 52: 199-214.

Cicchetti, D.; Rogosch, F.A. (1997). "The Role of Self-Organisation in the Promotion of Resilience in Maltreated Children. *Developmental Psychopathology*", 9, 797-815.

Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Curtis, W. J.; Cicchetti, D. (2003). "Moving research on resilience into the 21st century: Theoretical and methodological considerations in examining the biological contributors to resilience". *Development and Psychopathology*, 15(3), pp. 773-810.

Danes, S.M. (2013), "Entrepreneurship success: 'the lone ranger' versus 'it takes a village' approach?", *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), pp. 277-285.

Danes, S.M.; Lee, J.; Amarapurkar, S., Stafford, K.; Haynes, G.; Brewton, K.E. (2009), "Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14 (4), pp. 333-354.

Davidson, R. J. (2000). "Affective style, psychopathology and resilience: Brain mechanisms and plasticity". *American Psychologist*, 55(11), 1196-1214.

De Vries, H. and Shields, M. (2006), "Towards a theory of entrepreneurial resilience: a case study analysis of New Zealand SME owner operators", *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), pp. 33-43.

De Vries, H.; Shields, M. (2005). "Entrepreneurial resilience: An analysis of the resilience factors in SME owner-managers". A working paper, Retrieved July 6, 2011, from <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper201.pdf>

Denz-Penhey, H.; Murdoch, J.C. (2008). "Personal resiliency: Serious diagnosis and prognosis with unexpected quality outcomes". *Qual. Health Res.* 18, pp. 391-404.

Dewald, J.; Bowen, F. (2010), "Storm clouds and silver linings: responding to disruptive innovations through cognitive resilience", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), pp. 197-218.

Doern, R. (2016), "Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots", *International Small Business Journal*, 34(3), pp. 276-302.

Earvolino-Ramirez, M. (2007). "Resilience: A concept analysis". *Nursing Forum*, 42(2), 73-82.

Eye, A.V.; Schuster, C. (2000). "The odds of resilience". *Child Development*, 71(3), 563-566.

Fatoki, O. (2018). "The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa". *Sustainability (Switzerland)*, 10(7).

Folke, C. (2006). "Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses". *Glob. Environ. Chang.* 16, 253–267.

Fredrickson, B.L., (1998). "What good are positive emotions?" *Review of General Psychology*, 2, pp. 300-319.

Fredrickson, B.L.; Tugade, M.M.; Waugh, C.E.; Larkin, G.R. (2003). "What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp. 365.

Gillespie, B.M., Chaboyer, W.; Wallis, M. (2007). "Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis". *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 25(1/2), 124-135.

Greenwald, A.G. (1980). "The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history". *American Psychologist*, 35(7), pp. 603-618.

Hayward, M.; Forster, W.; Sarasvathy, S.; Fredrickson, B. (2010). "Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again". *Journal of Business Venturing*, 25(6), pp. 569- 578.

Hedner, T.; Abouzeedan, A.; Klofsten, M. (2011), "Entrepreneurial resilience", *Annals of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), pp. 1-4.

Heinze, I. (2013). "Entrepreneur sense-making of business failure". *Small Enterprise Research*, 20: 21-39.

[Hills R.](#) (2016). *The Authority Guide to Emotional Resilience in Business: Strategies to Manage Stress and Weather Storms in the Workplace (The Authority Guides)*.

Hmieleski, K.M., Carr, J.C. ; Baron, R.A. (2015), "Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), pp. 289-312.

Hmieleski, K.M., Carr, J.C. and Baron, R.A. (2015), "Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), pp. 289-312.

Hobfoll, S.E. (2002). "Social and psychological resources and adaptation". *Review of General Psychology*, 6(4), pp. 307-324.

Holling, C.S. (1986). Resilience of ecosystems; local surprise and global change. In *Sustainable Development of the Biosphere*, Clark, W.C., Munn, R.E., Eds.; Cambridge University Press: Cambridge, UK.

Humphrey, R.H. (2013), "The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship", *Entrepreneurship Research Journal*, 3 (3), pp. 287-294.

Keller, H.E. (2003). *A measurable model of resilience*. PHD thesis, Seton Hall University.

King, D.D.; Newman, A.; Luthans, F. (2015), "Not if, but when we need resilience in the workplace", *Journal of Organizational Behavior*, 37 (5), pp. 782-786.

Klein, R. J.T.; Nicholls, R.J. ; Thomalla, F. (2003). "Resilience to natural hazards: How useful is this concept?". *Global Environmental Change B: Environmental Hazards*, 5(1-2), pp.35-45.

Korber, S.; Mc Naughton, R.B. (2017). "Resilience and entrepreneurship: a systematic literaturere view". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Korber, S.; McNaughton, R. B. (2018). "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp. 1129-1154.

Krueger, N. (1993). "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), pp. 5-22.

Lees, N.F. (2009). The ability to bounce back: The relationship between resilience, coping and positive outcomes. (Unpublished masters thesis), Massey University, Auckland, New Zealand.

Lengnick-Hall, C.A.; Beck, T.E.; Lengnick-Hall, M.L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". *Hum. Resour. Manag. R.* 21, pp. 243-255.

Liu, Y.; Lachman, M. E. (2019). "We chat, we run: a group-based walking study to enhance physical activity among community-dwelling older adults United States", *Innovation in Aging*, 3(1).

Luthans, F., Vogelgesang, G.R.; Lester, P.B. (2006). "Developing the psychological capital of resiliency". *Human Resource Development Review*, 5(1), pp. 25-44.

Luthar, S.S. & Cicchetti, D. (2000). ["The construct of resilience: Implications for interventions and social policies"](#). *Development and Psychopathology*, 12, pp. 857-885.

Luthar, S.S., Cicchetti, D. ; Becker, B. (2000). ["The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work"](#). *Child Development*, 71(3), pp. 543-562.

Masten, A. S. (2009). "Ordinary magic: Lessons from research on resilience in humand evopelment". *Education Canada*, 49(3), p. 2832.

Masten, A.S. (1989). "Resilience in development: Implications of the study of successful Adaptation for developmental psychopathology". In D. Cicchetti (Ed.), *The emergence of a discipline: Rochester symposium on developmental psychopathology* (1, pp. 261- 294). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Masten, A.S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. Wang, & E. Gordon (Eds.), *Risk and resilience in innercity America: Challenges and prospects*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Masten, A.S. (2001). "Ordinary magic: Resilience processes in development". *American Psychologist*, 56(3), pp. 227-238.

McMullen, JS; Shepherd, DA. (2006). "Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur". *Academy of Management Review*, 31, pp. 132-152.

Morisse, M.; Ingram, C. (2016). "A mixed blessing. Resilience in the entrepreneurial social-technical system of bitcoin". *J. Inform. Syst. Tech. Manag.* 13, pp. 3-26.

Rutter, M. (2007). Resilience, competence, and coping. *Child Abuse and Neglect*, 31(3), pp. 205-209.

Rutter, M. (2008). Developing concepts in developmental psychopathology. In J. J. Hudziak (Ed.), *Developmental psychopathology and wellness: Genetic and environmental influences* (pp. 322). Washington, DC: American Psychiatric Publishing

Saridakis, G., Mole, K.; Hay, G. (2013), "Liquidity constraints in the first year of trading and firm performance", *International Small Business Journal*, 31(5), pp. 520-535.

Singh, S. (2011). Experiencing and learning from entrepreneurial failure. PHD Thesis, The University of Waikato.

Tedeschi, R.G. ; Calhoun, L.G. (2004). "Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence". *Psychological Inquiry*, 15(1), pp. 1-18.

Tonis, R. (2015). "SMEs role in achieving sustainable development". *J. Econ. Dev. Environ. People*, 4, pp. 41-50.

Tugade, M.M.; Fredrickson, B.L. (2004). "Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp. 320-333.

Ungar, M., Brown, M., Liebenberg, L., Othman, R., Kwong, W. M., Armstrong, M., et al. (2007). "Unique pathways to resilience across cultures". *Adolescence*, 42(166), pp. 287-310.

Van Gelderen, M. (2012), "Perseverance strategies of enterprising individuals", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(6), pp. 630-648.

Wagnild, G. M. (2009). *The Resilience Scale User's Guide*. Vers. 3.08. USA : Resilience Center.

Walker, B.H.; Holling, C.S.; Carpenter, S.; Kinzig, A. (2004). "Resilience, adaptability, and transformability in social-ecological systems". *Ecol. Soc.* 9, 5.

Westphal, M. V; Bonanno, G.A. (2007). "Posttraumatic growth and resilience to trauma: Different sides of the same coin or different coins?". *Applied Psychology: An International Review*, 56(3), pp. 417-427.

Zautra, A.J., Hall, J. S.; Murray, K.E. (2010). Resilience: A new definition of health for people and communities. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience*. New York: Guilford.