

## 2. Paradigma, mint a vállalkozás programozott kimenete

### 1. Célkitűzések

Ebben a leckében a vállalkozóvá váláshoz, a vállalkozói élethez való viszonyulások hatásával foglalkozunk. Pozitív attitűddel a vállalkozáshoz viszonyulás előfeltételezi a vállalkozói kedvnek és hajlandóságnak a hosszú távú pozitív kimenetelét. A negatív vagy passzív attitűd, az elfogadható kezdet, - esetleg igen rövidtávú emelkedése után- a gyors befejezést vetíti elő. A lecke során ezzel a pozitív kimenettel, és az azt befolyásoló tényezőkkel ismerkedhet meg a hallgató.

### 2. A paradigama

Ahhoz, hogy megvizsgáljuk a sikeres kimenetelt befolyásoló tényezőket először tisztáznunk kell mit értünk e kimenetel, paradigma, alatt, illetve melyek ennek feltételei

**A paradigma** görög eredetű szó, egy adott szakterületre vonatkozó nézeteket, és az adott nézet szerint sikeresnek tekintett módszerek, és megoldások alkalmazását értjük alatta.

Úgy is fogalmazhatunk, hogy a paradigma közös értékek összessége, közös gondolkodásmód, amelyek alapján, magában a társadalomban vagy egy csoportban, egy dologról azonosan vélekedünk. Ez a nézetazonosság a csoportban (társadalomban) közös mércéjükké válik, a csoporttagjai ezt a közös nézetet mind elfogadják.

Példával élve, egy adott vállalkozásban a kitartás és a kötelességtudás paradigmája hatja át az ott dolgozókat. A sportban, a közös célhoz való hozzájárulás és egymás kölcsönös segítése az erős csapat vagy egy jó team paradigmája. Egy sikeres vállalkozónak a megfelelő piaci és gazdasági környezethez való pozitív hozzáállása és megfelelő attitűdje a vállalkozó paradigmája.

A pszichiátria és a pszichológia paradigmája például az, hogy az ember az agyával gondolkodik. A kormányzás paradigmája pedig az adókon keresztüli gazdaságpolitika.

#### 2.1. A megfelelő paradigma feltételei

A megfelelő vállalkozói paradigma feltétele, hogy az adott személynek pozitív attitűddel kell rendelkeznie, amely segítségével keresztül tud jutni a nehezebb helyzeteken és időszakokon. Éppen ennek eredményeképp válhat sikeres vállalkozóvá. A pozitív és sikeres beállítódás kialakítását két fő terület befolyásolja legjobban. Ez a két terület külső és belső feltételek szerint csoportosítható.

2.1.1. Belső feltételek: (ennek alanya maga a vállalkozó személy)

- Pozitív attitűddel rendelkező,
- A vállalkozás iránt elkötelezett
- A munkában kitartó
- Megfelelő szakértelemmel rendelkezik
- Proaktív
- Rugalmasan alkalmazkodik
- Jól kommunikál
- Könnyen teremt kapcsolatot
- Jól terhelhető
- Képes és akar is fejlődni, tanulni

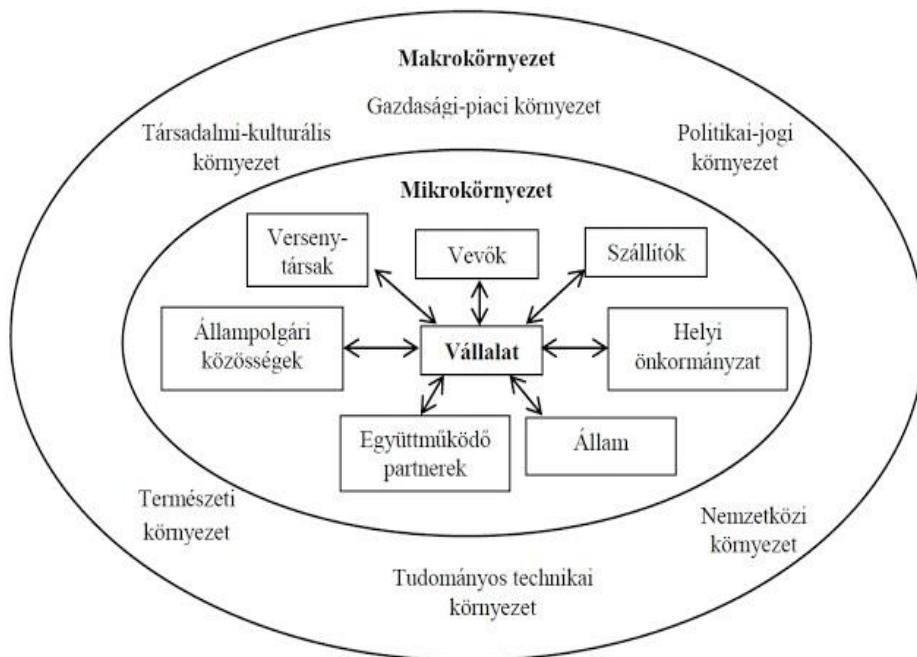
2.1.2 Külső feltételek:



1. kép: Vállalkozást befolyásoló tényezők

A külső feltételeket a következőképpen is csoportosíthatjuk:

- Makrokörnyezet: társadalmi-kulturális, gazdasági-piaci, politikai-jogi, tudományos-technikai, természeti és nemzetközi környezet.
- Mikrokörnyezet: versenytársak, vevők, szállítók, helyi önkormányzat, állam, együttműködő partnerek, állampolgári közösségek és versenytársak.



2. kép: A vállalkozást befolyásoló mikro és makro környezetek.

Fontos szem előtt tartani és megfelelően támogatni ezeket a szervezeti, működési és logisztikai egységeket. Működésük jelentős befolyással bír a vállalkozások életében. A következő kapcsolatlánc is ezt mutatja be. Hatással vannak egy vállalkozás működésére a vevők, akiktől a bevétel származik (akik a fizetésnapokhoz vagy az ünnepekhez igazodva vásárolnak), a szállítók, akiknek már egy rövid idejű késedelme is gátolhatja az elvárható gyors teljesítést), és a piac, amelyen a szolgáltatást, terméket szeretne értékesíteni (és ahol az előbb említett két külső tényező szintén nagy fennakadásokat okozhat). Ugyanígy meghatározó lehet a vállalkozás működésében az a technológia, amellyel a termelést vagy épp a szolgáltatást végzik. Ide kell még sorolnunk azokat a szintén külső (változó) feltételeket, tényezőket is, mint a gazdasági, és jogi szabályozórendszer befolyásolása, hiszen ezek alapvetően határozzák meg a működési környezetet.

Ezek az elemek folyamatosan változnak, a gazdasági mikro, makro hatásoknak megfelelően. Ilyenek a munkaerők, munkavállalók alkalmazását befolyásoló Munka Törvénykönyvének módosulásai, és a rendszeresen változó, adózásra vonatkozó jogszabályok. Fontos még figyelembe venni a vállalkozásokat legerőteljesebben befolyásoló tényezők egyikét ebben a szférában, ez pedig a versenytársi környezet. Hiába akar bármely vállalkozás tulajdonosa vagy vezetője piacvezető szerepbe kerülni, ha nála gyorsabban, jobb minőségben, olcsóbban termelnek/szolgáltatnak/értékesítenek a versenytársai

A vállalkozás működését befolyásoló külső és belső tényezőket együttesen nevezzük befolyásolási vagy kontingencia láncoknak.

A megfelelő, pozitív beállítódás érdekében fel kell ismernie a saját feltételrendszerében fellelhető hiányosságokat, hibákat. Ezeket javítani kell, tanulni a sikeres vállalkozók, cégek példáján, személyiségfejlesztés, vállalkozási kompetenciák fejlesztése, átszervezés, szükség szerint, a legfontosabb a folyamatban gondolkodás és a dinamikus alkalmazkodás az adott piaci, politikai, jogi, és gazdasági igényekhez is.

## 2.2. A vállalkozás kimenetetének lehetősége

Egy vállalkozás piaci körülmények között nem stagnálhat, éppen annyi bevételt teremtve elő mely a felmerülő költségeket fedezi, törvényszerűen pozitív, vagy negatív eredménnyel működhet. Természetesen adminisztratív módon kimutatott stagnálás elképzelhető, azonban ennek célja egyértelműen csupán az adó optimalizálás, illetve adó elkerülés, ez azonban nem a vállalkozás, hanem a vállalkozó céljait elégíti ki, és így a vállalkozás hosszútávú sikerét veszélyezteti.

Mindezek mellett, a vállalkozás, kezdetén vagy menet közben is, oda kell figyelni az intő jelekre, ha valóban stagnálásról vagy negatív mérlegről kap tájékoztatást. Mindig ki kell alaposan vizsgálni a kiváltó okokat, és a problémás területeket. A megfelelő vállalkozói hozzáálláshoz hozzátartozik, hogy nem lép át azonnal a hibákon, vagy problémákon, más utakat keresve, megkerülve, hanem legyen képes, megvizsgálni, feldolgozni és csak utána tovább lépni, hogy tanulhasson belőle és a vállalkozása javára fordíthassa szerzett tapasztalatait.

Amennyiben ezen intő jelek megjelennek a vállalkozás működése során a vállalkozónak teljes vizsgálatot kell elvégeznie és a vizsgálat eredményeként beavatkozást, paradigmaváltást kell végrehajtania.

Ebbe beletartozik a vállalkozás belső feltételeinek módosítása, majd a külső környezeti elemek vállalkozás működését befolyásoló hatásainak erősítése vagy gyengítése. Ez a változtatási folyamat összetett és általában időigényes művelet. Egészen addig tart, amíg a vállalkozás a kívánt cél eléréséhez vezető útra vissza nem tér.

A pozitív hozzáállás a sikeres vállalkozás záloga. (Itt nincs semleges attitűd.) Arról kell több szót ejteni, hogy mit érdemes tenni a siker érdekében és nem arról, hogy mit nem.



3. kép: Nincs lehetetlen egy igazán jó pozitív attitűddel rendelkező vállalkozó számára.

### 2.2.1. A paradigmát befolyásoló vállalkozói tulajdonságok

#### Tanulni akarás.

Egész életünk során tanulunk születésük pillanatától fogva (függetlenül attól, hogy oktatáson belüli vagy kívüli rendszerben élünk). A vállalkozás esetében is pontosan így működik!

Vállalkozóként minden olyan ismeret elsajátítása szükséges, ami a vállalkozással kapcsolatos: Milyen a jó e-mail, miként kell tárgyalni, miként készül a terméke a vállalkozásnak, vagy hogy épül fel a nyújtott szolgáltatás, az üzleti életben hogyan kell ápolni a kapcsolatokat, hogyan működik a beszállítás rendszere, milyen hivatalos ügyeket kell elintézni, hogy az adott vállalkozás beindulhasson és milyen hivatalos szervekkel kell kapcsolatban állni, stb.

Folyamatosan kell tanulni, hogy a vállalkozás a piacon megállja a helyét, és könnyen, gyorsan tudjon reagálni a piac változásaira.

### Önbizalom és pozitív hozzáállás

A vállalkozó higgyn magában, a képességeiben és a megálmodott, elképzelt vállalkozás kivitelezésében. Amennyiben van egy ötlete és meg szeretné valósítani, nélkülözhetetlen hozzá a megfelelő önbizalom és a pozitív életszemlélet. Teljesen normális, ha nem sikerül elsőre, vagy másodikra valami, akkor nem kudarcot kell látni benne, hanem egy olyan utat, ami nem a célunkhoz vezetett. Ugyanakkor lássuk meg a lehetőséget benne, hogy megismerjük a probléma forrásait és tanuljunk is belőle, hogy ez legközelebb ne forduljon elő. Az önbizalom támogatja azt a lehetőséget, hogy tanulhassunk az esetleges sikertelenségekből. (Ne használja a "kudarc" szót, mert az veszteség, holott amiből tanulunk az mind nyereség, noha azonnali anyagi hasznot nem jelent.

### Proaktivitás

Mi volt a célja a vállalkozással? Miért vágott bele? Mit szeretne vele elérni? Miért van erre bárkinek is szüksége? Nagyon fontos, hogy a vállalkozó által választott tevékenység, örömet okozzon, és szeresse ezt az elfoglaltságot, mert lehetnek nehezebb időszakok a vállalkozás életében akkor könnyebb ezeket átvészelni, ha a munka örömet okoz, még ha a bankszámlát nem is dagasztja a bevétel. (Csíkszentmihályi Mihály Flow élménye) Igaz az a közhely, hogy a pénz – önmagában - nem boldogít, és ha csupán ezért vállalkozik, akkor nem leszel boldog – igazán.

### Elhivatottság

A célok eléréséhez önmagában még nem elég a pénz szeretete, szinte vallásos megszállottságra, más szóval kellő elhivatottságra van szüksége!

### Ötletek megóvása

Fontos az ötletek megóvása. Gyakran fordul elő, hogy egy nagyszerű szabadalmi jog a vállalkozás birtokába kerül, kikísérletezi, kifejleszti, de elakad anyagi forráshiány miatt, és amikor bevon befektetőt, azok kisémmizik.

Vannak megfelelő specialisták, akik a szerzői jogvédelemre szakosodtak, ügyvédek, érdemes őket felkeresni. (Ugyanakkor tökéletes védelem akkor sincs.) Ezért érdemes olyanokkal együtt dolgozni, akikben megbízunk.

### Elszántság

A konkurenciával való versenyben az elszántság és bátorság előremutató, másrészt a konkurenciában is tekintélyt ébreszt.

### Nyitottság

Sosem szabad elfelejteni, mindenkitől tanulhat az ember, függetlenül attól milyen képesítéssel, képzettséggel, kompetenciával rendelkezik. Azt tanulhatja, tudhatja meg, egy adott pillanatban, amiről épp nincs információja, vagy tudása. Sosem szégyen az idősebbtől is tanulni, - tőlük általában életbölcsesség, empirikus tapasztalat révén kaphat segítséget. A mentorától, tanácsadójától kaphat anyagi támogatást, tanácsokat, viszont sokszor pusztán az is elég, ha csupán bátorítást kap a továbbiakhoz. Az ilyen jóakarató önzetlen segítők, amennyiben vannak, a környezetében nagyon tisztelje, és becsülje is meg a vállalkozó.

## Bátorság

Merje megvalósítani terveit, álmait akkor is akadályokba ütközik, és többen nem helyeslik, vagy nem értik meg. Jussanak eszébe nagy elődink, akik rendíthetetlen kitartással kutattak, dolgoztak és végül sikeresek lettek. (Például: Thomas Alva Edisont volfrám szálhoz egyes források szerint több mint 5000 kísérlete kapcsolódott más források szerint ez több mint 8000 volt, akármelyik is a valós adat, T. A. Edison mindenképp elképesztő kitartásról tett tanúbizonyságot, akiről érdemes példát venni.)

### **3. A vállalkozás kimenetének kulcsa**

A vállalkozói személyiség, magatartás fontosságát az a tény is jól reprezentálja, hogy a gazdasági főiskolák egyes szakjain, például a vállalkozásszervezési szakon is vezettek be pszichológiai képzéseket, amelynek célja a megfelelő vállalkozói attitűdhez kapcsolódó ismeretek elsajátítása az egyén, a csoport és a szervezet szintjén.

A vezető, (vállalkozó) hatékonyságának kulcsfontosságú meghatározó tényezője a belső feszültség, a stressz (Fiedler és Garcia 1987; Fiedler és mások, 1994). Alapvetően, - nemcsak a vezetők – a feszült helyzetekben energiáikat feszültséget generáló kapcsolataikra vesztegetik, ami leköti, eltereli a figyelmüket. Ennek következtében és nem bírnak teljes figyelemmel az adott feladatra összpontosítani. Ennek során a személy (vállalkozó, vagy vezető) intelligenciája csak a stressz mentes helyzetekben használható valóban konstruktívan és hatékonyan. Fiedler kutatásai bizonyították, hogy az alacsony szintű stressz-helyzetekben a gyakorlat ténylegesen gátolja a teljesítést. Ugyanakkor rövidtávú feszült helyzetekben ez még előnnyé is válhat, (például rájöhethet a megoldásra) mert egy vészreakcióban a szervezetet maximális teljesítményre sarkalja. (Ez viszont, ha 2-3 percnél tovább áll fenn, akkor komoly pszichoszomatikus tüneteket okozhat, sőt akár komoly károsodásokat is például felugrik a vérnyomás, és akinél szűkek az agyi erek és általában normális a vérnyomása, ott agyvérzést is okozhat.) Fiedler a stresszhelyzetek kezelésére is a többi helyzeti tényezőkhöz hasonlóan, a vezetési helyzet és a figyelem alakítását javasolta. Így a (gyakorlatok, helyzetek hatására) vezetőnek lehetősége nyílik arra, hogy gyakorolhassa megfelelően a vezetői képességeit.

#### **3.1 Vezetői stílus (Helyzeti kedvezőség)**

„Fiedler szerint nincs ideális vezető. Mind a feladat irányultságú, mind a viszony irányultságú vezetők hatékonyak lehetnek, ha vezetési stílusuk a helyzetnek megfelelő.) Tehát a vezetői és vállalkozói viselkedés irányultságuktól függetlenül egyformán hatékony lehet, amennyiben sikerül a helyzetnek legmegfelelőbb stílusban végrehajtani a feladataikat. Ennek pedig a legfőbb befolyásoló tényezője, hogy mennyire tudják az adott helyzetben a figyelmüket az adott feladatra irányítani. Ami befolyásolhatja, elterelheti ezt, az a stressz és a vezetői attitűd kapcsolata. Fontos a pozitív beállítódás és a stresszre felkészítő gyakorlatok alkalmazása, hogy az adott helyzetekben optimális vezetői, (vállalkozói) magatartást tudjon kivitelezni, alkalmazni. Mindennek a megfelelő döntéshozásban van nagy jelentősége. Az esetlegességi elméletet arra is felhasználják, hogy a vezetőnek olyan előfeltételek teremtsenek, melynek során a vezető hatékonysága biztosított lesz vagy marad.

Fiedler a helyzet „kedvezőség”-nek, (vezetői stílusnak) vagy a helyzet ellenőrizhetőségének három összetevőjét jelölte meg:

- a. Beosztott vezető- kapcsolatok, melyek a vezető és beosztottjai között megosztott bizalom, megbízhatóság és tisztelet mértéke,
- b. Feladatszerkezet, amely a kézenfekvő feladat összetettségét, ellenőrizhetőségét, sajátosságát és világos érthetőségét mutatja,
- c. Vezető helyzeti hatalma, mely magából a vezető hatalmi helyzetéből adódik.

Azok a “kedvező” helyzetek, melyekben a vezető-beosztott kapcsolatok jók.

A feladatszerkezet egyértelmű a vezető pozíció-hatalma magas. Fiedler szerint, az alacsony LPC-jű (feladat irányultságú) vezetők hatékonyabbak a szélsőséges helyzetekben. Tehát amikor a helyzet nagyon kedvező, vagy nagyon kedvezőtlen, míg a magas LPC-jű (viszony irányultságú) vezetők a közepes helyzetekben teljesítenek a legjobban. A mai napig vannak kritikusi és pártolói is ennek a szemléletnek, Fiedler kontingencia modellje mégis fontos elméletnek bizonyult, mert egy teljesen új szempontot adott a vezetéstudományi kutatásoknak. Számos kutató átvette e modell esetlegességi szemszögét, ezáltal szemléletváltást ért el a pszichológia viselkedés kutatás területén.”<sup>1</sup>

### 3.2. A sikeres vállalkozó ismérvei

A sikeres vállalkozó hosszú távú célokat állít maga elé és energikusan végzi a feladatait. Vállalja a felmerülő kockázatot és a személyes felelősséget is. Problémamegoldásban kitartó, a hibáiból tanul. A piaci visszajelzéseket figyeli, keresi, erőforrásait megfelelően használja. Nagy benne a versenyszellem, sokszor még önmagával is versenyben áll, tisztában van azzal, hogy a siker vagy a bukás főképp rajta múlik. A teljesítmény értékmérőjeként tekinti a pénzt és az üzleti kapcsolatokban rejlő tőkét is.

Bárki lehet sikeres vállalkozó, kortól és nemtől függetlenül. Az hogy mennyire lesz sikeres, attól is függ, mennyire lesz elégedett a vállalkozásában. Az ember elégedettségének a mércéje, hogy a képességének és a személyiségének megfelelő területen kell érvényesülniük. Másként megfogalmazva: ha azt teheti a vállalkozó, amit szeretne, akkor lesz boldog és igazán sikeres is.

### 3.3. Mitől sikeres egy vállalkozás?

Amennyiben körültekintően olvasta a vállalkozói szemléletmód elemeit, valószínűleg mostanra körvonalazódott Önben a saját sikeres vállalkozása is.

- Ismerje meg, sajátítsa el és gyakorolja a sikeres vállalkozási szokásokat.
- Legyen, elkötelezet, hozzáértő és rugalmas!
- Gyarapítsa szakmai ismereteit folyamatosan!
- Válgjon jó csapatjátékossá!
- Legyen saját terméke vagy egyedi szolgáltatása! Vállalkozása legyen újszerűbb vagy váljon jobbá, mint a konkurensei!
- Legyen, megfelelő hitelforrása, rendelkezzen elegendő saját tőkével is!
- A vállalkozói magatartás tanulható, fejlessze önmagát!

---

<sup>1</sup> [https://hu.wikipedia.org/wiki/Fiedler-f%C3%A9le\\_kontingenciamodell](https://hu.wikipedia.org/wiki/Fiedler-f%C3%A9le_kontingenciamodell)

- A megcélzott piaca legyen nagy, esetleg legyen növekedést mutató!
- Több jó ötlettel rendelkezzen, gondolkozzon el azon, hogy a spanyolviaszt nem Önnek kell feltalálni. Lehet, hogy csak másképp kell látni egy már régóta ismert, de jól bevált terméket vagy szolgáltatást és az is elegendő a sikerhez. Kapcsolódhat régebben bevált ötletekhez is, ha újra feldolgozza azokat.

#### 4. Összefoglalás

Alkalmazkodjon a vállalkozói szerepkörhöz! Minél többet képzele el és foglalkozik a témával, annál több idegi pályát rajzol fel az elméjében ezzel kapcsolatban. Ezáltal egyre több, a saját vállalkozásával kapcsolatos információra tesz szert. Lassan saját vállalkozásának szakértőjévé válik. Felismeri saját képességeit, hiányosságait és lehetőségeit. Mindezzel együtt átlátja vállalkozásának létjogosultságát és sikerességének lehetőségét is, vagy épp ellenkezőleg, felismeri azt is, ha a vállalkozás abban a formában nem kivitelezhető, viszont így lesz ideje és lehetősége időben megtalálni a megfelelő megoldást is.

Vállalkozásának elindítását megelőzően gondolkozzon el a következő kérdéseken.

- Visszavonhatatlanul elkötelezte magát és elhatározta, hogy vállalkozó lesz?
- A környezete támogatja a vállalkozásában?
- Gyorsan tud-e döntéseket hozni?
- Tud rugalmasan alkalmazkodni a folyamatosan változó körülményekhez?
- A figyelmét képes megosztani? Tud koordinálni több egyformán fontos dolgot párhuzamosan is?
- Képes naponta 10-16 órát is dolgozni céljaiért?
- Képes mások tanácsait is meghallgatni?
- Képes elfogadni a kritikát és felismerni, elismerni, ha hibázott?

A belső tulajdonságok számbavétele után, a következőket szintén érdemes átgondolni:

- Mi az, amihez leginkább ért?
- Mi az, amihez leginkább kedve is van? Ehhez ért is valóban?
- Milyen típusú, jellegű vállalkozásba kezdene szívesen?
- Saját ötletét akarja megvalósítani, esetleg szívesebben kapcsolódna egy már működő vállalkozáshoz is?
- Társakkal vagy egyedül szeretne jobban dolgozni?
- Jelenleg milyen lehetőségei vannak?
- A tervezett vállalkozásban kínált termékére vagy szolgáltatására van megfelelő piac, azaz megfelelő igény?
- A legfontosabb kérdés, hogy a vállalkozás a vállalkozó jövedelemszerzési célját ki tudja-e elégíteni?

## 5. Ellenőrző kérdések

Jelölje meg az alábbi állításokról, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!

- A megfelelő paradigma makrokörnyezeti feltételei a társadalmi-kulturális, gazdasági-piaci, politikai-jogi, tudományos-technikai, természeti és nemzetközi környezet. (I)
- A vállalkozás működését befolyásoló belső tényezőket nevezzük befolyásolási vagy kontingencia láncoknak. (H)
- A vállalkozás bizonyos piaci helyzetekben stagnálhat. (H)
- A vállalkozás indítása előtt a legfontosabb kérdés, hogy a vállalkozás a vállalkozó jövedelemszerzési célját ki tudja-e elégíteni? (I)

## 6. Felhasznált irodalom

Szakács Ferenc, Kulcsár Zsuzsanna (szerk.), 2001, Személyiségelméletek. ELTE Eötvös Kiadó.

Vargha András, 1998, S-CPI Felhasználói füzet. ELTE, Általános Pszichológiai Tanszék, Budapest.

Vecsenyi János, 1999, Vállalkozási szervezetek és stratégiák. AULA, Budapest.

Tóth-Szabó Anna, 1998, Vállalkozási alapismeretek távoktatással. Távoktatási Universitas Alapítvány, ÁVF.

Fiedler, F.E. és Garcia, J.E. (1987) A vezetéstudomány, észlelési forrás és szervezeti teljesítés, New York: John Wiley és Sons.

Fiedler, F.E. (1994) Vezetési gyakorlat és vezetői teljesítés, Alexandria, VA: US Army Viselekedési és társadalomtudományi kutatóintézete.

## 7. Internetes források

SME teljesítménymenedzsment, Szerző: Dara Péter, Budapesti Gazdasági Főiskola - Budapest, 2010

([http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_d5\\_1095\\_1097\\_smeteljesitmenymenedzsment\\_scorm/borito\\_EhstXBbup4zLp65m.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d5_1095_1097_smeteljesitmenymenedzsment_scorm/borito_EhstXBbup4zLp65m.html))

[https://hu.wikipedia.org/wiki/Fiedler-f%C3%A9le\\_kontingenciamodell](https://hu.wikipedia.org/wiki/Fiedler-f%C3%A9le_kontingenciamodell)

## 8. Képek forrása

1. kép <http://skillisland.blogspot.hu/2016/03/vallalatok-kornyezete.html>

2. kép: [http://www.diaet-clique.de/sites/default/files/styles/bilder-in-beitraegen/public/magazin/gesund\\_abnehmen/motiviert-abnehmen-4-tipps-zum-durchhalten.jpg?itok=cRBmtl59](http://www.diaet-clique.de/sites/default/files/styles/bilder-in-beitraegen/public/magazin/gesund_abnehmen/motiviert-abnehmen-4-tipps-zum-durchhalten.jpg?itok=cRBmtl59)