

Sport – coaching – üzleti siker

Belső konzulens: Balázné Dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens: Bali György

Takács Dávid

Levelező tagozat

Business Coach

Szakirányú továbbképzés

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Takács Dávid

Szak/szakirány: Business Coach/Szakirányú továbbképzés

Neptun kód: I729GY * A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017

A szakdolgozat címe: Sport – coaching – üzleti siker

Belső (operatív) konzulens neve: Balázs Dr. Lendvai Marietta

Külső (szakmai) konzulens neve: Bali György

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:
siker, vezetés, menedzsment, sport, coaching.Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.***(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)***Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2017. január 17.

.....
hallgató aláírása**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2017 JAN 19.

.....
könyvtári munkatársBudapesti Gazdasági Egyetem
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg
Könyvtár
8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/a
Adószám: 15329822-2-41

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. Sikertényezők az üzleti életben	2
2.1 A kiemelkedően sikeres emberek hét szokása.....	3
2.2 A hatékony vezetés alapelvei	8
2.3 Témacentrikus interakció	10
2.4 „Sikertelenségtényezők”	12
2.5 Az érzelmi kompetenciák szerepe a vezetői sikerben	15
2.6 A holisztikus szemléletű vállalatvezetés	16
3. Sikertényezők a sportban	19
3.1 A sport szerepe az emberi létben.....	19
3.2 A sikeres sportteljesítmény összetevői.....	22
3.3 „Milyenek a bajnokok?” – a kutatási eredmények tükrében	23
3.4 A sportsiker receptje – sűrítve.....	24
3.5 Az ifjú sporttehetségek kutatásának tanulságai	29
3.5.1 Az ifjú sporttehetségek kutatásának módszerei.....	29
3.5.2 A Héralklész Bajnokprogram – kutatási eredmények	30
4. Sport és üzleti siker összefüggése	35
4.1 Mit tanulhatunk sportsikereinkből?.....	35
4.2 Hogyan segíti a sport az üzleti életben való boldogulást?.....	38
4.3 Sport- és üzleti siker párhuzamai	40
4.3.1 St. John modellje	41
4.3.2 Sport és munka öt sikertényezője	44
4.3.3 A nagy sport- és üzleti teljesítmények hét alapelve	46
4.4 Sikeres emberekkel készített interjúk tapasztalatai	50
4.4.1 Sikeres üzletemberekkel készített interjúk tapasztalatai	52
4.4.2 Sikeres sportolókkal készített interjúk tanulságai	56
5. Összegzés	61
IRODALOMJEGYZÉK	63
ÁBRAJEGYZÉK	67
MELLÉKLETEK.....	68

„A sport megtanít becsületesen győzni, vagy emelt fővel veszíteni.

A sport tehát mindenre megtanít.”

Ernest Hemingway

1. Bevezetés

„Befordulunk a célegyenesbe, 400 m van még vissza az 5 km-es futóversenyből. Már a »fülemen veszem a levegőt«, a gyomrom is fáj, ahogy kell. Ellenfelem pedig itt van mellettem, az utolsó km-en jött föl rám. Minden bajom van már, de az elmém teljesen tiszta és higgadt. És minden viszontagság ellenére tudom, hogy én fogok győzni. Talán mert tudom, hogy jó vagyok a véghajrában, vagy hogy erős vagyok? Bajnok vagyok, biztos vagyok benne, hogy győzni fogok.” (Idézet egy amatőr futóbajnok feljegyzéséből)

Mi a titkok? Mi az oka, hogy a fönti sportoló így tudja végigcsinálni a versenyt, illetve annak utolsó szakaszát? Ilyen ellenállhatatlanul száguldanak a siker felé az üzleti élet bajnokai is? Ilyen és ehhez hasonló kérdéseket járunk körbe ebben a dolgozatban.

A konkrét téma a sport és az üzleti siker összefüggései. Mit tanulhatunk a sportból, mit hasznosíthatunk a sport területén tanultakból az üzleti életben? Milyen egyéb utakon-módokon keresztül segíti a sportolói múlt (vagy jelen) az üzleti életben való helytállást?

Az első fejezetben az üzleti siker összetevőit szedem össze. Elsősorban a menedzsment szakirodalomra támaszkodva keresem a választ arra a kérdésre, hogy miben áll az üzleti, szakmai, illetve vezetői siker titka. A második fejezetben a sportsiker tényezőit vesszük górcső alá. Elsősorban nem a fizikai, hanem a mentális és pszichés elemekre összpontosítunk. A harmadik, egyúttal záró fejezetben pedig sport- és üzleti siker összetevőinek metszetét keresem. Továbbá, ez a rész ad választ arra a konkrét kérdésre, hogy miképpen segít a sport az üzleti életben való boldogulásban.

Külön érdekessége a dolgozatnak, hogy a sport- és az üzleti szakma neves hazai képviselői is szót kapnak. Az ő személyes beszámolóikat is fölhasználom annak érzékeltetésére, hogy min múlik a siker, illetve milyen kapcsolat van sport és üzlet között.

2. Sikertényezők az üzleti életben

Ki mit tart sikernek? Néhány éve egy munkahelyi tréning szervezőjeként volt szerencsém a fölkért külső előadóval együttműködve részt venni a foglalkozások szakmai-tartalmi előkészítésében is. Azt találtuk ki, hogy a résztvevők igényeit, elvárásait előzetesen felméréndő, kiküldünk egy elektronikus kérdőívet. Egyfajta bemutatkozás gyanánt arra is kíváncsiak voltunk, hogy a válaszadók mit tartanak sikernek, mire a legbüszkébbek eddigi életük, illetve munkájuk során. A mintegy tíz kitöltő szinte kivétel nélkül két-két dolgot jelölt meg sikerként.

Egyrészt a magánéletükre, a családjukra voltak büszkék a munkatársak, másrészt mindannyian beszámoltak valamiféle szakmai eredményről. Ez utóbbi vagy valamilyen konkrét díj, elismerés, képesítés megszerzése, feladat sikeres megoldása stb. volt, vagy – valamelyest általánosabban – az eddig megszerzett szakmai tapasztalatok, készségek, elismerések. Illetve kaptunk olyan válaszokat is, amelyek bizonyos nehéz helyzeteken, válságokon való úrrá levést, akár újrakezdést, saját maguk túlszárnyalását – „önmagunk legyőzését” – hangsúlyozták.

Az előzőekkel csak azt kívántam érzékeltetni, hogy a sikerről, mint olyanról sokféleképpen gondolkodhatunk. Némi túlzással azt mondhatjuk, hogy a siker mindenkinek mást jelent.¹ Első megközelítésben maradjunk is a siker fogalmának szubjektív meghatározásánál. Ahogy ezt az amerikai szerzőpáros, Smith és Kays *Sikerpszichológia* című könyvében *A sikeres karrier definíciója* című alfejezetben olvashatjuk:

Ami a te életed sikeres karrierjének definícióját illeti, csakis a te saját megfogalmazásod számít. Mert mindenkinek különbözőek a prioritásai – a lényeg, hogy tudd, melyek a tied. Vegyünk egy példát: tegyük fel, hogy szeretnél a szakmád csúcsára jutni, egy jogi irodában partnerré válni, vagy milliókat keresni a munkáddal. De az is lehet, hogy a sikeres karrier számodra azt jelenti, hogy van időd a kikapcsolódásra és a családdra. (Smith & Kays, 2014, p. 285.)

Mégis milyenfajta siker? Alkalmasint nehéz különválasztani a különböző sikerek – személyes, anyagi, szakmai, tanulmányi, sport, magánéleti stb. – összetevőit, tényezőit. Illetve azt gondolom, hogy jelentős az átfedés az egyes sikerfajták tényezőiben. Vagyis, feltételezésem

¹ Hogy ez mennyire így van, az egy kedves, rövid történet révén ivódott az elmémbe. Szintén munkahelyi tréning kapcsán meséltem az egyik munkatársamnak, hogy a sikerrel foglalkoznak itt, a kampuszon két napon keresztül (Stephen Covey: *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása* állt a műhely középpontjában). Mire a kollégám kihúzta magát és mondta, hogy bizony ő a sikeres ember, mert három gyermeke van.

szerint, azonosíthatók úgymond általános sikerfeltételek, sikerfaktorok – a dolgozat is pontosan ezt hivatott megvizsgálni az üzleti élet és a sport területének összevetésével. Ennek érdekében nézzük meg először a két szférát külön-külön. Ebben a fejezetben elsősorban az üzleti élet sikertényezőire összpontosítunk.

2.1 A kiemelkedően sikeres emberek hét szokása

S hogy mindjárt egy bizonyos tekintetben kirívó példával – de minden kétségen felül alaplával – kezdjük, nézzük mi is a kiemelkedően sikeres emberek hét szokása. (Covey, 2014) Csupán azért utaltam arra, hogy ez a mű kicsit kilóg a sorból, mert a hét szokás esetében általános sikerkritériumokról van szó. Igaz, elsősorban a vezetésről, illetve a menedzsmentről (leadership és management), ezek sikertényezőiről ír a szerző. De egy egyéni vállalkozó, egy kutató vagy akár felsőoktatási hallgató stb. is magára vonatkoztathatja ezeket az alapelveket. Érdekesképpen megjegyezzük, hogy Schäffer Beáta egyik legutóbbi könyvében (Schäffer, 2015) egyik alfejezetének ezt a címet adja: *A sikeres vezetők hét legjobb szokása*. S az alfejezetben belül is következetesen a vezető kifejezést használja és nem az embert.

Nézzük a hét sikertényezőt. Az első három faktor ahhoz szükséges, hogy az ember ki tudjon kerülni – a szerző megfogalmazása szerint – a függés állapotából a függetlenség állapotába, vagyis hogy a maga ura legyen. Ez szépen egybevághat a gyakorlattal. A vezetőknek mint ügyfeleknek, coacheeknek a leggyakrabban ugyanis az az első számú problémájuk, hogy a cégük, a folyamataik rabjai, s szeretnének úgymond levegőhöz jutni egy kicsit. Azaz hatékonyságnövelés révén szeretnének több szabadidőt.

1. Proaktivitás

Azaz, hogy ne mi menjünk az események után, ne reaktívak legyünk, hanem próbáljunk elébe menni a dolgoknak és legyünk képesek érdemben befolyásolni azokat. Tehát gondolkodjunk előre, tervezzünk (reális célokat kitűzve), így elejét vehetjük annak, hogy váratlan és sürgős feladatok tántorítsanak el minket a sikerünk szempontjából igazán fontos dolgoktól. Mindez szilárd jellemet és értékrendet, valamint döntési és felelősségvállalási képességet is magában foglal.

2. Céltudatosság

Lássuk a célt, az vezéreljen minket. Ennek megfelelően tervezzünk. E tényező fontosságát is egyértelműen igazolja a gyakorlat. A legtöbb sikertörténetben döntő jelentőségű a cél, amiért a

főhős fáradhatatlanul dolgozott. Szinte minden sikeres embernek sajátja az a szokás, hogy rendszeresen célokat tűz ki maga elé.² Jelentős mértékben növeli a célkitűzés hatásosságát, ha le is írjuk a céljainkat. A kutatások szerint az embereknek csak csekély hányada írja le a céljait (mintegy három százalékuk), az írásba foglalt célkitűzések viszont nagyon nagy mértékben (97 százalékban) teljesülnek is. Egy amerikai felmérésben MBA-hallgatók pályafutását követték nyomon, miután elvégezték a képzést. Azt találták, hogy azok az üzletemberek, akik a diploma kézhez vételét követően írásba foglalták a következő évekre vonatkozó céljaikat, sokkal sikeresebbek lettek társaiknál. A vizsgálat szerint a minta összes alanya által öt év alatt fölhalmozott vagyon 97 százaléka azok kezében összpontosult, akik írásos tervet készítettek előzetesen.

Röviden: *Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est*, azaz semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart. Seneca. (céltalan hajósnak semmilyen szél nem kedvez).

3. Priorizálás

A sikerhez elengedhetetlen a hatékony működés, ami pedig megköveteli azt, hogy megfelelően tudjuk (időben) rangsorolni a különböző tevékenységeinket, feladatainkat. Fontosság és sürgősség szerint osztályozva ezeket a helyes sorrend a következő.

- I. Fontos és sürgős
- II. Fontos és nem sürgős
- III. Nem fontos, de sürgős
- IV. Nem fontos és nem is sürgős

Gyakran összekapcsolják a feladatok priorizálásának kérdését egy olyan történettel, amelyben különböző dolgokat próbálnak meg beletenni egy edénybe. Több ilyen video is található a világhálón. A történet lényege az, hogy nagyobb darab dolgokat (például köveket), aztán kisebbeket (mondjuk kavicsokat), majd szemcsés vagy folyékony anyagot kell behelyezni a tartóba. Ha homokkal kezdjük, rátesszük a kavicsokat, akkor a kövek már nem is férnek be. De ha fordítva kezdjük, akkor a kövek közötti hézagokat kitöltik a kavicsok, a kavicsok közé pedig még homokszemek is beférnek.

² Nem is feltétlenül maga a cél az érdekes itt, hanem a célkitűzés, ami eredményre ösztönöz – hasonló a helyzet a tervezés esetében: a terv semmi, a tervezés minden. Állítólag egy neves, amerikai marketing szakembertől származik a mondás, miszerint próbáld elérni a csillagokat, s ha nem sikerül, legalább nem sárral a kezeden fogsz meghalni.

Természetesen fizikai szempontból megáll a példa, de ha tisztán elméletileg, pontosabban matematikailag nézzük, akkor arra jutunk, hogy voltaképpen teljesen mindegy a tevékenységek sorrendje, ha mindegyiket el akarjuk végezni. Hangsúlyozni kell az utolsó részt, tehát ha minden feladatunkat ellátjuk, akkor ez elviekben egy adott időt vesz igénybe a feladatok sorrendjétől függetlenül.³

Érdekes adalékul szolgálhat a kérdéshez egy olyan mozzanat, amelyet az osztrák származású Fredmund Malikra, a szent galleni Malik Management Zentrum életre hívójára, illetve az általa kidolgozott holisztikus menedzsment felfogásra vezethetünk vissza. Egy tréningen a Malik Integrált Menedzsment rendszer ismertetése során az előadó megosztotta azt a gyakorlati tapasztalatát, miszerint érdemes a napot nagyobb lélegzetű, fontos feladatokkal kezdeni. Mégpedig azért, mert a nap elején még kisebb az esélye annak, hogy megzavarják az embert váratlanul fölmerülő problémák, látogatók, kérdések kollégáktól stb.

Meglehet összezavarhatja az Olvasót a következő. A már szintén említett *Sikerpszichológia* (Smith & Kays, 2014) című mű gyakorlati tanácsai között a 284. oldalon az alábbiakat olvashatjuk.

Minél kisebb egy feladat, annál jobb. Igyekezz ezekkel még a nap elején végezni, így lendületet nyerhetsz.

A kérdés lezárásaként megállapíthatjuk, hogy ez is – mint sok minden más – részben személyiségfüggő. Védhető, hogy az egyszerűbb feladatokkal kezdve sikerélményt élünk át, ami erőt ad a nagyobb horderejűekhez. Ugyanakkor szem előtt kell tartani a fontosságot és a sürgősséget, illetve a Malik-féle tanácsot is. A dolog nyilván helyzetfüggő is. A lényeg az, hogy az egyénnek legyen kellő önismerete és helyzetismerete ahhoz, hogy adott napon a helyes döntést hozza meg a feladatok priorizálása tekintetében.

Másrészt, megjegyezhetjük azt is, hogy a szakirodalomban az időmenedzsment helyett már a feladatmenedzsmentet javasolják. (Smith & Kays, 2014, p. 120.) Ez utóbbinak az a lényege, hogy ne az időnket osszuk be mereven, hanem a feladatainkat. Hiába szánunk egy adott

³ Érdekesképpen megjegyzem, hogy egy tréningen a már említett Schäffer Beáta is úgy nyilatkozott, hogy sokszor nem a fenti prioritási rend szerint jár el, hanem gyakran egyszerűbb, kisebb időigényű, nem feltétlenül a legfontosabb vagy legsürgősebb feladatokat is előre veszi. Más olyan sikeres embert is ismerek, aki legtöbbször – a fenti elmélettel ellentétben – azonnal válaszol elektronikus levelekre, mondván, hogy azon melegében reagál a dologra és így nem kell visszatérnie rá, nem fogja elfelejteni, nem kell újra „kinyitni azt a fiókot”.

munkára egy órát. Ha nem készül el annyi idő alatt, inkább fejezzük be, minthogy később kelljen visszatérni rá.

Ide kapcsolódik egy rövid történet, amely már a dolgozat legfőbb témájába – Mit hasznosíthatunk az üzleti életben a sportban tanultakból? – vág. A Kar és a MKT Zala megyei szervezete által rendezett 2016. április 19-i Közgazdász délutánon Bali György coach és tréner beszélt, illetve faggatta a közönséget sport és egyéb szakmai sikerek összefüggéséről. Előadásának címe a következő volt: *Hogyan tanuljunk sportsikereinkből? Hogyan legyen saját vállalkozásában, mint vezető „Olimpiai Bajnok”? Mit tanulhatunk vezetőként, leendő vezetőként Dr. Kemény Dénes munkásságából?* Az egyik hallgató a következő tapasztalatát osztotta meg. Röplabdázóként megtanulta, hogy ha a mérkőzés alatt van egy sikeres periódus, akkor azt minél tovább fönnt kell tartani. Ha pedig rosszul megy, akkor mindent meg kell tenni, hogy az ellenfél sikersorozatát megtörjék. Jelenlegi munkája során vezetőként mindezt úgy alkalmazza, hogy ha egy adott feladaton dolgoznak, és jól megy a munka, akkor hiába járt le a munkaidő, inkább tovább csinálják, hogy meglegyen.

Ha az ember az első három szokás segítségével le tudta vetni kötelékeit, felszabadult, akkor egy újabb szintre léphet. A függetlenség, meglehet, magányossággal is együtt jár. Az új szint azonban az előző kettő – függőség, majd függetlenség –, mint tézis és antitézis szintéziseként a kölcsönös függőség vagy idegen szóval interdependencia. Igazán sikeresek ugyanis akkor lehetünk, ha csapatban dolgozunk. A gyakorlat ezt is megerősíti. Több sikeres embertől, vezetőtől hallottam, hogy csak másokkal együtt tudott igazán kibontakozni. Az emberek együttműködése révén $1 + 1 + 1 + 1$ az nem 4, hanem legalább 5, de inkább 6 vagy még több – csak ezt meg is kell valósítani. Nézzük az ehhez vezető újabb három sikertényezőt.

4. Nyer-nyer helyzetekre törekvés

Keressük tehát a közös érdeket, ne a másik rovására próbáljunk előnyt elérni, hanem olyan megoldásokban gondolkodjunk, amelyek révén mindkét (illetve az összes résztvevő) fél nyer. Játékelméleti szóhasználattal ezek nem úgynevezett zérus összegű játékok, hanem nyer-nyer helyzetek. Kézenfekvő, hogy hosszú távon csak így tudunk érvényesülni, illetve együtt dolgozni másokkal, hiszen ha egy zérus összegű játékban nyerek, akkor a vesztes nem szívesen működik velem együtt legközelebb. Az ilyen helyzetekhez nyilván az is kell, hogy ne megosztók legyünk, hanem próbáljuk összehangolni az érdekeket, keressük a konszenzust.

5. Értsünk meg, hogy megértsenek

Először értsük meg a másik embert, a szándékát, az érdekét, az indítékait, a motivációját stb., hogy ezáltal könnyebben megértessük magunkat is. Mindehhez elengedhetetlen az egyik legfontosabb coaching eszköz, az aktív figyelem.⁴

6. Szinergia

Voltaképpen a kölcsönös függőségnél szerepeltetett számképlet ($1 + 1 + 1 + 1 \geq 6$) minőségi párhuzamának is fölfogható ez az elv. Azaz hogy törekedjünk a szinergiára, olyan nagyszerű, akár új megoldásokra, amelyekre az egyes egyének külön-külön nem jöttek volna rá, csak a csapatban való együttműködés, együttgondolkodás eredményeként jönnek létre.

Míg az első három tényező a szűken értelmezett személyes (perszonális) készségek fejlesztésére vonatkozik, addig a második három a személyközi (interperszonális) térben való boldogulásunkat hivatott előmozdítani. A hetedik szokás mindkét területet érinti.

7. Fejlesztés

Élezd a fűrészt – ahogy eredetileg szól az elv. Maradjunk éberek, folyamatosan fejlesszük magunkat, tartsunk lépést a változásokkal, haladjunk a korrallal. Itt voltaképpen az erőnk újratemeléséről, készségeink megújításáról van szó, hogy sikerünk hosszú távon is fenntartható legyen. Ez magában foglalja a testi-fizikai, a lelki és a szellemi állapotunk karbantartását. Úgy is mondhatnánk, hogy találjuk meg a harmóniát az életben, amit így a szűkebb és tágabb környezetünk felé is sugározni tudunk.

Covey felfogása szerint, ha valaki a hét szokás nyomán elindul a fejlődés útján, akkor egy önmagát erősítő folyamatot élhet át. Amint az ember az egyes tényezők terén gazdagodik, ezt mindig egyre magasabb szinten éli meg és egyre mélyebben érti meg. Így növekedhet, fejlődhet, illetve teljesebben ki az ember a fölfelé törekvő spirál mentén. E modell elemei a tanulás, elhivatottság és a cselekvés.

S van egy ráadás is, egy nyolcadik szokás.

8. Találd meg a hangod és inspirálj másokat, hogy ők is megtalálják a sajátjukat

Egyszerre vonatkozik a személyes és személyközi szférára ez az üzenet. Úgy is értelmezhetjük, hogy találj meg azt, amivel a leginkább kibontakoztathatod a benned rejlő tehetséget,

⁴ Érdeklődéssel jegyzem meg, hogy az ismert televíziós személyiség, Kepes András is azt hangsúlyozta nemrég megjelent könyvében, hogy ő világlátásában ezt az elvet használta. A diplomata szülők gyermekeként több külföldi országban felnövő gyerek Kepes András először mindig próbálta megérteni az adott kultúrát, hogy aztán saját magát is el tudja fogadtatni az ottaniakkal.

képességeket. És ezzel az igazi kiteljesedéssel, jó példával elől járva másokat is ösztönözhetesz. Mindez egybecseng olyan nagy bölcssek, mint például Arisztotelész, Selye János vagy Carl Rogers gondolataival, akik szerint pontosan ez az emberi élet célja, illetve a boldogság, hogy azzá váljunk, akivé válhatunk.

Covey hét szokása taglalásának keretében két megjegyzést fontosnak tartok még. A sikertényezőkből talán nem is lehet kiolvasni azt, ami mindennek az alapja. Ez pedig nem más, mint a felelősség. Még hozzá az önmagunkért, saját sorsunkért vállalt felelősség, illetve ennek tudatosítása. Vagyis, hogy rajtunk múlik, nem máson. Ez kulcsfontosságú tényező a sikeres emberek életútjában. A sikeres emberek mindegyike rájött erre és azt vallja, hogy kizárólag rajta múlik a sikere.

A második megjegyzés a hatékonyságról szól. A könyv eredeti címe *The 7 Habits of Highly Effective People* (Covey, 2014). A lényeg tehát a hatékonyság. S ezzel át is evezünk a következő részre, amelyben kimondottan a vezetői siker tényezőit tárgyaljuk. S közvetlenül kapcsolódhatunk a már említett Malik-rendszerhez, melynek középpontjában szintén a hatékonyság áll.

2.2 A hatékony vezetés alapelvei

Malik felfogásában a vezetés nem egy szerep, hanem feladat. A vezetőnek tehát nem szerepet kell játszania, hanem az a dolga, hogy minél hatékonyabban lássa el a feladatát. Ez pedig – ahogy azt Malik rendszere hangsúlyozza is – tanulható. Az egyszerűség kedvéért a dolgozatban a vezetés és a menedzsment fogalmát szinonimaként használom, tudván arról, hogy a kettő közötti különbségtétellel (leadership és management) sok más esetben árnyaltabbá tehető a kép.

A Malik-rendszerben a hatékony vezetés alapelvei a következők:

1. Eredményközpontúság

Malik elgondolása szerint a menedzsment egy olyan szakma, amelynek a lényege az eredmény elérése. E szerint az eredmény az elsődleges, és nem a felhasznált termelési tényezők, illetve a munka vagy a tevékenység. Azt is mondhatnánk, hogy a folyamatnál vagy akár a munkavégzés örömeinél fontosabb a munkavégzés eredménye.

2. Hozzájárulás az egészhez

Idegen szóval a holisztikus szemléletet takarja ez a tényező. Nem csak specialistákra, hanem úgynevezett generalistákra is szükség van a vállalati sikerhez. A vezetőnek pedig fontos

feladata az is, hogy a beosztottaknak úgymond megmutassa az egészet, miáltal azok munkája még inkább (vagy egyáltalán) jelentőséget, értelmet nyer.

Mindezt jól érzékelteti a következő rövid történet. Egy építkezésen kérdezteti valaki a munkásokat, hogy mit csinálnak. Egyikük azt mondja: megkeresem a kenyeremet. A másik ekképpen felel: téglát rakok. A harmadik viszont így válaszol: katedrális építék.

3. Koncentráljunk kevés dologra

Az összpontosítás fontosságára hívja föl a figyelmet ez az elv. A siker érdekében gondosan ki kell választani, hogy melyek a súlypontok. Kutatások szerint egyszerre 7 plusz/mínusz kettő dologra (mondjuk párhuzamosan zajló vállalati folyamatokra) tud összpontosítani az ember. (Miller, 1955)

4. Erősségek hasznosítása

Coachként is az a dolgunk, hogy az ügyfél erősségeit erősítsük. A vezető el kell hogy fogadja az embert, a beosztottját olyannak, amilyen; fel kell ismerni az erősségeit; és olyan feladatot kell adnia neki, amelyben az erőssége révén teljesítményt tud fölmutatni, eredményt tud elérni.

5. Bizalom

A sikerhez bizalom, méghozzá kölcsönös bizalom kell. Ez az ösztönzés alapja. Bizalom nélkül nincsen motiváció. A bizalom megszerzésére felállítottak néhány alapszabályt:

- a) A dolgozó hibája a főnök hibája, méghozzá kifelé és felfelé mutatta, nem befelé.
- b) A főnök hibája a főnök hibája – éspedig kivétel nélkül.
- c) A beosztott sikere a beosztotté.
- d) A főnök sikereit a „MI” formában kell közvetíteni.
- e) Aki el akarja nyerni a bizalmat, annak oda kell figyelnie.
- f) Aki érdekelt a bizalom kialakításában, annak hitelesnek kell lennie
- g) Jellembeli integritás: úgy is kell gondolni, ahogy mondjuk – és e szerint kell cselekedni.⁵

6. Pozitív gondolkodás

Ez alatt azt értik, hogy ne kívülről várjuk az ösztönzést, hanem saját magunktól. Valamint azt, hogy a nehézségekben is lássuk meg a lehetőséget. Használjuk az adottságainkat, ne azon

⁵ Ahogy Seneca mondotta: a bölcsesség legfőbb tanújele, ha a szavak és a cselekedetek összecsengenek.

bánkódjunk, hogy mi az, amivel nem rendelkezünk. Nem marad fenn hosszútávon az a szervezet, amelyben állandóan ösztönözni kell a beosztottakat.

7. Felelősség

Az alapelvek között a központi helyen a felelősség szerepel, mind a vezető, mind a beosztottak részéről. Nem véletlen, hogy Covey sikertényezői kapcsán is hangsúlyoznunk kellett a felelősség fogalmát. Hazánkban különös jelentőséggel bír ez a tényező. A magyar társadalomnak nem volt még elég ideje ahhoz, hogy levetkőzze a szocializmusnak nevezett évtizedekben rögzült hanyagságot, felelőtleniséget és paternalizmust.⁶ Nem vagyunk hozzászokva az elszámoltathatósághoz, amelynek az élet minden területét át kellene hatnia. Még mindig nehéz elképzelnünk, hogy egy beosztott számon kéri a vezetőjét egy be nem tartott ígéretért, hibáért, következtetlenségért stb. Pedig ez volna a normális, jobban működne tőle a szervezet. Az efféle, egészséges vállalati légkörre szoktam alkalmazni a tudásmenedzsment területén használt *tanuló szervezet* fogalmát. Egy ilyen munkahelyen a beosztott nem fél kifogásokkal élni, észrevételeket, javaslatokat tenni. Így jobban hasznosul a tudás, és sikerebb lesz a vállalat.

A fentieket összegezve a következő idézettel élhetünk. „Jót s jól!”⁷ – így summázza a cégvezetés sikerkritériumait a Malik Management Zentrum magyarországi partnere, a Proactive Management Consulting.⁸

2.3 Témacentrikus interakció

A következő vezetési iskola, amelyet röviden tárgyalunk, a német pszichoanalitikus, Ruth Cohn által kidolgozott Témacentrikus Interakció (TCI). Az alapítóról elnevezett nemzetközi intézet úgy hirdeti a TCI-t, hogy az a vezetés művészete. A TCI rendszere arról szól, hogy miképpen lehet csoportokat hatékonyan vezetni. Középpontjában a csapatmunka három alappillére – ÉN, MI és az ÜGY – közötti dinamikus egyensúly áll.

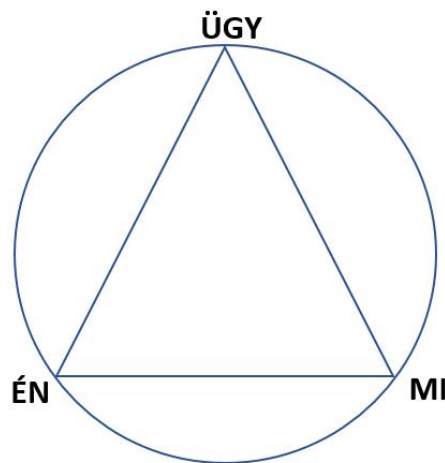
Ez azt jelenti, hogy nagy hangsúlyt kell fektetni ez egyénre. A csoportmunka sikerének alapfeltétele, hogy minden egyén külön-külön is jól érezze magát a közösségben és hatékonyan

⁶ Ralph Dahrendorf szerint rendszerváltáskor a demokratikus politikai intézményrendszer kiépítése 6 hónapot vesz igénybe, a piacgazdaság legfontosabb intézményeit 6 év alatt lehet létrehozni, az emberek gondolkodásának megváltozásához azonban 66 év szükséges.

⁷ A teljes idézet ekképpen szól: „Jót s jól! Ebben áll a nagy titok. Ezt, ha nem érted, / Szánts és vess, s hagyjad másnak az áldozatot.” Kazinczy Ferenc: A nagy titok. 1809

⁸ Proactive Management Consulting: Professzionális menedzsment továbbképzés 2015. november 5-6. tréningdokumentáció

tudjon dolgozni. Mindez azonban nem lehet elsődleges (nem terápiás foglalkozásról van szó), ugyanolyan fontossággal bír az is, hogy az egyének együttesen, csapatként is jól működjenek. Ki kell tehát alakítani ennek a feltételeit is: meg kell teremteni a csapatkohéziót, a csapatidentitást, az együttműködés kereteit. A TCI dinamikus egyensúlyát egy háromszöggel érzékeltetik. Az ÉN-MI-ÜGY háromszöge mindhárom sarkánál alá kell hogy legyen támasztva (vagy fel kell hogy legyen függesztve – a lényeg, hogy vízszintesen kell elképzelni a síkidomot), hogy stabil legyen. Ezért a csapat konkrét feladatával, céljával is törődni kell. Tehát az kevés, hogy a csapattagok egyenként és közösségként is jól érzik magukat. Hatékonyan meg kell tudniuk valósítani azokat a célokat, amiért voltaképpen a csapat létrejött (vállalatnál üzleti célokat; ha tanulókról van szó, akkor a tudásuk fejlesztését stb.).



1. ábra: A TCI dinamikus egyensúly

A Ruth Cohn által kidolgozott TCI alapján saját szerkesztés

A TCI-vel kapcsolatban még kettő (illetve plusz egy) olyan mozzanatot tartok fontosnak kiemelni, amelyek különösen érdekesek az előző modellek – Covey és Malik rendszerének – tükrében. A TCI egyik legfontosabb alapelvét úgy fogalmazták meg, hogy „Légy önmagad főnöke!” Nem másról van itt szó, mint a 7 szokás vagy a Malik-rendszer kapcsán is említett felelősségről. A TCI azt mondja: „Mindig Te vagy az, aki dönt, és ennek legyél tudatában.” Röviden tehát: rajtunk múlik.

Ugyancsak közös pont – hiszen Covey-nál is megjelent – az, amit a TCI úgy nevez, hogy egyetemes interdependencia. A 7 szokás kapcsán tárgyalt kölcsönös függőség itt tágabb értelmet nyer. A TCI ugyanis beleérti ebbe a csapat külső környezetét is. Végül egy apró, de annál fontosabb adalék. A TCI konkrétan megemlíti, hogy az egyén fizikai állapota, jólléte is elengedhetetlen feltétele a sikernek. Azt is mondhatnánk: ép testben ép lélek. Mindenesetre

jelentőségteljesnek gondolom azt, hogy egy vezetői iskola mindezt egyértelműen kinyilvánítja. (Proactive Management Consulting, 2015)

A főtebb tárgyalt, három jól kidolgozott rendszer alapján betekintést nyerhettünk abba, hogy miben áll az üzleti-vezetői siker. Az alábbiakban ezt a kialakult képet igyekszünk gazdagítani további adalékokkal.

2.4 „Sikertelenségtényezők”

Blikkfangos cím keltette föl a figyelmemet a világhálón kutatva: „7 mondat, amit a sikeres emberek SOHA nem ejtenek ki a szájukon”. Nézzük, melyek ezek.

1. „Utálom a munkám!”

Az érzelmi semlegesség jelentőségére utal ez az intelem. A jó döntésekhez higgadt fej, tárgyilagos mérleges szükséges.

2. „Ez nem igazság!”

A sikeres emberek nem panaszkodnak. Ahogy a dolgozat elején szereplő mottónk is sugallja, méltósággal kell viselni a kudarcot – és az igazságtalanságot is. Másrészt, ez az elv is a már sokszor említett felelősséget mint sikertényezőt erősíti. A sikeres emberek tehát nem másban, hanem elsősorban magukban keresik a kudarc okát.⁹

3. „Ez nem történhet így!”

Nyitottnak kell lenni az újdonságokra, mivel azok az emberek, akik befogadóbbak, nagyobb eséllyel érnek el átütő sikereket.

4. „Ez nem az én feladatom!”

Még ha így is van, akkor sem tanácsos elnyomni másokat. Megéri segíteni, támogatni a másikat, megmutatni neki, hogyan kell szakszerűen elvégezni bizonyos tevékenységet – hogy később önállóan is el tudja végezni az adott feladatot. Fontos éreztetni a beosztottakkal, hogy egy hajóban evez az egész csapat. És persze törekedni kell egy kellemes, barátságos munkahelyi légkörre, hiszen ez egyértelműen növeli a hatékonyságot.

⁹ Érdekességképpen megjegyzem, hogy milyen szépen rimel az elv elnevezése – „Ez nem igazság!” – a Gulágon való túlélés első szabályára: nem szabad panaszkodni. Egy magyar bencés szerzetes, Olofsson Placid atya megjárta és túlélte ezt a poklot. Az ott töltött idő tanulságait többek között a túlélés négy szabályában fogalmazta meg. (Olofsson, 2012. április 20.)

5. „Ez lehetetlen!”

Nincs lehetetlen, csak tehetetlen – idézhetnénk a közhelyes megállapítást. Tény, hogy a sikeres embereknek valóban szinte semmi nem jelent akadályt. A problémákat kihívásként fogják föl, így azok megoldása akár élvezetes is lehet.

6. „Ezt máshogy kellett volna megoldani!”

Kulcs tényező, hogy tanuljunk a múltbeli hibáinkból, és képesek legyünk továbblépni. Sokkal inkább, minthogy szemrehányást tegyünk másnak.

7. „Nincs más lehetőségem!”

A sikeres emberek nem adják föl egykönnyen és mindig keresik a megoldást. Érdekes módon, legtöbbször meg is találják.

A fonák megközelítésnél maradva, vagyis annál, hogy hogyan nem lesz valaki sikeres, nézzük, mi az a hat legfőbb hiba, amivel a vezető elűzheti a beosztottjait. Az amerikai Forbes magazin összeállítása szerint (Bradberry, 2016) ugyanis az emberek legtöbbször nem a munkájukat hagyják ott, hanem a vezetőiket. Ha hosszú távon számít egy vezető az embereire, akkor figyelnie kell rájuk és körültekintőnek kell lennie. És el kell kerülnie az alábbiakat.

1. Visszatartani a dicséretet

Tapasztalatom szerint minden vezetéssel vagy menedzsmenttel foglalkozó tréningen, egyetemi kurzuson stb. föl hívják a figyelmet a dicséret fontosságára. Nem kerül semmibe, de rendkívül sokat jelenthet annak, aki kapja – és fölöttébb ösztönző hatással is bír. Egy Gallup-felmérés (Mann & Dvorak, 2016) szerint a vállalati siker szempontjából az az egyik legfontosabb tényező, hogy elismerik-e, megdicsérik-e rendszeresen a munkatársakat.

2. Túlterhelni az embereket

Fennáll, egyfelől, a kiégés veszélye túlterheltség esetén. Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni egy érdekességet. Nem ritka Magyarországon, hogy néhány év munkaviszony után a munkavállalók ott hagyják a vállalatokat – elsősorban katonás multi-, illetve transznacionális vállalatokról van szó. Kiegnének, belefásulnak a rutin feladatokba és a túlórákba ezek az emberek. És az érdekes mozzanat az, hogy túlóraigény esetén nem mernek nemet mondani, vagy úgy bejövnek, hogy átlépnek egy határt és mondhatni túlpörögnek. (Patai, 2017)

Másrészt, túlterheltség esetén komoly hatékonyság-visszaeséssel kell számolni. A Stanford Egyetem friss kutatása szerint „ha a heti összmunka meghaladja az 50 órát, akkor a teljesítmény meredeken csökkenni kezd, ha pedig túllépi az 55 órát, akkor olyannyira alacsony lesz, hogy már semmit sem érdemes végezni.” (Bradberry, 2016)

Ha már elkerülhetetlen a túlóra, akkor adni kell valamit cserébe a munkavállaló számára. Érdemes valamiféle perspektívát fölvezetni, előléptetést vagy olyan pozíciót, amelyben az adott személy jobban kamatoztathatja a képességeit stb. – különben a tehetséges alkalmazott odébbáll.

3. Visszafogni az embereket

A túlterhelés árnyoldalait taglaltuk az imént. De legalább olyan veszélyes az, ha nem használjuk ki valamelyik alkalmazottunk tehetségét. Ha többre hivatott volna, de csak olyan feladatokat kap, amelyek nem jelentenek számára igazi kihívást. (Ha, Madáchcsal élve, Platón létére a műhely söprögetését bízunk rá.) Van olyan vezető is, aki olykor megkérdezi egy adott beosztottjától, hogy mit is keres ő a cégnél? Mivel látja, hogy nem tud a munkavállaló képességeinek megfelelő, vele szemben magas követelményeket támaztó feladatokat adni neki. Megjegyzendő továbbá, hogy a tehetségesebb munkatársaknak fontosabb a visszacsatolás, az elismerés.

4. A vádolós játszma

Arról az esetről van szó, amikor a vezető nem képes beismerni a hibáit. E helyett bűnbakokat keres, esetleg meg is szégyeníti őket mások előtt, amivel megmértelyezi a munkahelyi légkört. A számonkérésnek is létezik kulturált formája. A lényeg, hogy a beosztottak érezzék az együttműködési készséget a vezető részéről, és együtt összpontosítsanak a megoldásra, a fejlődésre.

5. A kirúgással való örökös fenyegetőzés

Nem elegáns, rövidlátó és elavult módja ez az ösztönzésnek. Sőt, inkább kontraproduktív, mert a fenyegetőzés hatására nagyobb valószínűséggel állnak tovább a munkavállalók.

6. Nem hagyni, hogy az emberek kövessék a szenvedélyeiket

A siker egyik kulcstényezőjére tapint rá ez az elv. A sikeres emberek ugyanis szenvedéllyel végzik a munkájukat. Ez talán a siker legfontosabb hajtóereje, így mindent el kell követni, hogy

tápláljuk. „Kutatások bizonyítják, hogy azok, akik a munkájuk során kiélhetik a szenvedélyeiket, megérezhetik a flow-élményt, azok ötször hatékonyabban dolgoznak.”

2.5 Az érzelmi kompetenciák szerepe a vezetői sikerben

Az üzleti siker legtöbbször egyúttal vezetői siker is. A legújabb kutatások szerint pedig a vezetői siker szempontjából egyre inkább előtérbe kerülnek az érzelmi kompetenciák. A műszaki haladás, illetve annak felgyorsulása miatt a folyamatok egyre bonyolultabbak. Nincs ma már olyan vezető, aki a maga szakterületén mindenhez értene. Éppen ezért a jövőben egyre inkább olyan beosztottak munkáját kell hogy irányítsa a vezető, akik az adott témában nála nagyobb tudással bírnak.

Így a „jövő vezetői tanítani, támogatni fognak. A 21. századi vezető képességeket fog fejleszteni és felszínre hozni.” ... „A hatékony vezető ma már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben.” Másrészt, manapság információgazdaság, illetve információs társadalomról beszélnek. Ez pedig azt is jelenti, hogy fölértékelődik a tudás, illetve a tudás hordozójának, az embernek, az emberi tőkének a szerepe. A vezetés szempontjából pedig mindez azt jelenti, hogy más készségek, kompetenciák kerülnek előtérbe. Nevezetesen az úgynevezett szakmai és módszertani kompetenciák helyett az érzelmi kompetenciáé lesz a főszerep.

Egészen pontosan mi is az a kompetencia? Úgy lehetne összefoglalni, hogy tudás és a tudás alkalmazásának képessége. A kompetencia tehát jelenti mindazt az ismeretet, tapasztalatot, tudást, amellyel az egyén rendelkezik, de ugyanolyan fontos részét képezik, azok a személyiségjellemzők, amelyek adott helyzetben lehetővé teszik a meglévő tudás alkalmazását. Így az adott személy kompetenciáján múlik, hogy mennyire jól boldogul egy adott helyzetben (mondjuk, mennyire jól tud teljesíteni a munkahelyen beosztottként vagy vezetőként). „Ok-okozati összefüggés van a munkavállalók személyisége, viselkedése és az általuk elért teljesítmény között. A kompetens emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválóan végezzék el.”

A szakmai kompetencia egyértelműen szakismerteket foglal magában. A módszertani kompetencia tulajdonképpen problémamegoldó képességet jelent. Azt, hogy az ember rendszerben tudjon gondolkodni és akár némi leleményességgel megoldásokat találjon összetett problémákra. Az érzelmi kompetencia pedig a személyes és szociális kompetenciákat jelenti,

vagyis hogy mennyiben vagyunk tisztában, harmóniában önmagunkkal és hogyan tudunk bánni másokkal.

Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligencián alapul – magát a fogalmat is az érzelmi intelligencia szakértője, Goleman vezette be. Tulajdonképpen a kommunikációs képességet, az empátiát, illetve az érzelmekkel bánni tudást jelenti az érzelmi kompetencia. Definíció szerint azt jelenti, hogy az érzelmi intelligencia jelentette készségek gazdag palettájából mennyit képes alkalmazni az egyén. A megfelelő érzelmi kompetenciával rendelkező vezető képes csak hatékonyan ösztönözni a beosztottakat. Az érzelmek egyébként is rendkívül fontos szerepet töltenek be a szakmai sikerben is. A tudás, illetve az információk rögzítésében, feldolgozásában és előhívásában döntő jelentőségük van az érzelmeknek. Kissné András Klára azt állítja cikkében, hogy a „magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők az új vezetői sikertípus.”

Goleman megítélése szerint az érzelmi kompetencia fontosságban az intelligenciát és a szakértelmet együttesen is fölülmúlja, ha vezetői hatékonyságról van szó. „A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes és szociális kompetenciák. Ugyanakkor kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődő képességek, készségek.”

A korábban jelentősebb vezetői és menedzseri feladatok, kemény kompetenciák mellett egyre fontosabbak lesznek a már említett, támogatói, coaching jellegű, puha készségek a vezetők életében. Ez utóbbihoz sorolhatjuk a stressztűrő képességet vagy a kreativitást is. A lényeg, hogy a sikeres vezetőnek mindhárom területet (vezetői, menedzseri, érzelmi kompetenciák) uralnia kell. A hatékony vezetés a kulcsa annak is, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek. Csak elégedett munkavállalókkal érhetjük el azt, hogy az ügyfeleink is elégedettek legyenek. S így lehet sikeres a cég, hogy minden érintett elégedett. Ezzel át is evezünk következő témánkra, a holisztikus szemléletű vezetésre. (Kissné, 2009)

2.6 A holisztikus szemléletű vállalatvezetés

Engedtessek meg egy személyes megjegyzés. A dolgozatírás kapcsán a legmegdöbbentőbb élményem – pozitív értelemben természetesen (!) – a holisztikus megközelítéssel való megismerkedés volt. Belső konzulensem ajánlotta, mint olyan menedzsmentfelfogást, amelyet érdemes volna felhasználni a témához. S csak amikor elmélyedtem kicsit, hogy miben is áll ennek megközelítésnek a lényege, akkor döbbsentem rá, hogy ez az! Nagyképűen fogalmazva, ez az a vezetési felfogás, amelyet magam is vallok. Csak eddig úgy hívtam, hogy tanuló

szervezet (korábban utaltam már erre az irányzatra) vagy boldogság alapú vezetés, jóllételevő vállalatirányítás.

A holisztikus, vagyis egység szemléletű vállalatvezetésben egyformán számít a tulajdonos, a vezető, a beosztott, az ügyfél és minden érintett elégedettsége. Akárcsak a tanuló szervezet vagy a boldogság alapú megközelítés, a holisztikus irányzat is konkrétan kimondja, hogy ha így állunk a dolgokhoz és így is működnek a dolgok, az hatékonyságnövekedést eredményez. Ha a munkavállaló nem úgy megy be dolgozni, hogy görcsben van a gyomra, hanem jó a munkahelyi légkör, vevő a vezetés az észrevételeire, javaslataira, és egyáltalán megbecsülik, és látja értelmét a munkájának, akkor bizony jobban is fog teljesíteni.

„Ha minden munkavállaló a helyén van a munkahelyén, a cég is termelékenyebb lesz.” Ráadásul, „a termelékenyebb cégek pedig több pénz áll a rendelkezésére, hogy jobban odafigyeljen a dolgozói igényekre...” – állítja Borbély László, a Love in Business (LIB), egyébként magyar vállalat alapítója. Volt még két igencsak frappáns mondata a cégvezetőnek a vele készült interjúban.

A holisztikus szemléletű vezetés lényege, hogy az „ember képes legyen »összeszinkronizálni« a muszáj-tevékenységet úgy, hogy kedve legyen hozzá, sőt akár kellemes is legyen a számára.” Amivel tulajdonképpen a nietzschei amor fatiról beszél (a fogalommal részletesen foglalkozunk a következő fejezetben). Az irányzat azt is magában foglalja – s ez volna a másik frappáns mondat –, hogy „Kiss Róbert vezérigazgató ne nyolc órában legyen vezérigazgató, tizenhatban meg Kiss Róbert. Ő egy személy, aki nem hagyja otthon Kiss Róbertet, amikor elkezd vezérigazgatni. Ez a »viszony« igaz valamennyi munkahelyi szinten.”

A holisztikus megközelítés jellegéből fakadóan magában foglalja a manapság oly divatos CSR-t, azaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalását (corporate social responsibility). Az előzőekből következik, hogy nem csak a cég külső, hanem a belső környezetére is komoly figyelmet kell fordítani. Ez az integrált szemlélet a hosszú távú siker, sőt fennmaradás záloga, s már a marketingben is megjelenik.

Ha már felelősség – s mert a felelősség kérdése a korábban tárgyalt irányzatoknál is kulcsfontosságú volt –, akkor zárjuk ezt a részt Borbély László alábbi mondatával. „A menedzsmentnek el kell juttatni a vállalat munkatársait odáig, hogy tudják, felelősek a saját cégük termelékenységéért és profitjáért.” Mindez az ő szájából hitelesen hangzik, hiszen a „Klapp [egy másik cége] működése maga is bizonyítja: lehet olyan módon profitorientált

vállalatot szervezni és működtetni, hogy abban a benne dolgozók elégedettek, ugyanúgy, mint a cég ügyfelei.”

3. Sikertényezők a sportban

Mielőtt konkrétan rátérnénk arra, hogy mi tesz valakit sikeres sportolóvá, mi lehet a sportsikerek receptje, kezdjük egy kis kitéréssel – a *horror vacui*-tól az *amor fati*-ig.¹⁰ Mégpedig annak fejtegetésével, hogy miért is sportol az ember, miért is jó dolog a sport.

3.1 A sport szerepe az emberi létben

Ésszerűen tekintve minden cselekedetünknek van valamilyen célja. A különböző célok pedig egy rendszert alkotnak és végső soron egy irányba, egy végső cél felé mutatnak (például azért dolgozom, hogy legyen pénzem tanulni; azért tanulok sportpszichológusnak, hogy azt csinálhassam, amit szeretek stb.) Mondjuk azt, hogy ez a végső cél a boldogság.

Mármost a boldogság legbiztosabb receptje az, ha valaki kibontakoztatja a benne rejlő képességeket, azzá válik, akivé válhat – miképpen már erre az előző fejezetben is utaltam. Még továbbgondolva, ez valami olyasmi lehet, amikor az ember belső igénye találkozik a külső környezet elvárásával is. Az „én akarom” és a „muszáj” összhangban van. Az ember akarja és szereti is saját sorsát – Nietzsche kifejezésével élve, ez az *amor fati*, a sors szeretete. (Haraszti, 2003, pp. 46-55.)

A fent vázolt forгатókönyv magában foglalja a fejlődést is, azáltal hogy kiteljesedik az ember, illetve a személyisége. A fejlődés egyúttal önmagunk meghaladása is – idegen szóval transzcendencia.¹¹ Ehhez pedig általában különleges élmények vezetnek. Hogy milyenek, arra idézzük Csíkszentmihályi Mihály immár alapműnek számító *Flow* című könyvének leggyakrabban kiragadott mondatait

„Életünk legszebb élményei nem passzív, befogadó, ellazult állapotban érnek bennünket – noha az ilyenek is lehetnek élvezetesebbek, ha keményen megdolgoztunk értük. A legszebb pillanatok általában akkor következnek be, amikor valaki testi vagy szellemi teljesítményét megfeszített akarattal a végletekig fokozza, hogy véghezvigyen valamilyen nehéz, de fontos feladatot. A tökéletes élmény tehát olyasvalami, ami nem csak úgy megtörténik velünk, hanem inkább mi hozzuk szándékosan létre.” (Csíkszentmihályi, 1991, p. 11.)

Sőt, Haraszti azt írja, hogy „az ember sok terhelést el tud viselni, de azt nem, hogy terhelés nélkül maradjon.” Tehát nemcsak, hogy nagyon áldásos dolog az úgynevezett flow vagy

¹⁰ Valójában pont fordítva – csak az úgy nem hangzik olyan jól.

¹¹ Nem kell tehát feltétlenül valami ködös dologra gondolni a transzcendencia szó hallatán. Vallom, hogy ez az élet értelme: a fejlődés, önmagunk meghaladása.

csúcsmélység megtapasztalása, de – akárcsak az előző fejezetben, a fonák oldaláról megközelítve – a hiányát is nehezen viseljük. „Abban a pillanatban, amikor tennivaló nélkül magunkra maradunk – folytatja Haraszi –, gondolatainkat hatalmába keríti a depresszió, a lemondás, a tehetetlenség és a kiszolgáltatottság.” Ez a *horror vacui*, az ürességtől való félelem. „Ha nincs feladat, kevesen képesek önerőből, belülről strukturálni pszichés energiájukat.” Viszont ha valamilyen feladatunk, munkánk van, akkor ezáltal összpontosítjuk a gondolatainkat, az energiáinkat, azok tehát nem szóródnak szét, ráadásul úgy érezzük, hogy mi irányítjuk a dolgokat és nem sodródunk az árral. Haraszi ezt a tényezőt úgy nevezi, hogy kontrollhelyzetbe kerülünk.

„Azokban a társadalmakban, ahol az emberek sok szabadidővel rendelkeztek, az elme folyamatos foglalkoztatására rafinált, kifinomult eljárások alakultak ki: napokon, heteken át tartó ünnepek, rituálék, táncok és vetélkedők. Így alakult ki az olimpia is.”

Ha már a sport keletkezését taglaljuk, azt is megemlíthetjük, hogy vallási eredet is társíthatunk hozzá. A kézenfekvő kapcsolódási pont maga az egyébként Abraham Maslow által bevezetett fogalom, a csúcsmélység, amely alatt a pszichológus eksztatikus vallási élményt értett. Egyrészt a sportban is megtapasztalhatunk efféle elragadtatott élményeket. Másrészt közös vonás az összpontosítás, úgy érve, hogy mind a sport, mint a vallás arra (is) hivatott, hogy rendet teremtsen az elménkben, a tudatunkban.

Azt állítja továbbá Haraszi, hogy a zenéhez, tánchoz, a művészetekhez hasonlóan a sport indíttatása is vallásos jellegű, mivel olyan tevékenységekből ered, amelyek összekapcsolhatók természetfölötti erőkkel, esetleg emberfeletti lényekkel stb. Példaként hozza erre az olimpiai játékokon túl a maják kosárlabdáját is. Mindegyik vallási ünnep részét képezte.

A talán legérdekesebb, sőt legerőteljesebb példa Hérodotosz nyomán a lüdiai labdajáték, amelyet állítólag azért vezetett be Atüsz király mintegy háromezer évvel ezelőtt, hogy elejét vegye az éhséglázadásnak. „Mindezt az éhség ellen találták ki: egy napot játékkal töltöttek, hogy ne gondoljanak az evésre, másnap ettek. Így éltek tizennyolc esztendeig.” Amíg aszály sújtotta a termést az országban. Ha az idézetben rejlő gondolatmenetet megfordítjuk, akkor rávilágítunk arra, hogy miért híznak el az emberek tétlenségükben?

Tovább emelgetve a sportnak az ember, illetve az emberiség életében betöltött szerepét élettani, lelki, társadalmi szempontból, meg kell említenünk, hogy az emberi test mozgásra teremtett. Azt is mondhatjuk, hogy az ember biológiai igénye a mozgás. S mint más alapvető funkciók, a

mozgás is élvezetet jelent az embernek. Ahogy azt Haraszti írásából megtudjuk, korai német pszichológusok ezt – vagyis a mozgás örömét – konkrétan is kimutatták és Funktionslustnak¹² nevezték el, és a test használatából – lett légyen az futás vagy hintázás – eredő élvezetet értették alatta. Jó lenne, ha minél többen megtapasztalnák a mozgás és a gondolkodás örömét.

Nem beszélve arról, hogy a rendszeresen sportoló szervezete kihagyás idején megvonási tüneteket produkál. A sport valóban függőséget okoz, de ezt általában örvendetesnek tartjuk, így pozitív addikcióként szokás hivatkozni rá. Jóllehet, a legfrissebb kutatások már annak a jelenségét is leírják, amikor az ember egyfajta pótcselekvésként sportol.

Ha történeti távlatból tekintjük a sport szerepét az emberi társadalmakban, akkor rá kell mutatnunk arra, hogy a civilizáció hajnalától kezdve még évezredekig a testi erő és ügyesség volt a kiválasztódás legfőbb tényezője. Az egyének és a népek rengeteget harcoltak egymással, s a harchoz olyan képességek kellenek, mint a sporthoz. A legjobb harcosok alkalmasint olyanok lehetettek, mint a mai élsportolók.

Később a kiválasztódás szempontjából sokkal inkább előtérbe került az ész, az elme. Valamint a műszaki haladás, illetve az ennek eredményeként létrejött egyre kényelmesebb, civilizált élet egyre kevesebb mozgást követelt az embertől. Nem volt már szükség annyi fizikai erőre a mindennapi élethez és munkához, hiszen sok helyütt nagyrészt már gépek dolgoztak az ember helyett.

Így a sport – mint tényleges sport, vagyis a szabadidő eltöltésének egyik módja – egyre szélesebb területet hódított meg. Az olimpiai eszmének megfelelően pacifikálja az embert, mederbe tereli az erőszakosságát vagy éppen oldja a munkahelyi stresszt. És ahogy a mozgás igénye szervesen kötődik az emberhez, úgy a versengés vágya is. Ennek pedig ragyogó terepe a sport.

Ily módon a fizikai erő és ügyesség – a sport – újfent a kiválasztódás eszköze lett. Gondolván itt természetesen elsősorban a profi sportolókra. De nem kell feltétlenül élsportolónak lenni ahhoz, hogy valaki úgymond kiválasztódjék a sport által. Egy amatőr verseny megnyerése vagy akár csak az iskolai fociban való kitűnés is olyan győztes típusú személyé avathatja az adott egyént, hogy az élet más területein is sikeres és boldog lehet. De még csak diadalmaskodni vagy kitűnni sem kell. Gondoljunk csak arra, hogy micsoda jellemformáló ereje lehet egy

¹² Megjegyzem, a tanulmányban helytelenül, Funtionlustként szerepel a szó.

marathon vagy vasember (ironman) pusztá teljesítésének. Éppen ezekkel a témákkal foglalkozunk ebben a dolgozatban.

3.2 A sikeres sportteljesítmény összetevői

Ha a konkrét sikertényezőket nézzük a sport terén, akkor a következőket találhatjuk a szakirodalomban. A Gyömbér-Kovács szerzőpáros (Gyömbér & Kovács , 2012) kötetében az alábbi receptet olvashatjuk. Fizikai sportokra összpontosítva kézenfekvő, hogy ki kell emelni a fizikai összetevőket is, úgymint izomerő, állóképesség, gyorsaság, illetve az úgynevezett sportágspecifikus jellemzőket (például hajlékonyság a tornához, gyors reflexek az ökölvíváshoz, kis termet az autóversenyzéshez stb.). Másrészt viszont – és ez is már-már közhelyszámba menő megállapítás – fejben dől el,¹³ azaz külön kell vizsgálni és nagy súlyt kell fektetni a lelki tényezőkre. Gyömbér és Kovács szerint a pszichológiai meghatározók a következők.

- Világos gondolkodás
- Önbizalom
- A fókuszálás képessége
- Arousal (éberség) kontroll
- Vizualizálás
- Stratégiai elemek:
 - A csapásokkal való megküzdés
 - A játéktervek
 - Az elemzés
- Személyiségjegyek:
 - Éntudatosság
 - A pszichés energiaforrások helyes kezelése
 - Önmaga monitorozásának képessége
 - Célállítás
 - Vágyak
 - Pozitív gondolkodás

¹³ Egyébként ez a szerzőpáros kötetének a címe is.

Az iménti felsorolást követően a szerzőpáros is rögtön a „fonák módszerhez” nyúl, azaz fölvonultatja, hogy mit jelent a fenti tényezők hiánya, vagy az ő megfogalmazásukban a felkészületlenség sportpszichológiai szempontból.

- A pszichés állapot szabályozásának (pszichoreguláció) képtelensége
- Szorongás, félelem, stressz, pánik
- A mentális tervezés hiánya, motivátlanság
- Rontott mozgás javításának képtelensége, feldolgozatlan kudarcok
- Versenytervek, taktika, stratégia hiánya
- Váratlan helyzetek kezelésének képtelensége
- Figyelemfókuszálási technikák hiánya
- Az érzelmi kontroll hiánya
- Az optimális funkcionálási zóna elérésének, illetve megtartásának hiánya
- Zavaró környezeti tényezők kiszűrésének, illetve kezelésének hiánya
- Hiányos kommunikációs és konfliktuskezelési technikák
- Önkifejezési képtelenség vagy hiányosság
- Az asszertivitás (önérvényesítés) hiánya
- Rendezetlen konfliktusok okozta érzelmi hatások
- Formaidőzítésbeli hiányosságok és hibák
- Csapatdinamikai feszültségek
- Szereplési nehézségek (médiák)

3.3 „Milyenek a bajnokok?” – a kutatási eredmények tükrében

„Sok sportoló gyerekkori álma, hogy bajnok legyen. Íme a mentális »recept« és számos összetevője. A bajnokok magas szintű éberségi szinttel (arousal) önszabályozással és önbizalommal rendelkeznek. Energikusak, de lazák. Félelem nélküliek, jól összpontosítják figyelmüket, kontroll alatt vannak, de mindezt erőltetés nélkül érik el. A sporttal kapcsolatos pozitív képzetek és gondolatok elkötelezetté teszik őket. Céltudatosan küzdenek, gondolkodást kontrolláló stratégiákat használnak, és jól kidolgozott versenyterveik vannak. Szívósak, kitartóak, forgatókönyvük van a pszichés felkészülésre, sőt modellezik a lehetséges helyzeteket. Remek problémafelismerő és -megoldó szemléletük és készségük van. Gyakran kerülnek áramlatélménybe (flow), kiküszöbölik a negatív környezeti hatásokat. Fantasztikusan bíznak a sikerben. A felsoroltak nem mindegyike van jelen minden egyes bajnok személyiségében, de minél többet birtokol belőle, vélhetően annál sikeresebb. A sportpszichológiában jól ismert

ACSI-28/2 (Athletic Coping Skill Inventory – Sportolói megküzdési minták kérdőíve, Jelinek, 2000.) pontosan ezeket a tulajdonságokat, faktorokat vizsgálja:

- csapásokkal való megküzdés,
- teljesítmény téthelyzetben,
- célkitűzés, mentális felkészülés,
- koncentráció,
- szorongásmentesség,
- önbizalom,
- teljesítménymotiváció és
- edző által irányíthatóság.” (Gyömbér & Kovács , 2012, p. 20.)

3.4 A sportsiker receptje – sűrítve

Viszonylag gazdag kép tárult elénk a sportsiker tényezőit tekintve az előzőek nyomán. Ha ehhez hozzávesszük más sportpszichológiai munkák tanulságait (akár a Smith-Kays szerzőpáros kötetét, amelyre már az előző fejezetben is hivatkoztam), akkor igazán három összefoglaló tényezőben tudnám megragadni a sportsiker receptjének mentális összetevőt.

- I. Önbizalom
- II. Kontroll
- III. Célorientáltság

Hangsúlyozom, hogy összefoglaló, vagy úgy is mondhatnánk, metatényezőket értek a fentiek alatt. Így egy-egy faktor kicsit mást jelenthet, mint korábban, illetve több elemet is magában foglal. Nézzük meg részleteiben is az egyes tényezőket.

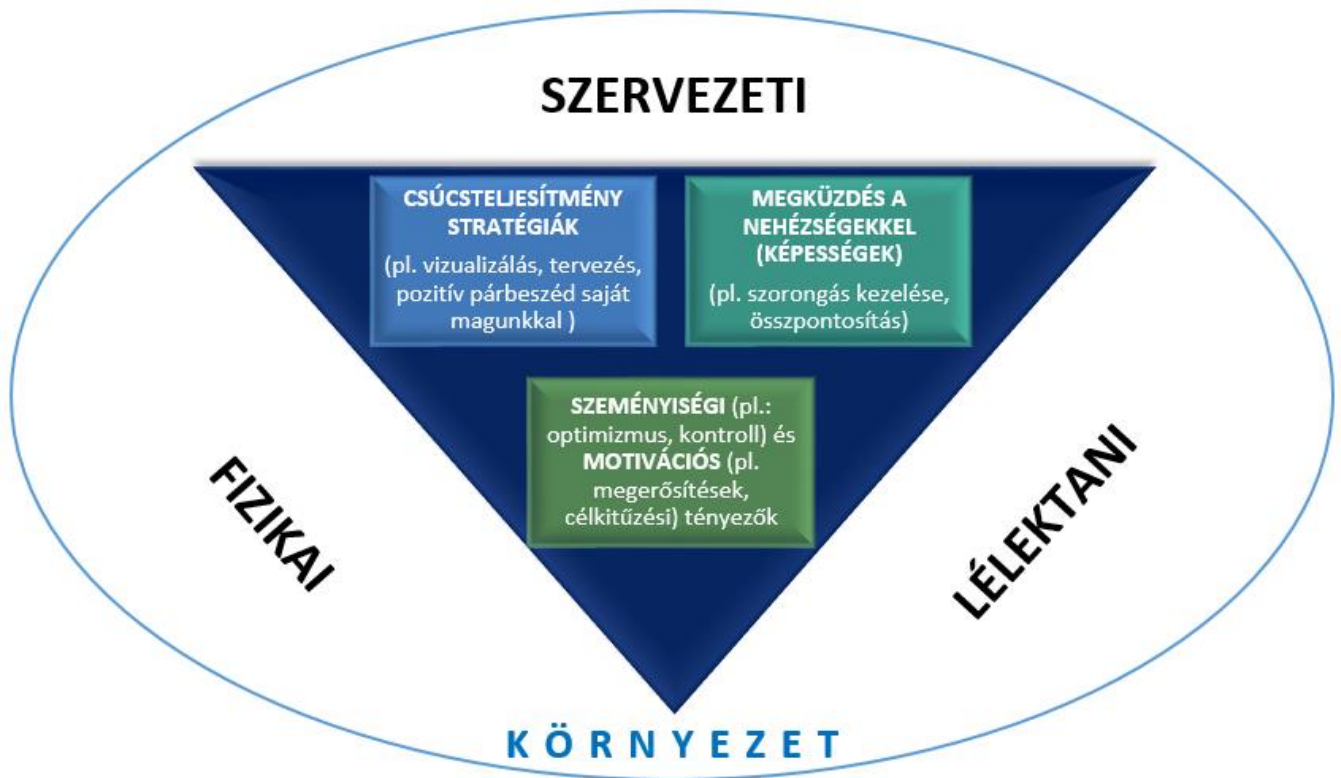
Önbizalom. Nincs siker (sem sport, sem üzleti) önbizalom nélkül. El kell hinnünk, hogy sikerülni fog. Azért emeltem ki ezt a tényezőt, mert minden sikerreceptben helyet kap valamilyen formában. Az eredeti jelentésén túl beleérték egyfajta pozitív gondolkodást is, továbbá egy másik, döntő jelentőségű összetevőt, a flow-ra való képességet. Vagyis azt, hogy a sportoló minél gyakrabban képes legyen élvezni azt, amit csinál. (Ennek fontosságát empirikus kutatás is megerősíti, amint azt a későbbiekben látni fogjuk.) Mindezekén túl idesorolom a motiváltságot is. Az ilyen értelemben magabiztos sportoló tehát megfelelő ösztönzőkkel rendelkezik a teljesítmény elérésére.

Kontroll. Ez a leginkább összefoglaló jellegű faktor. Érték alatta elsősorban egy stabil, fegyelmezett, úgy is mondhatjuk, kontrollált személyiséget. Nagyon fontos, hogy mindezekon túl az egyén képes legyen összpontosítani.¹⁴ Természetesen beleértem a kontroll tényezőjébe az éberség (arousal) uralását is. És a kitartást. Ezen túl egyfajta egészséges lelkiületet, amely képessé teszi a sportolót a kudarcok kezelésére, az abból való felállásra és tanulásra, azt is mondhatnánk, hogy a dolgokkal (csapásokkal) való jó megküzdési készségre.

Célorientáltság. Ez a tényező is minden sikerrecept fontos eleme. Gyakran szerepel úgy is, hogy vizualizáció. A sikeres sportoló tehát képes kell hogy legyen kitűzni és elképzelni a célt, és azért célirányosan, tervszerűen dolgozni. Ez magában foglal stratégiai és taktikai elemeket is. Az ilyen sportolónak különböző forgatókönyvei vannak, mind a felkészülésre, mind a versenyekre nézvést. Versenyterveket dolgoz ki (akár az edzőjével együtt), modellez bizonyos helyzeteket a siker érdekében.

A csúcsteljesítmény mentális-pszichikai tényezőivel kapcsolatban Gould, Guinan, Greenleaf, Medberry, & Peterson, 1999; Greenleaf, Gould, & Diffenback, 2001) megalkottak egy piramis-modellt. Ennek lényege, hogy a piramis alapja a személyiség- (például a derűlátás és a kontroll képessége) és a motivációs (például megerősítések, célkitűzés) jegyek. E fölött pedig egyik oldalon a csúcsteljesítmény stratégiák (például vizualizálás, tervezés, pozitív párbeszéd saját magunkkal), a másik oldalon pedig a nehézségekkel való megküzdés képességei (szorongás kezelése, összpontosítás) kap helyet. És mindezeket körbeveszi a fizikai, a pszichológiai és a szervezeti környezet, amelyben a sportolónak helyt kell állni. (Weinbergand & McDermott, 2002, p. 282.)

¹⁴ Érdekesképpen megjegyzem, hogy a sportpszichológia megkülönbözteti egymástól az összpontosítást és a koncentrációt. Míg az előző alatt egy rövid távú folyamatot ért, például a meccslabdára való összpontosítást, illetve minden zavaró tényező kizárását; addig utóbbi alatt a figyelem hosszabb távú fenntartását, a megkezdett példa alapján tehát a figyelemnek az egész mérkőzés alatti meglététét.

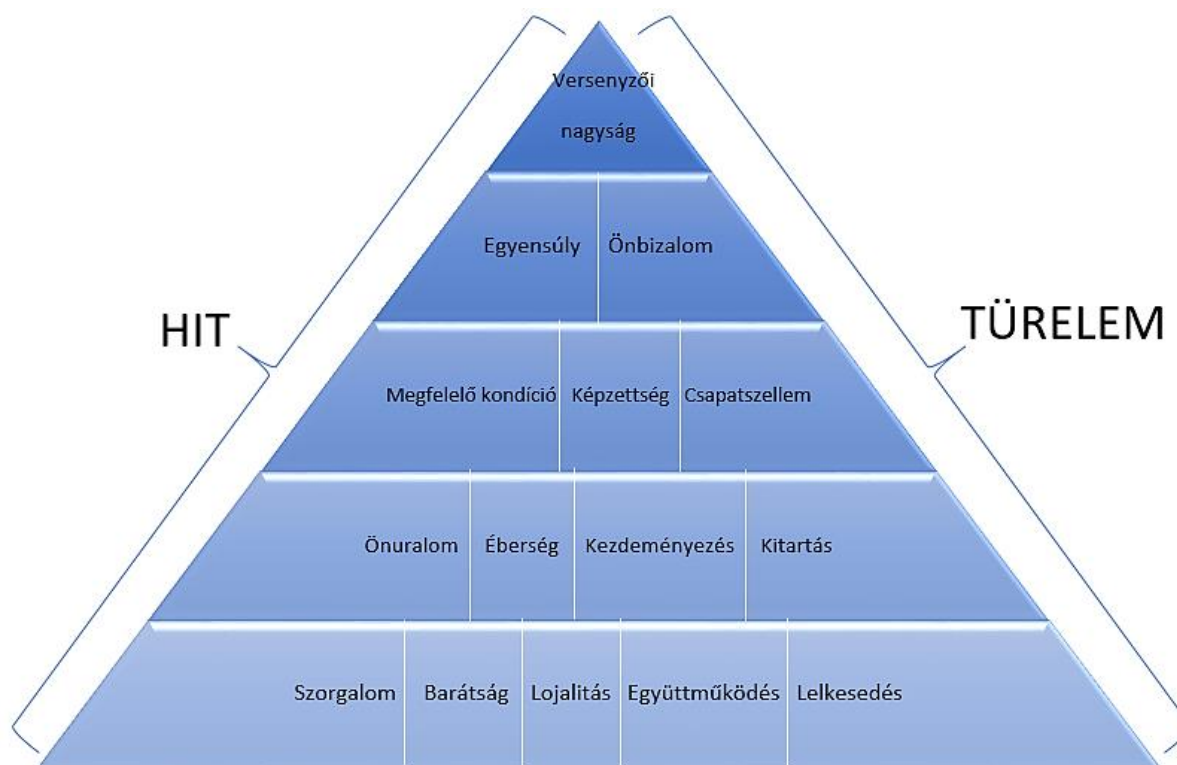


2. ábra: Piramis-modell

Weinbergand & McDermott, 2002. alapján saját szerkesztés

Ugyancsak egy piramis-modell fűződik egy neves amerikai kosárlabdaedző, John Wooden nevéhez. A szakember a „siker két alappilléreként a szorgalmat és a lelkesedést jelölte meg. A piramis csúcsán a versenyzői nagyság áll, s a csúcsra vezető úton mindvégig hit és türelem szükséges.”

Ha megnézzük az egyes tényezőket, akkor az előzőekhez hasonlókkal találkozunk. Az alap a kemény munka. Ha ez megfelelő morállal – szenvedéllyel, bajtársiassággal, csapatban való együttműködési készséggel – és egyéb fontos mentális és pszichés személyiségvonásokkal (mint például koncentrációs képesség, önuralom, magabiztosság) társul, akkor a sportoló jó úton van a siker felé.



3. ábra: A siker piramisa

John Wooden siker piramisa¹⁵ alapján saját szerkesztés

Egy magyar tanulmány pedig azt a kérdést veti fel, hogy különleges-e a sportolói személyiség. A szerző abból indul ki, hogy a sportolók nem hétköznapi életet élnek. Szélsőséges hatások alatt állnak, ami akár a személyiségüket is befolyásolhatja. „Például ilyenek a sérüléstől való félelem, a forma- és kondíciótartás, az edzésadagok teljesítése, a terhelés elviselése, a határidők, a formaidőzítés, a kudarcból, az ellenféltől való félelem, az örömteli várakozások, feszültségek.”

Kutatások kimutatták, hogy a sportolók különleges személyiségvonásokkal rendelkeznek. Ezek tulajdonképpen arról a töről fakadnak, hogy a sportolók győzni akarnak, versenyző típusok. „Az eredményességet életszükségletnek tekintik, igénylik az előtérbe kerülést, elismerést, kevésbé félnek a külvilág külső veszélyeitől, törekvők, igénylik a rendet és a szervezettséget az életükben és érzelmileg gazdag világuk van.” Ennek következtében erős az önfegyelmük, óvatlan pillanatokban azonban „fokozottan ingerlékenyek, és hajlamosak az extrém megnyilvánulásokra”.

¹⁵ http://sportpszicho.blog.hu/2014/07/17/a_siker_piramisa_john_wooden

Legfőbb jellemzőik:

- tetterő, harckészség, akaraterő, akaratilag kitartás, elhatározóképeség, jó kedély, vállalkozókedv és önbizalom,
- magas szintű affektivitás, kiváló alkalmazkodóképesség és kontaktusérzékenység,
- ugyanakkor a túlzott önértékelés, érvényesülni akarás, agresszivitás mint rossz tulajdonságok is magasabb fokúak, amiből a harci és opponáló kedv, az önfejűség, a sikerkeresés és az ellenállási törekvés eredhet.

Ha a különböző vizsgálatok közös nevezőjét keressük, akkor az alábbiak volnának a legáltalánosabb vonások (a legkülönfélébb sportágakat és eredményességi szinteket figyelembe véve).

- a motiváltság, az érdeklődés határozott irányultsága a sport felé,
- a teljesítményigény, a magas igénynívó,
- az aktivitás, magas fokú affektivitás,
- a sikeréhség, élménykeresés,
- az akaraterő, fegyelmezetttség, bátorság (Nagy, 1969).

Ezek a tulajdonságok a sportnak köszönhetően fejlődnek ki. A legtöbb kutató egyetért abban „hogy a sport olyan személyiségjegyek fejlődését segíti elő, amelyek az emberi életet pozitívan befolyásolják.” Mindazonáltal a sportolói személyiséget nem tekinthetjük különlegesnek, mert hasonló személyiségjegyekkel sikeres üzletembereket, politikusokat, művészeket is leírhatunk. Hangsúlyozom a sikerességet. A fő különbség ugyanis abban rejlik, hogy sportoló és úgymond átlagember között, hogy a fenti személyiségvonások fokozottabban, nagyobb intenzitással jelentkeznek egy-egy sportolónál. (Bíróné Nagy, et al., 2011)

Mennyiben operacionalizálható mindez? Úgy értem, ha megvannak azok a személyiségjegyek, amelyek sportsikerre hajlamosítanak, akkor akár már gyerekkorában megjósolható valakiről, hogy sikeres sportoló lesz? Azért is teszem föl ezeket a kérdéseket, hogy jelezzem az irányt, hogy merrefelé folytatjuk kutakodásunkat. Ez pedig nem más, mint egy magát immár komoly kutatási területté kinövő irányzat: a sporttehetségek kiválasztása, illetve a sporttehetség mibenlétének kutatása. Ha elmélyedünk a témában, közelebb kerülhetünk a sportsiker mibenlétéhez, receptjéhez is.

3.5 Az ifjú sporttehetségek kutatásának tanulságai

Oláh, et al., 2012. egyértelműen leszögezi, hogy „a sporttehetségek kiválasztásával kapcsolatban világszerte számos elképzelés létezik, azonban nincs általános elfogadott konszenzus arra vonatkozóan, hogy kiket nevezhetünk tehetségesnek, illetve hogyan ismerhetjük fel a sporttehetségeket.” (Oláh, et al., 2012, p. 19.) Érdekes tanulságokkal szolgál, ha megnézzük, hogy milyen vizsgálati – elsősorban személyiségvizsgálati – eszközöket használnak a sporttehetség felderítésére, hiszen ezek segítségével is kézenfekvő módon a sikertényezőket kutatják.

3.5.1 Az ifjú sporttehetségek kutatásának módszerei

Az egyik általánosan elterjedt módszer a Big Five Kérdőív vagy BFQ. Ez egy öttényezős személyiségmodellre épülő önjellemző kérdőív. Az öt dimenzió, amelyekben a személyiséget tulajdonképpen méri a következők (a zárójelben az egyes faktorokhoz tartozó két-két alskála megnevezése látható).

- Energia (Dinamizmus, Dominancia)
- Barátságosság (Együttműködés, Udvariasság)
- Lelkiismeretesség (Pontosság, Kitartás)
- Érzelmű stabilitás (Emocionális kontroll, Impulzivitás-kontroll)
- Nyitottság (Nyitottság a kultúrára, Nyitottság a tapasztalatokra) (Oláh, et al., 2012, p. 24.)

A második módszer a megküzdő képességet vizsgálja, még hozzá a megküzdési mód preferencia kérdőív alapján. Az eszköz arról ad képet, hogy a sportoló nyolcféle megküzdési stratégia közül melyiket mennyire helyezi előtérbe. A nyolcféle megküzdési stratégia az alábbi felsorolásban olvasható.

1. Problémacentrikus reagálás
2. Támaszkeresés
3. Feszültségkontroll
4. Figyelemelterelés
5. Emóció fókusz
6. Emóció kiürítés
7. Önbüntetés
8. Belenyugvás

Ugyancsak a megküzdési stratégiákkal kapcsolatos az úgynevezett Pszichológiai immunkompetencia kérdőív, amely a „személyiségvonások és a megküzdési stratégiák egységes rendszerét feltételezi” (Oláh, et al., 2012, p. 25.). A rendszer három alrendszerre tagolódik, amelyekhez összesen tizenhat megküzdési stratégia rendelhető. A három alrendszer megismerésével az is világossá válik, hogy milyen típusú megküzdési stratégiákat tartalmaznak az egyes alrendszerek

I. Monitorozó-Megközelítő Alrendszer

A külső (fizikai és társas) környezet megismerésére, megértésére, kontrollálására szolgál és a lehetséges pozitív körülmények keresésére összpontosít

II. Alkotó-Végrehajtó Alrendszer

A külső körülmények megváltoztatására alkalmas személyiségtényezőket foglalja magában

III. Önregulációs Alrendszer

Olyan megküzdési potenciálokat tartalmaz, amelyek a kudarcok, veszteségek következtében fellépő érzelmi hatásokat kontrollálják

Végül a negyedik személyiségfeltérképező módszer a Flow kérdőív. Ahogy a szakirodalom nevezi, flow és anti-flow dimenziójában vizsgálja ez a módszer a sportolókat, akiknek voltaképpen az edzésekre vonatkoztatva kell megállapítaniuk, hogy milyen messze jutnak úgymond három skálán. Ez a három skála pedig a flow, a szorongás és az unalom. (Az utóbbi kettőre utal a fönti anti-flow kifejezés.)

3.5.2 A Héraklész Bajnokprogram – kutatási eredmények

A fentebb említett tanulmány (Oláh, et al., 2012) empirikus kutatási eredményekkel is szolgál a témában. A magyar Héraklész Bajnokprogramban részt vevő 1670 serdülő tehetséges sportolót vizsgáltak a fenti négy kérdőív alapján. Nézzük melyek voltak a vizsgálat témánk szempontjából fontos tanulságai néhány külföldi kutatás eredményével kiegészítve.

Egyfajta önmagát erősíti folyamatként is fölfogható a sport terén való előrehaladás – legalábbis egyes kutatási eredmények tükrében. Azt találták ugyanis – és ezt nemzetközi vizsgálat is megerősíti (Kirkcaldy, et al., 2002) –, hogy serdülőkorban, akik magabiztosabbak és akik (ezáltal is) sikereket tapasztalnak meg a sportban, azok fordítanak több időt testedzésre. Mivel többet sportolnak, sikeresebbek is lesznek benne, ami pedig tovább fűti magabiztosságukat. Azt gondolom, hogy ez – esetleg némi megszorítással – a felnőtt életkorra és az élet más területeire

is átvihető. A felnőtt korban elkezdett sport is fokozhatja a magabiztosságot. Illetve a magabiztosság és a siker öngerjesztő spirálja a sporton kívül is értelmezhető.

„Egy 33 tanulmányt összefogó metaanalízis kimutatta, hogy a fizikai aktivitással az extroverzió és a lelkiismeretesség pozitívan, míg a neuroticizmus negatívan korrelál. E tanulmány nem talált összefüggést a nyitottság, az intellektus, valamint a sport szeretete között (Rhodes és Smith 2006 a, b.)” (Rhodes & Smith, 2006), (Oláh, et al., 2012, p. 30.) A mentális edzettséget vizsgálva Nicholson és mtsai (2009) azt találták, hogy a férfiak jóval edzettebbek mentálisan a nőknél, illetve ugyanilyen különbséget tártak fel a csapatsportot és az egyéni sportot űzők között az előbbieik javára. Fontos tényezőnek bizonyult még a sportban töltött tapasztalat mennyiség, amely – „az életkortól függetlenül – pozitív kapcsolatot mutatott a sportággal kapcsolatos elköteleződéssel, a teljesítmény feletti kontrollal és a kihívások keresésével is.” (Nicholson, et al., 2009), (Oláh, et al., 2012, p. 31.)

A Big Five kérdőív lekérdezésének eredményeként az jött ki, hogy a Héraklész Bajnokprogram résztvevőinek energiaszintje és lelkiismeretessége jóval a magyar átlag fölött van. Ezek az ifjak dinamikusak, jó kommunikációs és szociális képességekkel rendelkeznek, magas az önbizalmuk. A megküzdési stratégiáikat mozgósító személyiségvonásaik közül az optimizmus emelendő ki. Ami még érdekes lehet, hogy együttműködésre kevésbé hajlamosak, inkább egyéni céljaikat-terveiket követik.

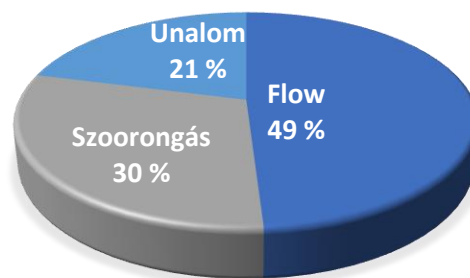
A stresszel való megküzdéssel kapcsolatban egy 365 brit élsportolót vizsgáló tanulmány szolgál értékes adalékokkal. Azt találták, hogy a társas támaszkeresés, illetve az önmaguk stressztől való távoltartása volt a leggyakoribb stratégia. Nem jellemző rájuk az érzelmek kiürítése és a helyzetek feladása. Valamint megállapították, hogy akik a problémafókuszú stratégiákat követték – vagyis a problémára összpontosítottak és azt próbálták megoldani akár fokozottabb erőfeszítés árán is – azok több pozitív érzelemről számoltak be (Ntoumanis & Biddle, 1997). Úgy vélem, az utóbbi jellemzők kimondottan sportolói erényeket jelentenek.

Jelentős tanulságokat hozott a Héraklész Bajnokprogram résztvevőinek pszichológiai immunitás és flow vizsgálata. Egyértelműen kimutatható, hogy ezek a fiatalok korosztályukhoz képest magasabb értékekkel bírnak a pszichológiai immunitás terén, azaz lelkileg is edzettebbek, felkészültebbek a megpróbáltatások kezelésére, jobban jellemzi őket a pozitív gondolkodás, a kontrollérzés és a leleményesség.

A flow-élmény kapcsán a tanulmány egyenesen azt mondja, hogy „a sportpályafutás sikeressége alapvetően azon múlik, hogy milyen annak az élménynek a minősége, amit a sportoló nap mint nap az edzések és a versenyek során átél, megél.” Úgy vélik továbbá, hogy a sportolók motivációját tekintve a kiemelkedés, az elismerés, az előbbrejutás, a meggazdagodás, illetve a modellkövetés vágyánál (és még további tényezők is felsorolhatók) fontosabb, hogy sportolás közben olyan pozitív élmények ériék az embert, amelyek a tevékenység újbóli átélésére ösztönzik.

Ezzel kapcsolatban írnak le a szerzők Seligmanra, illetve a pozitív pszichológiára hivatkozva egy kulcsfontosságú mondatot, amelyet nem csak sportra, hanem bármiféle tanulást, fejlődést igénylő folyamatra – így a coachingra – is vonatkoztathatunk. A képességekben, kompetenciákban való fejlődést azok „a pozitív emóciók motiválják, amelyek a képességek terén elért szintünk meghaladásához szolgáltatnak muníciót.” A Bajnokprogram résztvevői döntő mértékben (49 százalékban) flow élményt élnek át sportolás közben. Ez az eredmény szignifikánsnak tekinthető, mivel a másik két állapot, a szorongás és az unalom csak 30, illetve 21 százalékkal következik.¹⁶

A HÉRAKLÉSZ PROGRAMBAN RÉSZTVEVŐK ÉLMÉNYEI



4. ábra: A Héraklész Programban résztvevők élményei

Oláh, et al., 2012. alapján saját szerkesztés

A Héraklész programmal kapcsolatos kutatási eredmények közül még öt mozzanatot tartok kiemelésre érdemesnek. A vizsgálat arra is kiterjedt, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a program elit, úgymond befutott résztvevői – akik nemzetközi versenyeken már érmet szereztek – és a többiek között. Az eredmények azt mutatják, hogy a dobogósok „egyéni

¹⁶ Jóllehet, ha összességében tekintjük, akkor flow 49:51 arányban alulmarad az anti-flow-val szemben.

céljaikat sokszor mások érdekei fölé helyezik, ugyanakkor hajlamosabbak keményebb és kitartóbb munkát végezni azok elérése érdekében. A veszített szituációkba hamarabb belenyugszanak, nem rágódnak a kudarcaikon és könnyebben túllépnek rajtuk, ami elengedhetetlen a további magas teljesítményhez! A markáns jegyek, amelyek leginkább megkülönböztetik a dobogósokat a következők: az igen erős kontrollhit és -képesség, az érzelmek kimutatása és intenzív levezetése, valamint a szorongás kiiktatása a sporthoz kapcsolódó élmények világából.” (Oláh, et al., 2012, p. 47.). Az is érdekes, hogy a dobogósoknak kevésbé jók a kommunikációs és szociális készségeik.

A Bajnokprogram fiú és lány résztvevői közötti pszichés különbségeket is vizsgálták. A fiúk jóval magabiztosabbak voltak a mintában, derűlátóan szemlélték a jövőt. Olyan személyiségek képe rajzolódott ki róluk, akik kitartóan és nagy lelkesedéssel küzdenek a céljaikért, és a problémák megoldásában sikerrel alkalmazzák az életük során tanult módszereket. Lelkiismeretesek, megbízhatók, az érzelmeiket képesek kimutatni és elfojtani is, ahogy az adott helyzet, probléma megkívánja.

A lányok is átlagon felüli önbizalommal rendelkeztek, de korántsem szemlélték „olyan pozitívan a világot, mint ellenkező nemű társaik.” (Oláh, et al., 2012, p. 48.) Igyekeznek azonban megérteni a körülöttük zajló eseményeket. Ha problémáik vannak, akkor erősen igénylik a hozzájuk közel állók segítségét és azt is, hogy kimutathassák az érzelmeiket. A legélesebb különbség a két nem tagjai között az érzelmi stabilitás terén mutatkozott. A lányok stressztűrő képessége átlagon aluli volt a mintában. A problémákra hajlamosak szorongással, dühkitöréssel reagálni.

A tanulmány szerzői kiemelték a kontroll jelentőségét. „A kontroll nemcsak a sportnak, hanem a világban való létünknek is alapvető szükségessége. Abból a meggyőződésből ered, hogy saját életünk felett mi gyakoroljuk az ellenőrzést. A sportban az egyes szituációk felett érzett kontroll magabiztos érzést hoz magával, és jobb teljesítményhez vezet.” (Oláh, et al., 2012, p. 51.)

A Héraléksz Bajnokprogram serdülő sportolóinak vizsgálatából az is kiderül, hogy azok nyújtanak nagyobb teljesítményt, akik kevésbé együttműködők. Ennek azonban az az oka, hogy a programba túlnyomórészt egyéni sportokat űzők kerültek be. Az ő esetükben teljesen érthető, hogy a saját érdekeiket kell előtérbe helyezniük.

Végezetül, érdekességképpen bemutatom azokat a sportágspecifikus jellemzőket, amelyek az adott sportágban a leginkább hozzájárulnak az eredményességhez, illetve amelyek megkülönböztetik az adott sportág képviselőit más sportok művelőitől.

- Asztaliteniszezők: a figyelem feletti kontroll,
- Atléták: az optimizmus és koherenciaérzék,
- Birkózók: az önszabályozás,
- Cselgáncsozók: a kitartás
- Kajakosok és kenusok: a problémacentrikus reagálás,
- Ökölvívók: az önuralom,
- Öttusázók: a leleményesség,
- Sportlövők: az ingerlékenység gátlás,
- Tornászok: a kihívás-orientáció
- Triatlonosok: a nyitottság és a kreativitás,
- Úszók: a lelkiismeretesség és a felelősségvállalás,
- Vívók: az énhatékonyság-érzés,
- Jégkorongosok: a dominancia,
- Kézilabdások: az impulzivitás,
- Kosárlabdázók: az érzelmi kontroll,
- Röplabdások: az empátia
- Vízilabdások: a dinamizmus és az energetikusság.

A triatlonosok között jó úszóként azt tudom hozzáfűzni a fentiekhez, hogy teljesen megértem az úzásban sikertényezőként megjelölt lelkiismeretességet és felelősségvállalást, mivel itt fokozottan igaz, hogy csak nagyon fegyelmezett és lelkiismeretes hozzáállással lehet eredményeket elérni. Nem hagyjuk el a sikertényezők témáját, csak a következőkben igyekszem együttesen tárgyalni a sport és üzleti siker receptjét, illetve ezek összefüggéseit.

4. Sport és üzleti siker összefüggése

A záró fejezetben összekapcsoljuk a korábban tárgyalt két területet: az üzleti életet és a sportot. A kifejtendő gondolatok szorosan összefüggenek egymással. Ha azonban valamilyen módon rendszerezni kéne őket, akkor azt mondhatjuk, hogy két többé-kevésbé elkülöníthető kérdést járunk körül a következőkben. 1. Mi olyat tanulhatunk a sportból, sportsikerekből, ami segíthet az üzleti életben? Illetve hogyan, milyen úton-módon segíti a sport az üzleti életben való érvényesülést? Látni fogjuk, hogy ez utóbbi kérdésnek is komoly jelentősége van a legújabb kutatások tükrében. 2. Melyek a párhuzamok a sport világában és az üzleti életben, illetve mi a közös a sportsiker és az üzleti siker tényezői között. Az összefüggések érzékeltetésére sikeres emberekkel készült interjúkat is fölhasználok.

4.1 Mit tanulhatunk sportsikereinkből?

Sport és üzleti élet párhuzamait ugyan a másik alfejezethez ígértem, de a gondolatmenet elindításához mégiscsak az egyik legkézenfekvőbb összefüggéshez kell nyúlnom. A sportban, miképp az üzletben is győztesek és vesztesek vannak. Verseny van, és a siker azt jelenti, hogy legyőztük az ellenfelet. Csapatjáték esetén a sportolónak van egy csapata – a vállalatoknál is csapatban dolgoznak az emberek – és fölül kell múlni a többi csapatot. Így az, amit a sportban megtanulunk gyakran egy az egyben átültethető a cégek világába.

Az egyén szintjén a sportoló megtanul versenyezni. Hozzászokik ahhoz, hogy hibázik, megszokja a bajt, a nehéz helyzeteket (azt is mondhatnánk, hogy a komfortzónából való kilépést) és a sikert. Egy sportoló képes napi szinten felkelni és felvenni a küzdelmet. Tudja, hogy a fejlődés útja nem egyenes – és ez igaz az üzleti életre is. Van, amikor egyszerűen nem megy, de ez természetes, és ilyenkor is rendületlenül edzeni kell, hogy később megjöjjön a siker. Van, hogy padlóra kerül, de föláll és újra megy előre. Más megközelítésben a sportoló tisztában van a kemény munka értékével.

Ezen túl hozzászokik az elszámoltathatósághoz. A sportemberek komolyan veszik a sportot – és mást is –, teljes erőbedobással küzdenek a győzelemért. Illik pontosan megjelenni az edzésen vagy akár a sporttárrsal megbeszélte meccsen. Az edzéstervet meg kell csinálni. Ráadásul a versenyeken általában nincs pardon: az előzetesen meghatározott időben kezdődik, aki lemarad a rajtról, az nem kap újabb esélyt. Nem lehetnek kifogások. Azt is mondhatnánk, hogy a sportolók megtanulják kezelni a kifogásaikat. Tágabb értelemben a saját magával szembeni

elszámoltathatóságához is hozzá szokik a sportoló: a siker csak kemény munka eredményeként érhető el.

A sportolók is célokat tűznek ki. Ezek eléréséhez pedig terveket készítenek – leginkább edző segítségével. Ezeket a célokat megtanulják lépésről lépésre, mondhatni tervszerűen elérni. A terv teljesítéséhez fegyelemre, a cél eléréséhez türelemre van szükség. Szívóssá, kitartóvá, állhatatossá válik a sportoló. Egy a maximális fizikai teljesítmény eléréséről szóló előadásban úgy fogalmazott az előadó szakember, hogy nincsen rövid út. Az a tény, hogy nem spórolható meg a befektetett munka, alázatra tanítja az embert.

Ahhoz, hogy helytálljunk versenykörnyezetben, rendíthetetlen győzni akarásunk kell hogy legyen. Az igazi sportolóknak ez a vérebe ivódik. Közvetlenül az elszámoltathatóságához kötődik, de azért említem a felsorolás végén a felelősség kérdését, mert mind az üzleti, mind a sportsiker receptjének tárgyalásakor kulcstényezőnek bizonyult. Egy sportoló nagyon alaposan megtanulja, mi az a felelősség, illetve hogy csak rajta múlik a sikere. Talán még súlyosabb a felelősség terhe a csapatsportok esetén, amikor az én teljesítményemen az egész csapat sikere múlik. S ez már átvezet minket ahhoz a tényezőhöz, hogy a sportoló megtanul csapatban dolgozni.

Hasonló a helyzet a fegyelemmel, mert egy csapatban talán még jobban beleivódik az emberbe, mint egyéni sportolóként. Egy csapatsport kiváló terep arra, hogy elsajátítsuk, miképpen kell csapatban dolgozni. Fontos, hogy mindenki tudja a helyét és a szerepét a közösségben. Megtanuljuk tisztelni a csapattársakat és az ellenfelet. Megosztjuk a sikert és a kudarcot. Aki irányító pozícióban játszik, az vezetői készségekkel is fölvérteződik. Akit pedig irányítanak, az megtapasztalja, hogy milyen beosztottnak lenni.

Egyáltalán nem véletlen, hogy a bajnok szavunk töve a baj. Hiszen a bajnok úrrá lesz a bajokon. Meglehet, valaki játszi könnyedséggel elsajátít bizonyos mozdulatot, figurát, fortélyt. De ha valaki a sorozatos balsiker ellenére is kitartóan próbálkozik, az az igazi sportbéli kvalitás. Tehát a sportoló azt is megtanulhatja, miképpen kezelje a kudarcot, a nehéz helyzeteket, a stresszt. És ha végül mégis siker koronázza a próbálkozásait, vagy egy újabb határt ér el, akkor tulajdonképpen meghaladta önmagát. És ez döntő jelentőségű, hiszen talál egy olyan terepet, ahol ez sikerül neki, és ezáltal nagyobb eséllyel léphet túl önmagán az élet más területein is.

Sőt, ezt a gondolatmenetet tovább folytatva megállapíthatjuk, hogy bizonyos dolgokat jobban megtanulnak azok a sportolók, akik kevésbé tehetségesek. Ezt a tulajdonképpen zseniális

fölvetést olvashatjuk az egyik beszédes című írásban (How Playing Sports, Even Poorly, Can Make You More Successful in Business). (Mandell, 2016) Amíg a kiemelkedő sportolók megtanulják, hogy miképpen kell nyilatkozni a sajtónak – és ezt akár kamatoztathatják is később a sport pályafutásukon kívül –, addig a kevésbé sikeres sportolók olyan más, a későbbi boldogulásuk szempontjából egyébként nem kevésbé jelentős készséget sajátíthatnak el, mint a nehézségek elviselése, vagy hogy ne üljön ki az arcukra a csalódottság, ha csak a kispadon kapnak helyet.

Érdekes, hogy mindez hogyan csapódik le egy vezető beosztásban dolgozó nő szemüvegén keresztül. Egy marketing vezető hölgy az alábbiakban fogalmazta meg, hogy mi olyat tanult a versenysportból, ami az üzleti sikerhez is hasznosnak bizonyult. (Kiefer, 2015) A nők olykor hajlamosak megijedni az üzleti világ kockázatosságától. A cikk szerzőjét azonban arra tanította a sport, hogy tanuljon a hibáiból és ne hagyja, hogy azok visszavessék őt a fejlődésben. Így például a sport áldásos hatásának tulajdonítja azt is, hogy bátrabban folyamodik előléptetésért, vagy akár pályáz meg olyan állást, amelyhez (egyelőre legalábbis) nincs meg a képesítése. S minden gond nélkül felszólal, ha nem ért egyet. Azt írja, hogy a sport volt számára az első olyan környezet, ahol nem lehetett megúszni az olykor kemény szóváltásokat. Így most már a munkában is vállalja az efféle összetűzéseket, ha a szükség úgy hozza.

A sportnak köszönheti azt is, hogy megbarátkozott átlagon felüli termetével és széles vállaival. Ennek az az oka, hogy sportjában, az evezésben ez előnyt jelent, így új megvilágításba kerültek testi adottságai. A sport terén elvégzett kemény munka és az abból fakadó eredmények mutatták meg számára, hogy a siker az ő kezében van. Így azt vallja, hogy övé a kontroll az üzleti életben is, még akkor is, ha ott korántsem kizárólag a teljesítmény számít. A sport és az üzleti élet illetően eltérésére többen is rávilágítanak.

Végezetül, ez a női vezető a sporton keresztül tapasztalta meg a csapatmunka igazi értékét. Azt, hogy tisztában kell lennünk gyengeségeinkkel és el kell ismernünk más erősségeit, hogy igazán sikeresen működhessen a csapat.

Mindezekén túl még mire tanít a sport? A célok eléréséhez, a tervek végrehajtásához stratégiai gondolkodás is kell. Ezt gyakran az edző adja hozzá a sportolói munkához. Így megtanulható, hogyan dolgozhatunk együtt egy mesterrel. A versenyeken, illetve mérkőzéseken pedig sokszor kell taktikázni. Azt is meg kell tanulnia a sportolónak, hogy mindent ki tudjon zárni, ami nem fontos, tehát tudjon összpontosítani. Ezáltal is képes jól és gyorsan dönteni. Jó pillanataiban átélheti az áramlat élményt, vagy ahogy közkeletűen nevezik, a flow-t. Így megtanulhat akár

minden tevékenységet élvezni. A siker magabiztossá teszi a sportolót. A sport tisztességre és, ahogy a neve is mutatja, sportszerűségre nevel. Lehet, hogy igaza volt Hemingwaynek?

4.2 Hogyan segíti a sport az üzleti életben való boldogulást?

Ebben az alfejezetben arra keressük a választ, hogy milyen leginkább közvetett utakon segíti még a sport az üzleti életben való érvényesülést. Ezúttal is a legkézenfekvőbb kapcsolódási ponttal kezdjük. Mégpedig az ember testével, a fizikumával. A sport, egyrészt, ad egy olyan tartást, állóképességet, teherbírást, amellyel az ember könnyebben veheti az élet kihívásait. Másrészt, mivel az ember a sportnak köszönhetően jobban érzi magát a bőrében, magabiztosabbá válik, határozottabb lesz a fellépése, a kiállása.

Az Amerikai Egyesült Államokban a felmérések szerint a középiskolások 43 százaléka üz valamilyen sportot. Kutatók (Kniffin) azt találták, hogy nekik az átlagosnál jobb a vezetői készségük, magasabb az önbizalmuk és az önbecsülésük. A tanulmány azt vizsgálja, hogy mennyiben sikeresebbek azok, akik sportmúlttal rendelkeznek. Az eredmény megerősíti a várakozásokat. Magyarázat után kutatva, a szerző három utat vázol föl, amelyen keresztül a sport sikeresebbé teszi a művelőit. (Kniffin, et al., 2015)

Először is arra mutat rá, hogy az ember fontos vezetői leckéket kap akkor, amikor beosztotként tevékenykedik, akár versenyzőként vagy játékosként egy edző keze alatt. Másrészt a csapatsportok azon jellemzőjére utal, hogy ott bizonyos értelemben sok csereüzlet zajlik. A labdajátékoknál passzolnak egymásnak a játékosok, egyszer kiszolgálunk valakit egy gólpasszal, máskor meg minket szolgálnak ki; a kerékpáron segítjük egymást a boyban stb. Így tehát egy olyasfajta kölcsönösségtudat, tisztességesség alakul ki a sportolóknak, amely egy szervezet működése szempontjából is előnyös. Harmadrészt azt feltételezi a szerző, hogy a sportolók az átlagnál normakövetőbbek, mivel a sportolói lét során erős kötelékeket alakítottak ki a sporttársakkal. Ez a fajta lojalitás teheti őket megbízható és sikeres szereplővé egy vállalati szervezetben is.

Persico et al., 2004 statisztikai vizsgálatuk során egyenesen azt találták, hogy azok, akik diákkorukban sportoltak, harmincéves korukra jelentősen magasabb fizetéssel bírtak. Szervezeti kutatások pedig azt mutatták ki, hogy a sportolói múlt olyan fontos jellemzőkre is pozitívan hat, mint a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi stressz kipihenése vagy a nyugdíjas létbe való zökkenőmentes átmenet. (Persico, et al., 2004)

Más kutatások is egyértelműen megerősítik, hogy akik sportoltak, azok kimutathatóan többet keresnek sportmúlttal nem rendelkező társaiknál. Kniffinék pedig azt is megállapították, hogy ez a különbség nem csak harmincéves korban van meg, hanem végig megmarad. Azt találták, hogy magasabb vezetői pozíciókat és társadalmi státust értek el azok, akik hatvan évvel korábban magas szinten sportoltak a középiskolás éveikben. (Kniffin, et al., 2015)

Utalnak arra is, hogy egyfajta pozitív diszkrimináció tapasztalható a sportolói múlttal rendelkezők esetében, ha az a kérdés, hogy kit vegyenek fel bizonyos pozícióba. Úgy tűnik, hogy igenis sokat nyom a latban a kiválasztásnál, ha a jelölt korábban sportolt. Egy globális kutatás keretében megkérdezett négyszáz női vezető 67 százaléka vallotta azt, hogy új munkaerő fölvetésénél pozitívan befolyásolja a döntésüket a jelölt sportmúltja. (Smith, 2014), (EY Women Athletes Business Network, 2014)

További érdekes eredményeket hozott az említett vizsgálat. A megkérdezettek 94 százaléka sportolt valaha az élete során, és 74 százalék gondolta úgy, hogy ez segítette őt a karrierjében, illetve hogy vezetői pozícióban kerüljön. A mintában szereplő hölgyek 49 százaléka felső vezető (az angol megnevezés szerint a C-suite-hoz tartoznak, ami azt jelenti, hogy vagy az igazgatótanácsban foglalnak helyet, vagy vezető tisztségviselők, CEO-k, CFO-k stb.), 51 százalékuk pedig egyéb menedzsment pozíciót tölt be.

A felső vezető körből 52 százalék sportolt egyetemi szinten, egyéb menedzsment szinten csak 39 százalékuk. Három, illetve kilenc százalék az arány, ha azt nézték, hogy hányan voltak azok, akik egyáltalán nem sportoltak, ami megint csak azt mutatja, hogy a sport által úgymond magasabbra lehet jutni. Ha a korábban említett pozitív diszkrimináció meglétét vizsgáljuk részletesebben, akkor azt találjuk, hogy a felső vezetői kör 75 százaléka mutat elfogultságot a sportolói múlttal rendelkező jelöltek iránt. Azt mondják, hogy a sport megkövetelte fegyelmet az, ami elfogulttá teszi őket. A felső vezetők 77 százaléka gondolja azt, hogy a sportoló nők jobb munkavállalók lesznek (más menedzseri szinteken 64 százalék ugyanez az érték). 37, illetve 26 százalékuk gondolja azt, hogy sikerének egyik fő tényezője a versenyszellem. Míg ha azt nézzük, hogy a versenyszellemet hányan gondolják vezetői képességük fontos elemének, akkor 74 százalékot kapunk.

Arra a kérdésre, hogy ki volt az a három személy, aki inspirálta őket vezetői pályafutásuk kiteljesítésében, 82 százalékuk említett vállalatvezetőket, 71 százalék sportolókat és 69 százalék családtagokat. Hírességek és politikai vezetők csupán 28, illetve 26 százalékot kaptak.

A sportolókat a kemény munkájuk és az elszántságuk miatt választották. 68 százalékban egyetértettek a női vezetők abban, hogy ösztönzőleg hatottak rájuk sportolók történetei.

A válaszadó hölgyeknek egyébként az adatok fölvételekor 53 százaléka sportolt. Többségük úgy gondolja, hogy ez segít kiereszteni a gőzt. 37 százalékuk szerint a sport abban is segít, hogy a munkában jobban tudjanak összpontosítani (egyébként az úszás és a futás volt a leggyakrabban előforduló tevékenység a mintában). Új munkaerő felvétele kapcsán úgy vélik (48 százalékban), hogy aki sportbéli eredményekkel büszkélkedhet, az jó munkaetikával is rendelkezik, amely elengedhetetlen az üzleti sikerhez. 70 százalékban gondolják úgy, hogy aki sportolt, az jó munkatárs lesz.¹⁷

A vezetői képességük kifejlesztésével kapcsolatban úgy vallottak a megkérdezettek, hogy a sport három területen segítette őket. Abban, hogy a dolgokat egész folyamatában lássák a kezdetektől a teljesítésig. Másrészt az ösztönző és a csapatépítő készségük terén látták hasznát sportolói múltjuknak. Egyébként amikor azt kérték tőlük, hogy vezetői képességük különböző részeit értékeljék, akkor a képzeletbeli dobogóra a problémamegoldás, a kommunikáció és az alkalmazkodókészség került. Jelenlegi sikerük legfontosabb összetevőinek pedig a kitartást, az ambíciót és a magabiztosságot tartják a kutatás tanúsága szerint.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy az átvitel, vagyis a sportban tanultak, tapasztaltak átvitele az üzleti életben nem megy magától. Nem lesz automatikusan minden sportoló sikeres az üzleti életben is. Ezt a szakirodalom is jelzi, és az életben fellelhető példák is alátámasztják. (T., 2016) A fiatal korúak sport alapú fejlesztésének tapasztatai azt mutatják, hogy azoknak a képzési technikáknak van a legnagyobb hatása, mind rövid, mind hosszú távon, amelyek egyszerre tanítanak sportban és az életben hasznosítható készségeket.

4.3 Sport- és üzleti siker párhuzamai

Térjünk rá a dolgozat tulajdonképpeni fő témájára és vizsgáljuk meg mi a közös a sport és az üzleti sikerek összetevőiben. Vegyünk először egy általános sikerreceptet, amelyre külső konzulensem hívta föl a figyelmemet. Bagdy Emőke szerint a siker nem más, mint: cél legyen kitűzve, a cél legyen elérve és legyen elismerve. Ez egyaránt vonatkozik sportra és üzletre. Gyakran hajlamosak vagyunk megfélekedezni az elismerés jelentőségéről, pedig – amint arról már az első fejezetben is szó volt – az elismerés rendkívül fontos a jó munkahelyi légkör szempontjából. És – valljuk meg – leginkább ezért csináljuk azt, amit csinálunk.

¹⁷ Infografika – Making the connection: women, sport and leadership: 1. számú melléklet.

4.3.1 St. John modellje

Miképp azt az első két fejezetben is megtettem, most is fölteszem a kérdést, hogy mi a siker receptje? A számomra leginkább rokonszenves, teljes körű és összeszedett modell Richard St. John sikerszakértő munkája. A szerző hét éven át kutatta, ötszáz sikeres embert interjúvolt meg, és ezek tapasztalatai alapján fogalmazta meg a sikeres emberek nyolc titkát. (St. John, 2005), (Vass, 2012)



5. ábra: Mi vezet a sikerhez?

St. John, 2005. alapján saját szerkesztés

1. Szenvedély

„Válassz olyan munkát, amit szeretsz és egy napot sem kell dolgoznod az életedben.” (Konfucius) Még ha nehéz is az a dolog, amit csinálunk, akkor is kell hogy valami élvezetet leljünk benne, vagy megéljük a flow érzését közben. Nem egy olyan sikeres emberről hallani, aki már rég visszavonulhatott volna, mert eleget keresett már, de még mindig dolgozik. Mert élvezi, mert játékként fogja föl, mert ez az élete.

Ha megpróbáljuk különválasztani a szenvedély tekintetében a sport és az üzlet világát, vagy legalább a két terület felől megközelíteni, azt gondolom, nehéz dolgunk van. Én ugyanis leginkább a párhuzamokat látom. Miképp egy üzletember szenvedélyesen szereti a munkáját,

amiben sikeres, a sportoló is szenvedélyesen szereti azt a sportot, amelyet művel.¹⁸ Ha kiemelkedő színvonalon csinálják, mindkettőjüknek – a sportolónak és az üzletembernek is – nagyon észnél kell lennie, olyan értelemben, hogy ez egy borotvaélen táncolás. A sportolónak, illetve az edzőjének tudnia kell, hogy mikor elég, mikor kell pihenni, különben jön a sérülés. Egy üzletembernél látszólag nem ennyire égető a kérdés, de neki is komolyan kell figyelnie arra, hogy újra és újra regenerálódják, és helyt tudjon állni a következő napon is. Neki legfőljebb nincsen edzője, aki napi szinten ügyelne erre.

2. A munka

Semmi meglepő nincs ebben a tényezőben. Kitartás és szorgalom elengedhetetlen a sikerhez. Kapcsolódik azonban az előző faktorhoz, amennyiben a nagyon sikeres embereknek sokszor a munka szinte szórakozás. Rendkívül találóan fogalmazza meg a szerző, hogy ezek az emberek nem munkamániások, hanem munkamókások.

Nyilván más a sportolói és az üzletemberi kitartás – kivéve talán akkor, ha szellemi sportról van szó. A sportoló inkább a testét használja, de – mint tudjuk –, fejben dől el minden. Tehát kell egy olyan mentalitás, amellyel elviseli a monotóniát vagy éppen a fájdalmat. Az üzleti világban elsősorban a fejükkel dolgoznak. Ez esetben a test inkább egy alap, amely ha jó formában van, a fej is jobban bírja.

3. Legyél profi benne

Egy magyar üzletember ezt úgy fogalmazta meg, hogy élj abból, amiben profi vagy. S hogy ez miképpen lehetséges? Csak a klasszikus viccet tudom idézni: sok gyakorlással.

Ha a két területet e tekintetben próbáljuk összevetni, akkor a profivá válás, az elmélyülés folyamatát kellene kiragadnunk. Azt gondolom, hogy amit a maga területén egy üzletember tesz ezen a téren – tanul, tapasztal, tapasztalatait újra és újra beépíti stb. – arra a sport területén rögtön eleve két ember van: sportoló és az edzője. Tehát a tapasztalatok tanulságának leszűrése, ezeknek az edzéstervbe való beépítése az edző feladata, ily módon a sportoló, ha úgy tetszik, jobban tud specializálódni, mint az üzletember. Így aztán kiöregedvén jobban is résen kell lennie, hogy boldoguljon az életben

¹⁸ Még Andre Agassi is, aki önéletrajzi könyvében számtalanszor mondja, hogy „utálom a teniszt”. Nehéz ezt megfogalmazni, de zsigereiben ő is szereti püfölni a labdát és legyőzni az ellenfeleket.

4. Koncentráció

Az előzőhöz kötődik annyiban, hogy ki kell tudni választani azt az egy dolgot, amire összpontosítanunk kell (ez persze időben változhat is, sok sikeres ember váltott a pályafutása során). És egyébként is fontos, hogy képes legyen az ember összpontosítani a figyelmét, az erejét.

Ebben a modellben a szerző koncentráció alatt tehát voltaképpen a szakosodást érti. Hogy kiválasszuk azt a területet, amihez a legjobban értünk, illetve hogy a hatékonyság érdekében ne forgácsoljuk szét az erőinket. A különbség ezen a téren a sport és az üzlet területe között elsősorban az, hogy a sportolók esetében már nagyon korán eldől, hogy mi is legyen a specializáció iránya. Míg az üzletben akár évtizedekig is keresheti saját magát az ember. A sport esetén szinte adott a külső szem, aki segít a választásban. Az üzletben is volna erre lehetőség – akár coaching – csak éppen sokkal kevésbé jellemző.

5. Told magad

Nem másról van itt szó, mint a határaink feszegetéséről, a komfortzónából való kimozdulásról, önmagunk meghaladásáról – idegen szóval a transzcendenciáról.

A sportban ez elsősorban fizikai síkon valósul meg. Ezért is olyan zsigeri, elementáris az élmény, ha valakinek sikerül túllépni a határain. Nézzük csak meg, hogyan örülnek sportolók a győzelemnek. Szellemi munkában maga az élmény talán sokkal inkább átszellemült, bensőséges, mint kirobbanó.

6. Szolgálat

Egyik interjúalanyom – sikeres vezető – azt mondta: nincs nemesebb dolog, mint másokat szolgálni. Hogy konkrétan miről van szó, ahhoz idézek az előadásból. „Sok diák beavat abba, hogy milliomos szeretne lenni. A reakcióm ilyet hallva mindig ez: “Rendben, de magadat nem szolgálhatod, másokat kell szolgálnod úgy hogy többletértéket adj nekik. Mert ez a valódi meggazdagodás útja.”

A fentiek egyértelműen az üzleti életre vonatkoztathatók. Egy egyéni sportban a sportoló leginkább önmagát szolgálja, vagy legföljebb a teste szolgálja őt a munkájában. A szolgálat mozzanata inkább a csapatsportokban érhető tetten. Ott viszont kiemelt jelentősége van, hiszen egyes posztok pontosan arról szólnak, hogy kiszolgálják a csatárt vagy a centert, aki pedig sikeres találatával a többieket is szolgálja. Ennél tényleg nincsen nemesebb dolog.

7. Ötletek

Kézenfekvő, hogy kelljenek jó ötletek. De ne feledjük, hogy jó ötletekkel tele van a padlás. Az ötlet akár könnyen is jöhet, de a megvalósítás már korántsem. *Ideas are easy. Implementation is hard* – Guy Kawasaki vállalkozó. Vagy ahogy Edison mondotta, a zseni egy százalék találékonyság és 99 százalék verejték.

Azt gondolom, az üzletben nagyobb jelentősége van az ötletnek, mint a sportban. Előbbi területen gyakran az a siker kulcsa, hogy valami újat kell kitalálni, eladni. Az élsport olyan nem mindennapi dolog, hogy valaki már csak azzal is kiemelkedő teljesítményt érhet el, ha a bevált receptet követi. Ugyanakkor pont a legmagasabb szinten mutat hasonlóságot a két terület. Gondoljunk csak arra, hogy hány és hány kutató és szakember dolgozik azért, hogy sikeresebb legyen egy adott sportoló vagy csapat, vagy jobb a másiknál. Ilyen szempontból nagyon hasonlít ez a nagy cégek kutatás-fejlesztési versenyéhez.

8. Kitartás

Nem a második pont ismétléséről van szó, hanem arról, hogy a nehézségek, sőt bukások ellenére is tartsunk ki és dolgozzunk rendületlenül a sikerünk érdekében. Meglehet, sok kritikát, visszautasítást kapunk eleinte, sőt bolondnak is néznek, de aki bízik magában és a tervében, azt mindez nem tartja vissza.

Azt gondolom, a sport területén nehezebb „elbújni”, vagyis a tehetség elég korán megmutatkozik. Lehet, hogy egy-egy sikerért sokat kell várni (például négy évet egy újabb olimpiáért), de itt az üzlethez képest mégiscsak ritkább az, hogy „miből lesz cserebogár?” Míg az üzleti életben könnyen lehet, hogy valaki eleinte csupa örültséggel próbálkozik, és csak később lesz ezek egyikéből valami világra szóló siker.

4.3.2 Sport és munka öt sikertényezője

A fentiekben az egyéni siker összetevőit taglaltuk, most pedig nézzük, miben áll a szervezeti siker. A sport- és a munkabeli siker öt kulctényezőjét jelölte meg Knapp (Knapp, 2016).

1. Vezetés

Minden szervezet sikere a vezetéssel kezdődik. Csak egy jó és hatékony vezetés vihet sikerre egy csapatot. A beosztottnak bízniuk kell a vezetőben és abban is, hogy a vezető tiszteli és megbecsüli az ő csoportban betöltött szerepüket.

Csapat sport esetén egyértelmű a párhuzam a vállalati szervezettel. Szinte nem is lehet különválasztani a kettőt, annyira kézenfekvőek az analógiák: tulajdonos-tulajdonos, vezető-vezetőedző vagy menedzser, beosztott-játékos stb. Ezen túl a kihívások is meglehetősen hasonlóak: teljesítménykényszer, stressz, pozícióharc stb. A világ legnagyobb labdarúgócsapatai úgy is működnek, mint az üzleti vállalkozások, azok is.¹⁹

Az egyéni sportokat egyrészt az egyéni vállalkozókkal állíthatjuk párhuzamba, de ez valamelyest sántít a vezetés mint sikertényező kapcsán. Egy egyéni vállalkozónál minimális a vezetési szerep, amit betölt. Az egyéni sportoló meg inkább beosztott, ha edzője van. Más kérdés az olyan kiemelkedő élsportoló, aki mellett akár tíz-húsz fős stáb is dolgozik, amelynek minden bizonnyal kell hogy legyen egy jó vezetője. És ez át is vezet minket a következő tényezőre.

2. Csapat

Megfelelő embert a megfelelő helyre. És a csapattagok egyéni működésének hatékonyságát is maximalizálni kell. Különösen költséges az, ha nem a megfelelő embert választják ki egy adott pozícióra és idő előtt távozik a cégtől, hiszen a felvétel után is sok időt és energiát fordítottak a képzésére, a csapatba való integrálására, ráadásul egy ilyen tévedés a tagok moráljára is rányomhatja a bélyegét. A csapat sikerében döntő szerepet játszik a világos kommunikáció és a vállalati értékeket megteremtő és megőrző következetesség.

Ha a vállalatokat és a csapat sportokat próbáljuk összehasonlítani, akkor nem látok különbséget. A fentiek egy az egyben illenek üzleti szervezetekre és sportklubokra egyaránt. Még a tekintetben és megállja a helyét, hogy kulcspozíciókra, akár rivális szervezetektől is megpróbálnak átcsábítani embereket.

3. Stratégia

¹⁹ Ezért mondja Bérces Edit ultrafutó legenda, hogy a foci nem is sport.

Stratégia, élhető tervek (a Ki? Mit? Mikor? megjelölésével) elengedhetetlenek a sikerhez. A beosztottaknak érzékelniük kell a vezetés elkötelezettségét a stratégiával kapcsolatban. Itt is döntő tényező a megfelelő kommunikáció.

Különbség esetleg ott lehet stratégia és tervezés tekintetében sport és üzleti élet között, hogy utóbbiban eléggé formalizáltak a tervek (negyedéves terv stb.), és ha nem teljesülnek, az akár megtorláshoz is vezethet („fejek hullanak”). Míg a sportban, ha a hön áhított célok sérülés miatt nem teljesülnek, természetesen nem fogják leváltani a sportolót. Újratervezik a jövő munkáját. A sportoló még épülhet is abból, ha ilyen időszakokat sikeresen átvészel (legközelebb jobban vigyáz magára, többet fordít regenerálódásra stb.).

4. Teljesítmény

Ismételten hangsúlyozzuk a legnagyobb szervezeti teljesítmény eléréséhez az egyes csapattagokat is úgymond csúcsra kell járatni. Ők pedig jól kell hogy érezzék magukat a szerepükben, tehát pontosan tisztában kell lenniük azzal, hogy mi a feladatuk, a felelősségük, hogyan mérik majd az ő teljesítményüket.

Kulcstényező magának a teljesítménynek a mérése. Sportban, egyéni versenyzőknél egy szinte tökéletesen megoldott. Egy vállalatnál, ahol az én teljesítményem mások teljesítményétől is függ (és vice versa), már nehezebben mérhető az egyéni teljesítmény. A csapat által elért eredmény már önmagáért beszél, összehasonlítható más szervezetek teljesítményével úgy a sportban, mint az üzletben.

5. Verseny

Az egészséges verseny még a csapaton belül is stimuláló, motiváló és nem ássa alá a csapatszellemet. Ha a célokat és az ezek eléréséért járó jutalmakat jól határozták meg, akkor mennél jobban teljesítenek a csapattagok egyénileg, annál sikeresebb a szervezet is. S ez meglátásom szerint differenciálás nélkül vonatkoztatható sportra és üzletre.

4.3.3 A nagy sport- és üzleti teljesítmények hét alapelve

Kis túlzással azt mondhatnánk, hogy a fenti, illetve a korábban ismertetett modellek bizonyos tekintetben kissé sablonosak, közhelyesek. Voltaképpen mindenki ki tudta volna találni ezeket a sikertényezőket, ha kicsit is ért a sporthoz vagy az üzlethez, csak esetleg nem tudta volna olyan szépen rendszerbe ágyazni, teljes körűvé tenni. A következő lista azonban kivétel. Ezért is a kedvencem. Nem csak hétköznapi, magától értetődő, hanem igencsak eredeti gondolatokat

is megoszt az olvasóval egy nagy tapasztalatokkal rendelkező edző. (Tucker, 2013) A nagy sport- és üzleti teljesítmények hét alapelve.

1. Emberek és érdek

A jobb emberek jobbá teszik az embereket – idézi a szerző egy edző kollégáját, Paul Treut. A lényeg tehát az, hogy a megfelelő embereket vegyük föl. És ha a legjobb emberek vannak a fedélzeten, akkor kössük össze őket egy olyan közös érdekléssel, amely fölülírja az egyéni érdekeiket. Ahogy Tucker és csapata mondani szokta: a miért erősebb, mint a hogy. Tehát – amint azt az ábra, amely mindent elárul a nagy teljesítményről, mutatja – a megfelelő embereket kell tenni a megfelelő helyre. Úgymond el kell tudni látni őket az érdekléssel (a miérettel) azt biztosítandó, hogy a megfelelő dolgot csinálják. És jól, hatékonyan kell csinálni a dolgokat. Ahhoz hasonlókkal tudnám kiegészíteni a tényezőiről írottakat, mint amit a fönti öttényezős modell első kettő – vezetés és csapat – komponenseinél megfogalmaztam.



6. ábra: Emberek és érdek

Ross Tucker, 2013.²⁰ alapján saját szerkesztés

²⁰ <http://www.sportsscientists.com/wp-content/uploads/2013/12/Screen-Shot-2013-12-02-at-12.35.11-PM1.jpeg>

2. *Áldozunk arra, hogy megértsünk mindent*

Kissé furán hangozhat az elnevezés, de nagyon fontos dolgot takar. A sport- és az üzleti teljesítmény rendkívül sok tényező eredője. Sikert és kudarcot pedig gyakran igencsak vékony mezsgye választja el. Ezért minden fontos tényezőre figyelmet kell fordítani, ami pedig nem számít, azzal nem szabad törődni. Egy roppant érdekes megállapítást tesz a szerző. A csodaúszóként is aposztrofált Michael Phelps példáját hozza föl, illetve egy bizonyos Milorad Čavićét, aki a 2008-ban a pekingi olimpián 1 századmásodperccel maradt alul a 100 m-es pillangóúszás döntőjében az úszó fenoménnel szemben.

Tucker azt állítja – és ez a szinte döbbenetes megállapítás –, hogy a különbség, lett légyen bármilyen kicsiny is, rögzített. Mármint abban az értelemben, hogy ha ugyanazt a versenyt tízszer megrendezik, tízből legalább kilencszer ugyanaz lesz a sorrend. A szerző azzal magyarázza mindezt, hogy tapasztalata szerint a végeredmény mindazoknak a dolgoknak az eredője, amelyeket úgymond beletettek a felkészülésbe (az edzésekbe, a formaidőzítésbe stb.). Vagyis hogy a végeredmény már azelőtt eldőlt, hogy eldőrdült volna a startpisztoly.²¹

Meg kell tehát próbálni minden olyan tényezőt felderíteni, amely befolyásolja a teljesítményt. Tucker szerint ehhez a szokásostól eltérően kell gondolkodni. Ahelyett hogy a kérdéseinket igyekeznénk megválaszolni, kérdéseket kell fölteni.

3. *Innoválj, alkalmazkodj, változz*

Azt is mondhatnánk, folyamatos megújulás. Már Hérakleitosz is megmondta, hogy minden változik, csak a változás állandó. Változhatnak a körülmények, a versenytársak, a munkavállalók, illetve a játékosok stb. Ami ma sikeres, nem biztos, hogy holnap is az lesz. Ennek alapvetően két oka van. A siker maga után vonja az utánzást, tehát a riválisaid igyekeznek fölzárkózni hozzád. Másrészt, te magad pedig romlasz, hiszen az a kis hajszálnyi többlet, ami följuttatott a csúcsra, eltűnik, ha már ott vagy. Ha egy edző vagy vállalatvezető azt mondja, hogy „mi tudjuk a nyerő képletet”, az nagyon gyakran a vég kezdete. Így tehát állandó megújulásra, alkalmazkodásra van szükség, ha meg akarjuk őrizni az előnyünket. Olyan ez, mint az evolúció, hogy a legrátermettebb marad életben. Kiegészítésül lásd a St. John modelljének ötödik, ötletek összetevőjéhez fűzött megjegyzéseket.

²¹ Ugyanezt mondja az ókori kínai hadvezér, Sun Ce A hadviselés művészetében, hogy minden csatát megnyernek már azelőtt, hogy elkezdtek volna megvívni.

4. A hibázás paradoxona

A hibázás paradoxona azt jelenti, hogy azok lesznek a legjobbak, akik a legjobban tudnak hibázni. Ezek az úgymond jó hibák, amelyeket megértünk, kijavítunk és fejlődünk általuk, tehát tanulunk belőlük. Az innováció, a fejlődés sosem egyenes úton halad; elengedhetetlen feltétele a hibázás, ami valójában egy lehetőség arra, hogy tanuljunk. Vagyis nem kudarc, hanem annak elsajátítása, hogy miképpen nem működik az adott dolog.²²

Az edzőnek tehát elsődleges feladata, hogy a megfelelő időben szorgalmazza a hibázást biztonságos környezetben annak érdekében, hogy később megjöjjön a várva várt siker. Egy atléta például, aki teljesítőképessége határáig – a „hibázási pontig” – terheli a szervezetét az edzés alatt, megfelelő regenerációval azt éri el, hogy ezek a határok kijebb tolódnak. Vagy amikor egy edző egy új figurát vagy taktikát tanít, a játékosok először hibázni fognak, alkalmasint rosszul is viselik a dolgot.

Két elengedhetetlen követelménye van a jó hibázásnak. Először is a megfelelő emberek. Vannak, akik valamilyen ok miatt egyszerűen nem képesek tanulni (a hibáikból). Így azzal a nagyon fontos tanulsággal szolgál a szerző, hogy amikor embereket értékelünk, akkor nem csak az erősségeikre kell összpontosítani, hanem azt is nézni kell, hogy viszontagságos körülmények között, nehézségekkel hogyan boldogul az egyén. A második feltétel pedig a biztonságos környezet megteremtése, ahol lehetőség van hibázni. Nem kérhetjük az alkalmazottaktól azt, hogy sajátítsanak el új készségeket, ha nem adjuk meg nekik a kísérletezés – a hibázás – lehetőségét. A jó vezetés tehát megtalálja az egyensúlyt a stabilitás és az innováció között, ami azt jelenti, hogy némi hibázásnak is teret enged.

5. Nyughatatlanság

Az előző két elvből is következik, hogy az olyan területek, ahol a csúcsteljesítmény a legfőbb cél, természetüktől fogva nyughatatlanok. Mindig mindenki jobb akar lenni, nem fogadják el a status quot. Az elégedettség a fejlődés legfőbb ellensége.²³ Ha az anekdotát nézzük, a teljesen szón van a hangsúly, hiszen az elégedettség jó dolog, de a teljes elégedettség valóban megfojtja a fejlődést. A csúcsteljesítmény nem az, hogy a legjobbak legyünk, hanem az, hogy jobbak

²² Úgy tartja a fáma, hogy egy újságíró is jelen volt, amikor Edison a tízezredik módját próbálta ki az elektromos izzónak. Az izzó tízezredesre sem működött, mire az újságíró azt mondta, hogy lám, tízezredesre sem sikerült föltalálnia a villanyizzót. Edison kijavította, hogy föltalálta a tízezredik módját annak, hogy miképpen nem lehet izzót készíteni.

²³ Edison egyszer állítólag azt mondta, hogy a nyughatatlanság elégedetlenség, az elégedetlenség pedig az első szükséges feltétele a fejlődésnek. Mutass nekem egy teljesen elégedett embert, és én találok benne hibát.

legyünk. Ha valaki időről időre fejlődik, az csúcsteljesítmény. Nem győzhet mindenki, de mindenki képes fejlődni.

6. Gyors reagálású erők

A klasszikus hierarchikus szervezeti felépítés ideje lejárt. Ha fenn vannak a döntéshozók, lent pedig a dolgozók, végrehajtók, akkor nem biztos, hogy elég gyorsan áramlik az információ, és a szervezet nem tud elég gyorsan reagálni a környezet kihívásaira. A rugby világából hoz példát a szerző. Egy csapat 15 játékosa akár 250 évnyi kollektív bölcsességet is megtestesít. Sokkal hatékonyabb lehet a csapat működése, ha játék közben a játékosokra hagyunk bizonyos taktikai, sőt stratégiai döntéseket. Ugyanígy vállalati szinten is muszáj némi döntési hatáskörrel is fölruházni a munkavállalókat, hiszen nincs idő arra, hogy a döntéseket mindig a legmagasabb szintig vigyük. Ehhez pedig nem szabad kiölni a beosztottakból a kreativitást.

7. Egyensúly

Valamennyi fönti tényező esetében igaz, hogy meg kell találni az egyensúlyt. Ahogy már utaltunk rá, újítás és konszolidáció között, hibázás és siker között, kontroll és szabadság között stb. Ha nagy teljesítményt akarunk elérni, akkor a vezetés már-már művészet. Mindig egyfajta kompromisszumra kell jutni a két szélsőérték között. Az is fontos továbbá, hogy ez az egyensúly helyzetről helyzetre jelentősen változhat.

Az elvek felsorolása után a szerző azt mondja, hogy mindez csak a felszín. Sokkal mélyebben is ki lehetne fejteni minden egyes pontot, mert tapasztalata szerint a teljesítmény olyan összetett dolog, hogy sohasem lehet egy képletbe sűríteni a receptjét. Talán akkor járunk jó úton, ha figyelembe vesszük, hogy nem is annyira a válaszok, hanem inkább a kérdések számítanak.

4.4 Sikeres emberekkel készített interjúk tapasztalatai

A következőkben nézzük meg, hogy mennyiben gazdagítja vagy éppen árnyalja a sikerről eddig kialakult képünket konkrét sikeres emberek életútja, illetve az ő szavaik. A tekintetben szerencsém volt, hogy a szakirodalomban, illetve a sajtóban található efféle interjúk. Ilyen értelemben a kutatás szekundernek számít. Néhány sikeres sport-, illetve üzletemberrel (olyan is volt, aki mindkettő egy személyben) személyesen is sikerült beszélnem. Ez tehát egy illusztratív kutatás, nem teljes körű, de fontos tanulságokkal szolgál a téma szempontjából. Összesen 16 interjú dolgoztam föl, ebből 9 üzletember és 7 sportoló.

Az interjúk során a következő témákkal kapcsolatban tettem, illetve tettem föl kérdéseket. Sikertényezők, a siker receptje. Mit tanulhatunk a kudarcból? Hogyan viselik a főhősök

mindezeket. Sportolók esetében pedig a sportpszichológia, mint támogató elem is szóba került. Az általam készített interjúkhoz vezérfonálul szánt kérdéseket a 2. számú mellékletben közlöm. Az alábbiakban az interjúkat nem egyenként mutatom be, hanem összesítve tálalom azok tanulságait témákra bontva. Azok a témák jelennek meg lent, amelyek az interjúk során is hangsúlyosan jöttek elő.

Az üzleti élet képviselői

NÉV	ÜZLETI SIKER
Árvai Péter	A Prezi társalapítója
Gerendai Károly	Üzletember, a Sziget Fesztivál alapítója
Geszti Péter	Dalszövegíró, reklámszakember
Kóti László*	Üzletember, cukrászmester
Matheidesz Réka	A WAMP társalapítója
Minya Viktória	Parfümőr, a Hedonist megalkotója
Schmidt Ferenc*	Szállodaigazgató, szállodaszövetségi régióelnök
Szalai Nóra	Laptulajdonos (5perc Angol), vállalkozó
Dr. Vinnai Balázs	Az IND Group alapítója

Források: (Geszti, 2016), (Geszti, 2013); (Szalai, 2013); (Árvai, 2014); (Gerendai, 2014); (Matheidesz, 2014); (Minya, 2014); (Vinnai, 2014)

A sportolók

NÉV	SPORTÁG	EREDMÉNY
Földingné Nagy Judit*	Hosszútávfutás	Olimpikon, magyar marathoni csúcstartó
Gyulai Zsolt	Kajak	Olimpiai bajnok
Kóti László*	Triathlon	Nyolcszoros amatőr vasember
Monspart Sarolta	Tájfutás	Világbajnok
Pásztory Dóra	Úszás	Paralimpiai bajnok
Dr. Szabó Tünde	Úszás	Olimpiai ezüstérmes
Zatykó Miklós*	Hosszútávfutás	Magyar bajnok

* saját készítésű interjúk

Induljunk el az üzlet vonalán. Természetesen az adott helyen rögtön jelzem, ha fölmerül a sporttal kapcsolatos párhuzam is. Aztán neves sportolók sikerreceptjeibe próbálunk betekintést nyerni. Végül a két terület kapcsolódási pontjait vizsgálom.

4.4.1 Sikeres üzletemberekkel készített interjúk tapasztalatai

1. Kitartás

Annyi bizonyos, hogy egy tényezőt semmiképpen sem lehet megspórolni. Legyen szó sportról vagy üzletről, kitartó, szorgalmas munka nélkül nem megy.

- „Rengeteg kitartó munka és akarat kell.”
- „Ambíció, rengeteg munka.”
- „A sikerhez kemény munka, jó ötlet és némi szerencse kell.”
- „Az elején 24 órában dolgoztunk, portástól a vezérigazgatóig minden feladatot ellátunk. Csak 100%-osan lehet csinálni.”
- „A siker receptje: tehetség, kreativitás, valódi tudás, sok munka, kitartás; ne várjunk arra, hogy más megoldja. Bármiben is, de mi legyünk a legjobbak.
- „Ötletelés, kitartás, szenvedély. Mindennap ott kell lenni...”

Egy sikeres vezető azt úgy fogalmazta meg, hogy jelen kell lenni. Azért is, hogy az ember első kézből szerezzon információkat a folyamatokról, meg azért is, hogy úgymond az első vonalban harcolva hiteles legyen a beosztottak szemében is.

A kitartáshoz számíthatjuk a makacsságot is. Egyik interjúalanyom azt vallja, hogy bármilyen ötleted van, és bármennyire le akar beszélni a környezetet, csak akkor hidd el, ha személyesen meggyőződtél arról, hogy nem működik. Több sikertörténetet eleinte a kétkedés, vagy akár a megmosolygás övezi, de ha az ötletgazda komolyan gondolja, sikerre viheti. Egy másik interjúalany az első sikerénél jött rá, hogy ha a fejébe vesz egy ötletet, és éjjel nappal azon dolgozik, hogy ez valóra váljon, akkor valóra is válik.

Az egyik sikeres üzletember azt is hangsúlyozta, hogy nem mindenkinek való ez az út. A kiemelkedő sikerért nagy áldozatokat kell hozni. Szerencsés esetben ez egy bizonyos életszakaszra tehető, utána pedig az ember már élvezheti a sikere gyümölcseit. Ugyanakkor az is teljesen rendben van, ha valaki harmonikusan él, nem engedi, hogy a munkája a magánélete rovására menjen. Talán nem lesz kiemelkedően sikeres, de lehet, hogy boldogan élhet.

2. Döntésképeség

Többen hangsúlyozták annak jelentőségét, hogy tudjanak dönteni.

- „Dönteni tudni kell időben; a rossz döntés is jobb, mint nem dönteni.”
- „A döntésekhez kell egy erős önbizalom. Ha ez nagyon látszik rajtad kívülről, hogy ebben hiszel, és magabiztosan mögé állsz, akkor ennek a bekövetkezési valószínűsége extrém módon megnő.”

3. Kockázatvállalás

A döntéshez kötődik a kockázatvállalás is. Az igazán nagy áttöréshez gyakran nagy kockázatot is kell vállalni.

- „Nehéz döntés volt ott hagyni egy sikeres vállalkozást.”
- „Egy nagyon biztos karriert adtam föl azért, hogy megvalósíthassam az álmaimat.”

4. Kudarctűrés

Az elméleti modelleknél is láthattuk, mekkora jelentőséget tulajdonítottak az egyes szakértők annak, hogy az ember képes legyen túrni a nehézségeket, hogy újra és újra fölálljon a padlóról és tanuljon a kudarcból.

- „Olyan, hogy kudarc nincsen: vagy megcsinálom, vagy ha nem sikerül, tanulok belőle.”
- „A rossz döntéseknél fel kell ismerni, hogy mi hol rontottunk el. Fel kell állni, újra kell kezdeni.”
- „Az, hogy az embernek a sikerei bizonyos szakaszában nem derogál nulláról kezdeni, az szerintem alapfeltétel abban az értelemben, hogy újra és újra meg tudj valamit sikeresen csinálni.”

5. Szenvedély

Miképp a szakirodalom, magam is kulcstényezőnek gondolom ezt a tényezőt.

- „Szenvedély kell hozzá, hogy ezt az ember nagyon akarja csinálni, meg tényleg nagyon élvezze, meg nagyon érdekelje, mert nagyon sok időt fog ezzel eltölteni...”

- „Nem a sikeresség volt a mozgatórugó, nem azért csináltuk (mégis azok lettünk). Valamit fel szerettünk volna építeni, maradandót alkotni. A munkához való személyes kötődést kerestük. Mára persze már az motivál, hogy üzletileg is kell fejlődni.”
- „Motiváció kell, hogy olyan dolgot hozzunk létre, amellyel „jobbá tehetjük a világot.”

6. *Önbizalom*

Akárcsak a szenvedély tényezője, az önbizalom is megjelent már több korábbi idézetben. A sikeres emberek valahogy elhiszik, hogy nekik sikerülni fog.

- „Az ember bízik magában annyira, hogy tudja, hogy meg tudja csinálni, vagy ha azt gondolja, hogy nem biztos, hogy sikeres lesz, akkor azt gondolja, hogy az se baj, akkor az is hozzátesz valamit...”
- „Tudtam, hogy nem fogom feladni és megoldom, hogy ne haljak éhen...”

7. *Lelemény*

Ötlet, lelemény, a piaci rés megtalálása – bárhogy is hívjuk, erre szükség van, ha az üzleti életben valami különlegessel szeretnénk előrukkolni. Már az előző idézetekben is helyet kapott az ötlet szó.

- „Az üzleti életben több ereje van a kreatív ötletnek, mint a tapasztalatnak.”

Braskó Csaba szerint a sikeres emberek a szemléletükben térnek el az átlagtól. Több olyan esetet is említ, amikor a főhős nem nyugodott bele abba, hogy látszatra esélytelen az a dolog, amelyet létre szeretne hozni. Gondolkodott és végül csak sikerült elérnie a célját. A gondolkodás, illetve a zseniális ötlet pedig komoly pénzüsszegeket hozhat a konyhára. Braskó leírja például a „százezer dolláros csöngő” esetét. Egy gyárnak sok gondja volt a reklamációk miatt, mert gyakran csak termék nélküli üres dobozokat szállítottak ki. A vezetés beszerzett egy nagyon drága mérleget, amely még a szalagon megméri a dobozokat és csöngetéssel jelzi, ha könnyebb a doboz, mint kéne. Elég gyakran szólt a csöngő – nyilván a munkásokat is zavarta – , míg egyszer csak csönd lett. Kiderült, hogy a szalagnál dolgozó munkások beállítottak egy 25 dolláros ventillátort a szalag mellé, amely lefújta az üres dobozokat. (Braskó, 2016)

8. Tervszerűség

Ez a tényező korántsem volt annyira általános, mint a többi. Az elméleti résznél is utaltam arra, hogy milyen jelentősége van a tervezésnek, külön hangsúlyozva az írásos tervek fontosságát. Egyik interjúalanyom szinte tankönyvszerűen mondta el, hogy szerinte a siker azzal kezdődik, hogy tűzzünk ki egy reális célt, készítsünk hozzá – és írjuk is le – egy élhető tervet, és ehhez a tervhez minden körülmények között ragaszkodjunk.

Előfordult még egy-két olyan elem, amellyel kevesen hozakodtak elő, de érdemes megemlíteni. Fontos a jó helyzetfelismerés.

- „A vállalkozás nem szerencse kérdése az embernek észre kell vennie, ha jókor van jó helyen. Az képesség, hogy mit tud kihasználni a képességeiből.”

9. Csapat

Kell egy csapat. Többen hangsúlyozták, hogy egyedül nem tudták volna elérni a sikereiket. Nem lehet mindenki mindenben szakértő, így tudni kell megtalálni a megfelelő embert az egyes feladatokra. Ezen felül „akkor lesz valaki sikeres vezető az akaraton, a tudáson és a kitartáson túl, ha egy közös cél irányába csapattá tudja kovácsolni az embereit.”

Coaching szempontból is érdekes a következő idézet:

- „Ha más embereket figyelek, akkor ugyanannyit tanulok magamról és másokról is.”

Jóllehet csak egyetlen sikeres üzletember említette meg, de fontos lehet a személyiségfejlesztés. Egyik milliárdosunk elsősorban abban látja sikere titkát, hogy megismert és magáévá tett egy ilyen rendszert.

10. Akarat

Elszórtan szintén előkerült az akarat fogalma. Ha az összes sikertényező közül egyet kellene kiemelni, én az akaratot tenném mindenek fölé. Többen megfogalmazzák, hogy milyen jelentősnek tartják ezt az elemet a sikerükben.

- „Nagyon sikeres akartam lenni.”
- „Egy titka van: nagyon akartam.”

Ebben nem egyszer benne van a dac is, hogy a főhős szeretné úgymond megmutatni. A környezetének, a szüleinek vagy bárkinek szeretne bizonyítani. Ez több interjúalanyánál is megfigyelhető volt, továbbá együtt járt azzal, hogy hősünk konfliktusba keveredett a szüleiével és ezért fiatalon elköltözött otthonról stb.

4.4.2 Sikeres sportolókkal készített interjúk tanulságai

Fejben dől el. Közhelyszámba megy ez a mondat, és csak azért kezdem ezzel – azon túl, hogy meggyőződésem szerint igaz –, hogy érzékeltessem, a kiváló sportemberek harmonikus személyiségek, pszichésen és mentálisan is kivételes képességekkel rendelkeznek. Nézzük, mit szűrhetünk le a néhányukkal készült interjúk alapján.

1. Kitartás

Akárcsak az üzletembereknél, itt is a kitartással kezdem. Kézenfekvő, hogy e nélkül nincs sportsiker, s a sport területén talán még egyértelműbb a visszacsatolás, hogy befektette-e az ember a szükséges munkát.

- „Aki sportol, az megtanulja túrni a monoton munkát és kitartó lesz. Ez például egy olyan alapvető tudás, ami nélkül nem lehet messze jutni, ám ez talán nem csak a sportra jellemző.”
- „Azt hiszem, az úszás az egyik legingerszegényebb és -monotonabb sportág, így fontos a monotonitás tűrése, a kitartás és a céltudatosság. Az viszont önmagában kevés, ha valaki képes elvégezni a sok-sok egyhangú edzést, fontos, hogy aztán a versenyen tudjon „harapni”, így a versenyszellem, a küzdeni akarás és az elszántság is rendkívül fontos.”
- „A felkészülési időszakban, versenyeken már egészen korán sokat számított, ki mennyire tud dolgozni, odafigyelni a részletekre és koncentrálni. Valójában már a kezdetektől fogva minden mozzanatban szerepet játszott a pszichés állapotunk minősége is.”

Valamilyest más, mint a kitartás, de az egyszerűség kedvéért ide sorolom. Csak egy sportoló említette a fájdalomtűrés jelentőségét, holott sportszakemberek szerint az élsport erről szól, illetve ezen múlik, hogy valaki képes-e kiemelkedő teljesítményt nyújtani.

- „Az emberi agy képes arra, hogy egy bizonyos határon belül egyszerűen ne érzékelje a fáradás fájdalmait. A bizonyos határhoz természetesen sok-sok edzőmunka szükséges.”

2. Önbizalom

A kitartás és az elvégzett munka magabiztossá is teszi az embert, ami a sportolók szerint is igen fontos sikertényező. Egy-egy kiélezett pillanatban döntő jelentőségű lehet a hit, hogy sikerülni fog. A magyar hosszú távú triathlon koronázatlan királya, Kropkó Péter például ezt a címet adta a könyvének: *Megtettem, mert elhittem.*

- „Bízom magamban, és ha az ember elég jól elhiszi azt, hogy nem fog elfáradni – nyilván e mögött edzőmunka is van –, akkor nem is fog.”
- „Az a tudat, hogy alaposan megdolgoztam valamiért, óriási erőt ad. Csak tudni kell használni.”
- „Talán a legfontosabb mégis az, hogy aki el tudja hinni magáról, hogy győzni tud, az győzni fog.”

3. Versenyző típus

Vannak edzőkirályok, akik az edzésen tudnak jól teljesíteni, de az igaz versenylő a derbi napján fut jól. Úgy látszik, nem természetes, hogy mindenki a versenyen hozza ki a legtöbbet magából, így ez is döntő tényező lehet.

- „Időközben megértettem, hogy ideális versenyző típus voltam, mert úgy tudtam odaállni egy feladathoz, hogy elhittem a lehetetlent is, és az edzésidőimhez képest mindig jobban teljesítettem – de nem csak a sportban volt így: az életben is ilyen vagyok. Azt hiszem, a sportsikerek mögött mindig egy szerencsés mentális alkatú ember áll, olyan, aki egy komoly stresszhelyzetben nem leblokkol, hanem mindent ki tud hozni magából ... talán még annál többet is.”
- „Az elején én is bejeddtem a versenyeken, de idővel azt is megtanultam, hogy a kijelölt pillanatban, hogyan tudom azt a rengeteg mindent mozgósítani, amiért annyit dolgoztam. Hangozzék ez bármilyen különösen, ez is egyfajta játék, ami mögött egyébként elsősorban éppen pszichés motívumok vannak.”

Érdekes kérdés, hogy ez mennyiben tanulható. Voltak olyan interjúalanyok, akik egyértelműen úgy gondolják, hogy ez valakiben vagy benne van, vagy nincs. Egyikük azt is megjegyezte, hogy ha már sportpszichológushoz kell menni, az már baj. Mások szerint viszont benne kell hogy legyen a bajnok a sportolóban, tehát kell az adottság is, de valamennyire azért fejleszthető az ember ezen a téren.

- „Ha valaki azzal is foglalkozik, hogy egy vereségből ne szimpla kudarc maradjon, hanem a legapróbb részletekig menően tanulságos legyen, akkor meg lehet tanulni a »jó versenyzőséget« is. Nyilván bizonyos mértékig, ugyanis egy eredményes sportoló személyiségének alapvető karakterisztika jege, hogy pozitív szemléletű. ... időnként egy pozitív szemléletet is megrengeti az a sok mélység, amit egy számottevő élsportolónak végig kell járnia.”

Egy jó versenyzőhöz az is hozzátartozik, hogy nem rágódik a kudarcain. Erre is többen utaltak konkrétan.

- „A világbajnoksági kudarcaimon viszonylag hamar túlléptem.”
- „A vereségnél azt kerestem, hogy mit rontottam el.”

4. Akarat – győzni akarás

Azt gondolom, akárcsak az üzlet területén, itt is az akarat, a győzni akarás, illetve a versenyszellem a legfontosabb.

- „Elsődleges, hogy akinek az élete lesz egy sport, az nagy valószínűséggel ki is emelkedik. Azok, akik leugranak egy másfél órára, akár naponta kétszer is, de nem állnak rá teljes mértékben mentálisan, mondhatni állandóra, akkor nagy eséllyel nem lesznek kimagasló sportolók.”
- „Nem lehet pontosan megmondani, de idővel valahogy el kell sajátítani a nyérést. ”
- „Egyszerűen nem szerettem veszíteni.”
- „Szeretem a versenyt, a kihívást.”
- „Mindig részt vettem az iskolai vetélkedőkön és a társasjátékban sem tudtam sohasem veszíteni.”
- „Minden kudarc még arra serkentett, hogy többet, jobban tegyek a célomért.”

5. Kell-e sportpszichológus?

A versenyző típus jellemzőinél már foglalkoztunk azzal a kérdéssel, hogy mentálisan és pszichésen mennyiben fejleszhető a sportoló. Már ott megjegyeztem, hogy van, aki szerint nem használ a sportpszichológus. De mások is nyilatkoztak a kérdésben.

Van, akinél a hitelesség olyan fontos, hogy csak olyantól fogad el tanácsot, aki konkrétan volt már az adott helyzetben – olimpiai döntőben. Másnak kifejezetten jól esik, hogy egy igazi külső szemtől, vagyis nem sportszakembertől kap segítséget. S olyan is volt, aki arról mesélt, hogy milyen hasznos számára a sportpszichológusi segítség. Elsősorban ahhoz kapott eszközöket, hogy miképpen lendüljön át a holtponatokon. Elismerik továbbá a következőket is.

- „Az élsportoló komplex tehetség.”
- „A fizikai állapot könnyebben és gyorsabban fejleszthető, a mentális képességeket javítani hosszabb folyamat, ugyanakkor hatékonyabb is.”

Ezek tükrében még érdekesebb az egyik tanulmányban olvasható megállapítás miszerint a sportolók tréningre fordított idejének 95 százaléka fizikai felkészülés. Az egyéni, holisztikus, sportspecifikus mentális fölkészülés pedig nem kap teret. (Kurimay & Toon, 2014)

És azt is megjegyzi valaki, hogy – akár a coachingban – ha az edző vagy a sportpszichológus jobban akarja, mint a sportoló, akkor fölösleges az egész.

6. Mit kapott a sporttól?

Témánk szempontjából sem érdektelen, hogy mi mindent köszönhetnek a nagy sportemberek a sportnak. Van, aki tényleg (szinte) mindent.

- „Ismerek olyan kajakosokat, akik szintén nem lettek világbajnokok, és jó kedélyű, életvidám emberek, akik a sportban tanultak meg rengeteg olyasmit, ami a mindennapjaikban is segíti őket.”
- „Szinte mindent a sporttól kaptam, abból építkezem a hétköznapi és az ünnepnapok 24 óráiban, több mint ötven éve. Az értéket, a dönteni tudást, az idő fontosságát és drágaságát, az igazi barátokat, a küzdeni tudást, az önértékelést, a mások – nem mindenki! – megbecsülését többek között.”

Többen hangsúlyozzák, hogy a sport utáni úgymond civil életükben is életük szerves része a testmozgás, ami testi-lelki jó közérzetet biztosít nekik, örömforrás. Valaki úgy fogalmazott, hogy a munkájához is hozzátesz. Sőt, két hosszútávfutó is megjegyezte, hogy a futás maga milyen jól tudja őt kárpótolni a kudarcokért (akár egy futóversenyen elszenvedett kudarcért is).

Többen megemlítik a „sport igazságosságát” mint adományt, amelyet a sporttól kaptak.

- „Hogy ki tudj venni, pakolni kell a zsákba.”

Ugyanakkor többeknek ez problémát is okoz a civil életben.

- „Nekem a civil életben a szubjektíven megítélt teljesítmény értelmezése és kezelése a legnagyobb kihívás.”

S egy érdekesség a végére arról, hogy nem árt levetkőzni a sportolói egyéniséget.

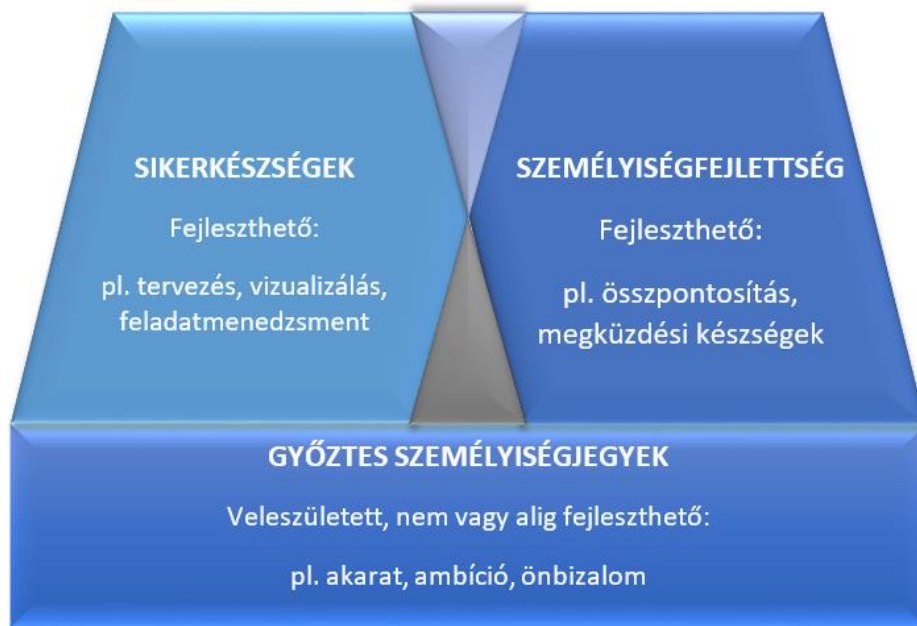
- „Azzal, hogy erősen megtanulja az ember a nyerést, tulajdonképpen egy az életben nem mindenhol használatos készségre tesz szert. Ám ha az ember figyel magára, gondolkodik magán, akkor rájön, hogy a hétköznapi életben szabályosan le kell építeni az egóját ahhoz, hogy ne legyen olyan tulok – mint ahogy az élsportolónál a hatékonyság miatt az erőteljesen felerősített én állandóan elől van.”

5. Összegzés

Ha az a kérdés, hogy a számos sikermodell áttekintése és az interjúk alapján milyen fő tanulságot fogalmazhatunk meg, akkor a következőket mondhatom. A társadalomtudományban, elsősorban a menedzsment szakirodalomban és a különböző coaching felfogásokban is azt láthatjuk, hogy aki újat akar mondani, az fog két-három modellt és létrehoz belőlük egy negyediket. Ez időnként működik, sokszor azonban csak annak az eszköze, hogy valaki valami „újat” mondhasson. Azt gondolom, hogy az előző fejezetekben sikerült néhány igazán kiváló gondolatot, modellt is bemutatnom. A figyelmes olvasó azt is észrevehette, hogy a különféle sikerreceptek egyes elemeiben szinte már ismételték egymást.

Így ahelyett, hogy „újat” mondanék, inkább arra hívom föl a figyelmet, hogy milyen sok közös van az egyes modellekben, hogy mennyire egy irányba mutatnak. Hányszor előjött az akarat, a kitartás, a felelősség, az önbizalom, szenvedély stb. mint sikertényező? Ha tehát valami „új”, de legalábbis összegző modellt kellene fölvezetni akkor a 2. ábrán látható sikerpiramist venném alapul. Azt gondolom ugyanis – és ebben a fentiek is megerősítettek – hogy mind a sport-, mind az üzleti siker esetén szükség van adottságokra, veleszületett képességekre, mondjuk úgy, hogy egy győztes személyiségmagra, a bennünk lévő bajnokra. Ez volna tehát az alap, olyan sikerre hajlamosító személyiségjegyekkel, mint akarat, kitartás, fegyelem, önbizalom stb.

Ezt kell az üzleti vagy a sportolói munka során kibontakoztatni. Ezen a szinten pedig már bekapcsolódnak a folyamatba, illetve a modellbe a fejleszhető készségek, illetve mindaz, ami tanulható. Ezeket (a sikerpiramishoz hasonlóan) két részre osztanám. Ott volnának egyfelől a – nevezzük úgy – „sikerképességek”, amelyek olyan tulajdonképpen szakkompetenciák, amelyek a sikerhez, illetve a célok hatékony eléréséhez segítik az embert. Céltudatosságot, tervezési-szervezési képességet, idő- vagy inkább feladatmenedzsmentet, illetve mindenféle kisebb-nagyobb sikerpraktikákat sorolok ide. Másrészt pedig olyan készségeket helyezek erre a szintre, amelyek a személyiséget pallérozzák – mint például stressztűrési, szorongáskezelési, összpontosítási, relaxációs stb. technikák – és ily módon, mondhatni, közvetett úton járulnak hozzá a sikerhez.



7. ábra: Konklúzió

Saját szerkesztés

Összefoglalásképpen azt mondhatjuk, hogy a sportban tanultak és tapasztaltak valóban jelentős mértékben segíthetik az embert az üzleti siker elérésében is. Ezen felül számos egyéb közvetlen és közvetett módon van a sport pozitív befolyással az adott egyén üzleti sikerességére. Rengeteg egy az egyben az üzleti életbe is átültethető eszközzel és tanulással szolgál a sport világa. Ezekből mutattam gazdag ízelítőt a dolgozat fejezetiben. A sportsiker étvitele az üzleti életbe mindazonáltal nem automatikus. Egyrészt ezen is keményen dolgozni kell, másrészt vannak eltérések a két terület között. Coachként, üzletemberként, vezetőként és sportolóként is sok dolgot hasznosíthatunk a két terület összehasonlítása nyomán.

IRODALOMJEGYZÉK

- Árvai, P., 2014. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]
Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/372867>
[Hozzáférés dátuma: 2. december 2016.].
- Bíróné Nagy, E. és mtsai., 2011. *Sportpedagógia – Kézikönyv a testnevelés és sport pedagógiai kérdéseinek tanulmányozásához*. [Online]
Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0025_Birone_Nagy_Edit-Sportpedagogia/ch03s05.html
[Hozzáférés dátuma: 4. január. 2017.].
- Bradberry, T., 2016. *6 ostobaság, amivel egy vezető tönkretetheti a munkahelyi légkört*. [Online]
Forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/6-ostobasag-amivel-egy-vezeto-tonkretetheti-a-munkahelyi-legkort/>
[Hozzáférés dátuma: 5. december 2016.].
- Braskó, C., 2016. *Szemléletfejlesztés*. [Online]
Forrás: <http://szemleletfejleszt.es.hu/tszp>
[Hozzáférés dátuma: 11. december 2016.].
- Covey, S. R., 2014. *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása - Az önfelkészítés kézikönyve*. Budapest: Bagolyvár Trade Kft.
- Csikszentmihályi, M., 1991. *Flow - Az áramlat*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- EY Women Athletes Business Network, 2014. *Perspectives on sport and teams*. [Online]
Forrás: <http://www.ey.com/br/pt/about-us/our-sponsorships-and-programs/women-athletes-global-leadership-network---perspectives-on-sport-and-teams>
[Hozzáférés dátuma: 7. december 2016.].
- Friderikusz, S., 2008. *Fiderikus - Eddig*. Budapest: Alexandra Kiadó.
- Gallwey, W. T., 1997. *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Gattyán, G., 2013. *ATV, Friderikus Most*. [Online]
Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=kWkzgY8WeoE>
[Hozzáférés dátuma: 15. szeptember 2016.].
- Gerendai, K., 2014. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]
Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/372868>
[Hozzáférés dátuma: 2. december 2016.].
- Geszti, P., 2013. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]
Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/372037>
[Hozzáférés dátuma: 29. november 2016.].
- Geszti, P., 2016. *Alinda, HírTV*. [Online]
Forrás: <http://hirtv.hu/hirtv/alinda-vendege-geszti-peter-1375918>
[Hozzáférés dátuma: 12. december 2016.].
- Gyömbér, N. & Kovács, K., 2012. *Fejben dől el - Sportpszichológia mindenkinek*. Budapest: Noran Libro Kiadó.

- Haraszti, L., 2003. *Csúcsémény, diadal, kudarc a sportban*. 18.(1) szerk. Budapest: Psydiatria Hungarica.
- Kelló, É., 2014. *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Kiefer, S., 2015. *What competitive sport taught me about business success*. [Online]
 Forrás: <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/jun/25/what-competitive-sport-taught-me-about-business-success>
 [Hozzáférés dátuma: 15. december. 2016.].
- Kirkcaldy, B., S. R. & Siefen, R., 2002. The relationship between physical activity and self-image and problem behavior among adolescents. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 37(11), pp. 544-550..
- Kissné, A. K., 2009. *Érzelmi kompetencia a sikeres vezetés kulcsa*. [Online]
 Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>
 [Hozzáférés dátuma: 5. január 2017.].
- Knapp, J., 2016. *The 5 Key Components for Success in Sports and Work*. [Online]
 Forrás: <https://ceriusexecutives.com/5-key-components-success-sports-work-2/>
 [Hozzáférés dátuma: 3. január 2017.].
- Kniffin, K. M., Wansink, B. & Shimizu, M., 2015. Sports at Work: Anticipated and Persistent Correlates of Participation in High School Athletics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(22), pp. 217-230..
- Kurimay, D. & Toon, K., 2014. *Get Your Game Face On Like The Pros!*. Berkeley, California: Game Face System, LLC.
- Mandell, J., 2016. *How Playing Sports, Even Poorly, Can Make You More Successful in Business*. [Online]
 Forrás: <http://observer.com/2016/03/how-playing-sports-even-poorly-can-make-you-more-successful-in-business/>
 [Hozzáférés dátuma: 19. december 2016.].
- Mann, A. & Dvorak, N., 2016. *Employee Recognition: Low Cost, High Impact*. [Online]
 Forrás: <http://www.gallup.com/businessjournal/193238/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>
 [Hozzáférés dátuma: 27. december 2016.].
- Matheidesz, R., 2014. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]
 Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/372454>
 [Hozzáférés dátuma: 3. december 2016.].
- Miller, G. A., 1955. *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two*. [Online]
 Forrás:
<http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Seven%20Psych%20Review%201955.pdf>
 [Hozzáférés dátuma: 29. december 2016.].
- Minya, V., 2014. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]
 Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/376552>
 [Hozzáférés dátuma: 4. december 2016.].
- Nagy, G., 1969. *A motiválás és igénykeltés problémája a testnevelésben. A testnevelés tanítása 4.*
 Budapest: ismeretlen szerző

Nicholson, J. M. és mtsai., 2009. The active management of risk in multiparous pregnancy at term: association between a higher preventive labor induction rate and improved birth outcomes. *American Journal of Obstetrics & Gynecology*, p. 250.e1–250.e13.

Ntoumanis, N. & Biddle, S., 1997. *The Relationship Between Competitive Anxiety, Achievement Goals, And Motivation Climates*, Exeter: School of Education, University of Exeter.

Oláh, A., Szabó, T., Mészáros, V. & Pápai, J., 2012. *A sportolói tehetségek kiválasztásának és nevelésének lehetséges újtjai*. Budapest: Oriold és társa kiadó.

Olofsson, K. P. O., 2012. április 20.. *Emberséged megtartásához döbbenetes lecke - Placid OSB testvértől*. [Online]

Forrás: <http://ahimre.blogspot.hu/2012/04/emberseged-megtartasahoz-dobbenetes.html>
[Hozzáférés dátuma: 28. december 2016.].

Patai, K., 2017. *M2 Petőfi, Én vagyok itt*. [Online]

Forrás: <http://www.mediaklikk.hu/video/en-vagyok-itt-2017-01-07-i-adas/>
[Hozzáférés dátuma: 8. január 2017.].

Persico, N., Postlewaite, A. & Silverman, D., 2004. The Effect of Adolescent Experience on Labor Market Outcomes: The Case of Height. *Journal of Political Economy*, 112(5), pp. 1019-1053..

Proactive Management Consulting, 2015. *Professzionális menedzsment továbbképzés*. Budapest: ismeretlen szerző

Rhodes, R. & Smith, N., 2006. Personality correlates of physical activity: a review and meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 40(10), pp. 958-965..

Schäffer, B., 2015. *Ifjú titánok - Vezetőknek az Y generációs vezetőkről*. Budapest: Boook Kiadó Ktf.

Smith, J., 2014. *Playing Sports May Be The Secret To Women's Career Success*. [Online]

Forrás: <http://www.businessinsider.com/playing-sports-is-secret-to-womens-success-2014-10>
[Hozzáférés dátuma: 7. december 2016.].

Smith, L. H. & Kays, T. M., 2014. *Sikerpszichológia, Tantusz Könyvek*. Budapest: Panem Kft.

St. John, R., 2005. *8 secrets of success*. [Online]

Forrás: https://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_secrets_of_success
[Hozzáférés dátuma: 14. december 2016.].

Szalai, N., 2013. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]

Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/372036>
[Hozzáférés dátuma: 28. noveber 2016.].

T., B., 2016. *Nem csak a sportban sikeresek, de az üzleti életben is tevékenykednek*. [Online]

Forrás: <http://sikerescseg.hu/akiknek-sikerult/2016/08/18/nem-csak-a-sportban-sikerese-de-az-uzleti-életben-is-tevekenykednek.html>
[Hozzáférés dátuma: 8. december 2016.].

Tucker, R., 2013. *7 High Performance principles for sport and business*. [Online]

Forrás: <http://sportsscientists.com/2013/12/high-performance-principles/>
[Hozzáférés dátuma: 20. december 2016.].

Vass, I., 2012. *Mi a siker/sikeres emberek 8 titka? TED videó*. [Online]

Forrás: <http://pszichologus.pszichologia.com/videok-pszichologia-terapia-onismeret/mi-a-sikeres-emberek-titka-ted-video>
[Hozzáférés dátuma: 14. december 2016.].

Vinnai, B., 2014. *RTL II., Az első millióm története*. [Online]

Forrás: <http://rtl.hu/rtl2/azelsomilliom/videok/378010>

[Hozzáférés dátuma: 3. december 2016.].

Weinbergand, R. & McDermott, M., 2002. A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14. kötet, pp. 282-298.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A TCI dinamikus egyensúly	11
2. ábra: Piramis-modell	26
3. ábra: A siker piramisa	27
4. ábra: A Héraklész Programban résztvevők élményei.....	32
5. ábra: Mi vezet a sikerhez?	41
6. ábra: Emberek és érdek.....	47
7. ábra: Konklúzió.....	62

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Infografika – Making the connection: women, sport and leadership²⁴

Making the connection: women, sport and leadership

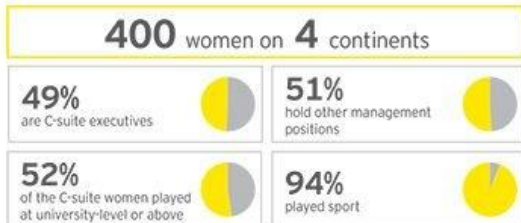


A background in sport can improve a woman's leadership potential and help her land a job, according to women executives surveyed by the **EY Women Athletes Business Network** and **espnW**. Just what is it about sport participation that can help speed girls and women down the path to success?

The top three leadership skills developed by sport



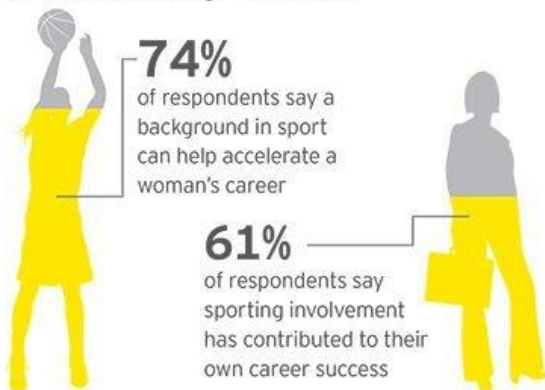
The respondents



Why athletes are fit for jobs



Does sport help? A resounding "hurrah"



Candidates with a sport background are thought to have the following traits:

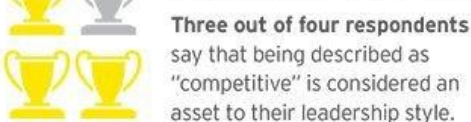
1. Strong work ethic
2. Team players
3. Determined

"Sport teaches intangible leadership skills that can't be taught in the classroom."

Beth Brooke-Marciniak

Global Vice Chair, Public Policy, EY, a US Title IX basketball scholarship recipient and one the World's 100 Most Powerful Women, according to Forbes

It's OK to want to win



Want to learn what the EY Women Athletes Business Network is doing to harness the leadership potential of women athletes? Visit www.ey.com/womenathletesnetwork or follow us on Twitter @EYWomenAthletes.

© 2014 Ernst & Young LLP. All Rights Reserved. 1410-1327153

²⁴ <http://www.businessinsider.com/playing-sports-is-secret-to-womens-success-2014-10>

2. számú melléklet: Vezérfonál a sikertényezők felderítésére szolgáló interjúkhoz

1. Mi az, amire a legbüszkébb?

- a. Szakmai pályafutásában / az életben

2. Miben látja a sikerének titkát, tényezőit?

- a. Feltételezett válaszok: szorgalom/kitartás; hozzáállás, önbizalom; eredetiség/önfejlés/makacsság; háttér/mester; tervezés/vízió/jövőkép; önismeret; helyzetfelismerés/találékonyság;

3. Hogyan lendül(t) át a kudarcon?

- a. Mit tanult belőle?

4. Hogyan éli (élte) meg a sikereket?

- a. Egyrészt az is izgalmas lehet, hogy mennyire ünnepli meg, értékeli a sikereit, de az talán még inkább, hogy miképpen tudja megőrizni a személyiségét, emberségét; hogy lehet az, hogy nem száll el, nem torzul a személyisége a sikerektől?

5. Milyen tanácsokat adna azoknak, akik sikeresek akarnak lenni?

6. Mik a tervei a jövőre nézvést?

7. Hogyan ültethető át a sportsiker az (üzleti) életre?

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, **Takács Dávid** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Zalaegerszeg, 2017. január 17.

Takács Dávid s.k.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

Sport – coaching – üzleti siker

Takács Dávid

Levelező tagozat/Business Coach/Szakirányú továbbképzés

Szakedolgozatomban a sport és az üzleti siker összefüggéseit vizsgáltam. Konkrétan a következő kérdésekre kerestem a választ. Mit tanulhatunk a sportból, mit hasznosíthatunk a sport területén tanultakból az üzleti életben? Milyen egyéb utakon-módokon keresztül segíti a sportolói múlt (vagy jelen) az üzleti életben való helytállást?

Az első fejezetben az üzleti siker összetevőit szedtem össze. Elsősorban a menedzsment szakirodalomra támaszkodva keresem a választ arra a kérdésre, hogy miben áll az üzleti, szakmai, illetve vezetői siker titka. A felvonultatott modellek nagyrészt arra engednek következtetni, hogy az üzleti siker elsősorban hatékonysági kérdés. Cél- és eredményközpontúan, tervszerűen, összpontosítva, pozitív beállítottsággal, önmagával és munkatársaival összhangban léve dolgozik a sikeres ember. Kiemeltem, egyrészt, a legfrissebb kutatások azon elemét, hogy a vezetői sikertényezők közül egyre inkább előtérbe kerülnek az érzelmi kompetenciák. Másrészt, a holisztikus szemlélet jelentőségét hangsúlyozom. E szerint az üzleti siker titka az, hogy a szervezet minden érintettje – tulajdonos, vevő, beosztott, vezető stb. – elégedett legyen a folyamatok eredményeként.

A második fejezetben a sportsiker tényezőit vesszük górcső alá. Elsősorban nem a fizikai, hanem a mentális és pszichés elemekre összpontosítottam. A sikeres sportolók döntő többsége győzni akar, van önbizalma, fegyelmezett és célorientáltan dolgozik a sikeréért. Külön terület a sportsiker kutatásában annak vizsgálata, hogy gyermekkorban milyen személyiségjegyekkel rendelkeznek a később kiteljesedő, sikeres sportolók. Ennek keretében bemutatom a magyar Héraklész Bajnokprogram ifjú résztvevőnek bevonásával készült kutatás eredményeit is.

A harmadik, egyúttal záró fejezetben pedig sport- és üzleti siker összetevőinek metszetét keresem. Továbbá ez a rész ad választ arra a konkrét kérdésre, hogy miképpen segít a sport az

üzleti életben való boldogulásban. Azon túl, hogy mind a sikeres sportolók, mind a sikeres üzletemberek erős akarattal és önbizalommal bírnak, szenvedélyesen és kiemelkedő szakmai színvonalon dolgoznak a sikerért, számos érdekes kapcsolódási pontot tártam föl a két terület között.

Külön érdekessége a dolgozatnak, hogy a sport- és az üzleti szakma neves hazai képviselői is szót kaptak. Az ő személyes beszámolóikat is fölhasználtam annak érzékeltetésére, hogy min múlik a siker, illetve milyen kapcsolat van sport és üzlet között. Összegzésképpen a következő tanulságot vontam le. Mind a sport-, mind az üzleti siker esetén szükség van adottságokra, veleszületett képességekre, mondjuk úgy, hogy egy győztes személyiségmagra, a bennünk lévő bajnokra. Ez volna tehát az alap, olyan sikerre hajlamosító személyiségjegyekkel, mint akarat, kitartás, fegyelem, önbizalom stb.

Ezt kell az üzleti vagy a sportolói munka során kibontakoztatni. Ezen a szinten pedig már bekapcsolódnak a folyamatba, illetve a modellbe a fejleszhető készségek, illetve mindaz, ami tanulható. Ezeket a tényezőket két részre osztottam. Egyfelől olyan szakkompetenciákra – „sikerképességekre” –, amelyek a sikerhez, illetve a célok hatékony eléréséhez közvetlen módon segítik az embert. Céltudatosságot, tervezési-szervezési képességet, idő- vagy inkább feladatmenedzsmentet, illetve mindenféle kisebb-nagyobb sikerpraktikákat sorolok ide. Másrészt pedig olyan készségeket – „személyiségfejlettség” – helyeztem erre a szintre, amelyek a személyiséget pallérozzák – mint például stressztűrési, szorongáskezelési, összpontosítási, relaxációs stb. technikák – és ily módon, mondhatni, közvetett úton járulnak hozzá a sikerhez.