

OTDK DOLGOZAT

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM NEVE

ÜZLETI, KOMMUNIKÁCIÓS ÉS TURISZTIKAI KAR



**AZ ÉLSPORTOLÓI ESZKÖZTÁR ADAPTÁLÁSA AZ ÜZLETI
ÉLETBE
ADAPTING THE TOOLKIT OF ELITE ATHLETES TO BUSINESS
LIFE**

Kapros Anikó

Konzulens: Dr. Erdeiné Dr. Késmárki-Gally Szilvia

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 03. 03.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. A siker és a kiváló egyéni teljesítmény	3
1.1 A siker definíciója	3
1.2 Az egyéni teljesítmény összetevői	4
2. Motiváció	6
2.1 A motiváció folyamata	6
2.2 Modern motivációs elméletek	8
2.3 A vezető és az edző szerepe a motivációban	11
3 A kompetencia	15
3.1. A kompetencia fogalma	15
3.2. Kulcskompetenciák változása	15
3.3. Kompetenciafejlesztés	15
4 Az elvárások ismerete	17
5 Külső körülmények.....	18
5.1 Fair play.....	18
5.2 A kettős karrier lehetőségei	18
5.3 A mentor szerepe	19
6 A kutatás módszerei.....	21
7 A vizsgálat eredményei.....	24
8 Következtetések, javaslatok	41
9 Összefoglalás	49
IRODALOMJEGYZÉK.....	50
MELLÉKLETEK	53
I. számú melléklet: Kérdőív a siker tényezőiről	53
II. számú melléklet: Kérdőív eredményei	57

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Siker jéghegy	4
2. ábra: Az egyéni teljesítmény összetevői	5
3. ábra: A motiváció folyamata.....	7
4. ábra: A mindennapi tapasztalatok térképe	8
5. ábra: Válaszadók által megadott top 15 asszociáció a sportolói siker definiálásához	24
6. ábra: Válaszadók által megadott top 15 asszociáció az üzleti siker definiálásához	25
7. ábra: Válaszadók által megadott top 15 elengedhetetlen kompetencia a sportolói siker eléréséhez.....	25
8. ábra: Válaszadók által megadott top 15 elengedhetetlen kompetencia az üzleti siker eléréséhez.....	26
9. ábra: Válaszadók által rangsorolt tényezők a sport siker eléréséhez.....	26
10. ábra: Válaszadók által rangsorolt tényezők az üzleti siker eléréséhez	27
11. ábra: A fair play jelenléte a sportban.....	27
12. ábra: A fair play jelenléte az üzleti életben.....	28
13. ábra: Gyermekek által megadott motivációs tényezők a sportoláshoz	28

BEVEZETÉS

„A sport, az nemcsak nevelés, hanem a léleknek is a legerőteljesebb és legnemesebb nevelő eszköze. A sport fogalma azonban nem tévesztendő össze pusztán testi ügyességgel, a rekordhajhászással, a nyereségvadászással és a legutóbbiakkal együttjáró primadonnáskodásokkal. Az utóbbiaknak nemcsak hogy a sporthoz semmi közük, de a sportnak egyenesen ellenségei. A sport elsősorban szellemi fogalom. Egy sportcsapat a társadalomnak kicsinyített képe, a mérkőzés az életért való nemes küzdelem szimbóluma. Itt a játék alatt tanítja meg a sport az embert rövid idő alatt a legfontosabb polgári erényekre: az összetartozásra az önfeláldozásra, az egyéni érdek teljes alárendelésére, a kitartásra, a tettekre készségre, a gyors elhatározásra, az önálló megítélésre, az abszolút tisztességre és mindenekelőtt a „fair play”, a nemes küzdelem szabályaira” (Szent-Györgyi, 1930, p. 786).

Dolgozatom egyik fő célja volt kideríteni, hogy vajon a sportpályán elért kimagasló eredmények, az üzleti életben is garantálhatják-e a sikert? Azok a tényezők, amelyek az élsportolói sikert lehetővé tették, átültethetőek-e, s ha igen, hogyan az üzleti területre.

Egy olimpiai aranyéremet egyértelműen sikernek nevezhetünk. Viszont nem lehet mindenki világ- vagy olimpiai bajnok, ahogyan nem mindenki jut el odáig, hogy sikeresen irányítson egy vállalkozást vagy sikeres vezetővé váljon.

Kutatásom egyik célja meghatározni mi az, amit sikerként értékelhetünk. A siker eléréséhez, a kiváló egyéni teljesítményhez szükséges összetevők azonosítását követően azok természetét és működését egyenként, részletesen megvizsgálom.

Egyik központi témám a motiváció. A klasszikus motivációs elméletek mellett napjaink népszerű modern képviselőinek elképzeléseit és kutatásait elemzem és hasonlítom össze. A motiválásban elengedhetetlen edző, mentor és a munkahelyi vezető szerepét is körbejáróm, miközben keresem a választ, hogy létezik-e olyan hiányzó láncszem, amely a sportolóknak jobban segítene a karrierváltásban. A modern motivációs elméletek szakértőin keresztül kiemeltem azokat az irányvonalakat, amelyek által az egyén a közösség tiszteletét kiérdemelve sikeres és inspiráló vezetővé válhat. Részletesen elemzem és értékelem a kompetencia témakörét, annak fejlesztését, illetve a 21. század kulcskompetenciáit, továbbá a speciálisan sportolói sikerhez azonosítható kompetenciákat. Választ keresek arra is, hogy a karrierváltás során ezek közül van-e olyan, amely segíti, esetleg hátráltatja őket, illetve

hiányzik, vagy fejlesztésre szorul. Mindezek mellett kitérek a külső körülmények fontosságára is.

Elemzéseim során kiderül, hogy számtalan külső és belső faktornak kell összeállnia mindkét területen ahhoz, hogy valaki sikeres élsportolónak vagy sikeres üzletembernek mondhatta magát, illetve a karrierváltás során melyek menthetők át és melyeket kell felépíteni. Egykori élsportolóként a témának személyes jelentősége is van számomra.

Dolgozatom készítése során több korábbi sikeres élsportolóval készíthettem interjút, akik versenyzői karrierjüket követően különböző gazdasági és üzleti területeken is kimagaslóan helytálltak. Az általuk elmondottak alapján gyakorlati megvilágításba került, hogy milyen kapcsolat lehet az élsport és az üzleti siker között.

A mélyinterjúk kiegészítéseként két másik kutatás, a személyes megkérdezés és a kérdőíves vizsgálat segítségével a motiváció jelenlétét és okát, a sikerhez elengedhetetlen kompetenciákat tártam fel, rámutatva a kapcsolódási pontokra a sikeres üzletember és az élsportoló közt.

Nem titkolt célom, hogy a sportolóknak, akik a karrierváltásban nehézségekkel és dilemmákkal szembesülnek, mind az elméleti háttér olvasása révén, mind a kutatási eredményekkel, s legfőképpen a záró következtetések és gondolatok által hasznos útmutatást is adjak, illetve a sportolói karrierváltásban résztvevő szereplők számára is ötletekkel szolgálhassak.

1. A SIKER ÉS A KIVÁLÓ EGYÉNI TELJESÍTMÉNY

1.1 A siker definíciója

A sikerről meglehetősen kevés szakirodalmat lehet találni, azt is lehetne mondani, hogy kicsit elbulvárosodott a sikerkutatás. A témában az amerikai dominancia miatt azok a könyvek keresettek, amelyek populáris stílusban íródtak. Bár a mondanivalójuk hasznos, ezeket jellemzően nem tekinthetjük tudományos forrásnak, különösen azokban a témákban, ami sikerességről, a boldogulásról és a személyes karrierről szólnak. A tudomány legtöbbször pszichológiai oldalról közelíti meg a sikert, de napjaink kutatásai más társadalomtudományi terület irányából is érdekes következtetésekre jutottak.

Barabási Albert-László fizikus és hálózatkutató könyvében korunk egyik legismertebb embere, Albert Einstein példájával avatja be olvasóit a siker öt törvényeinek megismerésébe. Az első törvény értelmében „a teljesítmény vonzza a sikert. De ha teljesítmény nem mérhető, a sikert a hálózatok határozzák meg” (Barabási, 2018, p. 238). A második törvény szerint: „a teljesítmény korlátos, a siker korlátlan” (Barabási, 2018, p. 238). A harmadik törvény szerint: az „alkalmasság x korábbi siker = jövőbeli siker” (Barabási, 2018, p. 238). A negyedik törvény Barabási szerint a következőképpen hangzik: „a csapat sikere a sokféleségben és az egyensúlyban rejlik, [...] de a babérokat mindig egyvalaki aratja le” (Barabási, 2018, p. 238). Végül pedig az ötödik törvény szerint: „ha kitartunk, a siker bármikor beüthet” (Barabási, 2018, p. 238).

Daniel Pink amerikai író másképp ragadja meg az siker jelenségét. Szerinte nem az a legnagyobb „élmény” az életünkben, amikor mások elismerését kívívjuk, hanem amikor a saját belső hangra hallgatva olyan cselekedetet hajtunk végre, amelynek jelentősége van, azt jól és egy nagyobb cél szolgálatában visszük végbe (Pink, 2010).

Egy hétköznapiabb megfogalmazásban az 1. ábrán látható jéghegy modellt alapul véve, külső szemlélőként sokszor a felsorolt tényezők összhatásának eredményeképpen definiálhatjuk a sikert. Sokak számára azonban nem látható egy-egy sikernek vélt eredmény mögött rejlő számtalan összetevő. Sportolóknál, valamint sikeres üzletembereknél a víz alatti jéghegy irdatlan munka és kitartás mellett az elkötelezettség, kudarcűrő képesség, áldozatvállalás és számtalan további tényező játszik fontos szerepet az adott eredmény elérésében és az azzal járó sikerben.



1. ábra: **Siker jéghegy**

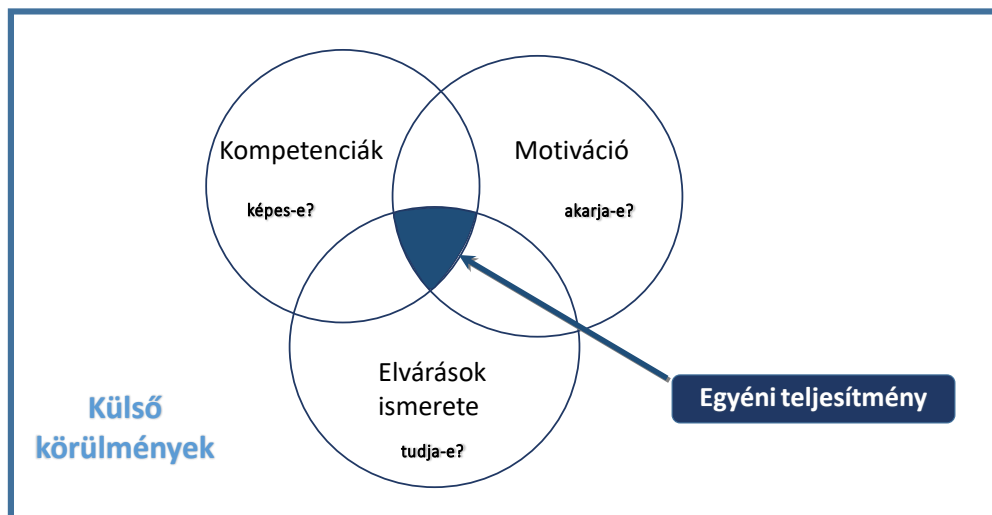
Forrás: (Cheema, 2019) alapján, saját kutatási eredményekkel kiegészítve

1.2 Az egyéni teljesítmény összetevői

Egyéni teljesítőképességünket és eredményeinket sok minden befolyásolhatja. Ahhoz, hogy ezt megértsük, érdemes azonosítani és egyenként megvizsgálni azokat a tényezőket, amelyek kiváló teljesítményhez vezetnek.

Legegyszerűbben megragadva a tudás és képességek mellett a motiváció, illetve mindezek egymásra hatását tekinthetjük az egyéni teljesítmény fő befolyásoló tényezőinek. Ahhoz, hogy ezek a tényezők működni tudjanak és eredményt termeljenek, elengedhetetlen még egy elem rendelkezésre állása, amit a teljesítés környezetének nevezünk (Karoliny & Poór, 2019).

Számos elmélet született arról, hogy mik ezek a tényezők. Az üzleti gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy egy viszonylag egyszerű és könnyen értelmezhető modellel meg lehet ezt megragadni. Ahhoz, hogy a lehető legjobb egyéni teljesítményt tudjuk nyújtani, a lent látható ábrán található három nélkülözhetetlen összetevőre van szükségünk: motivációra, kompetenciákra, illetve arra, hogy ismerjük és értsük, hogy mi is pontosan az elvárás.



2. ábra: Az egyéni teljesítmény összetevői

Forrás: (Enetha Learning, 2020)

A kiváló egyéni teljesítmény csak abban az esetben áll elő, ha mind a három komponens megvan. Ha akár egy is hiányzik nem jön létre a kívánt eredmény (2. ábra).

1. Ha az egyén képes az adott feladat teljesítésére, pontosan ismeri és érti az elvárást, de nem motivált, a kívánt teljesítményt nem éri el.
2. Amennyiben az egyén birtokában van a teljesítményhez szükséges kompetenciáknak és motivált is, de nem ismeri pontosan az elvárásokat, a véletlen múlik, hogy a leadott teljesítmény a vállalat számára hasznosítható-e.
3. Ha az egyén tisztában van az elvárással és megfelelően motivált a feladat elvégzésére, de nem rendelkezik egy vagy több kompetencia megfelelő szintjével, akkor is elmaradhat a kimagasló eredmény.

A külső körülmények pedig biztosítják a feltételeket és a keretrendszert ahhoz, hogy ennek a három összetevőinek az eredményeképpen valódi teljesítmény realizálódjon.

2. MOTIVÁCIÓ

Ahhoz, hogy a maximális teljesítményt ki tudjuk hozni vezetőként az alkalmazottjainkból elengedhetetlenül szükséges a motiváció természetének és az emberi szükségletek alapfogalmainak megértése (Dobák & Antal, 2013).

Dan Ariely izraeli-amerikai professzor és író, az alábbi bonyolult képlettel próbálja definiálni a motivációt (Ariely, 2017, p. 11):

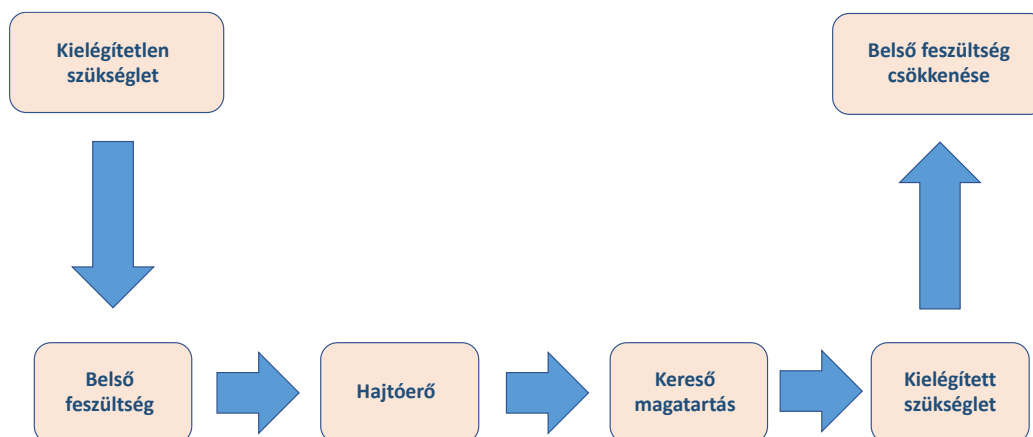
Motiváció = Pénz + Teljesítmény+ Boldogság + Cél + Fejlődésérzet + Biztos nyugdíjas évek + Másokkal való törődés + Nyomot hagyni a világban + Státusz + Kisgyermek szára otthon + Büszkeség + E + P + (Minden más elem)

A számos motivációs elmélet alapfogalma a szükséglet, amely tudományos szemszögből vizsgálva, valamilyen hiányállapotot jelent a szervezetben. Ha ez a hiány tartósan fennáll, akkor párosulhat egészségromlással vagy extrém esetben fenyegetést jelenthet az emberi életfunkciókra is. A szükségleteket nem feltétlenül érzékeljük saját magunkon, hiányuk inkább egyfajta belső feszültséget alakít ki a szervezetben, amely által erős indítást érezhetünk, hogy a feszültséget feloldjuk és megszerezzük azt, ami hiányzik. Tulajdonképpen a szükségletünk vezérli azt, hogy mire irányul a cselekvésünk, amivel az egyensúly állapotot helyreállíthatjuk. Murray szerint nem kizárólag a szükségleteink vannak hatással a motívumokra, hanem a külső események, a környezeti nyomás is komoly szerepet játszik. „A környezeti hatás olyan ingerfelvétel, amely valaminek a megszerzésére vagy elkerülésére irányuló vágyat kelt” (Langer & Rácz, 2001, p. 178). Murray által definiált ún. pszichogén szükségletek közül kiemelném a teljesítményszükségletet, ami arra irányul, hogy a feladatainkat minél jobban és hatékonyabban végezzük, és a teljesítmény útjába gördülő akadályok legyőzését sikerként éljük meg (Langer & Rácz, 2001).

2.1 A motiváció folyamata

Az emberek motivációja különböző helyzetekben, különböző módon jelentkezik. Gondoljunk csak Bakcsi (2001) által felhozott példára, amelyben elmagyarázza, hogy egy tankönyvet általában fél óráig olvasunk, míg egy izgalmas regényt akár egy éjszaka alatt borítótól borítóig (3. ábra). Tehát ebben az esetben ugyanarra a tevékenységre, azaz az olvasásra irányuló motivációnkat az adott téma vagy helyzet befolyásolhatja. Ahogy a lenti ábrán látható, a motivációs folyamat kezdőpontjában, a belső állapotban, a kielégítetlen

szükséglet áll, amely kielégítéséhez bizonyos dolgok vonzóak lesznek. A szükség miatt létrejött belső feszültségünket valamely módon csökkenteni akarjuk, ezért egy olyan hajtóerő jelentkezik, amely által elmozdulunk a cselekvés irányába. Ezen hajtóerő hatására egyfajta kereső magatartást veszünk fel, amelynek eredményeképp csökkentjük a belső feszültséget és kielégítjük a szükségletünket.



3. ábra: **A motiváció folyamata**

Forrás: (Bakacsi, 2001, p. 83)

Két lépést kiemelnék a folyamatból: belső feszültség – hajtóerő. A belső feszültség egyfajta stresszállapotként is felfogható. Az egyén reakciója a stresszállapot feloldására kapcsolhatja be a hajtóerőt, vagy paralizálhatja az egyént, akár a testi és mentális egészségét is kockáztatva.

„A stressz az élő szervezet válasza bármilyen természetű megterhelésre. Mindössze két alapvető reakció típus létezik: aktív válasz, azaz küzdelem vagy pedig passzív válasz, azaz menekülés vagy tűrés” (Selye, 1976, p. 15).

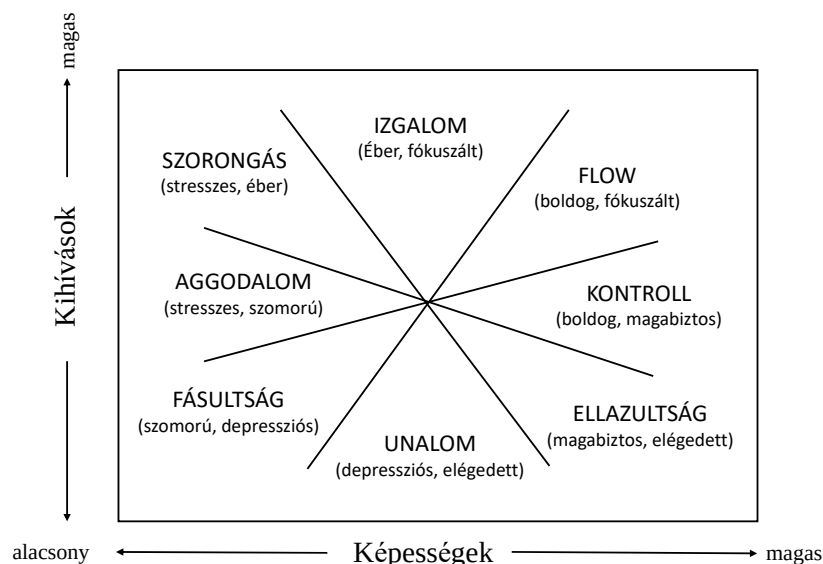
Maslow 1948-ban kidolgozott szükséglet-hierarchia modellje rendkívül népszerű, számos motivációs tananyag és előadás vezérfonalaként szolgál. Sokak számára az elmélet egyfajta rendet teremt az emberi viselkedés káoszában. Ugyanakkor, ami Maslow modelljét vonzóvá teszi – azaz a strukturáltság és a kiszámíthatóság érzése –, el is bizonytalaníthat, mert nem tulajdonít elég jelentőséget a közösség erejének. A piramisban felsorolt szükségletek közül - az alapvető túléléstől kezdve - egyik sem lehetséges társas kapcsolatok és együttműködés nélkül. Az ember társas lény, együttműködés nélkül nem képes hosszú távon a túlélésre. Az emberiség történetének szinte minden pontján ez megragadható, például csapatmunka nélkül

az őskori közösségben nem tudtak volna elejteni egy mamutot, vagy vadászat ideje alatt a közösség többi tagja a gyermekekről gondoskodni is képtelen lett volna. A társadalmi kapcsolatok kialakításának igénye és képessége pedig az emberekben kódolva van. A szükségletek tehát nem hierarchikusak, hanem egy dinamikus rendszer részei (Rutledge, 2011).

2.2 Modern motivációs elméletek

Loehr és McLaughlin (1998) szerint a motiváció a kiindulópont a kiváló teljesítmény eléréséhez. Amíg egy erős motiváció hozzásegít ahhoz, hogy kihozzuk az egyénből a maximumot, addig a motiváció alacsony szintje megakadályozza. A szerzőpáros szerint nincs jelentősége annak, hogy milyen külső tényező motivál egy feladat elkezdésére, a munka színvonalát sokkal inkább az határozza meg hogy maga a munka elvégzése alatt mi az, ami motiválja az egyént. Emellett megfogalmazták a lelki állóképesség fogalmát és szerepét is, azaz, ha rendelkezik az egyén azzal a belső motivációval, amely által minden külső ösztönzéstől függetlenül a maximumot hozza ki magából, akkor nincs szükség külső ösztönzőkre.

Csikszentmihályi Mihály (2004) magyar-amerikai pszichológus, az összepontosított elmeállapot pszichológia koncepciójának megalkotója az 1970-es évek közepén készült kutatás alapján alkotta meg a mindennapi élmények térképét.



4. ábra: A mindennapi tapasztalatok térképe¹

Forrás: (Csikszentmihályi, 2004, p. 72)

¹ The map of everyday experience (Csikszentmihalyi, 2004, p. 72).

A magas teljesítmény eléréséhez vezet az, ha a munkavállaló „kedvére” dolgozhat, s ehhez az érzelmi állapotát, hangulatát a vezető figyelembe veszi. A legmagasabb motivációs szintet a flow² állapotában mutatja az egyén. A flow magyar nyelvű fordítása áramlat. Véleményem szerint a flow ennél komplexebb jelenség, ezért a dolgozatomban inkább az eredeti angol kifejezést használom. A 4. ábrán látható térkép azt ábrázolja, hogy a cselekvési lehetőségek és kihívások különböző szintje, másrészt a személyes képességek vagy készségek rendelkezésre állása következtében érzéseink miként változnak. Az egyén átlagos szintjét a térkép középső pontja mutatja. Minél közelebb vannak az emberek a középponthoz, annál inkább átlagos a hangulatuk. Ebben az állapotban nem hajlamosak sem pozitív, sem negatív irányba elmozdulni. Ahogy távolodunk a középponttól, úgy kezdenek kialakulni az átlagostól eltérő érzelmi állapotok. Alapvetően minél inkább képzettnek érzi magát egy személy, annál inkább javul a hangulata, míg minél több a kihívás, annál inkább összpontosul és koncentrálódik a figyelme. Az optimális élmény ott lelhető, ahol mind a kihívások, mind a készségek az átlagos szint felett vannak, itt az ember egyszerre boldog és koncentrált: ez a flow (Csikszentmihalyi, 2004).

A sportolók motivációját kutató szerzőpáros szintén az örömet azonosítja az ún. intrinzik, azaz belső motiváció egyik legfontosabb jellemzőjeként, kifejezetten azt az örömet, amelyet magában az erőfeszítésben, a feladat elvégzésében találunk. Ha egy sportoló a belső motivációjából merít erőt karrierje során, akkor élvezettel űzi és dolgozik a választott sportágában (Resperger & Géczi, 2021).

Vezetőként nagyon fontos tisztában lenni a külső motiváció használatának korlátaival és esetleges negatív hatásaival. A következőkben a Yale Egyetemen jogi diplomát szerzett Daniel H. Pink (2010) újszerű megközelítését vizsgálom, amely a jutalmazással kapcsolatos korábbi elmélet alkalmazhatóságát kérdőjelezi meg.

A népszerű író szerint a jutalmazás, mint külső motiváció képes alakítani a viselkedésünket. De nem feltétlenül pozitív irányba. A jutalmazás hatására egy érdekes feladathoz való hozzáállásunk megváltozhat, és amit addig örömmel végeztünk, külső hatásra akár hétköznapi feladattá is válhat. Ezáltal az addigi kihívást, vagy játékot a jutalom feladattá alakítja, amely akár a belső motiváció megszüntetéséhez is vezethet. A belső motiváció elvesztése hatással lehet a teljesítményünkre, veszíthetünk a kreativitásból, sőt akár az integritást, a becsületes magatartást is romba döntheti. Pink (2010) ezt egy Mark Twain példa bemutatásán keresztül Sawyer hatásnak nevezi. Egy óvodásokkal készült kísérlet kimutatta,

² Áramlat.

hogy kizárólag a feltételhez kötött jutalom negatív hatást gyakorolhat az egyénre. Ennek oka, hogy a ha-akkor típusú jutalmazás az emberben az önállóság feladásának érzetét keltheti, ami kifejezetten elnyomó hatással van a belső motivációra. Fontos megjegyezni, hogy azonosíthatunk olyan eseteket is, ahol maga a jutalmazás nem eredendően destruktív, sőt, vannak helyzetek amikor a jutalmazásnak pozitív hatása is van. Az üzleti életben ilyen a sorozatgyártás vagy sportolók esetében a monoton erőléti edzés. A külső motivációs eszközök közül az inspiráló cél, mint külső motivációs eszköz hatékonysága abban rejlik, hogy erősíti a fókuszunkat. Bizonyos feladatoknál ezek hatékonyak lehetnek. Viszont, ha egy összetettebb, kreativitást igénylő feladat elvégzéséhez jutalmazást párosítunk, akkor is ugyanazt a hatást fogjuk kiváltani. Az összetett feladathoz szükséges széles látókört és az ún. *out-of-the-box*³ gondolkodást veszíthetjük el, amely az újító megoldáshoz vezethetett volna. Szintén problematikus, ha a legfőbb cél a külső jutalom megszerzése. Ha nincs meg a belső motiváció, a munka szeretete, a kihívás élvezete, akkor lesznek olyanok, akik a cél elérésének érdekében a könnyű utat választják, akár tisztességtelen eszközök használatával. Viszont, ha viselkedésünket a belső motiváció irányítja, maga a munka öröme a hajtóerő, akkor nem fogjuk keresni a könnyebb utat vagy a kikapukat. Ekkor célunkhoz vezető út kizárólag az egyenes út lesz. Pink (2010) az emberi motivációról alkotott „ábécés” elméletében kétféle típusú embert állít fel. Véleménye szerint az X típusú magatartást tanúsítókat inkább a külső motiváció hajtja. Legfőbb hajtóerő számukra a munkáért járó külső jutalom. Ezzel szemben az I típusú embereket a belső vágyak hajtják, a munkával járó elégedettség érzés nagyobb prioritást élvez, mint a feladat elvégzéséért kapott jutalom. Pink hozzáteszi, hogy természetesen számos további árnyalati különbség van az emberi magatartást illetően, és nincs olyan ember, aki kizárólag X vagy I típusú, de mindannyiunkban dominál az egyik. Pink (2010) szerint hosszútávon az I típusúak mindig eredményesebbek lesznek, mint a jutalomra alapozó X társaik. Természetesen az I típusú ember sem közömbös a pénz vagy az elismerés iránt, s hogy ha feladataiért nem kapja meg az általa vélt igazságos fizetést, akkor függetlenül attól, hogy milyen típusba tartozik, motivációja csökkenni fog. Az I típus számára a pénz azért fontos, hogy megfelelő körülményeket biztosítson ahhoz, hogy a munkára tudjon koncentrálni, míg az X típusoknál maga a pénz az, amiért a munkát elvégzik. Az I típusú magatartástól az egyén egészségesebb mentális és fizikai állapotba kerülhet. Ennek a magatartás formának három lételelemét nevezi meg: az önállóságot, a szakmai igényességet és a céltudatosságot. Kiemelten fontos számára,

³ A megszokott sémáktól eltérő, új típusú megközelítés (Saját fordítás).

hogy tevékenysége egy nemesebb célhoz kötődjön. A szerző meggyőződése, hogy az önirányítás mellett a kíváncsiság az alaptermészetünk része. Ezt a kíváncsi és önirányító kisgyermek viselkedésmintáival is igazolja. Azt állítja, hogy ha kíváncsiságunk, lelkesedésünk csökken, az nem a természetükből adódik, hanem a környezet blokkolja a gyermekkori alapbeállításainkat.

Pink által jellemzett jó munkahelyi vezető a jelentőségteljes cél elérése felé tereli beosztottjait. Amikor pedig megfogalmazódik ez a jelentőségteljes cél, a tudás és a kihívás is előtérbe kerül, akkor élhetjük át a Csíkszentmihályi féle flow állapotát.

Az extrinzik (külső) motiváció a sportolóknál valamilyen cél elérésére, vagy egy negatív hatás elkerülésére irányul, így ezt leginkább a környezet irányítja. Ilyen például a hírnév, a győzelem vagy egy serleg, vagy egy kellemetlen vereség, egy rossz szereplés. Ezek viszont nincsenek minden esetben káros hatással a sportoló belső motivációjára. Az élsportolóknál a teljesítménymotiváció jelenléte is megfigyelhető, az ellenfelek legyőzése és a versenyző társakhoz viszonyított jobb eredmény elérése a motiváció alapja (Resperger & Géczi, 2021). Végül Yuval Noah Harari (2022) történész rendkívül megosztó elméletéből szeretnék kiemelni egy gondolatot. Harari (2022) alapvetően materialista szemléletéből indul ki. A mai társadalmi jelenségeket, az egyén viselkedését, preferenciáit, többek között motivációit is abból vezeti le, hogy az ősközösséget jellemző összetartás mára már elveszett, és kizárólag a tőke az, amely irányítja az embereket. A tőke és a profit pedig felülírta az emberi viselkedést, a hovatartozás erős igénye a globalizáció hatására degradálódott, az egyén pedig annyi erőfeszítést tesz, amennyit feltétlenül muszáj. Harari (2022) negatív képet fest különösen az elmúlt évszázadról.

Csíkszentmihályi Mihály (2009) és Daniel Pink (2010) elméletei ellentmondanak Hararinak (2022), hiszen, ha ezt a materialista megközelítést vesszük alapul, azaz mindent a pénz irányít, akkor az embert kizárólag anyagi haszonszerzés motiválja, s így a jutalmazás lenne a legjobb motivátor.

2.3 A vezető és az edző szerepe a motivációban

A vezető fogalmát, szerepét ebben a fejezetben még részletesebben ismertetem a modern motivációs elméletek szakértőinek kutatásaival és példáinak bemutatásán keresztül.

A hadseregben kitüntetést kapnak azok, akik saját magukat beáldozzák annak érdekében, hogy valakinek segítsenek. Az üzleti élet sokszor ezzel ellentétes mintázatot mutat, például jutalmat kapnak azok, akik haszonszerzés érdekében akár másokat beáldoznak. Simon Sinek (2017) első körben azt vélte, hogy az előbbiek egyszerűen csak jobb emberek, s többek

között ezért vonzódnak a katonai pályához, a szolgálat koncepciójához. Saját magát megcáfolva bebizonyította, hogy ez nem igaz, a kulcs sokkal inkább az eltérő környezetben van. Megfelelő környezetben nagyon sok ember hordozza annak a képességét, hogy különleges teljesítményt vigyen véghez. A mély bizalom és a bajtársiasság a két azonosított tényező, ami igazán fontos motivációs tényező. Ezek nem kőbe vésett utasítások, hanem érzelmek, utasításra nem alakulhatnak ki. Sinek (2017) szerint fenyegetésnek tekinthetjük a gazdasági környezet kiszámíthatatlanságát, egy új versenytárs piacra lépését stb., melyek fölött nincsen kontrollunk és folyamatosan változik. Az egyetlen tényező, amire van hatása a vállalatnak, a szervezeten belüli feltételek, melyek közül az egyik legfontosabb a vezetés és a vezető szerepe. Amikor a vezető a dolgozói biztonságát és életét prioritásként kezeli, a munkatársakban kialakul a hovatartozás és biztonság érzése. A kiváló vezető hasonlítható a jó szülőhöz. Tanulási módszereket, próbálkozási lehetőségeket biztosít, a kellő pillanatokban fegyelmez, annak érdekében, hogy az egyén kihozza magából a maximumot lehetőséget. Vezetőnek lenni nem egy beosztás, hanem egy döntés. Sok olyan vezető létezik, akiknek kizárólag a tekintély miatt engedelmeskedünk és végezzük el a kapott feladatot, viszont nem követjük őket. A vezető az, aki a körülötte lévő embereket odafigyeléssel támogatja. A vezető az, aki előre megy, aki a legnagyobb felelősséget vállalja, aki az emberei érdekében áldozatot hoz (Sinek, 2017).

Számtalan elismert üzletember állítja, hogy vállalat tulajdonosainak és egyéb résztvevőinek érdekein túl létezik a cég jövőképében egy komplexebb cél is, amelyet úgy jellemeztek, hogy: „a vállalatuk jövőképében lélek lakozik” (Csíkszentmihályi, 2009, p. 155). Ezek közül a kiválóságra törekvés az egyik legtöbbször azonosított cél. Ha valaki kiválóan végzi munkáját, azzal együtt jár a siker és a pénzügyi elismerés is, így a kiváló teljesítmény nyújtása mögött önérdeket is feltételezhetnénk. Ám Csíkszentmihályi szerint van egy ennél magasabb rendű fejlődési motiváció, amikor valaki a legkiválóbb szeretne lenni a területén és tökéletes teljesítményre törekszik. Norman Augustine, a Lockheed Martin vezetője szerint: „A pénzcsinálásnál egy magasztosabb célra is szükség van” (Csíkszentmihályi, 2009, p. 155). A kiválóságra törekvés nem mindenkinél hozza elő azt a vágyat, hogy az adott munkakörében a legjobb legyen. Vannak emberek, akik számára ez úgy testesül meg, hogy a tőle telhető legjobb teljesítményt nyújtsa és magasabb értéket teremtsen, mint amit a felhasznált erőforrások hordoznak. A lélek megjelenésének másik módja a vezetők jövőképeiben az, amikor mások javára cselekszenek. Ezt az értéket Sir John Templeton fejezi ki a legtömörebben (Csíkszentmihályi, 2009, p. 155): „Akik adnak kapnak; akik szerezni próbálnak, nem kapnak semmit”, azaz a szimpla pénzt hajkurászása helyett inkább

a tartós értékek létrehozására koncentráljunk olyan cselekedetekkel, amelyek az egész emberiség és a környezetünk számára hasznosak lesznek, ekkor fogjuk a valódi teljesítmény élményét megélni. Sok vezető jövőképe vallási hiten alapuló értéket tartalmaz. A hit segítségével elkerüljük a túlzott önzést, hiszen a világvallások egyik fundamentuma, hogy emberi létezésünk többről szól, mint a pusztán földi javak. A vallásból hozott értékrend és etikus magatartás kiváló kiegészítése lehet a megszerzett üzleti tapasztalatoknak. J. Irwin Miller, a Cummings Engines vezetője a következőt fogalmazta meg (Csíkszentmihályi, 2009, p. 159): „Nem látok semmi nehézséget az etikus magatartásban. Rengeteg baj támad abból, ha az ember a dolog könnyebbik végét választja, és megpróbál kibújni a felelősségteljes magatartás következménye alól, utólag pedig mindig rettenetesen megbánja. Végül is az etikus magatartás nem más mint ... ésszerű viselkedés az üzleti életben.” Az értékek hiányából fakadóan nehéz lehet eldönteni mi, a helyes út. Az érték által vezérelt vezetőnek a döntéshozatalnál, és a célnál is segítheti a hite. A nem vallásos üzleti vezetők számára egy más irányú, „a létezésnek értelmet adó rendszert” kell találnia” (Csíkszentmihályi, 2009, p. 161). Az a vezető, aki a beosztottjai munkájának fontosságára felhívja a figyelmet, értékeli azt, és azt összeköti valamilyen jelentőség teljességgel, az olyan jövőképet ad a dolgozóinak, amely által azok az emberek szívesen válnak a vállalat részévé. Ez az egyén teljesítményére is pozitívan hat. A kizárólag csak fizetésért és előléptetésért dolgozó emberek motivációja korlátozott, teljesítményük a karrierlehetőségektől és a fizetéstől függ. Ha látják a hozzájárulást a nagyobb célhoz, akkor erősebb motivációs források is megjelennek. A jövőképpel rendelkező vezetők esetében, az élethez való viszonyukat alapul véve, öt jellegzetességet tudunk kiemelni. Az emberekről való megítélésük az, hogy jónak tartják őket, és bizakodnak a jövőt illetően, tehát határtalanul optimisták. Optimizmusuk gyakran hivatás- és küldetésstudattal párosul. Az üzleti életben kiemelten fontos a jóhiszeműség és a bizalom, s aki „nem hisz az emberek alapvető tisztességében, nem boldogul, előbb-utóbb paranoiás lesz” (Csíkszentmihályi, 2009, p. 165). Az optimizmus mellett kiemelt jellemző az integritás, azaz az elvek, a kölcsönös bizalom melletti megingathatatlan hit. A harmadik azonosított jellegzetesség, hogy általában nehéz kihívásokra vállalkoznak, ehhez igen erős ambícióval és kitartással rendelkeznek. Egy vezető sem tagadja, hogy személyes célokkal is rendelkezik, ám sokszor önzetlen formában lép színre az ambíciójuk. A fejlődés- és a tanulás iránti vágy és a kíváncsiság állandó jelenség az életükben. Végül az empátia és a kölcsönös megbecsülés is markánsan jellemzi őket, hiszen az alapvető tisztelet jelenléte nélkül a gyanakvás és ellenségeskedés dominálna (Csíkszentmihályi, 2009).

Több sportolói teljesítményt vizsgáló kutatás kimutatta, hogy az edző és versenyző közti kapcsolat meghatározó tényező a magas szintű sportteljesítmény elérésében. Úszókkal készített interjúk alapján a csúcsteljesítmény elérésében kimutatható az edzői támasz és az általa jól megválasztott módszerek szerepe. Az edzésfeltételek biztosítása mellett a versenyző komplex és szisztematikus pedagógiai felkészítése is elengedhetetlen. Ez a folyamat leginkább az edző-sportoló kapcsolat minőségén múlik. „Korábbi vizsgálatok eredményei arra utaltak, hogy az edzői szakmában általános az autokratikus edzői-nevelői stílus, amely nagy fegyelmet, szigorot és egyoldalú irányítást feltételez. A sportolók ezzel kapcsolatos elvárásai jelentősen eltérnek egymástól, azonban igénylik az odafigyelést, az együttműködést és a segítséget. Ennek eléréséhez nélkülözhetetlen a pedagógiai hitelesség, melynek alapköve, hogy a sportoló higgyen az edző szakmai felkészültségében és bízjon a hozzáértésében” (Révész, et al., 2013, pp. 54). Emellett a sportolónak fontos, hogy érzékelje azt, hogy meghallgatásra és beépítésre kerül a véleménye, illetve az, hogy befolyásolhatja, ami vele történik a közös munka során. Végül a megfelelő minta adása, az edzői példakép állítása is kulcs a nevelés során (Révész, et al., 2013).

3 A KOMPETENCIA

3.1. A kompetencia fogalma

Laáb Ágnes (2010) két szóval ragadja meg a kompetencia lényegét. Az egyik a hozzáértés, amely megfeleltethető a szaktudással, alkalmassággal és a jogosultsággal, és ezt egészíti ki a jártasság, ami az egyéni felkészültség, a gyakorlat, a személyesen megélt tapasztalatok, illetve a korábbi sikerek és kudarcok beépítésének a gyűjtőfogalma. Mivel minden egyén más életutat jár be, ezért mondhatjuk, hogy a kompetencia mindenkinél egyedi, utánozhatatlan és nem másolható.

A kompetencia alkotóelemeinek és összefüggéseinek rendszerbe foglalása komplex feladat. Egyrészt az egyes kompetencia elemek nem feltétlenül függetlenek egymástól, másrészt az egymásra hatásuk, illetve a szinergiák eltérően jelennek meg egyénenként és szervezetenként, harmadrészt a kompetenciaelemek összefüggéseinek sokrétűsége a kompetenciák többféle változatát eredményezhetik.

3.2. Kulcskompetenciák változása

A tömegtermelés visszaszorulásával, az egyéni igényekre való reagálás előtérbe kerülésével, a bizonytalanság növekedésével azonban nemcsak a munkatársak motiválásának javasolt módszerei, hanem a kiváló teljesítmény létrehozásához szükséges kulcskompetenciák köre is jelentősen megváltozott. Trzaska és szerzőtársainak (2019) tanulmánya leírta azt a jelenséget, miszerint a piacon megfigyelhető, hogy a változások hatására komplexebb vezetői és szakértői pozíciók, amelyek a korábbiaktól eltérő készséget igényeltek, a mély szakmai hozzáértés mellett, mint például a flexibilitás vagy a magas szintű problémamegoldó készség.

3.3. Kompetenciafejlesztés

Minden kompetencia fejleszthető, az eltérés abban van, hogy melyik kompetenciát könnyebb vagy nehezebb fejleszteni, illetve melyik kompetencia esetében térül meg a ráfordított idő, pénz és energia. A megszerzett kompetenciát elfelejteni, elveszteni jellemzően nem lehet, egy kompetencia szintjének érzékelt csökkenése mögött az áll, hogy az egyén nem használja az amúgy birtokában lévő kompetenciát. A kompetenciák fejlesztése akkor a legegyszerűbb, ha az egyén elkötelezett és erős érdeklődést mutat, emellett az alapvető képességek és a kiinduló feltételek adottak. A teljesen hiányzó kompetenciák az

előzőekhez hasonlóan szintén megszerezhetőek, de a fejlesztés komoly energiabefektetéssel járhat. Az egyéni kompetenciaportfólió sikeressége abból adódik, hogy valaki az élete során szerzett sikereiből és kudarcaiból egy olyan egyedi kompetencia készletet alkot, amely hosszútávon értékteremtő és versenyképes, és a gyengeségek felszámolása helyett az egyén erősségeire koncentrál. Az egyéni kompetenciavagyon értékét tovább sokszorozza az egyediség és a szokatlanság (Laáb, 2010).

4 AZ ELVÁRÁSOK ISMERETE

Az elvárások ismeretének jelentőségét senki nem vitatja, de nevesítve csak néhány modellben találjuk meg. Bár Bencsik Andrea a változásmenedzsment aspektusából teszi a következő állítást, véleményem szerint ez kiterjeszthető minden teljesítmény esetére. „Egy rendszer, szervezet teljesítménye függ az elfogadottság mértékétől, a szükséges kompetenciák szintjétől és a tiszta, egyértelmű elvárások ismeretétől. Ha ezek közül a tényezők közül bármelyik is hiányzik, akkor sajnos egy tökéletesen kitalált rendszer teljesítménye sem hozza az elvárt eredményt” (Bencsik, 2015, pp. 177).

Munkahelyi környezetben az elvárások ismerete az a tényező, amelyhez a munkavállalónak mindenképp külső segítségre van szüksége. Ennek biztosítása egyértelműen a vezető felelőssége. Ha a munkatárs rendelkezik a kellő motivációval, adottak a kompetenciái is a feladat elvégzésére, de nem tudja, hogy mi is a pontos feladata, félretájékoztatták, vagy nem tisztán kommunikálták feléje az elvárást, akkor várhatóan nem feltétlenül valósul meg a kiváló egyéni teljesítmény, ezáltal munkájának a végeredménye sem lesz garantáltan megfelelő és/vagy tökéletes.

Selye (1976) kiemeli a célok jelentőségét, és a célhoz vezető utat motivációs oldalról is megközelíti. Gondolatai szerint a közeli és távoli céljaink felé vezető útnak két módja van. Ha a cél egy vagy több alapvető ösztön kielégítésére szolgál, akkor az jellemzően nem tudatos. Amennyiben viszont egy meghatározott úton haladunk a kitűzött célunk elérése felé, akkor a törekvésünk tudatos. Akár valódi, akár egy elképzelt célt tűzünk ki magunk elé, tudatos törekvéseinknél négy különböző csoportot tudunk megkülönböztetni. Az első csoportban értékvezérelt szempontokat tekintünk kötelező érvényűnek, mint például a hazánk és Isten szolgálata, családjunk érdekeinek szem előtt tartása, vagy kapcsolatunk, vagy egy politikai rendszer iránti elhivatottság. A második csoportban a törekvés a hatalom megszerzésére irányul, ahol kiemelt szerepet kapnak a státuszszimbólumok, a hírnév megszerzése vagy a biztonság iránti igény. A harmadik csoportban az önzetlen emberszeretet nyilvánul meg, illetve mások segítése önös cél nélkül. Végül pedig a hedonista filozófiát követő egyének törekvése, akiket kizárólag a saját maguk számára szerzett öröm irányít. A professzor szerint, bármi is legyen, ami a célunk felé terel minket, fel kell ismerniük a saját korlátjainkat, és ezen belül kell törekedni a kiválóságra. Már a kiválóságra való törekvés önmagában is egy nagyszabású célnak tekinthető, amely által mások tiszteletét és kiérdemelhetjük.

5 KÜLSŐ KÖRÜLMÉNYEK

A környezeti tényezők, más néven külső körülmények alatt azokat az egyéneken kívüli tényezőket értjük, amelyek rendszeresen vagy alkalmanként befolyásolják, illetve potenciálisan hatással lehetnek az adott egyénre, illetve az egyéni teljesítményre. Ez a témakör szerteágazó, ezért dolgozatomban csak három külső körülményt elemzek, a fair playt, a sportolók továbbtanulását támogató lehetőségeket és a mentorokat.

5.1 Fair play⁴

„Az Európa Tanács égisze alatt 1992-ben került elfogadásra a Sport Etikai Kódex, amely a fair play fogalmát és követelményét rögzíti, továbbá az egyes kormányzatok ezzel kapcsolatos teendőit részletezi” (Lapsánszky, 2016).

Magyarországon a 2014. évi I. sportról szóló törvény több helyen is kitér a fair play-re. „A versenyző köteles a tisztességes játék (fair play) elvei szerint felkészülni és versenyezni” (2.§ (4) a) p. 2), továbbá a hatodik fejezetben Magyar Olimpiai Bizottság feladatai közé sorolja „az olimpiai mozgalom eszményének jegyében az ifjúság testi, erkölcsi és kulturális nevelésének segítése, a tisztességes játék (fair play) szellemében való versenyzés támogatása, fellépés a sportmozgalomra ható káros jelenségek ellen” (38. § (3) d) p. 23).

Az üzleti életben a fair play az etikai kódexszel vonható párhuzamba, mellyel számos vállalat rendelkezik. Pink szerint ennek ellenére, sajnos mégsem érzékelhető, hogy az etikátlan üzleti magatartásra kevesebb példát látnánk. Sőt, sokkal inkább úgy gondolja, hogy a korábban ismertetett céltudatos, alapvető etikai normákat követő I típusú magatartást az ilyenféle kezdeményezések a szabályokhoz ridegen ragaszkodó X típus felé mozdíthatja (Pink, 2010).

5.2 A kettős karrier lehetőségei

A „oktatás és sport” párhuzamos útját járó sportolók egyidejűleg szembesülnek a tanulmányi, sportolási, pszichológiai, pszichoszociális és pénzügyi szintű kihívásokkal. A sportolók kettős karrierjében a kompetenciák fontosságára vonatkozóan nem állt rendelkezésre elegendő információ, ezért a módszertani hiányosságra válaszul hozták létre

⁴ „A fair play összetett fogalom, amely számos olyan alapvető értéket foglal magában és testesít meg, amelyek nemcsak a sport szerves részét képezik, hanem a mindennapi életben is fontosak” (International Fair Play Committee).

De Brand és kollégái a sportolók kettős karrier- kompetencia kérdőívét (*Dual Career Competency Questionnaire for Athletes, DCCQ-A*). A kérdőívben a sportolók négy előre meghatározott kompetenciacsoportban sorolt, összesen 29 tényezőt értékeltek, szükségesség és fontossági szempontból. A kutatás alátámasztotta a négy kompetenciacsoport, nevezetesen a kettős karrier-menedzsment, a karriertervezés, a mentális keménység, valamint a szociális intelligencia és alkalmazkodóképesség fejlesztés relevanciáját a sikeres kettős karrier építésében. Ez az eredmény megerősített egy korábbi kutatást is, miszerint a kettős karriert támogató eszközöknek nemcsak a megkönnyítő intézkedések biztosítására kell összpontosítaniuk, hanem a kettős karrier kihívásaival és akadályaiival való megbirkózáshoz szükséges kompetenciák fejlesztésére is (De Brandt, et al., 2017).

A magyar sportpolitika követi a sportolók kettős karrierjéről szóló európai uniós iránymutatást, amely felhívja a kormányok, oktatási intézmények és különböző sportirányító szervezetek figyelmét a személyre szabott megközelítés fontosságára. Emellett a NOB a nemzetközi szövetségek értékelésébe beépítette a sportolók karrierprogramjainak értékelését, amelyeknek tartalmazniuk kell a kettős karrier megközelítést (EU Guidelines on Dual Careers of Athletes, 2012).

5.3 A mentor szerepe

Carl Rogers édesapjának, a humanisztikus pszichológia egyik alapítójának kutatási eredményeit a következőképpen írta le: „A biztonságos és támogató környezet minden ember számára lehetővé teszi az önbecsülés, az önismeret kialakulását, az igazi tanulást” (Rogers & Freiberg, 2013, p. 19).

A mentorálás olyan folyamat, amelyben egy tapasztalattal és tudással rendelkező egyén (azaz a mentor) támogató példaképként szolgál, útmutatást nyújt egy másik személynek (azaz a pártfogoltnak), és segíti annak fejlődését. A mentor és a pártfogolt közötti mentori kapcsolat lehet formális vagy informális. A formális mentorálás során a két felet hivatalos szervezeti megbízás vagy támogatás révén rendelik egymáshoz. Ezzel szemben az informális mentori kapcsolat spontán módon alakul ki a mentor és a pártfogolt közötti kölcsönös szimpátia alapján, általában a szervezet segítségével nélkül (Hoffmann & Loughhead, 2016).

A sportolók pszichológiai elkötelezettségének természetét és az edző szerepét vizsgálta egy nemzetközi kutatás. Arra is választ kerestek, hogy ezek hogyan járulnak hozzá a fejlődésükhöz, karrierjük fenntarthatóságához, valamint befolyásolják-e a versenyzői képességüket és a sportteljesítményüket. Az edző döntő szerepet játszik a sportoló pszichológiai elkötelezettségének fokozásában. A sportolók pszichológiai elkötelezettségét

az önbizalom, az elkötelezettség, az életerő és a lelkesedés jellemzi. Az önbizalom azt tükrözi, hogy az egyének hisznek saját képességeikben a magas teljesítmény és a kívánt célok elérésében, az elkötelezettség pedig azt, hogy az egyének hajlandóak időt és erőfeszítést áldozni céljaik elérésére. Az életerő az egyének fizikai és szellemi élénkségének érzését tükrözi, míg a lelkesedés pedig az egyének izgalom és öröm élményét mutatja. Az az edző, aki magas szintű érzelmi-gyógyító kompetenciával rendelkezik, képes felismerni, hogy mikor és hogyan kell érzelmi szinten beavatkozni (Teng & Wang, 2020).

Az üzleti életben egyre népszerűbb a mentorálás. Multinacionális vállalatoknál ez az egyik leggyakrabban alkalmazott eszköz, leginkább az *onboarding*⁵ során. Hoffmann és Loughhead szóhasználatát segítségül hívva, ez egy formális kapcsolat az új belépő és a mentor között. Maga az onboarding egy átgondolt, komplex folyamat, melyben a beillesztés során az új belépő azon túl, hogy a vállalati működést, a folyamatokat, rendszereket, a szabályokat megismeri, építi a kapcsolati hálóját, mélyíti az elköteleződését. Ebben a mentor feladata is pontosan meghatározott és fókuszált. Az onboardingot követően viszont jelentősen csökken, sokszor meg is szűnik a mentor jelenléte és szerepe. Ettől kezdve az egyén belső igénye alapján informálisan választhat mentort, akár korábbi mentorát, akár szervezeten kívülről. Intézményesített mentorálást a vállalati karriermenedzsment folyamatban találhatunk még, mely az onboardinghoz hasonlóan szintén meghatározott időszakra és feladatra szól (Bencsik & Juhász, 2015).

⁵ Az új munkavállalók beillesztése, integrálása szervezetbe.

6 A KUTATÁS MÓDSZEREI

Kutatásaim során három primer módszer mellett szekunder kutatást is alkalmaztam. Elsőként a társadalomtudományban talán legtöbbször alkalmazott primer kvantitatív kutatási módszerek közül a kérdőíves kutatást választottam, standardizált online kérdőívvel, melyben nyitott és zárt kérdéseket egyaránt használtam (Babbie, 2001).

Az online felmérésben köztudottan őszintébb válaszokra lehet számítani, ezért megfogalmaztam kifejtős kérdéseket is, arra számítva, hogy jóval bátrabban válaszolnak az emberek, mint egy esetleges személyes megkeresésnél (Kotler & Lane Keller, 2006, p. 171). A kérdőívhez Google űrlapot készítettem. A kutatásban anonim módon lehetett részt venni. A kérdőívet 2022. október 18-án tettem közzé és 2023. január 10-én zártam le. A résztvevőket a különböző közösségi médiákon keresztül ösztönöztem a kitöltésre. A standardizált kérdőív első négy nyitott kérdését azzal a céllal hoztam létre, hogy megtudjam, az emberek három szóban megfogalmazva hogyan vélekednek a sportolói és üzleti sikerről, valamint, hogy mindkét területre vonatkozóan milyen kompetenciákat társítanak az elért eredményekhez. A nyitott kérdéseket követően, két zárt kérdést alkalmaztam, ahol a fair play eszméjének jelenlétére voltam kíváncsi. Elemzés céljából érdekesnek véltem, hogy vajon a sportban és az üzleti életben mit gondolnak a válaszadók a fair play-ről, mennyire van egyáltalán jelen, és hogy van-e összefüggés e tekintetben a két életpálya közt.

Ezt követően Likert-skálát használva tovább elemeztem a siker és a kompetenciák kérdéskörét. A válaszadók a siker és a kompetencia előre definiált faktorainak szükségességét értékelték a sport és az üzlet területén. A Likert-skála előnye volt, hogy a válaszadók számára könnyen érthető, ám hátránya, hogy kicsit időigényessé tette a kitöltést (Malhotra, 2017).

A kérdőívet a demográfiai adatok rögzítése zárta, ahol az életvitelszerű lakhely, a nem és a korosztály mellett fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a válaszadó korábban vagy jelenleg folytat-e gazdasági tanulmányokat.

Második módszerként a személyes megkérdezés módszerét alkalmaztam. Kérdőbiztosként személyesen tettem fel gyerekeknek a kérdéseimet (Veres, et al., 2009). Kiválasztottam egy fővárosi tenisz klubbot, ahová rendszeresen, kizárólag csoportos edzésekre járó, többségében hobbi szinten sportoló gyerekeket egyenként kérdeztem meg arról, hogy két szóban mondják el, miért járnak edzésre. Arra voltam kíváncsi, mi a motivációjuk, mi az, ami hajtja őket, hogy hétről hétre lelkesen edzenek. Összesen 108 gyermek választát rögzítettem. A megkérdezett korosztály négy és húsz éves kor közt volt.

A célcsoport kiválasztását Daniel Pink inspirálta, aki a gyermekkort jelölte meg, mint a motivációs tényezők feltárásának „tiszta forrása”.

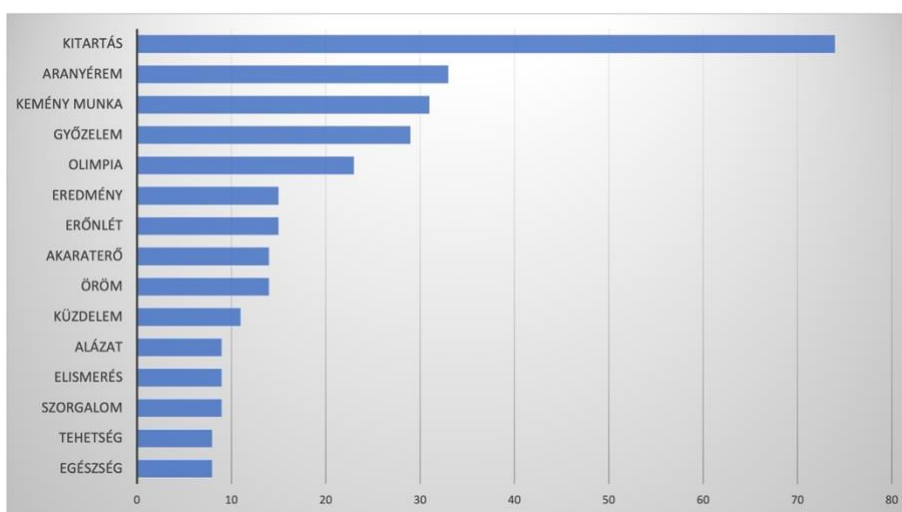
Végül kvalitatív módszerrel, mélyinterjúkon keresztül az egyéni szempontok részletesebb megismerését céloztam. Az interjúk irányított beszélgetés formájában történtek, igyekeztem előre megfogalmazott direkt és indirekt, továbbá részletező kérdésekkel megérteni az interjúalanyok tapasztalatait és véleményét. A bevezető kérdéseim leginkább a sportkarrierben elért sikerekre és tapasztalatokra irányultak, majd hangsúlyt fektettem az interjúalany sportot követő karrierlépéseire, tanulmányaira és jelenlegi munkahelyére, beosztására, valamint vezetői tapasztalataira (Gyulavári, et al., 2014).

Az interjúk készítésénél célom volt kideríteni, hogy az interjúalanyaim, akik korábban kiváló sportolók voltak - a sportban szerzett kompetenciákat és tapasztalatokat hogyan ültették át és hasznosították az üzleti karrierjükben. Ehhez olyan sikeres üzletembereket és neves élsportolókat kértem fel, akik mindkét vizsgált területen helytálltak. Személyes és valódi empirikus tapasztalatokat osztottak meg sportkarrierjükről és üzleti munkájukról, valamint vezetői feladataikról. Fontos szempont volt, hogy a versenyszférából, multinacionális cégtől, a közszférából, illetve saját vállalkozásból származó tapasztalatokat is meghallgassak. Interjúalanyaim Nagy Tímea kétszeres olimpiai bajnok és hatszoros világbajnok párbajtőrvívó, aki jelenleg a Nemzeti Sportközpontok alkalmazásában a Hajós Alfréd és a Duna Aréna létesítményeinek üzemeltetője, valamint Engi Klára, aki egykori jégátcsúsként párjával három téli olimpián is részt vett, ma pedig saját korcsolyaiskoláját vezeti. Továbbá a korábbi tűzpróbázó Dr. Nagy Zsigmonddal beszélgettem, aki számtalan hazai és nemzetközi világesemény szervezője, a magyar olimpiai csapat egykori vezetője, és a Nemzeti Sport Ügynökség Nonprofit Kft. korábbi ügyvezető igazgatója. Nagy Zsigmond emellett a Magyar Olimpiai Bizottság egykori nemzetközi jogi igazgatója volt, valamint a SPORTJUS Magyar Sportjogász Társaság elnöke. A szintén atlétikából érkező Salbert Ferenc egykori kiváló rúdugró is megosztotta velem a tapasztalatait. Salbert Ferenc sportolóként az 5,55 méteres rekordjával, sportága egyik kiválósága volt. Pályafutását követően a Magyar Atlétikai Szövetség alelnöki pozícióját töltötte be, valamint a Budapesti Sportcsarnokot üzemeltető Aréna Zrt. kereskedelmi igazgatójaként is dolgozott. Felkértem még, a különleges pályafutással rendelkező Császári Attilát is. Attila azon kevesek közé tartozik, aki sportágot változtatott és olimpikon úszóból öttusázó lett. Pályafutását követően a magyar öttusa szövetség főtitkára lett, majd közel harminc éven keresztül az Adidas Budapest Kft. vezetőjeként dolgozott.

A primer kutatások mellett a szekunder kutatásaim forrásaként az internetet használtam. A nyilatkozatokban neves magyar sportolók osztották meg gondolataikat a karrierváltásról. Kutatásomban ezek a külső szekunder forrásból szerzett információk, bár nem minősülnek tudományos forrásnak, mégis kiválóan kiegészítették a mélyinterjúkat. Az elektronikus formában elérhető újságcikkek keresése egy viszonylag gyors módja volt, hogy további véleményekhez jussak a témában (Gyulavári, et al., 2014).

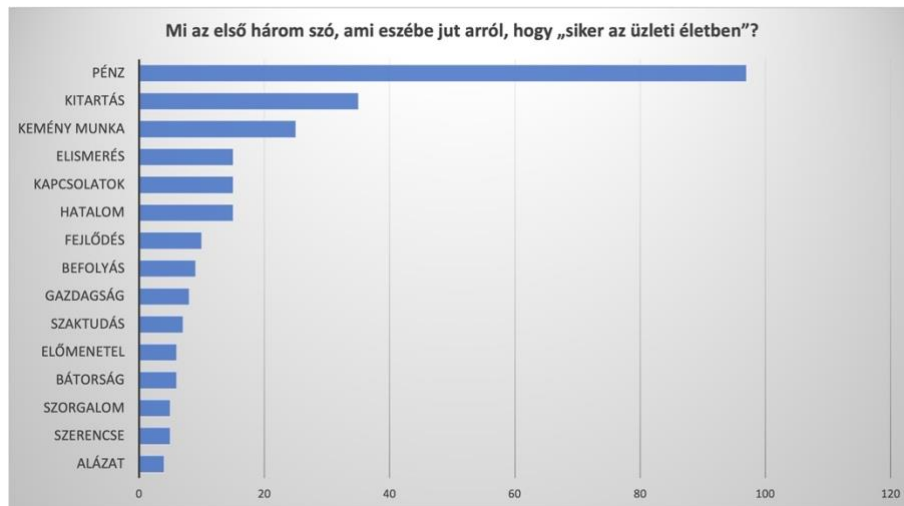
7 A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Kérdőívemre közel három hónap alatt 161 kitöltés érkezett. A kitöltők 57 százaléka nő és 43 százaléka férfi volt (7.1. számú melléklet). A kitöltők többsége (74 százaléka) a főváros és vonzáskörzetében, 20 százaléka vidéken, míg 6 százaléka külföldön él (7.2. számú melléklet). A válaszadók közel négyötöde a 30 év feletti korosztályokból érkezett (7.3. számú melléklet). A kitöltők 28 százaléka korábbi élsportoló, míg 45 százaléka csak hobbisportoló, 3 százaléka jelenleg is aktív versenyző, és 24 százalékuk egyáltalán nem sportolt rendszeresen (7.4. számú melléklet). A beérkezett válaszok alapján a kitöltők 55 százaléka folytat vagy folytatott korábban gazdasági tanulmányokat (7.5. számú melléklet). Az online kérdőívben a siker szó szabad szavas meghatározásakor nem volt eltérés a sport és az üzleti sikerben, a kitartás, a kemény munka és egyfajta eredménymegnyilvánulás (pénz, illetve aranyérem) szerepel az élen. Eltérés a sorrendjükben van: míg a sportban a kitartás, addig az üzleti életben a pénz kimagaslóan nyert a siker meghatározásában (5. és 6. ábra).



5. ábra: Válaszadók által megadott top 15 asszociáció a sportolói siker definiálásához

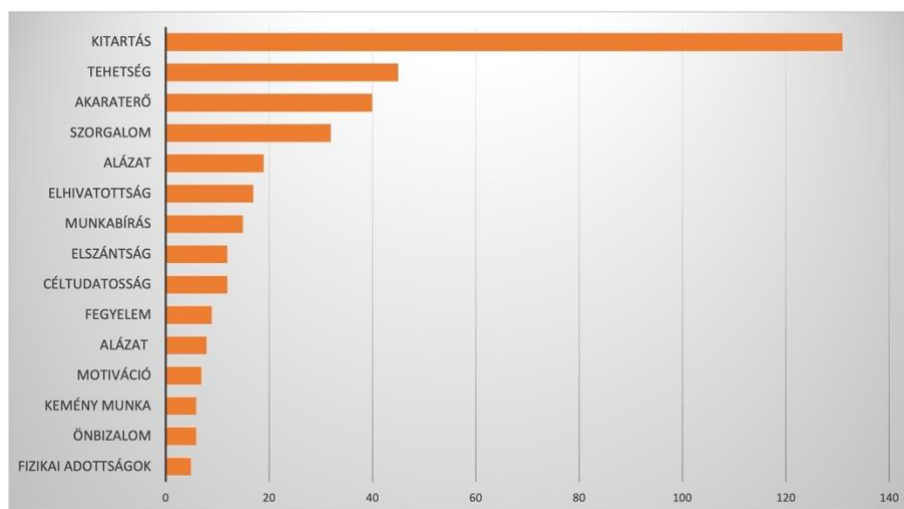
Forrás: (Saját szerkesztés)



6. ábra: Válaszadók által megadott top 15 asszociáció az üzleti siker definiálásához

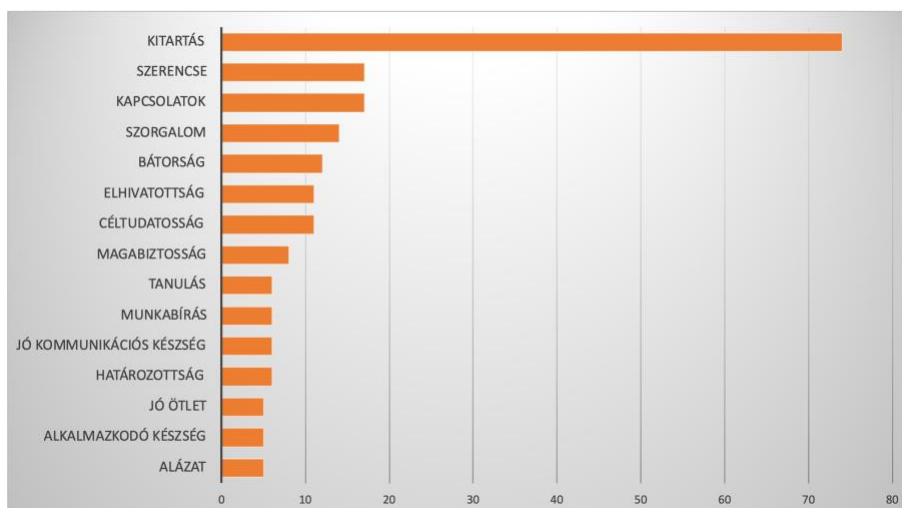
Forrás: (Saját szerkesztés)

A siker eléréséhez szükséges kompetenciák szabadszavas meghatározásában mind a sport, mind az üzleti élet területén a kitartást azonosították a legfontosabbnak a válaszadók. A második és harmadik helyen a sport esetében valóban az egyénből fakadó kompetenciáknak tulajdonítanak jelentőséget, az üzleti életben két olyan külső körülményt neveztek meg, amely független az egyéntől vagy túlmutat az egyénen (7. és 8. ábra).



7. ábra: Válaszadók által megadott top 15 elengedhetetlen kompetencia a sportolói siker eléréséhez

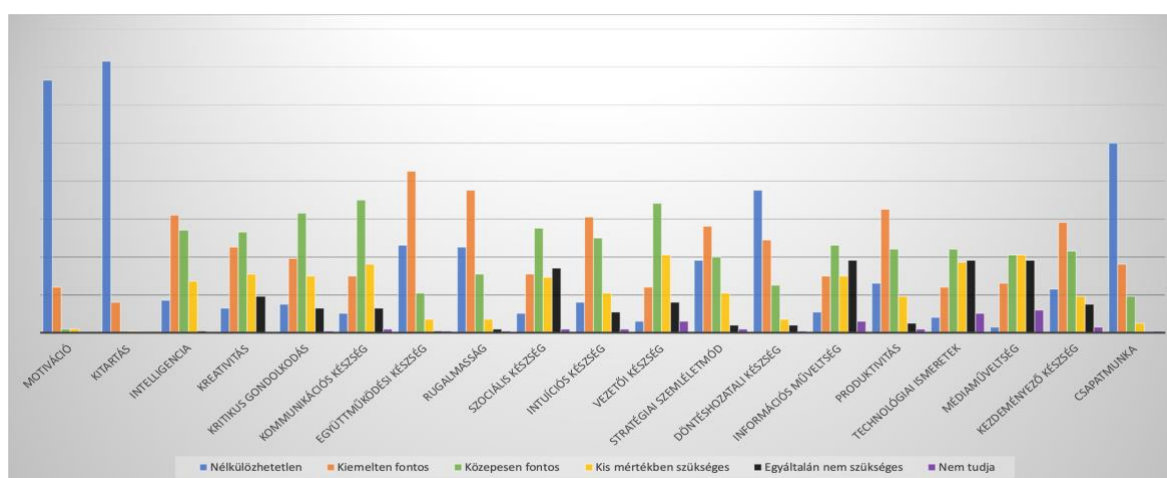
Forrás: (Saját szerkesztés)



8. ábra: Válaszadók által megadott top 15 elengedhetetlen kompetencia az üzleti siker eléréséhez

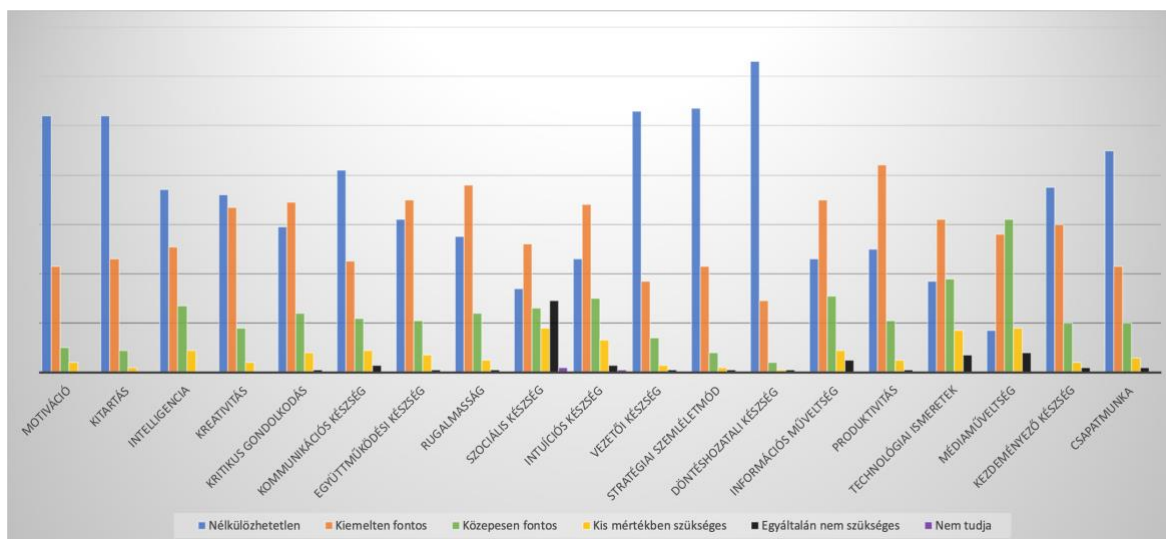
Forrás: (Saját szerkesztés)

Online kérdőívem zárt kérdéseiben a kitöltők a sport- és üzleti sikerhez társított tényezőket értékelték a nélkülözhetetlen-egyáltalán nem szükséges skálán. A válaszadók elsöprő többsége mindkét területen a motivációt és a kitartást, illetve a csapatmunkát és a döntéshozatali készséget kimagasló eredménnyel nélkülözhetetlennek ítélte meg. A sportsikerhez képest az üzleti élethez nélkülözhetetlen tényezők listája tovább bővül a stratégiai szemlélet, a kommunikáció és a vezetői készségek, amelyek a sportban siker a skála közepes értékét kapták. A kitöltők eredményeiből látható, hogy az üzleti sikerhez jóval több faktort tartanak nélkülözhetetlennek és kiemelten fontosnak, mint a sportsiker elérésénél (9. és 10. ábra).



9. ábra: Válaszadók által rangsorolt tényezők a sport siker eléréséhez

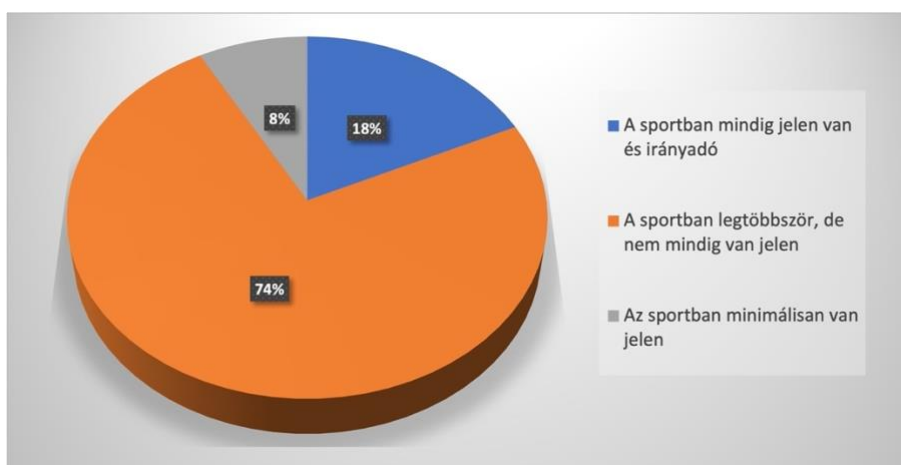
Forrás: (Saját szerkesztés)



10. ábra: Válaszadók által rangsorolt tényezők az üzleti siker eléréséhez

Forrás: (Saját szerkesztés)

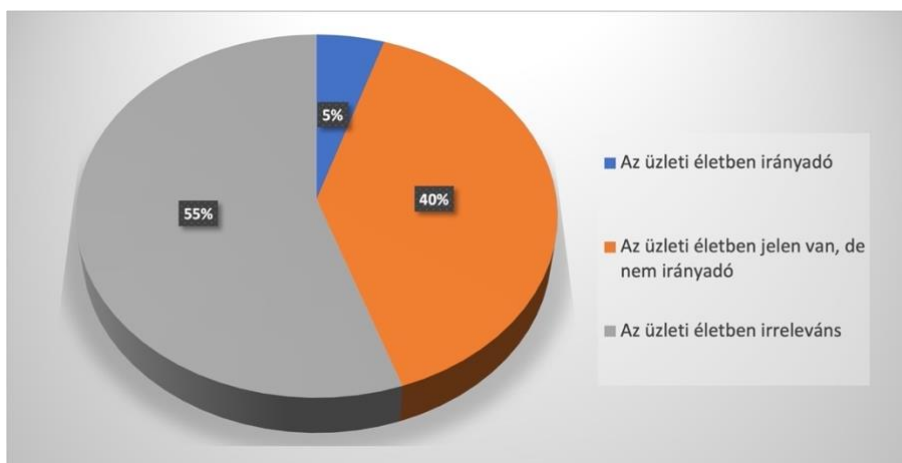
A fair play szellemiségének jelenlétét a kitöltők többsége pozitívan érzékeli a sportban, míg az üzleti életben ez ellentétes képet mutat. A sportban összesen 74 százalék úgy véli, hogy legtöbbször jelen van, és 18 százalék egyenesen irányadónak tartja ezt az eszmét. Csupán 8 százalék gondolja úgy, hogy a sportban minimálisan található meg a fair play elve (11. ábra).



11. ábra: A fair play jelenléte a sportban

Forrás: (Saját szerkesztés)

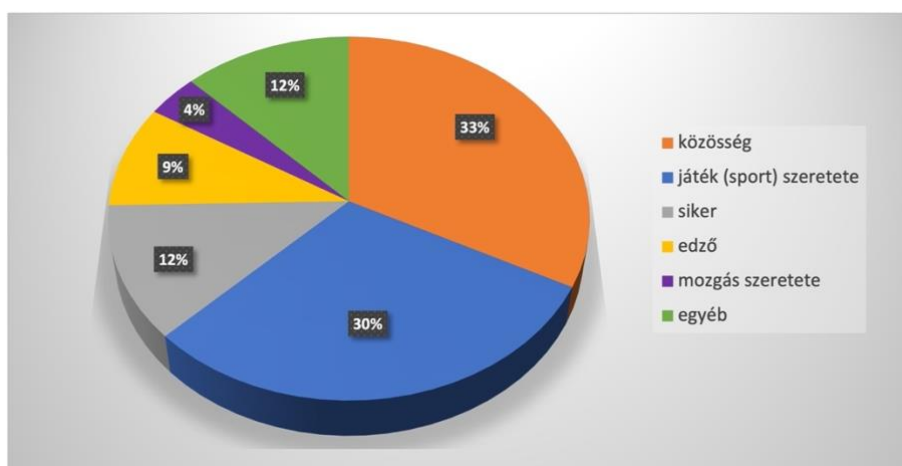
Ezzel ellentétben a válaszadók több, mint fele szerint a fair az üzleti életben irreleváns, 40 százalékuk pedig úgy gondolta, hogy jelen van, de nem irányadó (12. ábra).



12. ábra: **A fair play jelenléte az üzleti életben**

Forrás: (Saját szerkesztés)

A sportklubban végzett személyes megkérdezésen alapuló felmérésem megerősíti interjúalanyaim és saját személyes tapasztalataimat is, miszerint a sportban a közösség az egyik legnagyobb vonzerő. Ezt követi a játék (sport) szeretete. Harmadik meghatározó elemként a siker került előtérbe, amelyet az edző személye követ (13. ábra). Az egyéb kategóriába csupán kilenc másik tényezőt említettek a gyerekek, olyanokat, mint például a „szüleim miatt” vagy „az egészségemért”, illetve, hogy „erős legyek”.



13. ábra: **Gyermekek által megadott motivációs tényezők a sportoláshoz**

Forrás: (Saját szerkesztés)

Az alábbiakban részletesen ismertetem a mélyinterjúk eredményeit, kiegészítve a szekunder kutatás érdekességével.

Míg a siker lényegét az online kutatásomban egy-egy szóval próbáltam meghatározni, az interjúalanyaimtól azt kérdeztem, hogy ők, hogyan definiálják a „siker” szót, azaz mit tartanak sikernek a sportban és az üzleti világban?

Nagy Zsigmond szerint a siker fokmérőjét a hasznosságban és értékteremtésben lehet meghatározni, vagyis, hogy mennyire vagy hasznos akár a mikro-, akár a makró-közösség számára. Ezt követően pedig, hogy a teljesítményed mennyire teremt értéket. Tehát a valódi, hiteles értékteremtés a siker első számú fokmérője.

Salbert Ferenc sem feltétlenül az eredményhez köti a sikert. Sokkal fontosabbnak tartja azt, amivé a sport által válik a sportoló, és ahogyan beilleszkedik a környezetbe. Véleménye szerint a sikert számtalan aspektusból lehet vizsgálni, például a szociális, egészségügyi, családi és egyéb szempontok alapján. Az, hogy valaki mennyire sikeres a sportban és az üzleti életben az igen szubjektív. Ami valakinél siker lehet, másnál kudarcnak számít.

Császari Attila szerint a sportban viszonylag egyszerű meghatározni a sikert, hiszen aki ott áll a dobogón az egyértelműen sikeres. Szerinte, más megközelítésben is lehet még a sikerre tekinteni. Például egy adott üzleti tervben megnézzük, hogy mi az, amit beleinvestálunk és ahhoz képest mit várunk el. Bármilyen más területen szintén csak ennek a kettőnek az ismeretében lehet az elért teljesítményt mérlegelni.

Nagy Tímea szerint a sportnál nemcsak az olimpia számít sikernek. Egy-egy kisebb rangú, jól sikerült verseny is tudott számára hatalmas örömet szerezni. Úgy véli, az apróbb sikerek nagyon fontosak, hiszen azok garantálják, vagy legalább is megmutatják, hogy képes-e valaki egy nagyobb siker elérésére is.

Sportolóként számtalanszor egy elvesztett mérkőzés után megtapasztaljuk a mélységeket, és erőt merítünk a folytatáshoz, hogy a következő héten, újult erővel küzdjünk meg a céljainkért. Ám a számtalan megpróbáltatást leküzdve a karrier során, mégis sok sportoló nehéz élethelyzetként, akár traumaként éli meg a sportkarrierje végét. Ebben az esetben is segítséget nyújthat egy mentor, de nagyon fontos a reziliencia szerepe is.

„A reziliencia az a kvalitásunk, amelynek segítségével újra felállhatunk amikor a sors súlyos csapást mér ránk. Megbirkózhatunk az élet hullámvölgyeivel. Megküzdhetünk a változással és annak elfogadásával” (Macpherson, 2022, p. 197).

Az élsport és az üzleti élet közötti átjárhatóság szempontjából Nagy Zsigmond fontosnak tartja milyen az adott sportoló személyisége, és hogy mennyire nyitott a civil szférából érkező ingerekre. A sportkarrierjében elért teljesítmény és eredmény teljes mértékben a sportolón múlik és teljes egészében ő a felelős érte. Ha pedig siker van, akkor az is a sportoló érdeme. Elmondta, hogy sok élsportoló szocializációs problémákkal küzd, hiszen a sportolói

életében csak egy dologra fókuszáltak és minden mást kizártak az életükből. Mivel ez óriási problémát és kihívást jelentett, erre hozták létre a MOB-ban a *dual carrier* programot is. Ebben arra koncentráltak, hogy a sportolókat a pályafutásuk alatt párhuzamosan fel tudják készíteni a civil pályára is. Nehézségként említi, hogy egy élsportoló harminc éves koráig sportol, utána szinte nulla tapasztalattal lép majd ki a munkaerő piacra. Sportolónk így minimum tíz év hátrányban van a saját generációjával szemben. Hátrányban van az oktatás tekintetében és a kapcsolati tőkében szinten is.

Utóbbi gondolatmenetet Engi Klára is megerősítette, aki jégtáncos párjával, aki a férje is, ugyanezt a problémakört fogalmazta meg. Tapasztalata(i) alapján az emberek huszonhét évesen már munkatapasztalattal is rendelkeznek, míg a sportolóknak ez nem adatik meg.

Császári Attila a magyarországi Adidas egykori vezetője a sportolói pályafutása alatt megtanult két fontos dolgot, az eladhatóságot és a fair üzletkötést. Főtitkári kinevezését követően a pénzügyi felelősségvállalással egy új irányt hozott az öttusában.

Nagy Tímea a sportból hozta magával a versenyzőként számára elengedhetetlen kompetenciákat: az alázatot és a kitartást. Emellett elmondta, hogy a nagyon jó szervezőképességét is kamatoztatja a jelenlegi munkájában.

Salbert Ferenc a fent említett gondolatmenetet másképp látja. Szerinte, a sport sok mindenben segített, különösen a kapcsolattartásban. Úgy véli, ha valaki sportoló és komolyan veszi magát, akkor egyfajta szociális lépcsőt képes kialakítani, és ezt használni. A sportból hozott kompetenciák közül az állhatatosságot és a rámenősséget emelte ki. Ő maga nagyon sok helyzetben kiválóan tudta kezelni a konfliktusokat is. Ezen felül pedig a kitartást hangsúlyozta, amely rettentő fontos kompetencia.

Nagy Zsigmond szerint a sportból hozott előnyként értékelhető kompetencia például a pszichés figyelem és koncentráció. Ennek segítségével ki tud kizárni mindent maga körül. Tehát az adott ember pontosan látja, hogy honnan hová akar eljutni, és közben teljesen ki tudja szűrni a zavaró tényezőket, amelyek nem segítik a célja elérésében. A sport által szerzett magabiztosság és a sportolók erőteljes személyiségének köszönhetően, az asszertivitást is kiemelte, amely a személyes hatékonyság növelésének egyik fontos eszköze. Engi Klára az alaposság, a kitartás és a precizitás mellett a szabálykövetést és az ezzel járó rendszerezettséget is megemlítette. Ő maga a nyomást és az elvárást is jól kezelte. Reprezentálni is tudott, és ezek együttesen végül mind hasznára váltak a sportot követően. A nemrég saját éttermet is nyitott kiváló, többszörös olimpiai bajnok úszónk Hosszú Katinka, az alábbiakat nyilatkozta a karrierváltásról és vállalkozásáról: „Előbb vagy utóbb el fog jönni az az idő, amikor véget ér az úszókarrierem. Ezt kimondani is félelmetes, hiszen

az uszoda az otthonom, az úszás pedig a mindenem. [...] Meg kellett tanulnom, hogy a sporttal ellentétben itt jóval lassabban történnek a dolgok. Türelmesebbnek kell lenni, a befektetett energia nem hozza meg azonnal a sikert, sok mindent ki kell tapasztalni, elő kellett készíteni. [...] Nem bántam meg hogy belevágtam ebbe a vállalkozásba” (Sportal szerkesztőség, 2022).

Szilágyi Áron nemrég hozta létre a Magyar Éltsportolók Érdekvédelemi Fórumát, amelynek fő célja a sportolók versenykarrierjük utáni támogatása. Véleménye szerint, ha valaki edzőként, sportvezetőként vagy sportdiplomataként szeretne helyt állni, akkor az éltsportolói múlt legfeljebb a bekerülésnél jelenthet előnyt. Ezen felül „ügynevezett *soft skillek*”, mint például a munka iránti alázat, a motiváltság, a kudarc vagy a siker feldolgozásának képessége mind-mind jellemzik a sportolókat, úgyhogy sok másban sem hátrány, ha valaki a versenysportból érkezik” (L. Pap, 2022). A két egyetemet végzett olimpiai bajnok férfi vívónk szerint bár nagyon fontos a tanulmányok folytatása és a lexikális tudás megszerzése, ezen kívül a sportolóként szerzett tapasztalatok és különböző képességek a munkaerőpiacon akár többet is érhetnek, mint a lexikális tudás. Kiemelte, hogy „a sportban könnyű megtalálni a következő célt, hiszen előbb-utóbb jön az új szezon, de a sporton kívül ez nem feltétlenül van így. Nagyon ritka az a sportoló, akinek már korán százszázalékos terve van, és meg is valósítja” (Pajor-Gyulai, 2022).

Szintén tőle származik a következő gondolat is, miszerint „sok sportolónál azt látom, hogy kényelmes helyzetet teremt számára a sport, ami általában biztosítja a megfelelő anyagi háttérrel, a nagy társadalmi megbecsültséget, és a jelen sikerei mellett nincs külső ösztönzője gondolkodni a holnapon. Ugyanakkor a sportolóknak jóval előre, akár évtizedes távlatban kellene tervezniük a karrierjüket” (Portfolio.hu, 2022).

Egy sportoló számára elengedhetetlen az edző jelenléte és segítsége, mivel nagymértékben hozzájárul, hogy a versenyző kihozza magából a kiváló eredményeket. Akkor vajon a gazdasági életben vagy bármely karrier területén elvárható, hogy valaki sikeres legyen mentor nélkül? A kutatásom ezen szakaszában az interjúalanyaim tapasztalataira voltam kíváncsi ebben a témakörben.

Nagy Zsigmond nagyon fontosnak tartja a mentorok szerepét, amelyből – elmondása szerint – kettő is megadatott neki. Azt mondta, mentorai elsősorban a személyiségükkel, illetve kiállásukkal mutattak neki példát, olyan értéket képviseltek, amely jelentősen meghatározta

⁶ „Szó szerint fordítva „puha készségek”, azaz olyan nem szakmai jellegű, személyes és szociális készségek, amik a szakmai tudáson túl meghatározzák egy ember beilleszkedését, motiváltságát, kezelhetőségét és kreativitását egy munkahelyen” (lexiq.hu).

a személyiségét, a hozzáállását, valamint az értékrendjét. Rettentő büszke, hogy a mai napig kiváló kapcsolatban van a korábbi mentoraival.

Hasonló tapasztalatokkal bír Salbert Ferenc is. Egy kiváló mentor jelenléte neki is megadatott, sőt később ő maga is mentor szerepében segített valakinek. Véleménye szerint mindig kell egy szenior, aki nem példakép, hanem egy tapasztaltabb profi, tehát mindenképpen szükségesnek tartja a mentor jelenlétét.

Tapasztalattal és véleményével a fenti két interjúalanyhoz csatlakozik Császári Attila is. Számára is voltak jeles személyiségek, például egykori testnevelőtanára személyében. Üzleti pályán pedig nagy hatással volt rá egy meghatározó személyiség, az Adidas Budapest Kft. alapítója.

Nagy Tímea hasonló helyzetben volt egy mentor által. Számára az edzői egyben mindig a mentorai is voltak. Véleménye szerint a sportot követően is szükség van erre, különösen az új karrier elején. Ilyenkor sok a buktató, és nagy segítség ha kikérheti egy mentor tanácsát vagy véleményét. Tímeának megadatott egy ilyen mentor a sportot követően, akivel a mai napig szorosan együttműködik.

Érdeklőség, hogy Engi Klárának egészen más tapasztalatai vannak a mentori segítséget illetően. Nála és férjénél a szülő segítség jelentette a mentorálást, és nem adatott meg a karrierjük során egy tapasztalt mentor segítsége. Példaképként korábbi bajnokok, hatással voltak rá, motiválták is saját eredményeinek elérésében. Alapvetően úgy véli, hogy sikereinek elérésében a szülői háttérnek köszönhet mindent. Bár jó lett volna, de a sportot követően sem adatott meg neki egy mentor segítsége.

A munkahelyen sokszor nem alakul ki az a kiváló közösség, amit sportolóként megszokhattunk. Ezzel kapcsolatban kérdeztem a vezetők véleményét, hogy a munkahelyi csoportmorál vajon összefüggésben van-e a szervezet jellegével, vagy döntően a vezető személyiségétől függhet-e.

Salbert Ferenc szerint a csoportmorál egyértelműen vezetőtől függ, illetve attól, hogy csapaton belül mennyire tudnak azonosulni a közös céllal. Ha a csapatmunka kiválóan működik az előbb említett közös célok eléréseért, akkor nyugodtan mondhatjuk, *„hogy mint a zsíros kenyér, úgy csúszik minden.”*

Nagy Zsigmond teljes mértékében osztja az előtte szóló véleményét. Ha a vezetőnek jogi értelemben megfelelő hatásköre van a szervezet munkavállalói vagy alkalmazottai fölött, akkor rengeteg múlik rajta. Természetesen a jogi kereteknek adottnak kell lennie. A vezető felelőssége, hogy mennyire ismeri fel a különböző személyiségtípusokat. Hiszen ez alapján tudja meghatározni, hogy tud-e velük együtt dolgozni, vagy éppen nem. Ha például a

sportban az edző hibásan méri fel a tanítvány személyiségét, akkor rossz eszközöket fog alkalmazni. Ez érvényes egy munkahelyi környezetre is. Ha a cégvezető nem találja a hangot az alkalmazottakkal, ha nem ismert fel az ő személyiségüket, akkor szintén rossz eszközökhöz fog nyúlni. Persze itt mindig figyelembe kell venni azt is, hogy a célhoz is kell rendelni az eszközöket, és azok milyenek legyenek az adott cél elérésének érdekében.

Nagy Tímea ezt a kérdéskört az egymásra utaltság körében fejtette ki. A vívás arra is felkészítette, hogy csapategységben létezzen, ahol rá vagy utalva a többiekre is. Ez pedig mostani munkájában is hatványozottan érvényes, ahol vezetőként is kiáll és védelmezi a kollegáit és beosztottjait. Ahogy a sportban megtanulta, hogy a csapattársaiért „tűzbe menjen”, most a munkahelyén ugyanígy tesz.

Egy katonai akadémián végzett kutatás alapján készült tanulmányban azt vizsgálták, hogy a katonai a tanulmányok első lépéseként kötelező héthetes alapkiképzés során egyesek elszántan haladnak a katonai pályán, míg mások az első adandó alkalommal lelépnek. A kutatók arra az eredményre jutottak hozták ki, a „harcosság” az, amely megkülönböztette a sikeres katonai pályára állókat a lemorzsolódókkal szemben, ami „a hosszú távú célok elérése iránti kitartás és szenvedély. „A kiképzőtisztek tapasztalatai is alátámasztják, hogy a szakmai igényességre való törekvés második jellemzője a fájdalom” (Pink, 2010, p. 147). Ha valamiben kiválóak szeretnének lenni, akkor annak a mesterévé kell válni. Legyen ez a sportban a művészetben vagy az üzleti életben. Ez egytől egyig minden területen hatalmas, hosszú időn át tartó erőfeszítéseket, és „fájdalmat” igényel (Pink, 2010).

A Pink (2010) által leírt kutatást alátámasztják interjúalanyaim is, akikre mind jellemző az erőn felüli kitartás, amelyet a sport utáni karrierükben is alkalmaznak. A saját tulajdonságaikról és a sportot követő kihívásaikról, a karrierváltásról is megosztották tapasztalataikat. Emellett pedig elmesélték azt is, hogy mik voltak a sportból hozott előnyök jelentő kompetenciák amelyeket az üzleti életben is kamatoztatni tudtak. A megkérdezettek egyértelműen állították, hogy a sportban szerzett kompetenciák, segítették az üzleti karrierjüket is.

A Magyar Olimpiai Bizottság korábbi jogi igazgatója élete korai szakaszában erős szülői iránymutatást és életpálya kijelölés kapott. Jól sportolt, kiváló eredményei voltak, imádta a sportközösséget, és erős motivációval rendelkezett. Sokszor előfordul, hogy egy versenyzőt valamilyen sérülés kényszeríti a gyors váltásra és így történt Nagy Zsigmond esetében is, mivel sajnálatos módon egy szerencsétlen baleset miatt volt kénytelen korán abbahagyni sportolói pályafutását. Ezt követően a legnagyobb nehézségként azt említi, hogy kifejezetten nehéz volt pótolni a sportolói közösségből való kiesést. Határozott és kitartó típus, ha valami

nem sikerül, akkor is megy tovább, így hamarosan tanulmányai irányában kamatoztatta kitartását és elhivatottságát. Életében meghatározó szerepe volt a tanulásnak és az amerikai egyetemen szerzett tapasztalatoknak. A kapott „pofonok” által hamar megtanulta a tanulás iránti alázatot is. Azóta is az *lifelong learning*⁷ és az állandó megoldások keresésének a híve. Tanácsa szerint a pozitív stresszt nem szabad kiiktatni, és fontos, hogy legyen erős, de ne görcsös. Kiemelte azt is, hogy mennyire fontos, hogy mindig fejlesszük a készségeinket. Egyetlen hátrányt említett az pedig a sportolók számára jól ismert teljesítménykényszer.

Az egykori kiváló rúdugró Salbert Ferenc a természeténél fogva önfejű és erős akaratú, aki kiváló tárgyaló képességgel rendelkezik. Soha nem érzett hátrányt attól, hogy a sportból érkezett, sőt éppen ellenkezőleg. Azt is a sportnak köszönheti, hogy bekerült a francia egyetemre. Számtalan feladatban vett részt gyakornokként az egyetemi éve alatt. Innovatív ötleteken, szervezésen, és sokrétű feladatok elvégzésében próbálhatta ki magát. Úgy gondolja, a sportnak köszönhetően számos előnyre tett szert az üzleti életben is. Mivel a nevét mindenki ismerte, ezért a sport egyből minden tárgyalásnál egy kiváló bevezető beszédtema volt. A sport és az üzleti élet összehasonlításánál azt emelte ki, ha valaki állhatatosan űzi a sportot, és még tehetséges is benne, illetve egy szerencsés környezetben találja magát, jó edzője is van, akkor előbb utóbb biztosan sikereket tud elérni. Szerinte az üzleti életben ez egészen másképp működik. Ott a munkára befolyással lehet a környezeted, a politikai kapcsolataid, a családot és sok más hasonló tényező. Az üzletben pedig még fontosabb a csapatmunka. Tehát sokkal erősebbek a környezeti hatások az üzleti világban. Továbbá a sportban, van egy bizonyos bajtársiasság, az üzleti életben a helyzetek viszont sokkal kiélezettebbek. Véleménye szerint, nagyon fontos a jó csapat, de az egyik legnehezebb feladat ezt felépíteni.

Nagy Tímea olimpiai aranyérmes vívó elmesélte, hogy még aktív élsportoló volt, amikor már elkezdett a munkahelyén is dolgozni. Számára tehát volt olyan időszak, amikor még hajnalban a konditeremben volt, majd nyolckor már az uszoda irodájában dolgozott. A lépcső legalján kezdte, és szépen beletanult az új szakmájába. Állítása szerint az új munkakörében fontos, hogy nem terelheti el egyetlen olyan apró tényező sem a figyelmét, amely hatással van a munkája eredményességére. A sportot követően számtalan újdonsággal szembesült, mint például, hogy a civil életben a munkahelyi kommunikáció, merőben eltér attól, amit a sportközösségben a pályafutása alatt megszokott. E mellett újdonság volt számára, és meg kellett szoknia a kötelezően előírt munkaidőt is. Úgy véli, hogy a sportban

⁷ Egész életen át tartó tanulás (Saját fordítás).

a cél eléréséhez minden a versenyzőn múlik, vagy legalábbis óriási mértékben. A munkahelyen viszont hiába tesz bele valaki valamibe százötíz százalékot, attól még rajta kívül álló okok miatt nem biztos, hogy sikerülni fog. Kiemelte, hogy míg sportolóként a teljes felelősség a versenyzőre hárul, a munkahelyen a felelősség megoszlik. Nehéz volt megszoknia, hogy a sporttal ellentétben, az üzleti életben nem a maga ura. A főbb döntéseket nem ő hozza, és leginkább csak a döntéselőkészítő folyamatokban vesz részt. Idővel viszont megtanulta, hogy a döntéselőkészítő folyamatoknak előnyei is vannak, mivel általuk minimalizálhatóak a hibás döntések. Nagy Tímeának vannak napjai, amikor hiányzik a légkör, ami a sportot és a sportközösséget jellemzi. A sportból a civil életbe is hozta magával rendkívüli akaraterejét és kitartását. Gyerekkora óta jellemző rá, hogy ha valamibe belekezd, azt végig viszi. A célja elérésének érdekében mindent megtesz, sohasem adja fel. Ebben a sport nagyon megerősítette, és az üzleti életben való részvétel sem tudott ezen változtatni. Nagy Zsigmondhoz hasonlóan Nagy Tímea a maximalizmust emelte ki, mint egyetlen hátrány, amit a sportból hozott magával.

A két különböző sportágban is jeleskedő Császári Attila már két diplomát is megszerzett még a sportolói pályafutása alatt. Tanulmányai teljesítéséhez jó példát és irányt mutatott neki, hogy a korábbi úszó és öttusázó ikonok többsége, mind diplomát szereztek. Ennek is köszönhetően, amint abbahagyta az élsportot szinte a „nyeregből” egyenesen beült az öttusa főtitkári székébe. Elmondása alapján a sportolói múltja kapcsán nem nagyon tapasztalt hátrányt. Viszont számtalan előnyt említ, amelyet a sportból hozott és az üzleti életben kamatoztatni tudott. Többek közt az időmenedzsment mindenképp egy korán elsajátított képesség, amely meghatározza azt is, hogy képes-e valaki a sportban helyt állni. Állítása szerint nincs olyan élethelyzet, amire az öttusából nem kapott volna valamilyen támaszt. A sport megtanította a munka iránti alázatra és tiszteletre, valamint, hogy nincs az az élethelyzet, amely megoldhatatlan.

Engi Klára tíz nappal az utolsó jégtáncos fellépése után már egy kozmetikai cég márka menedzsereként dolgozott, ahol a rendeltéstől a marketingen át az értékesítésig mindent kezelt és szervezett. Úgy véli a sportolói hírnév az első munkahelyén is számított, de kizárólag a bekerülésnél. Felidézte, hogy mindig rettentő keményen dolgozott a céljaiért, és neki, valamint jégtáncos párjának sohasem jöttek könnyen az eredmények, sem a sportban, sem pedig az azt követő üzleti időszakban sem. Engi Klára magát mindig is maximalistának tartotta, és ez a sport utáni karrierjében is megnyilvánult. Nagy Tímeához hasonlóan negatívumként a maximalizmust említette, ám azt is mondta, hogy sok esetben ez a maximalista hozzáállás volt, amely eredményre vezetett.

Interjúalanyaim vezetői tapasztalatai kifejezetten fontosak a kutatásaimhoz. Kíváncsi voltam, hogy milyen a hozzáállásuk, és mit tartanak fontosnak vezetőként.

Nagy Zsigmond vezetői tapasztalatai alapján úgy véli, hogy hosszútávon kizárólag stabil értékrendű, megbízható, lojális és tisztességes emberekre lehet építeni. A valódi szakmai tudás elengedhetetlen, hiszen ennek a hiányában nem lehet helytállni. Kiemelte továbbá, hogy a helyzet felismerő képesség is egy rendkívül lényeges tényező. Ennek segítségével egy olyan döntéshozatali mechanizmus indul el, amelyből a végén egy kiváló döntés születhet meg. A jó döntésnek a fokmérője pedig, hogy tud-e értéket teremteni vagy sem.

Sportolóként nem volt márványba véssett terv, mesélte Császári Attila. Főtitkárként mindig volt terve. Üzleti példaként említette, hogyha egy célt nem sikerült egy partnerrel teljesíteni, akkor ahelyett, hogy a célt módosították volna, inkább körülnéztek a piacon, hogy kivel lehet teljesíteni az eredetileg kitűzött célokat. Meglátása szerint a csapatszellem és a nyílt kommunikáció is nagyon fontos a sportban és az üzleti világban is.

Ezt a gondolatmenetet Nagy Tímea is osztotta, aki szerint a mindennapi közös munkában nagyon fontos a csapatszellem. A volt vívónő továbbá az építő jellegű kritika híve, amely tapasztalatai alapján a sportban sokkal probléma mentesebben működik. A munkahelyi környezetben különböző negatív vezetői bánásmódokkal is találkozott, sőt látott, kifejezetten megalázó szituációkat is. Ezt elfogadhatatlannak tartja és sokkal inkább az építő jellegű kritika eredményességében hisz. Amikor saját hatóskörbe tartozik egy döntés meghozatala, akkor véleménye szerint vannak olyan helyzetek, amikor vezetői döntés alapja, hogy mérlegelés után gyorsan és megalapozott döntést tudjon hozni. A vívásban sem lépett vissza soha egy feladattól sem, így az üzleti szférában, ha döntési helyzet elé kerül, sohasem áll fel az asztaltól, amíg át nem látja a teljes helyzetet, és a döntésének a következményeit.

Engi Klára azokkal az emberekkel tud jól együtt dolgozni, akik hasonló lelkületű emberek, mint ő maga, ezért úgy gondolja, hogy nem biztos, hogy jó vezető. Nagyon szeret csapatban dolgozni a kollegáival, saját megítélése szerint nem utasító típus és a hozzáállása alapján támogatja a közös gondolkodást, és mindig a lehető legjobb megoldást keresi.

A belső motiváció a sportolóknál általában egy nyomós tényező. Egy erős motiváltsággal rendelkező egyén kitartó lesz, és jellemzően keményen fog dolgozni céljai elérésének érdekében. A választ kerestem, hogy pontosan mik voltak azok tényezők, amelyek interjúalanyaimat hajtották, akár a sportpályán vagy azt követően.

Nagy Tímeát a víváshoz kezdetben egy fiataalkori szerelem terelte, de később a versenyeken mindig a győzelem volt a motivációja. A sporthoz hasonló nagy célt, mint a vívás alatt, azt

nem talált, viszont örömet okoz neki az a tény, hogy a sportolók közelében lehet, és értük dolgozik.

Salbert Ferencnek sportolóként nem voltak magasztos nagy céljai, a jó társaság volt egyik fő motiváció. Később az üzleti életben, már családapaként, másfajta motivációk is megjelentek az életében, de kezdetben mindenképp a közösség volt a fő szempont.

Nagy Zsigmond szerint a pénz nem lehet motiváció. A közösségtől érkező visszacsatolás viszont igen. A közösség visszacsatolása nélkül az egész csakis öncélú.

A motiváció tekintetében Császári Attila szerencsésnek tartja magát, hiszen a mai napig nem tudta eldönteni, hogy az elmúlt harminc év inkább a hobbija, vagy inkább a munkája volt. Alapvetően szeret győzni, de a legjobban a saját gyengeségei felett. Számára óriási kihívás ezeket a határokat átlépni, és ha sikerült, azt mindig egy óriási sikerélményként könyvelte el. Ez egy nagyon erős motiváció számára. Az üzletben, például nagy kihívás és egyben motiváció is volt számára, hogy kitaláljon egy olyan konstrukciót, amelyben főszerepet kap a sportág eladhatósága.

„Nagyon céltudatos voltam és én mindig is világbajnok akartam lenni...” Így emlékszik vissza Engi Klára az élsportolói éveire. Ma már viszont a gyerekek tanítása és fejlesztése olyan szenvedélyévé vált, amely egy hatalmas motivációt ad a jég iskolájának működtetésénél.

Az edzői iránymutatás témakörét vizsgálva szerettem volna bemutatni, hogy egy sportoló számára mennyire lényeges az edző személye. Interjúalanyaim egytől-egyig olyan edzőkkel dolgoztak, akikben bíztak, és követték az iránymutatásukat. Nagy Zsigmondtól megtudtam, hogy az edzőknek óriási felelősségük van, és erkölcsi példát is mutatnak, Salbert Ferenc és Császári Attila pedig a százszázalékos bizalmat említette. Nagy Tímea elmesélte, hogy mennyire fontos szerepe volt a karrierjében az edzőinek, és edzéseken mindig pontosan követte az iránymutatásukat. Versenyhelyzetben a páston sokszor előfordult, hogy a saját feje és megérzései után ment, de ez nem kivételes eset, ezzel sok élsportoló azonosulni tud. A motivációk és a kompetenciák vizsgálata után az is érdekelt, hogy a jelenlegi vezetők hogyan látják az élsportolókat munkahelyi környezetben.

Úgy vélem, interjúalanyaim közül Nagy Zsigmondnak van a legjobb rálátása arra, hogy milyen sportolókkal együtt dolgozni. Az olimpiai csapat vezetőjeként és később a Nemzeti Sportügynökség Kft. ügyvezetőjeként számos ismert sportolóval dolgozott együtt. Meglátása szerint nehéz van velük dolgozni. Van egyfajta egoizmus bennük, hiszen korábban magukra voltak utalva a sportéletben, ezt tanulták meg és így szocializálódtak. Véleménye szerint, ha valakinek nincs meg az a képessége és tudása, hogyan kell egy

közösségben együtt dolgozni, vagy közösséget építeni és közben még narcisztikus személyiség is, akkor nagyon nehezen fog együttműködni.

Hasonlóan kétségesnek tartja korábbi élsportolókkal a munkát Salbert Ferenc. Szerinte nagyon erős személyiségek a sportolók és nem könnyű velük dolgozni. Fontos megtanulni, hogy a sportban szinte minden a versenyzőn múlik. Az üzleti életben pedig vannak külső tényezők is.

Mivel a sportban a verseny végén csak egy bajnok születik, az élet viszont ennél összetettebb helyzeteket teremt. Kíváncsi voltam, hogy egykori sportolók, akik az üzleti életben is sikeresen helytálltak, hogyan vélekednek erről. A teljes győzelmet tartják fontosnak vagy a *win-win*⁸ helyzeteket részesítik előnyben.

Nagy Tímea most már *win-win* mellett tette le a voksát. Sportolóként természetesen mindig a győzelem volt a célja, ott szerinte nincs *win-win*. A cél elérése érdekében kompromisszumkészségre van szükség, és a sporttal ellentétben más területeken nem az számít ki a győztes.

Nagy Zsigmond szerint az élni, és élni hagyni a legfontosabb szabály. Úgy gondolja, hogy győzni kell, de a győzelem nem olyan értelemben történik, hogy felégetünk magunk körül mindent.

Szinte azonosan látja Salbert Ferenc is. Ő is a *win - win* szituációk híve. Rá sportolóként sem volt jellemző, hogy mindenáron győzni akart volna, vagy eltiporni az ellenfelet. Lehet, hogy tovább juthatott volna, egy ilyen agresszív szemlélettel, de az ő természete soha nem volt ilyen. Úgy véli, ezt a szemléletet pedig az üzleti életben kiválóan tudta kamatoztatni.

Császári Attila szintén mindig a hosszú távon fenttartható *win-win* szituációkat kereste.

Megerősítve a többi nyilatkozót, Engi Klára szerint is a *win-win* a legoptimálisabb. Bár szerinte vannak helyzetek és emberek, akikkel ez egyszerűen lehetetlen.

Összefoglalva, komoly egyetértés mellett, minden megkérdezett az üzleti életben a *win-win* pozíciót részesíti előnyben.

A mai változó világban, ahol sokszor az érdekek mindent felülírnak, mégis létezik egy értékrend, amely a fair play eszméje. Érdekesnek találtam ezt a kérdéskört is bekapcsolni a kutatásomba. Ezért erre külön kitértünk az interjúkban. Dolgozatomban főszereplői mindannyian a farplay hívei. A sportban biztosan, de az üzleti világban ezt páran másképpen gondolják.

⁸ „Nyertes-nyertes, azaz olyan helyzet, ami mindkét fél számára előnyös, amikor mindenki jól jár” (lexiq.hu).

Engi Klára szerint a jégtáncban a fairplay, nem mindig volt főszempont. Főleg az ő idejében nem. Mégis úgy gondolja, hogy a sportban a fair playnek kell érvényesülni. Ez a szemlélet az egész életét behálózza, és számára nagyon fontos. A sporton kívül is nagyon fontosnak tartja, viszont kevésbé érzi a jelenlétét.

Császári Attila mindig a fair play híve volt, és eszerint sportolt is. Viszont, hogy a mai fiatalok a fair play szellemében sportolnak-e, nos, e téren kicsit szkeptikus és valószínűsíti, hogy ez sportáganként is változik. Önmagában a verseny, és az versenytársak kiszorítása az üzlet sajátossága. Ha az adott területen nincs konkurencia a piacon, akkor könnyű a fair play szellemében építkezni. Amint élesedik a verseny az üzlet sajátossága és velejárója, hogy élesedik az eszköztár és a repertoár. Arról beszélt, hogy ő maga mindig a fair sport szabályait követte és nem hazardírozott.

Nagy Zsigmond szerint a fair play a sportban esszenciális. Beszélgetésünk alatt konkrétan definiálta is, mely így hangzik, „*fair play nélkül nincs sport!*” Az üzleti világban véleménye szerint a jogszerűség az, amely keretet ad a működéseknek.

Salbert Ferenc sportolói karrierje során mindig is érvényesült a fair play. Az üzleti életben is szerette volna, hogy érvényes legyen, de sajnos nem így tapasztalta.

Nagy Tímea véleménye megegyezik Klára tapasztalataival, bár a sportban alapvetés a fair play, az üzleti világban ez már egyre jobban kezd visszaszorulni. A fair play díjas Nagy Tímea szerint a vívásban, mindig is a fairplay elveit követte. Viszont sokszor úgy érzi, hogy a világ már nem a fair play felé halad. Egyre több példát tud megemlíteni, hogy az élet különböző területein, már alig-alig játszik szerepet a fair play.

Mivel témaválasztásom mögött rejlő egyik célom az volt, hogy a karrierjük befejezéséhez érkező sportolók részére egy komplex összefoglalót tudjak nyújtani az élsport utáni” élet” lehetőségiről és nehézségeiről. Ezért is kérdeztem meg a beszélgetőtársakat arról, hogy milyen tanácsokat tudnak adni a sportot elhagyó fiatalok részére.

Nagy Tímea szerint, mindenképp találni kell egy célt, ami motivál, és ami felé nap mint nap haladni lehet. Szerinte a hosszútávú célok kitűzése, nemcsak perspektívát és jövőt adhat, hanem akár a túlélésük záloga is lehet.

Nagy Zsigmond tanácsai a fiatalok számára, hogy a legfontosabb, a képesség és a készség találkozzon egy emberben. Ha ez a kettő megvan, akkor jön létre a szinergia. Rengeteg energiát kell beletenni ahhoz, hogy a legjobbat tudjuk létrehozni. Mindig törekedni kell a legjobbra. A sportolóknak egy bizonyos százaléka jut el oda, hogy megismerje saját határait. Akiknek ez nem sikerül, azok a tolerancia képesség, a fájdalomtűrő képesség fejlesztésével és a kitartás által tudják kitapasztalni ezeket a határokat.

Császári Attila nagyon hasznosnak véli, ha valaki már egyetemi éve alatt tapasztalatra tesz szert. A felsőoktatásban szerzett elméleti tudás mellett fontosnak találja, hogy egyidőben vállaljon gyakornoki feladatokat is. Sportolóként a karrier vége felé pedig kellő alázattal találja meg azt a helyet, ahol betekintést nyerhet a kiválasztott területre, amely érdekli.

Engi Klára szerint elengedhetetlen, hogy az adott fiatalban megmaradjon az alázat. Teljesen mindegy, hogy milyen nevű vagy mennyire híres sportolóról van szó. Ha nincs tisztelet és alázat az új lehetőségek felé, akkor nem fog tudni maradandót alkotni. Még ha kisebb sikereket el is tud majd érni, hosszútávon a szakmai alázat elengedhetetlen.

8 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A szakirodalmi áttekintés, a kérdőíves kutatások, valamint az empirikus vizsgálatokra alapján az alábbiakban ismertetem következtetéseimet.

Motiváció

A vezetőnek egyik kiemelt feladata, hogy felismerje beosztottjainak szükségleteit. Kizárólag ennek ismeretében tudja megtalálni és alkalmazni a megfelelő eszközöket, amivel hozzájárulhat ezen szükségletek kielégítéséhez. Sportolók esetében is hasonló a képlet, csak ez a feladat az edzőkre hárul. Onnantól kezdve, hogy azonosította a kielégítetlen szükségleteket, amely élsportolók esetében leginkább egy versenyen elért eredmény elérése lehet, azután kezdődhet el a folyamat, ahol a versenyző aktívan, egyre keményebben dolgozik a céljai elérése érdekében. Az erős fizikai munkát igénylő monoton edzések alatt még sikeresen alkalmazható a Pink (2010) által leírt Motiváció 2.0. Ezekben a helyzetekben az edzők egyik feladata, hogy a negatív és a pozitív motiválást, vagyis a megfelelő eszközt a megfelelő pillanatban alkalmazza. A verbális büntetés, a sportoló „visszahúzása” a realitások talajára, vagy a negatív következmények hangoztatása annak érdekében, hogy a sportoló tisztában legyen a következményekkel, épp oly elengedhetetlen, mint a pozitív biztatás, a dicséret és a pozitív megerősítés. Leginkább fiatal korban van ebben nagy szerepe az edzőknek vagy akár a szülőknek.

Mivel az utóbbi évtizedekben sokat változott mind az üzleti, mind a sport világában a siker környezete, véleményem szerint, a mai generáció és a korábban világszintű eredményeket elért sportoló számára, a klasszikus motivációs eszközök (pl. KITA) kevésbé hatékonyak, mint a szakirodalomban ismertetett Pink, Sinek, vagy Csíkszentmihályi-félé modern motivációs elméletek és tapasztalatok használata. Ebben a gondolatmenetben kiemelném, hogy Harari által képviselt materiális hozzáállás egy sportoló számára egyáltalán nem inspiráló, és amennyiben elfogadjuk, hogy csakis a tőke mozgatja a világot, akkor kizárólag külső motivációra építjük és bízunk világunk fennmaradását.

Rutledge (2011) tanulmánya komoly kritikával illeti Maslow szükséglet piramisát, szerinte a közösség „ereje” nélkül teljesen felborul ez az elmélet. Sportolói szemszögből átgondolva Maslow elméletét, Rutledge (2011) tanulmánya megerősített abban, hogy élsportolóknál is előfordulhat, hogy másképp működik a szükségletpiramis. Ugyanis az, aki az élsportoló lesz, már nagyon fiatalon rengeteg lemondásra kényszerül. Kutatásom is igazolta, hogy már

kezdetektől fogva a közösség ereje, illetve a játék (sport) szeretete ösztönzi az egyént arra, hogy akár erején felül teljesítsen.

A sportolóknál, egy olimpiai aranyérem egyenlő az önmegvalósítással. Ezért hajlandóak akár saját testi épségüket is feláldozni. Ez magyarázhatja néhány sportoló esetében akár az illegális teljesítményfokozók használatát is, vagy további példaként a gyermekkor beáldozását a sport érdekében. Sőt, egyes sportolók a múltban, a saját anyagi biztonságukat is kockáztatták, minden vagyonukat saját magukba befektetve, egy-egy nemesebb, „csillogóbb” cél érdekében. Az élsportolók mellett érdekes párhuzam látható azoknál a politikai szereplőknél, akik akár háborúba viszik saját országukat egy magasabb rendűnek vélt külső érdek miatt.

Sok sportoló megtapasztalja az extrém sok munka káros hatásait. Amikor a sportban átlépik fizikai teljesítőképességük határait, háttérbe szorítják saját testi biztonságukat, amely alapszükséglet kellene, hogy legyen. Például, amikor ájulásig fut egy versenyző, s egy futást követően a sportolónak annyira fáj a tüdeje, mintha kést szúrtak volna bele, pedig nem az életéért fut. Egyszerűen arról van szó, hogy mindent megtesz azért, hogy a leggyorsabb legyen és elismerést kapjon. S újra meg újra nekifog a következő körnek. Ez a sportolókra jellemző hajtóerő teljesen ellentmond Hararinak (2022) is, aki szerint az ember alapvetően lusta és csak a túléléshez szükséges minimális erőfeszítésre törekszik.

Egy munkahelyen a siker eléréséhez az esetek többségében lehetőség van a partnerek cseréjére, sőt a munkahelyváltásra is, vagy a siker kritérium, a cél megváltoztatására. Egy sportoló számára az élversenyzői időszakában sokkal kötöttebbek a lehetőségek, van olyan tényező a felsoroltak között, ahol nincs választás, vagy amire egyáltalán nem létezik helyettesítő. Például egy edzőváltás vagy klubváltás előfordulhat, rendkívül ritkán sportág váltás is lehet opció, de a sportolók számára a versenyzői karrier alatt nem adatik meg más fórum, nincs „másik” olimpia. Elgondolkodtató, hogy a sportolókra jellemző elhivatottság eredhet-e ebből a „kötött helyzetből” és emiatt a sportoló-hajlandó feláldozni alacsonyabb szintű szükségletet egy magasabb szintű szükséglet elérése érdekében. Ez a motiváció akár irracionálisnak is minősíthető, ahol a kitartás, mint kompetencia biztosítja a kiváló teljesítmény eléréséhez vezető folyamat sikerességét. Ennek igazolását a következő kutatásomban vizsgálom.

A sikeres emberek általában a tökéletességre és az állandó fejlődésre törekszenek. A motiváció folyamatának modelljéből (3. ábra) kiindulva láthatók azok a folyamatok, amely, bárkinél jelentkezhetnek. A kielégítetlen szükséglet jelenthet valamilyen új tudás iránti igényt, egy verseny megnyerését, vagy valamilyen üzleti cél teljesítését. Valójában bármely

tényező jelentkezhethet kielégítetlen szükségletként, amivel akár javítani szeretne az egyén a saját vagy a környezete helyzetén. Ezek pedig belső feszültséget generálnak. Véleményem szerint a sikeres sportolók és üzletemberek a fejlődésre és a tökéletességre való törekvésükből eredendően gyakrabban találják magukat egy-egy kielégítetlen szükséglettel szemben, ami a belső feszültséget okozza. A sikeres emberek a belső feszültséget pozitív irányba fordítják át, és ezért tudnak optimális megoldást találni a szükségleteik kielégítésére. Ez pedig véleményem szerint egy döntés. Ez megfordítva is igaz: a sikeres emberek számára maga a kielégítetlen szükséglet egy pozitív jelenség, mert a fejlődést szolgálja. Azok az emberek, akik nem tesznek a belső feszültség kielégítésére irányuló pozitív lépéseket, jellemzően a feladást vagy a könnyebb, a kifogásokkal teli megoldást választják, de ez valószínűleg nem vezet hosszú távú sikerekhez, és egy örök hiányérzetet is hagyhat maga után. Ezeknek az embereknek a jellemző reakciója a „mi lett volna, ha...”, illetve a „miért nem sikerült” magyarázat. A kielégítetlen szükségletet negatív jelenséggként értékelik.

Elvárások ismerete, célok a sportban és a munkahelyen

Az elvárások ismerete a munkahelyi környezetben a vezetőtől, a tulajdonostól és a stratégiákból vezethető le. A sportolónál viszont nincs feltétlenül szükség külső forrásra az elvárások definiálásához, hiszen a versenyző önmagából fakadóan, saját motivációból meg tudja határozni, hogy milyen célt szeretne elérni. Kevés konkrétabb célt lehet megfogalmazni, mint egy sportolóét. Győzelem, olimpia, aranyérem, vagy ha a városi bajnokságban szeretne a legjobb három között végezni. A sportban a megfogalmazott cél felé vezető úton, a haladás irányának meghatározásában, a felkészülés mikéntjében viszont nélkülözhetetlen a külső iránymutatás, így a részfeladatok teljesítésénél kiemelten fontos az edző szerepe.

Az üzleti életben már nehezebb olyan grandiózus célokat találni, mint a sportban. Lehetséges, hogy nem is kell. Nagy Tímea sikerének az egyik titka az volt, hogy mindig az aktuális megmérettetésre koncentrált. Számtalan olyan más sportág is létezik, mint például a tenisz, ahol arra tanítják a növendékeket, hogy mindig az aktuálisan előtte álló labda menetre koncentráljon, csak azután következik a gém, a szett, végül a meccs megnyerése. Az adott feladatra maximálisan koncentrálni a teljesítményt fogja fokozni. Az üzleti életben nem feltétlenül adatik meg, hogy valamely „világmegváltó” célért tevékenykedjen az egyén. Ha egy élsportoló megértette és tudja alkalmazni azt, hogy az aktuális cél elérése is megelégedettséget ad, kisebb eséllyel éri csalódás az üzleti életben „grandiózus” cél híján.

Egy másik nagyon fontos szempont, hogy a karrierváltás előtt álló sportoló felismerje azt a tényt, hogy amíg sportolói pályafutása alatt kizárólag a győzelem az elfogadható eredmény addig, az üzleti életben gyakran helye van a kompromisszumnak, a *win-win* helyzetek sokszor jóval kelendőbbek és előbbre visznek, valamint hosszútávon több lehetőséget kínálnak.

Külső körülmények

Egy vezető aktívan tud hatni a külső körülményekre. Például nyugodt munkahelyi körülményeket, jó hangulatot biztosít, megfelelő mennyiségű időt jelöl ki egy-egy feladat elvégzésére. Az egyén külső körülményeinek szerves része az, hogy kik között kell teljesítenie, milyen a közösség.

A mélyinterjúk válaszai alapján az élsportolók kezdeti célja a gyerekek válaszaihoz hasonlóan a közösséghez való tartozás volt. Emiatt kiemelten fontosnak értékelem a közösségépítésben a vezető szerepét és személyiségét, amely szoros összefüggésben van a csoport morállal. A sportolók magukat egy kiváltságos közösség tagjaként érzékelik, így számukra fontos, hogy ezt légkört a sportot követően is megtalálják. A jó közösség a biztonságérzetnek az egyik alapja, és szoros összefüggésben van az egyén közérzetével és érzelmeivel. Sokak számára ez a biztonságos közeg például sokkal fontosabb tényező, mint bármilyen egyéni eredmény elérése.

Emellett akadnak olyan külső tényezők is, amelyeket a vezető sem tud befolyásolni, mint például az adott jogszabályi környezet, gazdasági tényezők. A külső környezeti hatások a sportolóknál is hozzájárulnak a teljesítményhez. A sportágak többsége különböző és mindegyik egy jól átlátható, zárt szabályrendszer szerint működik. Ráadásul a sportolók konkrét feltételek teljesítésével szereznek jogosultságot, hogy részt vehessenek az adott versenyrendszerben. Ezt tovább erősíti az, hogy a sport „nemes” volta egy széles körben elfogadott társadalmi érték. Kutatásom is kimutatta, hogy a fair play a sportban jobban érvényesül, mint az üzleti életben. Ebből a „buroknak” is nevezhető környezetből érkezve, a fair play szabályait követő erős igazságérzettel rendelkező sportoló számára nehéz szembesülni, vagy megszokni, hogy az üzleti életben ez az eszme nem minden esetben jelenik meg.

Interjúalanyaim elmondásiból kiderült, hogy a kapcsolatrendszer a sport és az üzleti élet területén is kézzelfogható előnnyé kovácsolható külső körülmény. Az élsportolói időszak során kiépített kapcsolatrendszer az üzleti életben csak az ajtó kinyitásához elegendő. A „bejutás” még csak a folyamat eleje.

A sikeres élsportoló esetében rendkívül meghatározó és fontos szereplő a jó edző vagy korai szakaszban a szülő jelenléte. Sportág függően, egy élsportolónak akár hétről-hétre kell bizonyítania. Ezzel folyamatos fizikai helytállásra kényszerül, számtalan versenyhelyzetet él meg (siker és kudarc), valamint az utazás viszonyosságai éppúgy megviselhetik, mint a családtól és otthonától lévő távollét. Akár a fent említett érzelmi megpróbáltatások áthidalásában egy edzőnek vagy szülőnek meghatározó szerepe van. Ahogy kiváló versenyzőt nem tudunk elképzelni edző nélkül, úgy a sportot követően nem várhatjuk el, hogy a magára maradt versenyző külső segítség nélkül kihozza magából a legjobbat, különösen, olyan sportolók esetében, akik egész addigi karrierjük során „vakon követték” edzőjük vagy edzőik iránymutatásait. A sportkarrier befejeztével, azonban sokszor tapasztalható ennek a hiánya. Szerencsés helyzetben egy sportoló a karrierjét követően ezt a már megszokott „edzői támogató segítséget”, egy felettes vezetőben vagy egy mentorban találhatja meg. Sok sportoló számára viszont nincsenek jelen a karrierváltást elősegítő és a karriert kísérő mentorok.

Sajnálatosan az is előfordult, hogy az aktuális sportági vezetés, önös érdekekből vezérelve elmulasztotta segíteni, esetleg szándékosan hátráltatta a sportoló bevonását saját sportágának fejlesztésébe és szervezésébe vagy, hogy a sportolót körülvéő hamis menedzserek, az egykoron a sikerekkel érkező baráti kapcsolatok magára hagyták a váltást követően a versenyzőt. Egyes hazai sportági szakszövetségek fókusza a közelmúltig kizárólag utánpótlás bázis növelése, a versenysportra és a sporteseményekre koncentrálódott. Szerencsére ez a tendencia pár évvel ezelőtt jelentősen megváltozott, ma már számos program és szervezet foglalkozik az élsportolók kettős karrierjével és az egykori versenyzők integrálásával az üzleti életbe, a sportdiplomáciába, és sok egyéb területre. Meglátásom szerint ahhoz, hogy a legtöbb sportolóhoz elérjen a váltáshoz szükséges kellő segítség, a továbbtanulást segítő és ösztönző erőfeszítések kiegészítéseként, klubszinten és a sportági szakszövetségek szintjén kell működtetni egy inspiráló és nem csak látszólagosan tevékenykedő mentor programot. A különböző sportágak szövetségei kooperációban is szervezhetnének eseményeket a visszavonulás közelében álló sportolók számára. Ha a sportoló például az edzői pályától távol, az üzleti életben szeretne elhelyezkedni, akkor is nagyon sokat számíthat, a szülőt és az edzőt felváltó, tapasztalt mentor szerepe.

Csíkszentmihályi (2009) gondolatait idézve, a példaképpé vált vezetők kiemelt jellemzője az integritás. A sportközegben ez az integritás vitathatatlanul alapérték, ahogy a kutatás is visszaigazolta, hogy a sportban a fair play eszméje jelen van. Az üzleti életben az

igazságosság már sokszor megkérdőjelezett. A sportoló számára ez komoly dilemma: az általa alapértékként definiált és korábban megtapasztalt fair play eszményét hogyan tudja tovább vinni az üzleti közegben, úgy, hogy se a sikeresség se az őszinte önképe ne sérüljön.

Kompetenciák

Egyes sportolók számára a versenyrendszer sajátossága miatt évente pár „nagy dobás” van, a világ és Európa bajnokságok, illetve az olimpiák. Más sportágak esetében akár hétről-hétre történik a megmérettetés. Sok sportoló esetében nem adatik meg, hogy minden héten sikerei legyenek. Ezek a rendszeres megpróbáltatások fejlesztik a rezilienciát. Ez egy olyan kompetencia, amelyet az üzleti életben kamatoztatni tud a korábbi élsportoló, hiszen az üzleti élet napjainkban sokszor olyan, mint egy hullámvasút, ahol sok kihívással és nehézséggel birkózik meg az egyén, s a megküzdéshez elengedhetetlen a reziliencia.

A kitartás, mint kompetencia jelentősége megjelent minden kutatásomban, mind a sport, mind az üzleti élet területén. A kitartás általában párosult az erős akaraterővel is. Ez együtt eredményezi, hogy az egyén más területen is kiválóan tud majd teljesíteni. A kitartás az üzleti életben is nélkülözhetetlen, így a sportolóként megszerzett kompetenciát változtatás nélkül tudja használni a korábbi élsportoló az üzleti siker eléréséhez.

A kitartáson kívül számos kompetencia előnyt jelenthet egy sportoló számára a versenykarriert követően. Kielezett versenyszituációkban, egy-egy fontos mérkőzés alatt, de akár egy-egy kritikus másodpercben is előtérbe kerülhet az ösztönös mechanizmusok összetett működése. Kialakul a gyors döntéshozatal és problémamegoldás, hiszen a váratlan helyzetekben nélkülözhetetlen egy-egy kritikus helyzet felismerése, elemzése és gyors döntéssel való reakció. A sportolók sokszor szembesülnek azzal a helyzettel, hogy nincs idő a „krízishelyzetek” részletes elemzésére a helyes döntés meghozatalához. Akár egy teniszeccsen az adott pont alatt, akár az utazások során felmerülő kockázatos helyzetek kezelése ezeket a készségeket igénylik. A gyors döntések sikeréhez hozzátartozik, hogy a sportoló az adott területén kellő mélységű a szakmai tudással rendelkezik a helyes döntés meghozatalához. Egy felsővezető, vagy bármely sikeres üzletember hasonlóképpen szembesülhet a kritikus, gyors döntést igénylő helyzetekkel, mint az élsportoló. A „*time is money*”⁹, azaz az idő pénz kifejezése gyakran használt az üzleti életben. „Béke időkben” az idő és az anyagi források bőségesebben rendelkezésre állnak a helyzetek elemzésére, míg a jelenlegi gazdasági környezetben azok, akik gyors helyzetelemző és helyzetértékelő

⁹ Az idő pénz.

képességgel rendelkeznek, azok egyértelmű előnyre tehetnek szert. Ahhoz viszont, hogy az egykori élsportoló kamatoztatni tudja a döntéshozatal, illetve a kríziskezelésben megszerzett kompetenciájának magas szintjét, kellő alázattal kell felismernie azt, hogy az üzleti területhez kapcsolódó szakmai tudás megszerzését követően tudja azokat alacsony kockázattal használni. Ehhez sok türelemre és tanulásra van szüksége. E mögött több ok is húzódhat. Egyrészt az ego és a túlzott és a magabiztosság. Másrészt a türelem képességének hiánya, ami az élsportolói létből fakad, ahol korlátozott idő áll rendelkezésre a siker eléréséhez és a teljesítés időpontja nem változtatható, nem kitolható.

Az a sportoló, aki nem kizárólag a korábbi sikereiből és a hírnevéből szeretne érvényesülni, hanem alázatosan kezd el egy új munkakörnyezetben tevékenykedni, sok nehézséggel szembesül.

Interjúalanyaim közül többen is nehézségként jelölték meg a teljesítménykényszert és maximalizmust. Amíg a korlátjaikat feszegetve, minden határt átlépve és magukat nem kímélve dolgoznak az élsportolók a sikerért, addig az üzleti életben nem biztos, hogy ez a fajta maximalizmus lesz az, ami az eredményre vezet. A kreatív megoldások, és az ésszerű döntések az üzleti életben előrébb vihetnek, mint a sportolóként megtapasztalt minden határt átlépő, akár fizikai önsanyargatás. Ez persze nem összekeverendő a hanyag és nem kellően precíz hozzáállással. Véleményem szerint annak érdekében, hogy a *work life balance*-t¹⁰ ki tudja alakítani a korábbi élsportoló, nem lemondania kell a teljesítménykényszerről és a maximalizmusról, hanem meg kell tanulni kezelnie ezeket a kompetenciákat, mivel ezek a tökéleteségre való törekvés irányába visznek.

Vállalati környezetben ezt a kockázatot a vezetőnek fel kell ismernie és kezelnie kell. Sok sportoló, aki azért ért el kimagasló eredményeket, mert a saját határain túl tudott lépni, üzleti helyzetben is hajlamos túlfeszítenie magát. A vezetőnek tisztán látnia kell, hogy ha olyan munkatársat kap, akit magas energiabefektetéssel járó, pszichológiai elkötelezettség kötötte az élsporthoz, nem képes megfelelően felmérni saját korlátait, ennek következtében túlterhelheti magát, s ez gyors kiégéshez vezethet.

Bármilyen normál munkahelyi környezetben a sportoló kitarthat olyan mellett is, ami káros, mivel a sportból fakadó kitartását egészen extrém módon ülteti át az üzleti életre. A sporthoz fűződő pszichológiai elkötelezettsége olyan erős alap, amelytől nehezen szakad el, mivel a versenyző számára csak a sport létezik és nincs alternatíva vagy helyettesítő termék, így az

¹⁰ Munka-magánélet egyensúlya.

üzleti életben szükséges alternatívában gondolkodás, a nyitottság a szokatlan megoldások irányába nehézséget okozhat.

Olyan esetekben, amikor azt érzékeli, hogy a korábbi sikeresség élménye nem valósul meg, az alázatos hozzáállás, a türelmes fejlődés helyett az egojára építve, korábbi sikereire hivatkozva próbál boldogulni. A sportolónak meg kell tanulnia, hogy reálisan felmérje a képességeit és a határait, hiszen ez másképp működik az üzleti életben, mint a versenypályán. Ehhez tudatosan támogatni kell az önismeret és az önreflexió fejlesztésében, az élsportolói múlttal rendelkező munkavállalókat. Ebben az előzőekben azonosított mentor, vagy egy jó vezető tud segíteni. Megelőzőképpen pedig a sportkarrier vége felé önismereti programok, kurzusok és fórumok is segíthetnék a sportolót a jövőbeni új helyzetek felismerésében és kezelésében. Ezek a későbbiekben, akár a szocializációs folyamatukra is kiemelt hatással lehetnek.

9 ÖSSZEFOGLALÁS

Karriertől függetlenül a boldogulás és a siker útján emeletről-emeletre kell tovább haladni. Nincs lift. Ahogy a sportban sem az lesz sikeres, aki a könnyebb utat választja, ugyanúgy ez az üzleti életben is igazolható.

A sportolói kompetenciák közül több tulajdonság átvihető gazdasági területre is, amelyek támogatják az eredményességet az üzleti karrierben. Ám kizárólag a meglévő kompetenciákra és a korábban megszerzett sportolói sikerekre támaszkodva a korábbi élsportoló nem lesz feltétlenül sikeres az üzleti életben. Tudatosan támaszkodhat a már magas szintű kompetenciáira, mint például a kitartás, a reziliencia, a szorgalom, fegyelmezettség, illetve a rendkívüli elköteleződésre és a belső motivációra, de még hiányzik az új karrierben a szakmai tudás, a kudarcok és sikerekből tanulás, a nyitottság, illetve azon kompetenciák használatának újragondolása, amely bár a sportban előre visz, az üzleti életben komoly kockázatot hordoz, mint például a maximalizmus vagy az önismeret. Ezúttal erőfeszítései és hozzáállása nem a sportpályára koncentrálódik, hanem a munkahelyre. Megállapításom szerint, ha az új karrierje felé haladó egykori sportoló a fent említett magatartásformát tanúsítja, akkor kiváló eredményeket képes elérni akár az üzleti életben is. Javaslatként fogalmazom meg sportolók számára, hogy egy új környezetben sohase hagyják, hogy „szárnyaikat” levágják, hiszen az alkalmazkodásnak nem feltétele a személyiségük megváltoztatása. Legyenek kreatívak, alázatosak és nyitottak az új tudások irányába, ugyanakkor őrizzék meg a sportból hozott „tisztaságukat”, fair play szemléletüket és egykoron világrekordok ledöntéséhez nélkülözhetetlen kitartásukat és hitüket.

A dolgozatom zárógondolatként a sporttörvény (2004. évi I. törvény a sportról) első bekezdését szeretném idézni, bízva benne, hogy minél több versenyző a sportról szóló pár mondatot sikeresen új környezetbe helyezve átülteti és megtalálja üzleti karrierjében is: „A sport legelőbb is a lelki egészség alapja, amely hozzátartozik az egészséges nemzet, az egészségét megőrizni akaró polgár értékrendjéhez. A sport a közjó része. Erősíti a közösség tagjainak egymáshoz tartozását, miként az egyén testi és lelki egészségét. A sport magába foglalja a nemzet által vallott értékeket, az összetartozás és a versenyzés szellemét, a részvételt és a győzelmet, a teljesítmény elismerését, vagyis a munka becsületét, az önfegyelem és az öngondoskodás fontosságát, az egyén közösségért viselt felelősségét.”

IRODALOMJEGYZÉK

Tudományos szakirodalmi hivatkozások:

1. Ariely, D. (2017). *Motiváció: Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?* HVG Kiadó.
2. Babbie, E. (2001). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.
3. Bakacsi G. (2001). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Magyarország: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
4. Barabási A.-L. (2018). *A képlet: A siker egyetemes törvényei*. Libri.
5. Bencsik A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémia Kiadó.
6. Bencsik A, & Juhász T. (2015). *A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál*. Taylor 7.(3-4),207-214.
forrás:<https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/12962/12818>
letöltés ideje: 2023.01.11.
7. Csikszentmihályi, M. (2004). *Good Business Leadership, Flow, and the making of meaning*. Penguin books.
8. Csikszentmihályi M. (2009). *Jó üzlet: Vezetés, áramlat és az értelem keresése*. Lexecon Kiadó.
9. De Brandt, K., Wylleman, P., Torregrossa, P., Defruyt, S., & Van Rossem, N. (2017). *Student-athletes' perceptions of four dual career competencies*. *Revista de Psicología del Deporte* 26(4), 28-33.
forrás: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047006.pdf>
letöltés ideje: november. 08.
10. Dobák M., & Antal Z. (2013). *Vezetés és szervezés*. Akadémia Kiadó.
11. Gyulavári T., Mitev A., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., & Szűcs K. (2014). *A marketingkutatás alapjai*. Akadémia Kiadó.
12. Harari, Y. N. (2022). *Sapiens*. Centrál Kiadói Csoport.
13. Hoffmann, M., & Loughhead, T. (2016). *A comparison of well-peer mentored and non-peer mentored athletes' perceptions of satisfaction*. *Journal of Sports Sciences*, 34(5):450-458.
<https://doi.org/10.1080/02640414.2015.1057517>
letöltés ideje: 2022. december 10.
14. Karoliny M., & Poór J. (szerk.). (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary. DOI: 10.55413/9789632959078
letöltés ideje: 2022. november 14.
15. Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Marketing-menedzsment*. Akadémia Kiadó.
16. Laáb Á. (2010). *Kompetencia-ga(rá)zdálkodás I.:Mennyi élet van az éveidben?* Typotex.
17. Langer K., & Rácz J. (2001). *Üzleti kommunikáció*. Nemzeti Tankönyvkiadó

18. Lapsánszky A. (szerk.) (2016). *Közigazgatási Jog III.* Wolters Kluwer.
DOI: 10.55413/9789632956251 letöltés ideje: 2022.december 05.
19. Loehr, J. E., & McLaughlin, P. J. (1998). *Lelki állóképesség: Az élsportban alkalmazott sikertechnikák adaptálása az üzleti és politikai életre.* Bagolyvár kiadó.
20. Macpherson, C. (2022). *A változás bajnokai: Hogyan fordítsuk javunkra a változás kínálta lehetőségeket?* Pallas Athéné könyvkiadó.
21. Malhotra N. K., (2017). *Marketingkutató.* Akadémia Kiadó.
forrás DOI: 10.1556/9789630598675 letöltés ideje: 2022. december 13.
22. Pink, D. (2010). *Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp.* HVG Kiadó.
23. Teng, Q., & Wang, X. (2020). *More is less? The curvilinear impact of coach competency on athlete psychological engagement.* Social Behavior and Personality: an international journal, Volume 48, Issue 4, pp. 1-13
forrás: <https://doi.org/10.2224/sbp.8730> letöltés ideje: 2022. december 13.
24. Resperger V., & Géczi G. (2021). *HR és sport.* Testnevelési Egyetem.
25. Révész L., Bognár J., Csáki I., & Trzaskoma-Bicsérdy G. (2013). *Az edző-sportoló kapcsolat vizsgálata az úszás sportágban.* Magyar Pedagógia.113. évf. 1- szám 52-72
forrás:<https://docplayer.hu/208077-Az-edzo-sportolo-kapcsolat-vizsgalata-az-uszas-sportagban.html> letöltés ideje: 2022. október 07.
26. Rogers, C. R., & Freiberg, H. (2013). *A tanulás szabadsága.* Edge 2000.
27. Rutledge, P. (2011). *Social Networks: What Maslow misses.* Psychology Today, 1-4
forrás:<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/positively-media/201111/social-networks-what-maslow-misses-0> letöltés ideje: 2022.december 13.
28. Selye J. (1976). *Stressz distressz nélkül.* Akadémia Kiadó.
29. Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't.* Penguin Business.
30. Trzaska, R., Migasiewicz, K., & Wilczynski, M. (2019). *Competencies, skills, attributes if the network leader.* Evaluation of the Transformative Power of Network in Business (Vol. 18, No 2B (47B), 2019).
forrás:<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8793a277-2a8b-4a8c-82c4-a92fc5dcaab7%40redis> letöltés ideje: 2022. december 11.
31. Veres Z., Hofmann M., & Kozák Á. (szerk.) (2009). *Bevezetés a piackutatásba.* Akadémia Kiadó.

Egyéb források:

32. Cheema. N. (2019.02.18.) *The Iceberg Theory of Success.* Inspired Trait. forrás: <https://inspiredtraitcom.wordpress.com/2019/02/18/the-iceberg-theory-of-success/>
letöltés ideje: 2023.03.07
33. Enetha Learning. (2020). *Az egyéni teljesítmény összetevői.*
forrás:https://enetha.com/consulting/?fbclid=IwAR0Vb9fx8yaJa2v8IAXE_AFzNTNJsI91uFnkQ3ff2pzohZvBX2yQishS0Ug letöltés ideje: 2022. 10.11.

34. *EU Guidelines on Dual Careers of Athletes* . (2012). Brussels.
forrás:https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf letöltés ideje: 2022. november 07.
35. International Fair Play Committee. ([s.a.]).
forrás: <http://www.fairplayinternational.org/what-is-fair-play->
letöltés ideje: 2022.10.11.
36. L. Pap I. (2022. 10. 12). *Vívás: Szilágyi Áron segít a civilé válásban*. Nemzeti Sport.
forrás:https://www.nemzetisport.hu/egyeb_egyeni/vivas-szilagyi-aron-segit-a-civille-valasban-2918137 letöltés ideje: 2022.10.18
37. Lexiq.hu források: <https://lexiq.hu/win-win> & <https://lexiq.hu/soft-skill>
letöltés ideje: 2023.11.17
38. Pajor-Gyulai L. (2022. 12 06). *Szilágyi Áron fórumot alapított, amelynek ő is rászorul a segítségére*. Magyar Nemzet.
forrás:<https://magyarnemzet.hu/sport/2022/12/szilagyi-aron-forumot-alapitott-amelynek-o-is-raszorul-a-segitsegere> letöltés ideje: 2022. december 08.
39. Portfolio.hu online gazdasági. *Olimpiai dobogótól a celebműsorokig: ritkán sikeresek a civil életben az élsportolók*. (2022. 12 16).
forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20221216/olimpiai-dobogotol-a-celebmusorokig-ritkan-sikeresek-a-civil-eletben-az-elsportolok-584830>
letöltés ideje: 2022. december. 19.
40. Sportal szerkesztőség. (2022. november 28). *Hosszú Katinka a pályafutása befejezéséről beszélt*. www.sportal.hu.
forrás:<https://sportal.blikk.hu/egyeni-sportok/uszas/hosszu-katinka-a-palyafutasa-befejezeserol-beszelt/2022112817515241795> letöltés ideje: 2022.december 01.
41. Szent-Györgyi A. (1937). *Az iskolai ifjúság testnevelése*. Testnevelés 10, 783-789.

Jogszabályok:

42. *2004. évi I. törvény a sportról*. (2004).
forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400001.tv>
letöltés ideje: 2022. november 11.

MELLÉKLETEK

I. számú melléklet: Kérdőív a siker tényezőiről

Kedves Kitöltő!

Egy kutatási projekthez szeretném kérni a segítségét, amelyben a siker tényezőit vizsgálom.

A kérdőív csupán öt perc, anonim és semmilyen személyes adatot nem kell megadnia.

Válaszait más válaszokkal összevontan dolgozom fel.

Köszönöm!

Kapros Anikó

1. rész:

**Kérem, hogy ebben a kérdéscsoportban próbáljon minél gyorsabban válaszolni.
Azokat a válaszokat tüntesse fel, amelyek először jutnak eszébe.**

Mi az első három szó, ami eszébe jut arról, hogy „siker a sportban”?

Mi az első három szó, ami eszébe jut arról, hogy „siker az üzleti életben”?

Ön szerint mi az a három kiemelkedő tulajdonság vagy kompetencia, amitől valaki sikeres élsportoló lesz?

Ön szerint mi az a három kiemelkedő tulajdonság vagy kompetencia, amitől valaki sikeres lesz az üzleti életben?

Ön szerint napjainkban a „fair play” szabályai hogyan jelennek meg a sportban?

- A sportban mindig jelen van és irányadó
- A sportban legtöbbször, de nem mindig van jelen
- Az sportban nincs jelen

Ön szerint napjainkban a „fair play” szabályai hogyan jelennek meg az üzleti életben?

- Az üzleti életben irányadó
- Az üzleti életben jelen van, de nem irányadó
- Az üzleti életben nincs jelen

2. rész

A sport siker szó hallatán, hogyan értékelné az alábbiakat:

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Közepesen fontos	Fontos	Kiemelten fontos
Aranyérem					
Saját fizikai és mentális korlátok átlépése					
Pénz					
Elismertség					
Népszerűség					
Kiváló egyéni teljesítmény					
Dobogós helyezés					
Kitűzött cél elérése					
Ismertség					
Hatalom					
Önmegvalósítás					
Befolyás					
Csapatmunka					

Az üzleti siker szó hallatán hogyan értékelné az alábbiakat?

	Nem fontos	Kevésbé fontos	Közepesen fontos	Fontos	Kiemelten fontos
Saját korlátok átlépése					
Pénz					
Elismertség					
Népszerűség					
Kiváló teljesítmény					
Karrier (előléptetés)					
Kitűzött cél elérése					
Hatalom					
Boldog munkahely					
Önmegvalósítás					
Magasfokú szakértelem					
Befolyás					
Csapatmunka					

Mi a véleménye, a táblázatban felsortolt tényezők mennyire játszanak szerepet egy sikeres élsportoló életében?

	Nem tudja	Egyáltalán nem szükséges	Kis mértékben szükséges	Közepesen fontos	Kiemelten fontos	Nélkülözhetetlen
Motiváció						
Kitartás						
Intelligencia						
Kreativitás						
Kritikus gondolkodás						
Kommunikációs készség						
Együttműködési készség						
Rugalmasság						
Szociális készség						
Intuíción készség						
Vezetői készség						
Stratégiai szemléletmód						
Döntéshozatali készség						
Információs műveltség						
Produktivitás						
Technológiai ismeretek						
Médiaműveltség						
Kezdeményező készség						
Csapatmunka						

Mi a véleménye, a táblázatban felsortolt tényezők mennyire játszanak szerepet abban, hogy valaki sikeres üzletember legyen?

	Nem tudja	Egyáltalán nem szükséges	Kis mértékben szükséges	Közepesen fontos	Kiemelten fontos	Nélkülözhetetlen
Motiváció						
Kitartás						
Intelligencia						
Kreativitás						
Kritikus gondolkodás						
Kommunikációs készség						
Együttműködési készség						
Rugalmasság						
Szociális készség						
Intuíción készség						
Vezetői készség						
Stratégiai szemléletmód						
Döntéshozatali készség						
Információs műveltség						
Produktivitás						
Technológiai ismeretek						
Médiaműveltség						
Kezdeményező készség						
Csapatmunka						

3. rész

Neme:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

Életvitelszerű lakóhelye:

- ☐ A főváros és vonzáskörzete
- ☐ Vidéken
- ☐ Jelenleg külföldön élek

Életkora:

- ☐ 18 alatti
- ☐ 18 -30 éves
- ☐ 31-45 éves
- ☐ 46-60 éves
- ☐ 60-80 éves
- ☐ 80+ éves

Ön jelenleg:

- ☐ aktív sportoló/versenyző
- ☐ egykori versenyző, de ma már civil foglalkozása van (üzletember, vállalkozó, munkavállaló stb.)
- ☐ Hobbi sportoló, nem sportolt versenyszerűen, civil foglalkozása van (üzletember, vállalkozó munkaváló stb.)
- ☐ Egyáltalán nem sportol, civil foglalkozása van (üzletember, vállalkozó munkaváló stb.)

Folytat vagy korábban folytatott üzleti vagy gazdasági tanulmányokat?

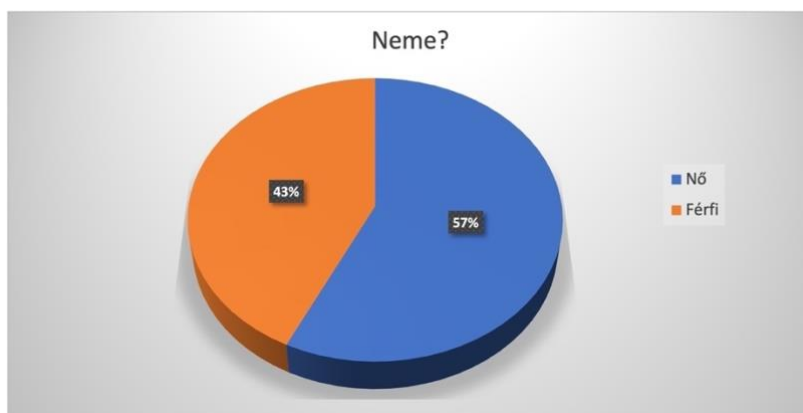
- ☐ igen
- ☐ nem

Nagyon szépen köszönöm a válaszokat és az idejét!

Kérem kattintson a lenti KÜLDÉS gombra!

II. számú melléklet: Kérdőív eredményei

7.1 A kitöltők nemek szerinti eloszlása:



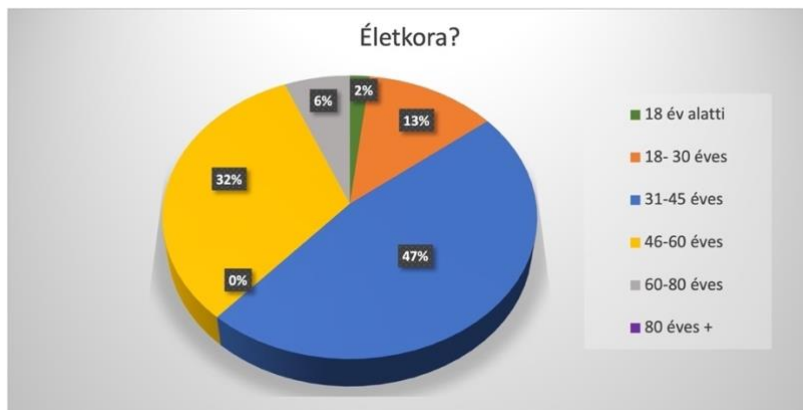
Forrás: (Saját szerkesztés)

7.2 A kitöltők életvitelszerű lakóhelye:



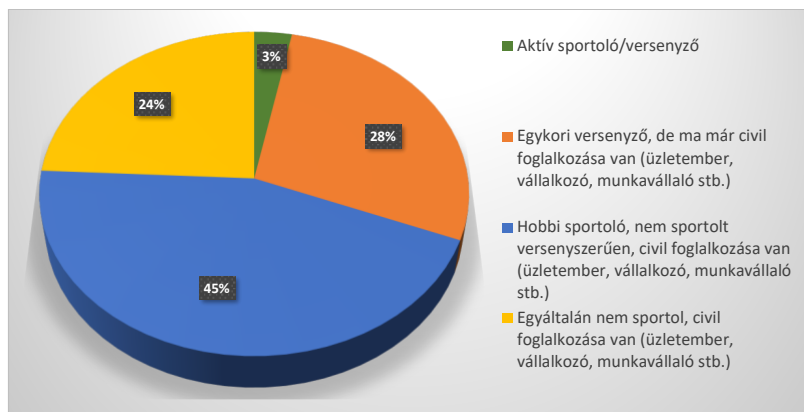
Forrás: (Saját szerkesztés)

7.3 A kitöltők életkor szerinti eloszlása:



Forrás: (Saját szerkesztés)

7.4 A kitöltők válaszai arról, hogy élsportoló, visszavonult versenyző, hobbisportoló vagy nem sportolóként azonosítja magát:



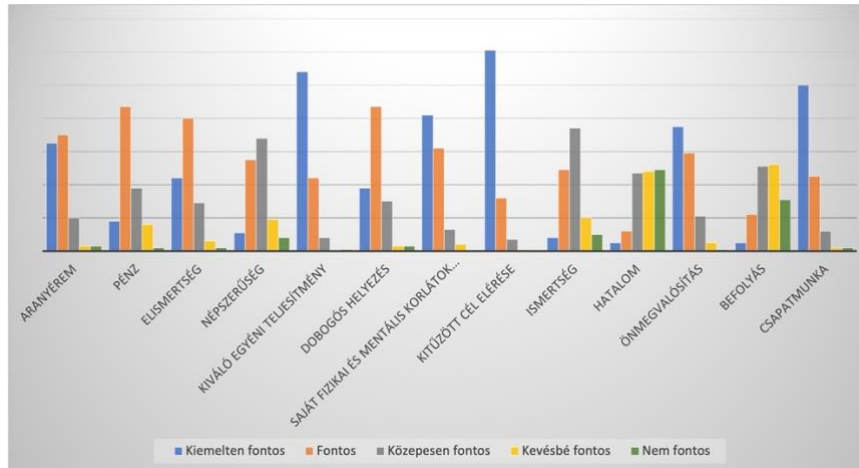
Forrás: (Saját szerkesztés)

7.5 A kitöltők válaszai arra a kérdésre, hogy folytat vagy folytatott-e korábban üzleti vagy gazdasági tanulmányokat:



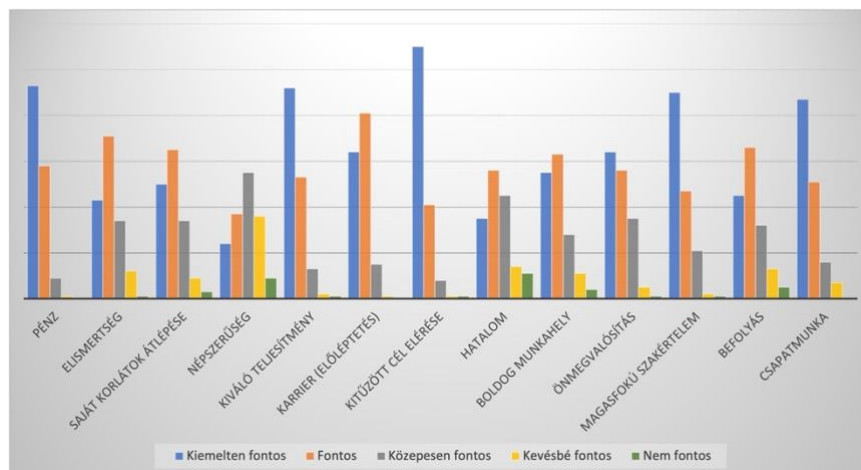
Forrás: (Saját szerkesztés)

7.6 A kitöltők, a sportsiker szó hallatán, fontossági skálán értékelték az előre megadott tényezőket.



Forrás: (Saját szerkesztés)

7.7 A kitöltők, az üzleti siker szó hallatán, fontossági skálán értékelték az előre megadott tényezőket.



Forrás: (Saját szerkesztés)