

A FELSŐVEZETŐI LÉT ELVISELHETETLEN KÖNNYŰSÉGE

– MIRE VÁLASZ AZ INTENZÍV ÉS/VAGY VERSENYSZERŰ SPORTOLÁS A FELSŐ VEZETŐK KÖRÉBEN?

THE UNBEARABLE LIGHTNESS OF BEING A CEO

– WHAT'S THE RESPONSE THE INTENSIVE AND/OR COMPETITIVE SPORTS BY EXECUTIVES?

Az alábbi kvalitatív kutatásra épülő cikk egy jelenség megértését célozza meg: miért választják felső vezetők az intenzív (heti minimum 7 óra) és/vagy versenyszerű sportolást egyre gyakrabban (a versenyszerű sportolás nem az élsportra, illetve profi sportolásra utal, hanem arra, hogy a megkérdezett felső vezetők többsége – legjobb időt szem előtt tartó – versenyeken vesz részt, pl. hazai és nemzetközi maratonfutások, Iron man®, Agility Európa – és Világbajnokság)? Az elméleti háttér során az önmegvalósítás koncepciója segít a jelenség megértésében, valamint a környezet, a szervezet és az egyéni attitűdök jellemzőinek feltárásában. E mentén folytatódik a 12 fővel készült mélyinterjú elemzése is, amelynek eredményeképpen az derül ki, hogy e felső vezetők távol állnak a munkahelyi keretek között történő önmegvalósítástól. Sőt, a sportolás valójában egy megküzdési stratégia az életükben, amely összességében egy nullösszegű játszma. A helyzet keserősége kevésbé ismert, elfogadott a megkérdezettek körében, így a cikk e probléma körüljárásával, annak feloldására, megoldására szeretné felhívni a figyelmet.

Kulcsszavak: felső vezető, top manager, intenzív és/vagy versenyszerű sportolás, önmegvalósítás, Flow, kompromisszum

The following qualitative research based article aims to understand a phenomenon: why top managers choose doing intensive (at least seven hours a week) and/or competitive sport? The theoretical background calls for the concept of self-actualization in order to understand the phenomena as well as the unfolding of the characteristics of the environment, the organization and the individual itself. The analysis of the 12 interviews follows the previous concept, and comes to a conclusion that these top managers are far from self-actualization. Moreover, doing sport is a coping strategy in their life that brings them to a zero sum game. The bitterness of the situation is unknown and unrecognized by the interviewees, so the article aims to call attention to the problem and its solution.

Keywords: top manager, intensive and/or competitive sport activity, self-actualization, Flow, compromise

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Beck-Bíró Kata, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (kata.biro@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2018. 12. 30-án, javítva: 2019. 11. 25-én, elfogadva: 2020. 01. 08-án.

This article was received: 30.12.2018, revised: 25.11.2019, accepted: 08.01.2020.

Jelen cikk a – versenyszférában dolgozó – felsővezetői megéléseket helyezi a középpontba az intenzív és/vagy versenyszerű sportolás tükrében. Kis részben előrevetítve az eredményeket, jelen cikk címe Kundera A lét elviselhetetlen könnyűsége (Európa Könyvkiadó, 1992) című művére utal. Egyfelől szó szerint értelmezhető a kifejezés, másfelől a könyv főszereplőjének, Tomáš-nak dilemmáit, ellentmondásos alakját is fel kívánja idézni, amely tartalmában nem, de megé-

lésben hasonlít a cikk középpontjában álló felsővezetői élményekhez.

A megértéshez az önmegvalósítás gondolköre ad keretrendszert, amely humanisztikus alapokon nyugszik: az egyén eredendően fejlődésre törekszik, és ebben szabad és autonóm döntéseket hozhat, a fejlődés maga az önmegvalósítás folyamata, amelynek tartalmát és valóságát az egyén határozza meg (Atkinson et al., 1999). Az önmegvalósítás mint fogalom Maslow nevéhez kötődött elsőként

(Maslow, 1943), azóta azonban számtalan nézőpontból, akár más nevekkkel is illetve (Beck-Bíró, 2010), kutatási téma ez az egyéni törekvés, vagy éppen állapot. Annak egyedisége miatt (az egyén maga dönt annak tartalmáról, értékeiről) kutatható a téma úgy a munka világában (pl. Argyris, 1977, 1991; Senge, 2010; Csíkszentmihályi, 2004, 2016), mint az élet egyéb (család, hobbi stb.) területein (pl. Maslow, 1967; Csíkszentmihályi, 1991, 2018).

A következő definíció képezi alapját a cikk önmegvalósítás fogalmának: „az önmegvalósítás folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az „ideál-én”-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Az önmegvalósítás hajtóereje egy személyes jövőkép, amely eléréséhez a tudatosság a legfontosabb tényező, főként azért, mert nem ritkán az önmegvalósítás csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el” (Beck-Bíró, 2011, p. 121). Az önmegvalósítás mint folyamat értelmezése az egyén ideál-énképéből indul ki, mint cél, amelynek eléréseért ő maga tesz, ugyanakkor a környezet is ebben támogatja (Rogers, 1961, 1980). A szervezeti keretek (mint környezet) között az önmegvalósítás folyamatában az egyén kerülhet olyan helyzetekbe, amelyekben kompromisszumokat kell hoznia – ehhez a tudatos hozzáállás segít hozzá (Beck-Bíró, 2010), azaz megérti, hogy az önmegvalósításra való törekvése (csak) adott keretek között lehetséges. A sportban a Flow (Csíkszentmihályi, 1991) élményét a csúcsteljesítmény „előfutárának” nevezi Jackson és Marsh (1995). Véleményük szerint – a szervezeti keretek közötti önmegvalósításhoz hasonlóan – a sportoló előtt álló cél annak képességeivel összhangban van, mégis, kihívást jelent számára, továbbá tisztában van a cél elérése érde-

kében szükséges erőfeszítéssel. Azért is képes elérni ezt az állapotot, mert a tevékenység közben egyértelmű visszajelzést kap arról, hogy jó, amit csinál – ez azonban nem saját magától érkező elismerés, mert közben nem értékeli önmagát, sőt, a hibázástól sem tart: egy teljesen öncélú állapot, amelyben a részvétel önmagában jutalomjellegű. Ily módon a sportban elérhető „önmegvalósító élménynek” nem része a kompromisszum. A két terület összehasonlítása már most arra hívja fel a figyelmet, hogy az önmegvalósítási folyamatnak része az elismerés, amely származhat a környezettől, de adhatja magának az önmegvalósításra törekvő személy is, ideál-énje elérése mentén.

Az önmegvalósítás humanisztikus értelmezésében fontos fogalom még az „akadály”, ugyanis a fent említett pszichológiai alaphiedelmekkel összhangban arra kell keresni a választ, hogy az egyén miért nem tudja elérni az önmegvalósítás élményét, és/vagy mi akadályozza az önmegvalósítás folyamatában? A szervezeti keretek közötti önmegvalósítás akadályozó tényezőit Beck-Bíró munkája foglalja össze (2010), egyén – munkakör – szervezet – tágabb környezet felosztásban (1. ábra).

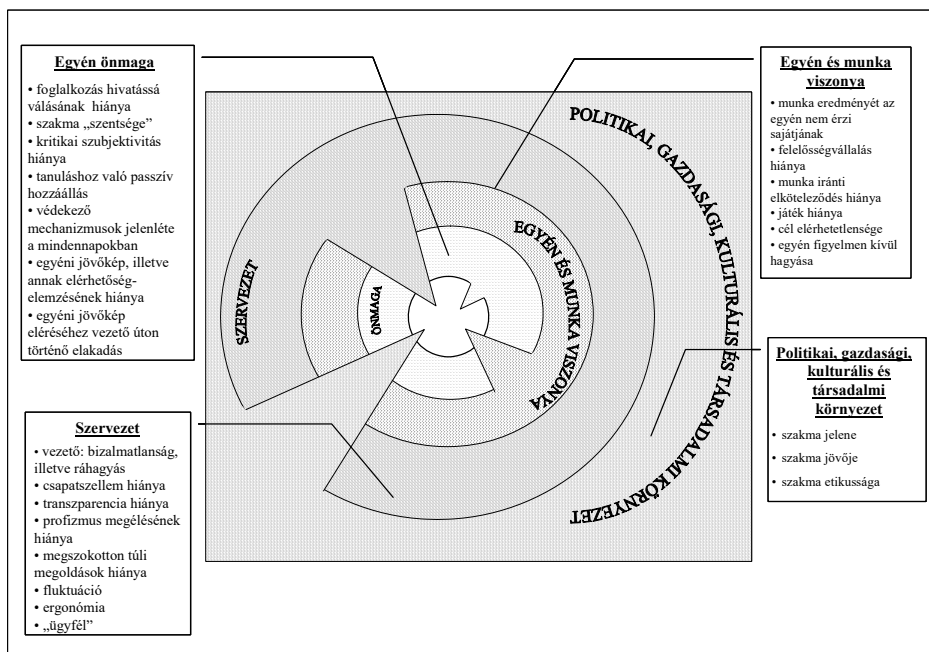
A későbbiekben a sportolás tükrében megvizsgálom, hogy ezen akadályok közül melyeket élük meg a felső vezetők, illetve vannak-e további tényezők, amelyek hátráltatják a munkahelyükön megjelenő önmegvalósítási folyamatukat?

A sport mint motivációs elem az egyén életében

Elsőként annak egészségmegővő hatására gondolnak sokan, erről Bokor és Radácsi is szót ejt a hazai felsővezetői

1. ábra

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői



Forrás: Beck-Bíró (2010)

megéléseket is elemző könyvében (2006), az Aranykalitkában. A sport több pszichológiai kutatás központi kérdése (pl. Myburgh, Kruger, & Saayman, 2014; Besomi et al., 2017; Holtey & Weber, 2018; Roebuck et al., 2018; Tablizo et al., 2018), és egyetértés van abban, hogy az egyéni célok (egészséges életmód, versenyszerű megmérettetés, önbecsülés-növelés, külső elismerés, kapcsolatépítés, „élet értelmező”, pszichológiai-szociális kikapcsolódás stb.) elérésének kiváló eszköze. Ez a sokféle egyéni (ily módon: egyedi) cél összeköthető a sportolás során megélhető önmegvalósítási élménnyel, amelyhez ugyancsak több kutatás köthető (pl. Jackson & Marsh, 1995; Tenenbaum, Fogarty, & Jackson, 1999; Csíkszentmihályi, 2018). Több vizsgálat a Flow elmélet 9 alapelemét – többek között: tiszta célok, képesség-kihívás egyensúlya, feladatra való összpontosítás, egyértelmű visszajelzés, időbeli „elvezettség” – figyeli meg adott sportlények során, ezzel próbálva „nyakon csipni” az önmegvalósítási élményt, a Flow elérését támogató tényezőket.

Mivel a két terület, szervezeti keretek között történő önmegvalósítás és sportolás közben megélt önmegvalósítás a sportoló felső vezetők esetében összevethető, valamint a felsővezetői lét mibenléte volt a központi kérdés, ezért a kutatás során az alábbi területeket vizsgáltam meg:

- 1) Környezet – közösség – visszajelzés: mit jelent a felső vezetőnek a szervezet és a sportolói közeg struktúráisan, illetve közösségileg?
- 2) Cél – fejlődés – eredmény: mit jelent a cél a felső vezetőnek szervezeti keretek között, és hogyan értékeli az oda vezető utat, valamint az eredményt, illetve ezek a témák miként jelennek meg a sportolási tevékenységében?
- 3) Értékek – attitűd: melyek azok az értékek és attitűdök, amelyeket éltet felsővezetői léte során az egyén – és különböznek-e ezek a sportolói léte közben irányt adó elemektől?
- 4) Kompromisszum: mit jelent a felsővezetői működésben a kompromisszum, és megjelennek-e hasonló tényezők a sportolásban?

A két terület együttes elemzése mögött az a feltételezés áll, hogy az egyik terület ki tudja egészíteni a másikat, akár kompenzációs erőként, akár megerősítésként.

Elviselhetetlen és/vagy könnyű a felsővezetői lét?

A világban, amelyben élünk, azon belül is a szervezetekben, ahol felső vezetők dolgoznak, egyre gyakrabban kell szembenéznünk a „VUCA” (Abid & Joshi, 2015) jelenséggel. A változékonyság (Volatility), a bizonytalanság (Uncertainty), a komplexitás (Complexity) és a kétértelműség (Ambiguity) arra figyelmezteti a szervezetben dolgozó egyéneket, hogy a jól teljesítéshez elengedhetlenné válik a rugalmasság, a változásra (és tanulásra) való képesség. A felső vezetők számára ez a kihívás (akár eustresszként, akár distresszként élük meg (Selye, 1964 in: Szilas, 2011)) nemcsak egyéni (saját), hanem szervezeti szinten is jelentkezik, hiszen ők felelősek a szervezeti folyamatok és

rendszer, valamint a munkatársak – rugalmasság mentén történő – helytállásáért, magas teljesítményéért is, egy ugyancsak „VUCA” által átítatott szervezeti politikai közegben.

A szervezeti politika közege azonban azt is okozza, hogy a felső vezetők magányosságot élnek meg (Adamson & Axmith, 2003; Larcker, 2013): a hatalmi pozíciójuk fenntartása mentén kapcsolatmotivációjuk (McClelland, 1987; Rokach & Brock, 1996; Guillaume & Pochic, 2008) *sérül*. (A szakirodalomban vita folyik arról, hogy a felső vezetők magányosabbak-e az alacsonyabb hierarchiaszinten dolgozó munkatársakhoz képest a szervezeti mindennapokban (ld. többek között Bell, Roloff, & Van Camp-Karol, 1990; Wright, 2012)). Erősnek, magabiztosnak kell mutatkoznuk, úgy döntéseinkben, mint kommunikációjukban – belső dilemmáinkat nincs, kivel megosszák. Ennek oka és/vagy következménye, hogy érzelmeikkel egyedül maradnak (idővel el is távolodnak azoktól, Adamson & Axmith, 2003), gondolataik mentén sem találunk „beszélgető partnert” a szervezeten belül – a közösségi élmény így elmarad számukra.

Ehhez a magányossághoz kötődik a visszajelzés hiánya és/vagy azok őszintétlensége is. Több sikeres vezetőről szóló publikáció számol be arról, hogy a sikeres egyén elvesztheti kapcsolatát a közösséggel, amelyben dolgozik: megbizonyosodott arról, hogy saját ösztönein, vagy éppen logikus gondolatain alapuló cselekvései sikeresek, így nincs szüksége másokkal való együttműködésre, vagy mások visszajelzésére. E történetek arról is beszámolnak többségében, hogy e vezetők nem tanultak meg tanulni (Argyris, 1991), és hosszabb távon elvesztik sikerességüket. Egyik *legújabb* vezetői elmélet, a humble leadership (Schein & Schein, 2018) többek között ezért is hangsúlyozza, hogy a munkatársakkal való folyamatos, kétirányú visszajelzésen alapuló kapcsolat elengedhetetlen a hosszú távú sikeres vezetői működéshez (Cable, 2018). A kölcsönös, őszinte visszajelzés *nehézségének oka* azonban a két fél között fennálló hatalmi viszony, amely megkérdőjelezheti a visszajelzések őszinteségét, de akár meglétét is.

Mindezek mentén kijelenthető, hogy a felsővezetői lét nem ad biztonságot sem környezeti tényezők (lásd, önmegvalósítást akadályozó, elsősorban gazdasági környezet), sem a szervezeti kapcsolatok (lásd csapatszellem mint akadályozó tényező) tekintetében. Ugyanakkor bátorítja az önmegvalósítást a folyamatos tanulásra, illetve a megszokottn túl megoldásokra való folyamatos készlettel: úgy a „VUCA”-val való megküzdés miatt, mint szervezeti politikai közegben való helytállás és a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítása érdekében.

Locke (1968) hívta fel a figyelmet először, hogy a célok és a motivációk összefüggésben állnak egymással: egy tisztán megfogalmazott cél, hatással van a teljesítményre – annak eléréséért kialakult egyéni elköteleződés a jó teljesítmény előfutára – sőt, a szubjektív jólét is köthető ehhez (Wiese, 2007). Sőt, a vágyott cél eléréséhez az egyén fejlődésre is képes: önszabályozó magatartást alakít ki a prioritások felállítása által (Locke & Latham, 2002, 2006). Ez arra is felhívja a figyelmet, hogy 1) a szervezetben dolgozó egyén – ez esetben felső vezető – nem áldozata a

helyzetnek, hanem aktív alakítója (lehet), 2) tudatosítani szükséges azokat a célokat, melyek a fejlődést támogatják (Locke & Latham, 2004). Ezzel egy irányba mutat Pink (2010) motiváció 3.0 elmélete is, miszerint egy XXI. századi szervezetben, legyen szó bármely hierarchiaszintről, az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság az, ami a munkatársak fő hajtóereje (az ezzel kapcsolatos felsővezetői dilemmákról a kétezres évek elején ld. Bokor & Radácsi 2006).

Humanisztikus alapállásból kiindulva, a fejlődést támogató tényezők felismerése elengedhetetlen az önmegvalósítási törekvés mentén, ugyanakkor az is szükséges, hogy a fejlődés, a kívánt eredmény elérése belső (intrinzi, Lemos & Verissimo, 2013; Pink, 2010) motivációként jelenjen meg, hiszen akkor lehet öndeterminációról (Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010) beszélni. Az öndetermináció jelenléte elbontja azokat az akadályokat, amelyek a jövőkép hiányáról, annak elérésére meg nem tett tudatos vagy tudattalan (pl. önvédelmi mechanizmusokon alapuló) lépésekről árulkodnak. Ebben a gondolkörben az a kérdés merül fel, hogy a felsővezetői létben megjelenő, felmerülő célok külső, extrinzi vagy belső, intrinzi (Lemos & Verissimo, 2013) motiváción alapulnak-e, illetve az annak elérését célzó magatartásokra mennyire tekintenek a felső vezetők saját fejlődésüket ösztönzőként? Az önmegvalósítás keretrendszerében ez a kérdés így hangzik: felsővezetői létük során megélt magatartásaik közelebb viszik-e őket az ideál-éncépkükhöz, elégedettek-e a folyamattal, illetve az eredménnyel?

Az öndetermináció egy belső kontrollós személyiséget (Rotter, 1966) vesz kiindulópontként, aki hisz abban, hogy életének főszereplője, így rajta múlnak a sikerek, valamint a kudarcok is. Ebben az elképzelésben, a felső vezetők hozzáállása a (korábban megnevezett) környezeti és szervezeti kihívásokhoz az, hogy rajtuk múlik, sikerül-e megbirkózni azokkal, „le tudják-e győzni” azokat. A versenyszellem ennek fényében része a felsővezetői attitűdnek. A felsővezetői önmegvalósítási törekvés így értelmezhető úgy is, hogy akkor tud megjelenni, ha a „győzni akarást” támogatja a szervezet – más néven, a szervezeti kultúra (Senge, 2010; Schein, 1994), a munkakör (Hersey & Blanchard, 1982) és az egyén megfelelően illeszkedik egymáshoz, úgy értékrendben, mint magatartási szinten (Locke & Latham, 2004; Tabvurna, Bui, & Hornberg, 2014). Ez adhatja meg a szervezeti célok iránti elköteleződését, amely a jelenlegi, az adott szervezetben történő önmegvalósítást támogatja a felsővezetői létben.

Csikszentmihályi által végzett kutatások (1991, 2004) az úgynevezett autoletikus személyiség eredményeiről számolnak be: az a személyiség képes a Flow állapot elérésére, aki nem csupán a helyes célt képes megfogalmazni, de az annak eléréséért tett erőfeszítések is élvezetet jelentenek számára. Ez egy kettős időperspektívát, jövőorientált és jelen hedonista (Zimbardo & Boyd, 2009) hozzáállást kíván meg a felső vezetőtől: a célok szem előtt tartása mellett a jelen pillanatainak élvezete is meg kell, hogy legyen a mindennapokban, az azokat befolyásoló döntésekben.

Kérdésként merülhet fel ezek mentén, hogy e tényezők összehangoltságát miként támogatja a korábban már megnevezett gazdasági és szervezeti-hatalmi környezet, amelyben a felső vezetőnek „győznie kell” (Edwards, 1996). Ennek folyamatának érdemes a felsővezetői létben megfogalmazódó kompromisszumokról szót ejteni, amelyek nem megkerülhető elemei a szervezeti keretek között történő önmegvalósításnak. Ahhoz, hogy az egyén-szervezet illeszkedés létrejöhesse az önmegvalósítási törekvés érdekében, olyan tényezők mentén kell összhangot találni (vagy inkább észlelni a felső vezetőnek), vagy kompromisszumot kötni, mint a munkakör jellemzői, az autonómia foka és a kontroll a munka elvégzése során alkalmazható készségek és képességek felett (Latham & Pinder, 2005). Visszakanyarodva a személyiség gondolköréhez, ehhez azonban feltételezni kell egy érett személyiségű felső vezetőt (Argyris, 1977), aki a munkáját autoletikus munkává (Csikszentmihályi, 1991) tudja alakítani, azaz az önmegvalósítási törekvés mentén fellépő kompromisszumokat felismeri, tudatosítja, és tud és akar azok ellen tenni, vagy el tudja azokat keretként fogadni. Ebben tud segítség lenni a kreatív feszültség (Senge, 2010), amely mentén az ideálállapot hiányából eredendő kognitív és affektív energiákat az adott (egyéni) jövőkép elérésére tudja fordítani az egyén, a felső vezető.

A cikk címében szereplő „felsővezetői lét elviselhetetlen könnyűsége” gondolat tehát – az imént bemutatott szakirodalom-feldolgozás alapján – arra hívja fel a figyelmet, hogy elengedhetetlen párhuzamosan fenntartani egy külső (környezet, szervezet, munkakör) és egy belső (önmaga) irányú figyelmet annak érdekében, hogy a felső vezető saját önmegvalósítási folyamatát megélhesse a mindennapjaiban. Ez rendkívül sok energiát követel meg a felső vezetőtől: az állandó változásnak való megfelelés egyrészt önismeretben való fejlődést, másrészt a szervezeti viszonyokban való hatékony eligazodást eredményező magatartást. Ebben segít-e neki az intenzív és/vagy versenyszerű sportolás, vagy más területen kap ezáltal támogatást?

Kutatási kérdés és módszertan

A következőkben bemutatott esettanulmányon alapuló interpretatív kvalitatív kutatás (Maaloe, 2003; Creswell, 1998; Stake, 1994 in Denzin & Lincoln, 1994,) célja a megértés volt, a következő kutatási kérdést szem előtt tartva: “Milyen szerepet tölt be az intenzív és/vagy versenyszerű sportolás a felsővezetői létben?” Előfeltévesként az fogalmazódott meg, hogy a sportba fektetett rengeteg idő és energia nem csupán a sportolás élménye miatt fontos a felső vezetők számára, hanem más kielégítetlen szükségletre ez egy lehetséges – és jól működő – reakció. Sőt, az egészséges életmód, amelyet ezzel fenntartanak, nem cél, csupán velejárója a sportolásnak, hiszen az egészséges szint eléréséhez elégséges lenne kevesebb időt a sportolással tölteni, és a versenyeken való megmérettetés sem szükséges feltétele a biológiai egészségnek. Cél volt továbbá, mélyebb megértést elérni annál, semmint a sport a stressz levezetésének az esz-

A kutatási interjúalanyok jellemzői

Kód	Vállalati pozíció	Űzött sport(ok)	Sportolás mennyisége hetente (óra)	Fiatalkori sportélmény**	Interjú dátuma, hossza
Andor	Ügyvezető	Triatlon	8-10	I	2017.03.23. 2 óra
Barna	Ügyvezető	Triatlon	10-12	I (v)	2017.03.24. 2 óra
Csilla	HR-igazgató	Futás, úszás, jóga	cca. 8	I	2017.04.04. 1 óra 20 perc
Dániel	Ügyvezető	Triatlon	cca. 8	I (v)	2017.04.18. 1 óra 30 perc
Elemér	HR-igazgató	Asztalitenisz, kerékpározás	7-8	I	2017.04.19. 1 óra
Ferenc	Ügyvezető	Futás, fitnessz	cca. 7	I (v)	2017.05.11. 1 óra
Gáspár	Tulajdonos, ügyvezető	Triatlon	9-10	I (v)	2017.05.12. 1 óra
Hédi	Tulajdonos, ügyvezető	Agility	cca. 15	I (v)	2017.06.21. 2 óra
Ignác	Ügyvezető	Triatlon	12-15	N	2017.06.23. 1 óra 20 perc
Jenő	Értékesítési igazgató	Futás	cca. 10	I	2017.06.23. 1 óra 10 perc
Kristóf	Értékesítési igazgató	Futás, tenisz	7-8	I (v)	2017.09.12. 1 óra 40 perc
László	Ügyvezető	Triatlon, jóga, spinning	8-10	N	2017.09.14. 1 óra 40 perc

* A Kód az interjúalanyok valódi nevét nem, de nemét tükrözi. A nemek közötti lehetséges eltérésekre nem tér ki a kutatás (mint pl. ld. Tóth, 2005), az túlmutat a vizsgálódás célján.

** I (v): igen, versenyszerűen sportolt fiatalkorában; I: igen, sportolt fiatalkorában; N: nem sportolt fiatalkorában.

köze, hiszen ez sem követeli meg az ilyen magas intenzitást, vagy akár a versenyeken való elindulást. Arra, hogy milyen szükségletekre ad választ a sportolás, a következő előfeltételek merültek fel: 1) vezetői magányosság, 2) visszajelzés hiánya, 3) kiegészítő körüli állapot és 4) divatos, nagy elismertségű körhöz való tartozás.

A kutatási validitás elérése céljából, a kutatói előfeltételek tisztázásán túl, a következő eszközöket alkalmazták (Maxwell, 1996): (1) a kutatás céljának és a kutató szerepének tisztázása a kutatási alanyokkal, (2) a félig-struktu-

rált interjúvázak előzetes átadása elolvasásra a megkérdezetteknek, (3) az adatok kezelésére vonatkozó titoktartás, (4) publikációkat megelőzően az eredmények megosztása a megkérdezettek körével.

A mintavétel hólabdamódszerrel történt (Miles & Huberman, 1994). Ily módon tizenkét kutatási alany megkérdezését követően lehetett érezni az elméleti telítettséget (Glaser & Strauss, 1967), amely az adatok folyamatos, interjúkat követő elemzése miatt vált lehetségessé. Az 1. táblázat az interjúalanyokat mutatja be.

2. táblázat

A kutatási interjúalanyok által űzött sportok jellemzői

	Futás (H.táv)	Úszás (H.táv)	Kerékpár/spinning (H.táv)	Asztalitenisz	Tenisz	Jóga	„Kondi”	Agility
Egyéni teljesítmény	x	x	x	(x)*	(x)*	x	x	(x)*
Extrém izgalmi szint	x	x	x					
Közepes izgalmi szint				x	x			x
Enyhe izgalmi szint						x	x	
Befelé irányultság, szűk figyelem	x	x	x			x	x	
Kifelé irányultság, szűk figyelem				x	x			x
Motiváció: teljesítmény és hatalom	x	x	x	x	x	x	x	x

* attól függően, hogy egyéni vagy páros játék/számolva a kutyával való együttműködéssel

A fent megnevezett sportok az alábbi, a "felső vezető és intenzív/versenyszerű sportolás" jelenségének megértést segítő jellegzetességekkel bírnak (Tóth, 2010 alapján saját rendszerezés) (2. táblázat).

Az adatgyűjtés és -elemzés folyamatos és iteratív módon zajlott (Carter, 1999), az interjúk alatt történő jegyzetek és a hanganyagok verbatim transcript leírása mentén (Gelei, 2002), amely új témákat hozott a felszínre a kutatás folyamatában, illetve nem releváns témák elvetését okozta. Az értelmezések pontosítása végett, a megkérdezettek példákkal támasztották alá a gondolataikat, érzéseiket, amelyek a sportolással és vezetői létükkel kapcsolatban merültek fel.

A kutatás validitása érdekében az eredményeket megosztottam az interjúalanyokkal, egy workshop keretén belül. A bemutatott témákat és gondolatokat elfogadták a megkérdezettek, továbbá azzal lettek kiegészítve, hogy egyes részletekkel tisztában voltak, de ez az összkép új-donság számukra.

Kutatási eredmények

A kutatási eredmények az elméleti összefoglaló mentén is arra keresik a választ, hogy mit jelent a felsővezetői lét: mit élnek meg a felső vezetők mindennapjaikban? Az intenzív és/vagy versenyszerű sportolás alatti megélés viszonyítási pont mindehhez, az azonosságok és eltérések felismerése mentén.

Környezet – közösség – visszajelzés

Az első témakör a környezetet, a közösséget, illetve a közösségben megélt visszajelzéseket veszi górcső alá. Kiindulási pontként érdemes észrevenni, hogy a felső vezetők által üzött sportok mind egyéni sportok, így az elért eredmény csak rajtuk múlik. Továbbá az is szembevetendő, hogy a sportok eredményessége objektív, például az elért időeredmény, szemben más szubjektív sportokkal, ahol bírók szubjektív megítélésén múlik az eredményesség (pl. karate, torna, szinkronúszás, műugrás stb.).

A megkérdezettek többsége a szervezeti környezetről mint stresszforrás nyilatkoznak, Kristóf ezt egyszerűen megfogalmazta: *"Itt az elvárásokat stresszé alakítják át az irányodba"*. Ennek oka lehet a szervezeti politika, vagy a versenyszféra alapja, a cégek közötti és/vagy cégen belüli versenyszellem:

- *"A politikai játszmák miatt el kell fogadni, hogy nem minden fekete-fehér, inkább szürke, még ha ez stresszt is okoz. Nekem is el kell kezdenem másként játszani, különben a csapatom nem kapja meg, amit mások... Hogyan tudok úgy koszos lenni, hogy azért tiszta is maradok, azért ez nehéz."* (Barna)
- *"Ha elérted a 110%-ot boldogok vagyunk, de már másnap van, és van új cél. Ez jellemző a multikra... Nagy szerepem van a céges kultúra kialakításában, ami most a számokról szól, ez egy versenystálló."* (Jenő)

Ezzel szemben az általuk válaszott sportok objektívek, biztos keretrendszerrel adnak, és – akár emiatt is – elmon-

dásuk szerint vágyják is: *"Az üzleti világ nagyon komplex, nagy a hibafaktor; a futás csöegyszerű."* (Andor); *"Nyáron, amikor nem volt keret, hogy melyik napon mit sportolok, azt éltem meg, hogy az egész hetem szétcsúszik. A sport keretet, vázat ad a hétnek."* (László) A sport iránti vágyat a közösséghez való tartozási is erősítheti, amelyet a sportoló társaik között inkább élnek meg, mint a munkatársak körében. Ennek oka, hogy az előbbiről inkább nyilatkoznak úgy, mint partneri kapcsolat, közös, akár segítő élmények *"Sok futóbolond nagyon jó dolog: együtt futunk egymásért, jó ügyért. Az Ultrabalonon egy alapítványnak gyűjtöttünk pénzt, és másnap reggelre, 20 idegen 24 óra alatt, hihetetlen szoros kötelék lett köztünk... egy érett közösség, ahol egymás igényeit felismerjük. Ez egy kimagasló élmény, örökre bennem marad."* (Csilla); míg a munka világában az együttműködés hiányát, illetve a magányosságot emelik ki, még ha el is ismerik, hogy ott is van lehetőség kapcsolódni emberekhez, lehet rájuk hatással lenni:

- *"Sok minden van, amit nem mondhatok el senkinek. A főnöktől tartanak egy távolságot a munkavállalók, akkor is, ha jóban vagytok. Olyan nincs, hogy valaki bekopog, hogy ebédeliünk-e együtt? Ezt a részét egy kicsit utálok."* (Elemér)
- *"A felsővezetői dologban az is benne van, hogy igazából nem tudod senkivel sem megbeszélni a dolgodat: nincs kollégád, csak beosztottad, a beosztottaidnak nem mondhatod el a problémáidat, a főnököt nem érdekli, nem is panaszkodni mérs hozzá."* (Andor)
- *"[Vezetőként] másik felelősség, hogy őket visszafogjam, nehogy kiégjenek... A számok elérése is siker, de nem ezt tartom sikernek, hanem hogy az emberek szeressenek oda bemenni."* (Jenő)

Mindehhez társul a két terület közötti, visszajelzésekben megjelenő eltérés: míg a (választott) sport eredményeiről egy objektív visszajelzést kapnak (pl. időeredmény), addig felső vezetőként a visszajelzéseket őszintétlenül élik meg, amely mögötti okként a munkatársak irányából jövő bizalmatlanságot látják.

- *"A sportban sokkal igazságosabb, sterilebb, konkrétabb a visszajelzés, tisztábbak a keretek, mint a munkában."* (Hédi)
- *"Nem várok őszinte visszajelzést a munkában, bár bátorítom őket – ezért is jó a futás, mert az őszinte visszajelzés, az idő konkrét és őszinte."* (Jenő)

Összességében visszaigazolja a sporttal történő szembeállítás azt, hogy a szervezetben felső vezetőként nagyobb bizonytalanságot élnek meg a kereteket, a feladatokat és az együttműködési kapcsolatokat tekintve, mint a sportban, „csupán” sportolói szerepben. Mind strukturálisan, mind közösségileg transzparencián alapuló megnyugvást hoz számukra a sport, ami jó alapja lehet az önmegvalósítási törekvéseknek.

Cél – fejlődés – eredmény

Az elméleti felvezetőben elhangzott az az érvelés, mely szerint a bizonytalanság akár támogathatja is az önmegva-

lósítási törekvést, amennyiben azt „kreatív feszültség” (Senge, 2010) tudják átalakítani. Ehhez azonban szükséges van 1) saját és tiszta célokra, 2) fejlődésre, amelynek 3) az eredménye is látható (megélhető, pl. igazságosnak). A sport ezek meglétére világos megoldást ad. Interjúalanyok beszámolója szerint az intenzív/versenyszerű sportolás lehetőséget ad olyan célokra, mint például egészséges életmódra váltás (annak érdekében, hogy 42 éves korba le tudja futni a maratont, fogyás). Legtöbbször ugyanakkor a személyiségfejlődést nevezték meg akár célként, akár eredményként. Olyan ön- és emberismereti felismerésekről számoltak be többek között, mint éberség, bizalom, kitartás, nőiesség-férfiaság, küzdőszellem, önkontroll stb., vagy ahogyan László fogalmazott: „Az intenzív/versenyszerű sport kitartást ad, egy távoli és kellően örült cél felé való menetelés képességét; kiegyensúlyozottságot, fegyelmezettséget.” Az, hogy ez cél vagy eredmény, az interjúalanyok nem tudták egyértelműen megnevezni a viselkedésük során, a fejlődést azonban határozottan tudták kötni adott pillanathoz, élményhez: „A futáson keresztül értettem meg, hogy „az út maga a cél”-a maratonra való készülés fontosabb, mint maga a maraton.” (Dániel)

A sport előnyeként – a felsővezetői léttel szemben – még azt hangsúlyozta több megkérdezett felső vezető, hogy az erőfeszítés és az eredmény arányban áll egymással: „Ahhoz vagyok szokva, hogy ha sportolok, akkor mindent beleadok, és meg is van az eredménye. Nagyon őszinte kapcsolat a sport és én, és ez nagy megnyugvás: ha megcsinálsz havi 1000 felülést, az látszik, itt már nincs a dumának helye. Ez nincs így a munkában.” (Barna) Ezekkel szembeállítják a felsővezetői munkát:

1. a cél ritkán tiszta, és még ritkábban saját: „Nehéz megfelelni a céloknak, mert a rövid távú részvényesi gondolkodás ellenébe megy a hosszú távú minőségi elvárásokkal, és akkor még az sincs meg, én mit szeretnék ezek közül, vagy ezeken kívül...” (Ferenc)
2. a fejlődés megkérdőjelezhető: „Felső vezetőként én vagyok a senior, én adok, keveset kapok. Itt nehéz tanulni.” (Dániel)
3. az eredmény ugyancsak nem egyértelmű: „Ha hívnak egy új csapatba a tulajdonosok, mert úgy gondolom, hogy ők úgy gondolják, valamit hozzá tudok tenni – ez visszajelzés. De akkor sem mondják.” (Barna)

A sportolás és a szervezeti lét közötti eltérés ezek alapján abban gyökerezik, hogy a szervezetben hiába felső vezetők, egy függőségi viszonyban, látható vagy láthatatlan hierarchiában vannak, úgy a célok, mint az eredmények, illetve a fejlődési lehetőségek tekintetében is. Ott elvárások vannak, átszöve a hierarchia okozta szervezeti-hatalmi játszmákkal, ezzel szemben a megkérdezettek a sportban azt élik meg, hogy a „maguk urai”, nincsenek függési viszonyban semelyik területen sem.

A függési viszonytól való eltávolodás vágyát az is jól szemlélteti, hogy több interjúalany a saját cél és fejlődés megfogalmazásakor kilépett a jelenlegi szervezeti keretből: „Tanítani szeretnék, tudást átadni... nincs még lejártszva, de dolgozok rajta.” (Jenő), „Nem csak tudnék, de

szeretnék is mással foglalkozni... a tanítás, a konzulensi munka, a szerzett tudás, tapasztalat megosztása. Vagy pl. a teniszklub ahova most járok, annak a vezetése is érdekes lehet.” (Kristóf)

A cél-fejlődés-eredmény tekintetében az önmegvalósítási törekvést megalapozó ideál-én, valamint annak elérését célzó belső motiváció nem jelenik meg a megkérdezettek jelenlegi felsővezetői lét elemeiben – ezzel szemben a sport meg tudja adni ezen elemeket – sőt, talán az adja meg?

Értékek – attitűd

A kutatás harmadik témaköre az a felsővezetői attitűd, amely az elméleti összefoglalóban a „győzni kell” kifejezést kapta, valamint az autotelikus személyiség, aki képes a szervezet/munkakör elvárásait és saját igényeit összhangba hozni. Ez utóbbi, úgy tűnik, hiányos a megkérdezett felső vezetők körében, mert többen rutinról, unalomról számolnak be, ami érzelmileg és szellemileg is megterhelő: „Túl régóta csinálom a céget és a menedzsermentpozíciókat is. A munkában sok felesleges kört futunk, kár lenne ezt tagadni, csomó visszatérő elem van. Unalmas? persze! Amikor innen fizikailag kilépek, akkor kezdődik az életem.” (Elemér); „Teljesen normális egy idő után, hogy k**va jól megy a dolog, nem is ad sikerélményt egy idő után a munka.” (Andor)

Ezzel szemben, az előző részből megragadott saját cél és fejlődési lehetőség, a győzni akarás attitűddel a sportban, úgy tűnik, meg tud jelenni. Az interjúalanyok tudják e területen biztosítani maguknak a változatosságot, az új kihívásokat, vagy éppen a szórakoztató elemeket: „Az Ultrabaratont állandó csapattal nyolcszor lefutottam, tavalyra elfáradtunk, így elmentem teniszezni. Azt érzem, hazataláltam, itt a szenvedélyem; eszméletlenül élvezem, és szerintem közép-hosszú távon így is fog maradni.” (Kristóf); „A maraton már nem ad önbizalmat, az iron man-t még nem tudom, most kipróbálom a félmaratont” (Gáspár); „Az idei célmaratonom helyszíne a Cote d'Azur, mert az szép!” (Dániel). Lehet mondani, hogy „a csecsemőnek minden vicc új”, azaz új területen könnyebb új célokat állítani – ugyanakkor fontos azt tudatosítani, hogy e felső vezetők számára a szervezeti közeg nem tud újdonságot biztosítani/önmaguktól nem találják meg az újdonságot adó lehetőségeket. Márpedig úgy tűnik, az újdonságra és kihívásokra való nyitottság ezen típusú személyeknek alapértékük, valószínűleg ezért is tudtak felsővezetői pozícióba eljutni a VUCA világban.

A versengő attitűd, az interjúalanyok beszámolója szerint mindkét területen megjelenik:

- “Be the first, be the first! – ezt várják el tőlem... Az üzletben muszáj versenyezned, mindenkit le kell nyomnod; ott mindenki a versenytársad.” (Andor)
- “Kell a meccs, mint pl. zsetonnal ruletten, az hülyeség. Ha számoljuk, azt mindenki komolyabban veszi.” (Elemér)

Egy interjúalany azonban megfogalmazta a két terület közötti eltérést a kompetitív hozzáállás tekintetében. Míg a szervezeti keretek között elvárás a verseny, és a célokat a

felső vezető kapja, addig a sportban a célokat maga állíthatja fel, megtartva az egyensúlyt a kihívás és a realitás között: „A sportban más a verseny, ott vannak, akik kétszer futottak, és majd most lefutják a maratont harmadjára is, meg ott vannak a kenyaiak, akiknek persze a közelébe sem érsz. Ott mondhatod, hogy a kenyaiakkal nem fogok versenyezni, az üzletben viszont kell... A sport azért is igazságos, mert saját magaddal versenyzel, így mindenki lehet győztes, az üzleti közegben viszont biztosan vannak vesztesek.” (Andor)

Ha az önmegvalósítási törekvés gondolatköréhez kapcsoljuk ezeket a gondolatokat, a küzdeni tudás jelen kell, legyen a felső vezetőknél – ez tulajdonosi elvárás. Ugyanakkor nem élvezik ezt a küzdelmet, nem kívánják a maguk arcára alakítani a (szervezeti, munkaköri) helyzeteket, inkább rutinból oldják meg, felvállalva annak unalmas jellegét. Ennek oka az lehet, hogy nem érzik sajátjuknak a(z irreális) célt. Ezzel szemben a sportban a saját, reálisan kihívó célok mentén örömmel állnak bele a versenyhelyzetbe, amely leginkább „saját maguk legyőzését”, saját határaik átlépését jelenti számukra.

Kompromisszum

Mindezek után felmerülhet a kérdés, hogy ha ennyire „elviselhetetlen” a felsővezetői lét, miért maradnak benne a megkérdezettek? Erre adhatnak választ azok a kompromisszumok, amelyekről beszámolnak:

- „Nekem ez kb. még 5 év, addig lehetek sales igazgató, kereshetek még kicsit több pénzt... Ha a pénz nem lenne, elmennék tenispályára labdaszedőnek, hogy ha van szabad pálya, akkor tudjak játszani.” (Kristóf)
- „Ez a pozíció presztízs szakmai körökben. ... Jelenleg azt gondolom, hogy max. 50 éves koromig akarok dolgozni, mert ez így nehéz. Ez egy körforgás, persze változtathatod a kör átmérőjét, meg a forgás sebességét, de a végén az van, hogy ugyanazt csinálod, és minek? Nincs olyan ambícióm, hogy a legnagyobb cégnek akarok a CEO-ja lenni.” (Andor)

A kompromisszum alapja a biztonság, amely jelenthet anyagi biztonságot, helyismeretet, státuszt (elismerést), de az is egyértelműen kiténik a mondottakból, hogy belátás, tudatosság is van a vezetők részéről, hogy ez a helyzet nem kihívó, nem cél többé, az ideál-énjüktől távol áll. Az előnyök és hátrányok összehangolása kognitív és érzelmi megterhelést jelent a megkérdezettek számára a beszámolók szerint – ez az állapot ugyanakkor rendkívül messze áll az önmegvalósításra törekvő egyén jellemzőitől. Mégis, a jelen helyzet, a status quo fenntartása mellett sorakoztatnak fel olyan munkaköri jellemzőket, amelyek tekinthetők motivátoroknak (Herzberg, 1987):

- felelősség: „Jó a felelősség, jó a stratégiai játék, hogy nem tűzoltással foglalkozunk, hanem előre tervezünk... Tudok építeni, fejleszteni, el tudok engedni dolgokat. Van bennem egyfajta érettség.” (Dániel)
- autonómia: „Nagy szabadságfokkal lehet dolgozni, közvetlen hatásod van arra, hogy mi történik: ami a fejedben van, meg lehet csinálni - ehhez jár a felelős-

ség, bármit kitalálsz, megvalósíthatod. A költségvetés elfogadása után hajrá!” (Ignác)

- hatásgyakorlás eredményre és/ vagy emberekre: „Nagyobb a mozgásterem, influence-em, hogy mi történjen.” (Hédi); „Munkámban az az öröm, ha a csapat fejlődik, vannak tehetségek, azokat támogatni tudom.” (Jenő)

A fenti idézetek teljesítmény- és hatalommotivációra utalnak, amelyek egy felső vezető esetében nem meglepőek, hiszen azokra a mindennapi munkavégzés során szükségük van. Ha a felső vezetők e motivációi sérülnek, például a korábban már említett bizonytalan keretrendszer miatt, úgy tűnik, könnyen fordulnak a sport irányába.

Ha a sportolói létet vesszük alapul, az nem tartogat kompromisszumot a korábban bemutatott elmélet szerint. Ugyanakkor, azáltal, hogy a sportolás a munkán túli kiegészítő tevékenység, úgy tűnik, vannak kompromisszumot kívánó helyzetek, legyen szó a fizikai (testi) sérülékenységről („Amikor már annyira beszippant a sport, hogy sérüléseken keresztül is mész tovább a cél, vagy az élmény irányába.” (Csilla)), a családtól elvett időről („Gyerek mellett az egész felkészülési folyamat frusztrációvá vált.” (Kristóf)); – vagy az idő újrastrukturálásáról („A sportot vissza kell emelni a család és munka mellé. Nem valamelyik rovására megy, inkább az üres idő rovására, akkor szütyőgnék...” (Ignác)).

Tekinthető ez utóbbi az időhöz való más hozzáállásnak is, amelynek középpontjában az én-idő filozófiája áll: „A családdal töltött időről mondom le, de cserébe, amikor velük vagyok, egy tiszta elmés férjet és apukát kapnak.” (László) Az én-idő, mint kiderül a válaszokból, a sportolásnak egy nagyon fontos jellemzője, amely az interjúalanyok szerint több funkcióval is rendelkezik:

1. Stresszlevezetés. Talán ez a legkevésbé meglepő eredmény (ld. Toker & Biron, 2012 is), miszerint a munkában felgyült feszültség „kiengedésének” ad teret a sport: „Amit összegyűjtök a munkában, azt a sport közben elengedem, akár hazafelé bicajozva, akár teniszezni kint a levegőn. A kikapcsolódást jelenti... amit a munkában összegyűjtök, azt itt el lehet engedni.” (Elemér)
2. Egészség-fenntartás. Ez is a kevésbé meglepő gondolatok egyike, hiszen a sportolás egészségmegtartó hatása nem újszerű, úgy fizikailag, mint szellemileg: „Türelemesebb, kiegyensúlyozottabb, energikusabb vagyok. Fizikailag érzem, hogy sejtmegújulás történik.” (Ferenc); „A testtudat, hogy nem bevonzolod magadat a munkába, hanem berúg az ajtót...” (Andor).
3. Problémamegoldás. Az erre vonatkozó nyilatkozatok már több érdekességet tartalmaznak, ugyanis arra utalnak, hogy a munkában, az én-idő hiányában meg nem oldott helyzetekre a sportolás közben „kapnak” választ, jönnek rá. Ennek tudatossága annyira kielezett, hogy több megkérdezett arról számolt be, hogy szándékosan már a sportolásra tartogat egy-egy megoldatlan problémát: „A problémát elhalasztom sportolás közbenre, mert tudom,

hogy ott majd megoldódhat, ott tudok gondolkodni.” (Csilla) Ez ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkavilága akár sportolás közben is hatással van az adott felső vezetőre, azaz a két terület nemcsak fiziológiailag hat egymásra (stresszkezelés, egészségfenntartás, ld. 1. és 2. pont), hanem szellemileg sem éles a határvonal.

4. Itt-és-most. Ez talán a legfontosabb és az önmegvalósításhoz, mint élményhez leginkább kapcsolódó „én-idő”, ahogyan az a Flow élmény kifejtése során korábban részletezésre került: „... a vízben a siklás élménye - egyé válsz a vízzel, része vagy; flow élmény futásban is van, ha gyors alaptempóval, de nem fárasztóan futok, mintha repülnék a levegőben; biciklinél a természet közelsége fantasztikus és, hogy saját erőből milyen távokat tudsz megtenni.” (László) Az itt-és-most megélése a jelen hedonista hozzáállásra ad lehetőséget a sportoló felső vezető részére a Zimbardo-féle időperspektíva paradigmájában, ami azért is lehet különleges számukra, mert a szervezeti közegben a VUCA világa, a tulajdonosi elvárások a jövőorientáció hozzáállást erősítik jelen-tősen.

Mindezek mentén úgy tűnik, hogy az én-idő a sportolás közben egy intrinzik motivációs elem, amely során a tevékenység maga az öröm, önjutalmazás jelleggel, és eképpen az önmegvalósítás irányába hat. Ezzel szemben a megkérdezett felső vezetők a munka világában extrinzik motivációval vannak jelen, ahol a tevékenység eszközjellegű, és adott cél elérését szolgálja. Sőt, emiatt úgy tűnik, hogy az elköteleződésük is nagyobb a sporttevékenységek irányába, legyen szó a célról, vagy a cél elérésének folyamatáról.

Az elköteleződés mértéke ugyanakkor elérhet egy olyan szintet, amely már egészségtelen, azaz addikciónak is nevezhető: "A sport addiktív, mert mindig lehet még, még, sose elég, beletettem már sokat, menni kell tovább." (Ignác); „A sport valamiféle jóindulatú drog, ha ráharapsz, nehéz elengedni, annyira intenzív. Kevés hosszú távon fenntartható benyomásélmény van, ahol ennyire folyamatosan pozitív visszajelzés lenne” (Csilla) A válaszokból az derül ki, hogy többen ennek a függésnek tudatában vannak, mégis fenntartják azt – például a pozitív visszajelzés miatt, de akár a korábbi elemzés során megnevezett, a felső vezető létben tapasztalt szükséglet hiányok pótlása céljából.

Bármennyire is „legális drog” a sport, kérdés, hogy a megkérdezettek akkor is élnének-e ezzel, ha nem élnék meg a felsővezetői létükben a kutatás eredményeiként megnevezett negatív tényezőket; ha nem kompromisszumok mentén lennének jelen munkavilágukban? Akkor is sportolnának ilyen intenzíven/versenyszerűen ezek a személyek, ha nem lennének felső vezetők? Másképpen fogalmazva, és talán a kutatás eredményei ezt a kérdést helyezik a középpontba: a felsővezetői lét csak, akár addikciót is jelentő kompenzáló tevékenységgel (pl. intenzív és/vagy versenyszerű sportolás) kiegészülve viselhető el hosszabb távon?

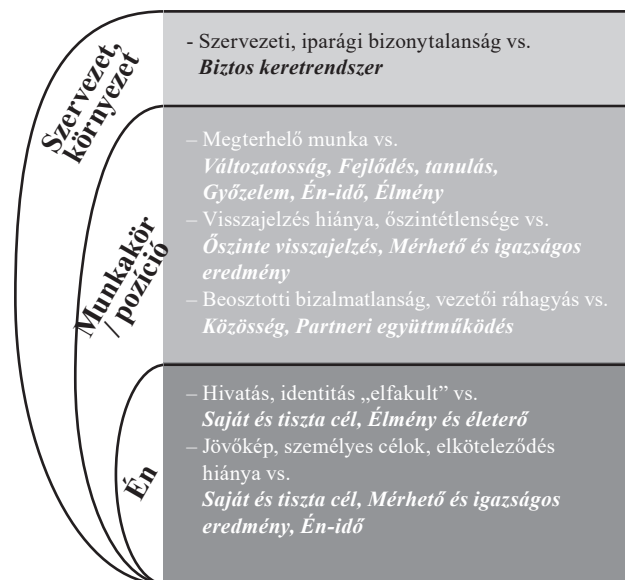
Következtetések és továbbgondolás

A kutatás arra kereste a választ, hogy milyen szerepet tölt be a felsővezetői létben az intenzív és/vagy versenyszerű sportolás? A megkérdezettek olyan felső vezetők voltak, akik hetente legalább 7 órát töltenek sportolással, illetve többségük versenyeken is részt vesz. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a felsővezetői lét válhat elviselhetetlenné, amelyre gyógyír lehet a sport, annak jellemzői miatt. Sőt, annyira, hogy az akár egyfajta függőséget is okozhat, amely rámutat a felsővezetői lét kompromisszum-jellegére: „e pozíció betöltéséhez szükségem van az intenzív/versenyszerű sportolásra” hozzáállás mentén.

A kutatás keretrendszerét az önmegvalósításra való törekvés adta. Az önmegvalósításra törekvő egyén esetében, a humanisztikus felfogásban a törekvő gátló tényezőket kell „kioltani” ahhoz, hogy a fejlődés, a kiteljesedés megtörténhessen. Ezek mentén a felsővezetői létben megjelenő önmegvalósítást gátló tényezőket a sport jellegzetességei az alábbi módon tudják feloldani – az interjúalanyok szerint:

2. ábra

A felsővezetői lét és a sportolói lét (dölt betűvel jelezve ez utóbbi) nyújtotta megélések összevetése, azok eredeztethetőségi pontja alapján



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek arról számoltak be, hogy a szervezet, illetve általában a környezet a felsővezetői létben bizonytalanságot szül, annak változatossága miatt, míg a sport egy biztos keretrendszert biztosít a felső vezetők számára. A munkakörhöz, betöltött pozícióhoz olyan jellemzőket társítottak az interjúalanyok, hogy az kognitív és érzelmi is megterhelő, amely többek között abból származik, hogy nem élik meg a bizalmat és annak mentén az őszinteséget az együttműködésekben – ezzel szemben a sportolás lehetőséget biztosít számukra a változatos élményeknek, a fejlődésnek, az én-időnek, úgy, hogy partneri együttműködésekkel élnek meg. Sőt, a befektetett munka eredménye látható számukra és igazságosnak is élik meg azt. Végül,

de nem utolsó sorban azt is felvállalták az interjúalanyok, hogy számukra a munka már nem hivatás, így az azon belüli jövőképük, elköteleződésük is elhalványult, amely éles ellentétben áll a sportolás mentén kitűzött saját célokkal, melyek életerőt adnak, úgy a mérhető és igazságos eredmény mentén, mint az én-idő mentén.

E tényezők felfoghatók erőknél és ellenerőknél is, amelyek fenntartják azt az állapotot, hogy a megkérdezett felső vezetők heti minimum 7 óra sportolással „éljék túl” a heti minimum 40 órás munkakörüket/ pozíciójukat.

A kapott „kép” egyszerűen érthető, sőt, örömteli, hogy az egyén, aki nem találja helyét a munkájában, de marad annak anyagi és egyéb előnyei miatt, talál egy olyan kompenzáló tevékenységet, „megküzdési stratégiát”, amely a status quo fenntartását támogatja. Ugyanakkor, az érem másik oldala elkeserítő, hogy ez egy „kvázi nullösszegű” játszma az egyénnek önmagával szemben, hiszen, amit az egyik helyen nyer, azt a másik helyen elveszíti. Sőt, figyelembe véve a sportolásnak – beismert – addikciós jellemzőjét, a kompenzálás átüthet túlkompenzálásba, amelynek következményeivel ezen írás már nem foglalkozik. Mindezek mentén az az állítás körvonalazódik e kvalitatív, eseteket feldolgozó kutatás eredményeként, hogy az intenzív és/vagy versenyszerű sportolással összekötött felsővezetői lét nemhogy nem egy önmegvalósítási folyamat, de egy olyan megküzdési stratégia, amely egy majd’ nullösszegű játszmat kíván pozitívabb színben feltüntetni – az egyén önmegőrsítése céljával.

További kutatási lépésként két irányt lehet megfogalmazni. Egyrésztől figyelemmel lehet követni a fenti „önmegvalósítási folyamatnak hitt, ám nullösszegű megküzdési stratégiát” miként alakul. Erre alkalmas lehet a jelen kutatás longitudinális kiterjesztése, valamint kritikus esetek megkeresése, akár a megkérdezettek körének kiterjesztésével. Márésről egy új kutatást lehet indítani, ahol ennek a helyzetnek a kialakulását lehet megérteni, akár megelőzés céljával. A két irány később összevetésre is érdemes lehet, akár oly módon, hogy a két kutatás interjúalanyai fizikailag is találkoznak (pl. fókuszcsoportos interjú keretén belül), akár az általuk elmondottak elemzése mentén.

Végül, szervezeti magatartás témájában az alábbi kérdések kutatására hívja fel a figyelmet a cikk:

1. Melyek azok a felsővezetői létre jellemző egyéni és szervezeti jellemzők, amelyekkel elkerülhető az interjúalanyok által megélt állapot? Van-e olyan, hogy „fenntartható/ egészséges felsővezetői lét”?
2. Hogyan jelenik meg az én-idő a szervezetekben, és erre szükséges-e odafigyelni? Van-e erre igény, nemcsak felsővezetői szinten, és ha igen, kinek a felelőssége azt biztosítani, és milyen eszközökön keresztül?
3. Érdemes a szervezeti keretek között megjelenő kompromisszumok fogalmát jobban körüljárni, megérteni, hiszen azok csupán egy adott mértékben tudnak hozzájárulni az egészséges szervezet, illetve egészséges szervezeti tag fennmaradásához. Bár ezek nagy részüket tekintve egyéni, szubjektív, így

egyedi döntéseken alapulnak, e megélések között lehetséges általánosításra is alkalmas magatartási minta, mint ahogy e cikk is túlmutat azon, hogy egy adott sportoló felső vezetőnek milyen egyedi megélései vannak.

4. Gender irányú kutatás elvégzése is érdekes lehet, pl. a nemek között megfigyelhető, esetlegesen eltérő megküzdési stratégiák: női és férfi sportoló felső vezetők akár számosságát érdemes lehet összevetni, de annál talán izgalmasabb lehet annak a megértése, hogy mit jelent a sport női, és mit a férfi felső vezetők számára?

Felhasznált irodalom

- Adamson, B. & Axmith, M. (2003). The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal*, May/June, 1-6.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, September-October.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May-June.
- Atkinson, R.L., Atkinson R.C, Smith, E. E., & Bem, D. J. (1999). *Pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Beck-Biró, K. (2010). *A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest.
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K., & Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top? Career success and personal relationships. *Journal of Communication*, 40(1), 9-23. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1990.tb02247.x>
- Besomi, M. et al. (2017). Running motivations within different populations of Chilean urban runners. *European Journal of Physiotherapy*, 19(supl), 8-11. <https://doi.org/10.1080/21679169.2017.1381317>
- Bokor, A. & Radácsi, L. (2006). *Aranykalitkában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harvard Business Review*, April.
- Carter, S. (1999). Anatomy of a qualitative management (PhD thesis). *Management Research News*, 22(11-12).
- Creswell, J.W. (1998). *Quality inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Csikszentmihályi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihályi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. London: A Penguin Book.
- Csikszentmihályi, M. (2018). *A futás öröme: Technikák a jobb teljesítményhez*. Budapest: Libri Könyvkiadó Kft.
- Csikszentmihályi, M., Damon, W., & Gardner, H. (2016). *Amikor a kiválóság és az etika találkozik*. Budapest: Libri Könyvkiadó Kft.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. (2nd ed). Thousand Oaks. CA.: Sage Publications

- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academic Management Journal*, 39, 292–339. <https://doi.org/10.5465/256782>
- Gagné M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete.* (PhD-értekezés). BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* New York: Aldine de Gruyter.
- Guillaume, C. & Pochic, S. (2008). *What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance.* Gender, Work and Organization. 16 (1): 14-36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall Inc.
- Herzberg, F.R. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October.
- Holtey-Weber, J. (2018). *Which motives for physical exercise relate to vitality in leisure runners?* Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Master of Science in Sports Sciences at the Department of Human Movement Sciences of the Faculty of Medical Sciences of the University of Groningen. Groningen, the Netherlands.
- Jackson, S.A. & Marsh, H.W. (1995). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow state scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18, 17-35.
- Kundera, M. (1992). *A lét elviselhetetlen könnyűsége.* Budapest: Európa Könykiadó.
- Larcker, D. (2013). *“Lonely at the Top” Resonates for Most CEOs.* Stanford Business.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lemos, M.S. & Verissimo, L. (2013). The relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and achievement, along elementary school. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 112, 930-938. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1251>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Maaloe, E. (2003). *Approaches to case study and their validity: Manuscript version of a book in preparation: Varieties of validity for Case Study research.* Presented in Soréze, France. EDAMBA Summer School.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In Vroom, V.H. & Deci, E.L. (eds.), *Management and Motivation: Selected Readings.* London: Penguin Books.
- Maslow, A. (1967). Self-actualization and beyond. In J.F.T. Bugenthal (ed.), *Challenges of Humanistic Psychology.* New York. McGraw-Hill.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach.* Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation.* New York: University of Cambridge.
- Miles, A. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods.* London: Sage Publications.
- Myburgh, E., Kruger, M., & Saayman, M. (2014). A motivation-based typology of triathletes. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 36(3), 117-134.
- Pink, D. H. (2010). *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképpen.* Budapest: HVG Könyvek.
- Roebuck, G. S. et al. (2018). The psychology of ultramarathon runners: A systematic review. *Psychology of Sport & Exercise*, 37, 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.04.004>
- Rokach, A. & Brock, H. (1996). The causes of loneliness. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 33(3), 1-11.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: a therapist's view on psychotherapy.* Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1980). *A Way of Being.* New York: Mariner Books.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Selye, J. (1964). Életünk és a stressz. In Szilas, R.F. (2011), *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Senge, P. (2010). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* New York: Random House.
- Schein, E.H. (1994). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* special issue: The learning organization in action. *Organizational Dynamics*.

- Schein, E.H. & Schein, P.A. (2018). *Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust*. London: Berrett-Koehler Publishers.
- Stake, R.E. (1994). Case Studies. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Tablizo, A. Q. et al. (2018). Touching the finish line: predictors of motivation among long distance elite runners (Exploring Sports Psychology). *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(2), 416-427. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.42.416427>
- Tabvurna, V., Bui, H.T.M., & Hornberg, F. (2014). Adaptation to externally driven change: the impact of political change on job satisfaction in the public sector. *Public Administration Review*, May-June, 384-395. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12204>
- Tenenbaum, G., Fogarty, G., & Jackson, S. (1999). The flow experience: A rasch analysis of Jackson's flow state scale. *Journal of Outcome Measurement*, 3(3), 278-294.
- Toker, Sh. & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699-710. <https://doi.org/10.1037/a0026914>
- Tóth, H. (2005). Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 20(5), 361-375. <https://doi.org/10.1108/09649420510609195>
- Tóth, L. (2010). *Lélektani és sportlélektani ismeretek*. Jegyzet az OKJ-s sportszakemberek számára. Budapest.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In Urdan, T. C., & Karabenick, S. A. (Eds), *The decade ahead: theoretical perspectives on motivation and achievement* (pp. 105-165). Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Wiese, B. S. (2007). Successful pursuit of personal goals and subjective well-being. In B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (Eds.), *Personal project pursuit: Goals, action, and human flourishing* (pp. 301-328). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Wright, S. (2012). Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers'. Loneliness in Organizations. *The Journal of Psychology*, 146(1-2), 47-60. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.585187>
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (2009). *The time paradox: Using the new psychology of time to your advantage*. New York, NY: Free Press.