

PALENCSÁR MIKLÓS

HANGYÁKKAL VÁRAT!

A CSAPATSPORT RENDSZER ALAPÚ PSZICHOLÓGIÁJA



MENTORS PARTNERS
GROUP

PALENCSÁR MIKLÓS

HANGYÁKKAL VÁRAT!

A CSAPATSPORT RENDSZER ALAPÚ PSZICHOLÓGIÁJA

A MENTORS & PARTNERS group BEMUTATJA:

PALENCSÁR MIKLÓS

HANGYÁKKAL VÁRAT!

A CSAPATSPORT RENDSZER ALAPÚ PSZICHOLÓGIÁJA

© Palencsár Miklós

Kiadja a Mentors&Partners Kft., 2019

Felelős kiadó

Palencsár Miklós

Felelős szerkesztő

Harsányi-Fekete Nóra

A kiadvány elkészítésében közreműködtek:

Renato Bandz

Jakab Tamás

Frank Mahonay

Pásztor Rudolf

dr. Pócz János

Alencar Rossoni

Ciaran Thapar

Kevin Vermillion

Köszönet az edzőknek, mentorált partnereknek,
játékosoknak, a világ minden tájáról, akik eredményeikkel,
visszajelzéseikkel hozzájárultak a könyv elkészítéséhez.

Design

Jakab Tamás

ISBN 978-963-12-6639-9

A nyomás és kötés

a Prime Rate Kft.-nél készült.

Felelős vezető: Tomcsányi Péter

„Oh, I don't mind
I got the fire
Electric light
So high, so wild"

Thank you to the coaches and teams
who reached their best, and thank for allowing us to be
part of that successful journey.
And to my partners, thank you for always believing in me.

TARTALOM

Előszó	9	2.3.2. Az individual típus magánélete	65
		2.3.3. Az individual sportoló	67
		2.4. A supporter személyiségtípus	71
1. PSZICHOLÓGIAI RENDSZEREK	15	2.4.1. A supporter típus általános jellemzői	71
HELYE A SPORTBAN	15	2.4.2. A supporter típus magánélete	74
1.1. A pszichológia és a sport	17	2.4.3. A supporter sportoló	76
1.2. Pszichológiai rendszerek	19	2.5. Az expert személyiségtípus	81
1.3. Krízis a sportban	23	2.5.1. Az expert típus általános jellemzői	81
1.4. Csúcsteljesítmény elérése és a 0% személyiségmódosulás	26	2.5.2. Az expert típus magánélete	83
1.5. Idol személyiség	29	2.5.3. Az expert sportoló	84
1.6. Sportpszichológia és a pszichológiai rendszerek	31	3. SZEMÉLYISÉGELEMZÉSEK	87
		3.1. A sportoló értékelése	89
2. A SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK ÉS A SPORT	37	3.2. Komplex személyiség	95
2.1. Személyiség vs viselkedés vs személyiségmódosulás	39	3.3. Egyirányú személyiség	97
2.1.1. A sportolók módosulása	44	4. CSAPATÉPÍTÉS PSZICHOLÓGIAI RENDSZERREL	99
2.1.2. A sportolók módosulásának okai	45	4.1. A csapatépítés alapjai	101
2.1.2.1. A sportolók környezet által elvégzett módosulása	47	4.2. Sportvezetői és edzői igények definiálása	106
2.1.2.2. A sportolók múltjából adódó módosulások	50	4.3. A versenyzetési rendszer hatásai	112
2.2. A ruler személyiségtípus	52	4.4. A csapatösszeállítás stratégiája	117
2.2.1. A ruler típus általános jellemzői	52	4.4.1. Posztok személyiségalapú tervezése	118
2.2.2. A ruler típus magánélete	55	4.4.2. Sorok összeállítása	119
2.2.3. A ruler sportoló	56	4.4.2.1. Támadó csapat	120
2.3. Az individual személyiségtípus	63	4.4.2.2. Eredményt megtartó csapat	120
2.3.1. Az individual típus általános jellemzői	63	4.4.2.3. Védekező csapat	121
		4.4.2.4. Eredményt megfordító csapat	121

5.	A CSAPAT VERSENYRE TÖRTÉNŐ FELÉPÍTÉSE ÉS FELKÉSZÍTÉSE	123
5.1.	A versenyre történő felkészítés alapjai	125
5.2.	Komplex személyiség- és viselkedésalapú csapatelemzés	127
5.3.	A csapat stratégiai személyiségtípus irányának meghatározása	129
5.4.	A csapatkohézió mértékének megtervezése	130
5.5.	SWOT analízis	132
5.6.	Stratégiai célok felállítása	135
5.7.	A konkrét fejlesztési program felépítése	137
5.8.	Személyiség alapú edzőképzés	140
5.9.	Online személyiségelemzések	142
6.	A JUNIOR SPORT ÉS SZEMÉLYISÉG ALAPÚ RENDSZEREK	145
6.1.	A junior elemzések jelentősége	147
6.2.	Az elemzés	149
6.3.	Szöveges értékelés	152
6.4.	Junior csapatelemzés	159
6.5.	Juniorok felnőtt csapatba helyezése	163

ELŐSZÓ

Az első sport műhelymunka programját terveztük a tanácsadói csapattal, és persze kerestük hozzá a megfelelő interaktív, de igen erős üzenetekkel ellátott játékokat is. Úgy gondoltuk egy kvíz mindig megmozgatja az emberek fantáziáját, és ha verseny is van az ott kialakított csapatok között, akkor még inkább élvezni fogják azt. Össze is állítottunk egy tíz kérdéses változatot, melynek utolsó kérdéseként már szeretnénk volna felvezetni a csapatépítő műhelymunka lényegét is. „Melyik a legerősebb állat a világon?” – hangzott a kérdés, mire a csapatok egymás után kezdték el kiabálni az oroszlán, a tigris, a cápa, a medve és egyéb ismert ragadozók neveit. Mire a csapatkapitány odaszólt a többiekhez: „ez cseles kérdés, mert olvastam, hogy a hangya a saját testtömegének sokszorosát el tudja cipelni, míg ezek a nagy állatok nem képesek erre. Ráadásul azt mondták, hogy csapatépítés a mai nap fő témája, és hát a hangyák együtt dolgoznak. Úgyhogy szerintem a hangya a megoldás”-mondta a világ egyik legjobb játékos. Majdnem igaza volt, mert egyébként az evezőlábú rák az, de a hangya is ott van a ranglista elején, szóval elfogadtuk a választ. Persze „lelőtte a tervezett poénunkat”, de hát így jár az ember, ha egy sportoló még okos is. Hogy illik a könyv témájához ez a történet? Leginkább úgy, hogy a csapat-sportokban dolgozó szakemberek az elmúlt 15-20 évben leváltották a „nagy ragadozókat” a szorgos, csapat orientált „hangyákra”. Az eredmény pedig félelmetes! Persze ez nem azt jelenti, hogy nincs szükség egy tigrisre vagy oroszlánra olykor a pályán, de az biztos, hogy óvatosan kell bánni velük!

Egy valamire való könyv bevezetőjének, no pláne mélyebb szakmai tartalom esetén, alapvető kötelessége, hogy bemutassa az író. Legalábbis ezt mondják a szakemberek. Hogyan is várhatnánk el azt, hogy bárki is nekikezdjen egy több, mint száz oldalas anyagnak, ha nincs szakmai bizalma az iránt, aki beszél hozzá majd az elkövetkezendő órákban, napokban. Remélem valóban nem hónapokról beszélünk, mert ha annyi idő szükséges ennek a könyvnek az „átrágásához”, akkor valamit nagyon nem jól

műveltem. Nos, magamról beszélni mindig is a legnehezebb dolgok egyike volt az életemben. Meg hát nem is igen volt szükségem rá, mert mindig abban hittem, hogy az eredményeknek kell meghatározniuk az embert.

Márpedig ez a könyv a sport és a pszichológia viszonyát értelmezi át igen mélyen, legalábbis ez a célom. Rámutat arra, hogyan is érdemes használni egy profi edzőnek a pszichológiai tudást, hogyan teremthet ezzel hatalmat, és hogyan érhet el sikereket a csapatával. Egészen részletesen fogom bemutatni, hogyan kell modern felfogással olyan csapatot építeni, amely nem csak technikai tudása mentén van egybekényszerítve, hanem valóban csapatként is tud funkcionálni. Ráadásul mindezt azért teszi, mert a játékosok személyisége ezt diktálja. Nem azért, mert rájuk van kényszerítve, nem azért, mert az aktuális felvett viselkedésük, „álarcuk” ezt parancsolja. Hanem azért, mert így vannak kódolva! Vagyis egy ilyen módszerrel felépített siker mindig hosszú távú és tartós. Egyre többen alkalmaznak már pszichológiai rendszereket, teszteket a sportban, így arra is rámutatok majd, hogy milyen tévutak vannak ezen a téren. De honnan is tudhatnám én mindezt?

Professzionalista személyiségtípus vagyok, mely kijelentés a könyv későbbi részeinek ismeretében értelmét nyeri majd. Lassan építkezem, folyamatosan tanulok, és van egy fontos alapelvem: csak arról a témáról nyilatkozom, beszélek, ami az én szakterületem. Amit mélyrehatóan ismerek, és amivel kapcsolatban megfelelő mennyiségű és minőségű saját tapasztalatom is van. Szeretek a nálam okosabb emberekre hallgatni, és nálam a bölcsesség nem egyenesen arányos a korral. Ezt sokan nagyon nehezen viselik körülöttem. Fontos alapelv az életemből, melyet szüleim neveltek belém, hogy meg kell különböztetni a jó és a rossz embereket. A jó emberek felé tisztelettel és alázattal kell lenni, akármilyen magasra is jut az ember a karrierjében, és teljesen mindegy, hogy az adott „jó ember” éppen takarítónő vagy pénzmágnás. További alapelvem, hogy a gyermek szent és sérthetetlen, és felelősségünk a gyermekeket védeni, fejlődésükben támogatni. Az üzleti köreimben nem egyedi, hogy a karrier bizonyos szintre történő eljuttatása magával hozza a „hiszek abban, hogy a világot jobbra lehet tenni” idealista gondolatot. Én is csatlakoztam az idealisták e szűk kis közösségéhez, és vagyok olyan

szerencsés, hogy olyan rendszerrel, olyan területen dolgozhatom, ahol ezt nap mint nap, egyelőre egy-egy személyes sors esetében, „kicsiben” meg is teszem.

Négyéves korom óta sportolok, mindaddig élsport jelleggel, amíg komoly választásra nem kényszerültem a karrierem miatt. De húszévesen a világ legnagyobb bankjától ajánlatot kapni nem volt utolsó dolog, pláne nem egy olyan kis vidéki városból indulva, ahonnan én jövök. Gyorsan, igen impozáns karriert építettem az üzletben, 23 évesen csúcsvezetője lettem az akkor legnagyobb profitot előállító médiacégnek Magyarországon. Az üzleti sikereknek köszönhetően igen korán, 24 évesen már üzletfejlesztési tanácsadóként kaptam megbízásokat, majd 28 éves koromtól kezdve, feladva a multinacionális céges karriert, csak ezzel foglalkozom.

A sikereim alapeleme volt a pszichológiai rendszerek használata, melyet kanadai-francia cégtulajdonosunk hozott be az életembe, én pedig ezért örökké hálás leszek neki. Bár jómagam kontrolling, banki területen diplomával rendelkező emberként mindig igen realista voltam, nem igazán hittem a „pszichés maszlagokban”. De talán ezért is sikerült egy hatásos pszichológiai rendszert kiépítenünk, hiszen annak minden pontján meg kellett küzdeni az én igen magas szintű szkepticizmusommal. Kolégáim, üzleti partnereim kedvenc mondásává is vált, hogy ha „rajtam túljutott” a tesztelés, akkor ott nagy gond nem lehet. Igen, alapvetően tudok „kekec” figura lenni, mert van némi maximalizmus iránti mániám. Erről már nem is fogok leszokni, bár sokszor könnyebb lett volna „félrenézni”. 21 év üzleti tevékenység alatt több, mint 500 üzletfejlesztési projektet vezényeltem le sikeresen, és ezek mindegyikének kiemelt része volt a szervezetfejlesztés, azon belül pedig a csapatépítés, irányítás, menedzsment fejlesztés. Mindig abban hittem, hogy üzletet emberekből lehet építeni, és ha egy adott csapatba tartozó emberek egy irányba mennek, abból rossz dolog nem sülni ki.

Furcsa figurának tartanak, nem nézek ki tipikus üzletfejlesztési szakembernek. Igen sokat járok edzőterembe, hiszen ez az egyetlen sport, amit akár hajnali kettőkor is tudok művelni, és még jobb is teszi az ember kinézetét. Minél több üzletfejlesztési projektem lett, annál több időt töltöttem speci-

ális edzésprogramjaimmal egyfajta agyi kikapcsolódásként. Egy keynote prezentációm alkalmával – melyet komoly vezérigazgatói körnek tartottam – meg is lepődtek, hogy a nagy sebbel-lobbal felkonferált üzleti szakember „helyett” én jelentem meg a színpadon. Éreztem, hogy fel kell oldanom a hangulatot, meg kell szüntetnem a sokkot. Szóval elkezdtem az előadásomat: „Sokan láttak már napközben, és gondolom meglepetésként éri Önöket, hogy nem a konferencia tulajdonosának testőre vagyok, hanem az üzleti mentora, és mint ilyen a nemzetközi válság után üzletfejlesztési stratégiai változásokról fogok beszélni”. Azóta már ezzel a képességgel jól tudok taktikázni, építke a külső és a tartalom közötti kontrasztra.

A sport mindig meghatározó volt az életemben, és amikor a pszichológiai rendszerünk, csapatépítési tudásunk már olyan szintre jutott, hogy megkaptuk az első felkérést a sport világából, természetesen igent mondtam. Azóta 64 csapat fejlesztésében vettem közvetlenül vagy közvetetten részt. Voltak közöttük klubcsapatok a világ elitjéből, első ligából és másodosztályból is. És persze voltak nemzeti válogatottak is. Európa, USA, Dél-Amerika több országának csapataival dolgoztunk már együtt, és közel 10 000 sportoló elemzését láttam és értelmeztem már munkám során. A sportbeli szerepünk sokat segített a rendszerünk üzleti területen történő fejlesztésében is. Hiszen amíg az üzletben egy adott menedzser komplex elemzésének pontosságára sokszor hosszú hónapok múltán derül fény, addig a sportban pár perc alatt ott van az eredmény a szemünk előtt egy tétellel bíró mérkőzésen. Ezért is vagyok arra büszke, hogy az általunk fejlesztett üzleti pszichológiai rendszer megállja a helyét a sportban, és kupagyőzelmek, bajnoki címek, kiemelkedő Európa-bajnoki, világbajnoki és olimpiai helyezések részesei voltunk.

Nem vagyok a középpontba való ember! Sosem szerettem, ha nagy a felhajtás körülöttem. Nem érdekelt az „általános vélemény”, mindig azzal foglalkoztam, hogy akikkel együtt dolgozok meg legyenek elégedve a munkával. Ez különösen igaz a sportra is. Számomra az igazi emberi kapcsolatok nagyon fontosak, nem szeretem, sőt nem is tudom elfogadni a „felületes”, úgynevezett „hamis” kontaktokat. Akár magánéletben, akár üzleti életben mozgok, mindig azt kérem, hogy teljes őszinteséggel

közelítsünk egymáshoz. Én is így teszek, még ha ez sokszor fájó is. Sikeres „business mentor” lettem az évek folyamán, hiszen pont ezeknek a nyers kinyilatkozásoknak köszönhetően az üzleti partnerek pontosan azt kapják meg, amit máshol nagyon nehezen tudnak elérni: a kíméletlen őszinteséget. Mind ezt sokszor egy világméretű cég tulajdonosának vagy épp egy világviszonylatban is ünnepezt szövetség kapitányának nehéz elfogadnia, de a kritika mindig építő jellegű és hasznos.

Sokat fognak olvasni a sportolók magánéletéről, annak menedzseléséről, hiszen az is alapvető eleme a sportbéli sikereknek. Jómagam is komoly energiákat fordítok arra, hogy a kapcsolataim a lehető leg-tökéletesebben működjenek. Mind a magánélet, mind az üzleti élet terén jellemző, hogy ha valakivel kialakítok egy kapcsolatot, akkor az „örökre” szól. Ez magánéletben azért nem igazán meglepő, de üzletfejlesztési tanácsadóként, mentorként azt elmondani, hogy az első üzleti mentoráltammal idén ünnepeljük a 18. évfordulónkat, azért extrának számít. Üzleti sikerek csakis kiegyensúlyozott magán-életből fakadhatnak hosszú távon, és szerencsés vagyok, hogy ehhez megtaláltam a megfelelő társat – vagy ő talált meg engem, nem is tudom melyik igaz – akivel 14 éve élünk őszinteségben, szeretetben, boldogságban, ahogy illik, jóban-rosszban, tudják, amíg a ...

Nem igazán tudom, hogy az előszóban leírtak meghozták-e a kedvet vagy éppen elvették az érdeklődést a könyv elolvasása iránt, ezt majd Önök úgyis eldöntik! Aki viszont továbbra is megtisztel bizalmával, annak hasznos olvasást kívánok!

Palencsár Miklós

1. PSZICHOLÓGIAI RENDSZEREK HELYE A SPORTBAN

1.1. A PSZICHOLÓGIA ÉS A SPORT

A pszichológia megítélése a sportban folyamatosan változik. Igen gyorsan és igen nagy mértékben gondolnak sokszor teljesen mást annak hasznosságáról, hatékonyságáról. Ennek dinamikája szoros kapcsolatban van a sportolók teljesítőképességének változásával. Azokban az időkben, amikor még egy jobb fizikai edzéssel, egy új edzésmódszerrel könnyen a csúcsra lehetett jutni, nem igazán volt fókuszban az emberi elme. Ez nem azt jelenti, hogy ezekben az időkben a sportolók nem is gondolkodtak. Számított bizony, hogy ki, milyen mentális állapotban van, de egy adott izom precízebb megoldozásával jelentős előnyökhöz lehetett jutni. Aztán jött a taktikai repertoár ideje, amikor – főként persze a csapatsportágaknál – egy-egy jól eltalált mérkőzés stratégia győzelmet jelentett, és a sportolók feladata az volt, hogy az adott módszertant a lehető legtökéletesebben végre is hajtsák. Akár még hiba is csúszhatott a kivitelezésbe, hiszen egy új ötlet olyan szinten vitte el a mérkőzést a győzelem irányába, hogy nem volt ellenszer az ellenfelek részéről. Nyilván itt sem lehetett figyelmen kívül hagyni a pszichés folyamatokat, de a lényeg az volt, ki tudja leginkább megvalósítani az edzők álmát. És akkor már témánál is vagyunk! Ez a folyamat indította el ugyanis azt a gondolkodást, hívhatjuk akár lavinának is, melyben a mentális felkészítés kiemelkedő szerepet játszik! Mikorra datálható a kezdet? A dátum nagyban függ a lokalizációtól, az adott nemzet nyitottságától, kutatási háttérétől, elvárásaitól. Sportpszichológusokat már igen régóta alkalmaznak a sportban. Nem igazán lehet pontosan meghatározni a dátumot, hiszen a legjobb szakemberek háttérben maradtak, mai napig csendben végzik ki-magasló tevékenységüket. Hiszen úgy gondolják, hogy ők egy faktor a sportoló kiváló eredményében, de az eredményt konkrétan mégiscsak az atléta éri el, így odanyomakodni a végelszámolásnál, várni a dicséretre, esetleg kikövetelni azt, nem a szakemberek stílusa. Az viszont biztos, hogy több évtizede dolgoznak komoly szakemberek ezen a területen, és a sportolók használják tudásukat a teljesítményük fokozásához. Az is biztos, hogy annak a kezdeti „örületnek” már vége, amikor úgy fogalmazták meg a pszichológia jelenlétét, mint egy új doppingot, a csodaszert. Ezen az ámulaton azért már a világ összes

táján túlvannak, és mindenhol eltették a pszichológiát a megfelelő helyre. Sajnos az is igaz, hogy ahol a pszichológia, a pszichológus többet ígért, vagy a felhasználók többet vártak el tőle valamilyen oknál fogva, ott érdemtelenül hever a sarokban, ahol pedig eredményeket tudott hozni, ott nyilván a hit vitte előre a folyamatot, és óriási becsben tartják ezt a fegyvert! Az is biztos, hogy nagyon kevés szituációban mondhatjuk el, hogy reális helyen kezelik ezt a tudást, és annak a sikerre gyakorolt hatását. Ennek is köszönhető az, hogy ma már a sportpszichológiai megoldásokat szelektálják a sportszakemberek. Komoly figyelmet szentelnek arra, hogy elkülönítsék a hasznosat a haszontalan-tól. Viszont ugyanakkor nyitottabbak is az új megoldásokra, főként ha azok értelmezhető rendszerbe vannak foglalva. Ha össze kellene foglalni a sport és a pszichológia jelenlegi helyzetét, akkor azt lehet mondani: minden sportszakember tudja, hogy szükség van a mentális erő építésére, viszont abban megoszlanak a vélemények, hogy ezt egy pszichológusnak kell-e művelnie, vagy pedig egy olyan rendszert kell kapnia a csapattal konkrétan foglalkozó menedzsmentnek, hogy maga a menedzsment képes legyen a megfelelő pszichológiai fogásokat alkalmazni. E mellé párosul az a tény, hogy a sportolók finoman fogalmazva sem rajonganak a „pszichomókusok” jelenléteért. Csapatsportágakban a játékosok általában teljesen felesleges időpazarlásnak tartják a pszichológus szakember által szervezett foglalkozásokat, egyéni sportágakban pedig kicsit félelemmel – „nem vagyok beteg” – közelítik meg a kérdést. Persze ez is személyiségtypus függő, mint ahogy a könyvben rámutatunk, hogy minden vélemény és döntés tulajdonképpen az egyén személyiségjegyeiből adódik.

Miért is van akkor most jelentős előretörés és eddig nem tapasztalt nyitottság azon pszichológiai módszertanok irányába, amelyek a sportolók eredményére hatással lehetnek? Nem túlzás kijelenteni, hogy a fizikai felkészítés és a szakmai tudás elért egy olyan magasságot, ahonnan már nehéz tovább fejlődni. Fizikai úton sok sportszakember véleménye szerint már szinte csak a különböző dopping-szerek – vagy nem legális teljesítménycsökkentők – világa maradt arra, hogy a sportolók kitolják fizikai teljesítőképességüket, hiszen az edzés módszerek, fizikai fejlesztő technikák már olyan múlttal és tapasztalat mennyiséggel rendelkeznek, amiből szinte tökéletesen fel lehet építeni egy adott programot. Párhuzamosan pedig a szakmai tudás fejlesztése is a csúcra lett járatva, mely főként a csapat-

sportágakban figyelhető meg. Meg lehet lepni a világot egy-egy új „figurával” vagy játékmódszerrel, de a szakemberképzés fejlődése, annak globalizációja okán már nehéz olyan előnyre szert tenni, ami egyértelműen biztosíthatná a „trónra” jutást és az ott maradást egy adott csapat vagy egyéni sportoló számára. Maradt tehát a pszichológia.

1.2. PSZICHOLÓGIAI RENDSZEREK

De azon belül is igen nagy a gondolati átrendeződés a szakemberek, a felhasználók fejében. Csapat-sportágaknál tartanak pszichológust, mert hát mégis úgy illik, de nagyon ritka az az eset, amikor azt elegendőnek tartaná a csapatért felelős vezető a siker eléréséhez. A profi edzők komoly rendszerszemlélettel rendelkeznek. Nem is tudna egy klub edző vagy szövetségi kapitány érvényesülni, ha nem lenne rendszerszemlélete, nem tudna építkezni. Persze ez sem volt mindig így! A legismertebb csapat-sportágakban jól megfigyelhető az edzők személyiségének átrendeződése az évek során. A nagyhangú, motiváló, föl-le futkosó szakemberek helyett egyre inkább jelentek meg a nyugodt, konkrét, tudatos felkészüléssel érkező, maximalista és rendszerközpontú edzők. És ezek az edzők egyre inkább „le-nyomták” elődeiket, csapatuk legyőzte az impulzív emberek által motivált, de rendszerben nem feltétlenül együttműködő társaságokat. Vannak kimondottan jó példák a világban, és talán a legismertebbek a német labdarúgó válogatott lépésről-lépésre történő előretörése, a norvég női kézilabda válogatott, vagy akár a francia férfi kézilabda válogatott, spanyol női kosárlabda válogatott hihetetlen sorozata. Mindegyik esetben közös volt, hogy csak olyan személyiségek kerültek be a válogatottba, akiknek fő irányuk a „csapatjáték” és a „rendszerben gondolkodás” volt, és csak egy-egy játékost tartalmazott a keret, akik a pszichológiai kör ellenkező, proaktív oldalán voltak, ahol az egyéni teljesítmény felülírja a csapatszükségeket! Ahhoz viszont, hogy ilyen tudatosan lehessen építeni csapatot, bizony szükség

van a pszichológiára. Ahhoz pedig, hogy ezt a tudást az edző alkalmazni is tudja a csapatépítésben folyamatosan, szükség van a pszichológiai tudás rendszerbe foglalására! És el is érkeztünk a pszichológiai rendszerek sportban történő egyre intenzívebb használatának magyarázatához. Nem tudnak a szakemberek mit kezdeni a nap végén a pszichológia által általában definiált egyéni elemzésekkel csapatszinten! Egy csapatot irányító szakember számára a legfontosabb, hogy csapatszinten hogyan működnek a mentális dinamikák. Ehhez pedig egy olyan rendszerre van szükségük, egy olyan „koordináta térképre”, amiben el tudják helyezni játékosait, saját magukat, sőt, még az ellenfeleket is! Szükségük van egy közös nyelvre! És ez az, amit csak egy rendszertől tudnak begyűjteni! El is kezdtek kipróbálgatni a különböző megoldásokat, melyeket meg lehet találni a nagyvilágban. Ezek mindegyike üzleti alapú, és talán a legnagyobb kihívás átfordítani az üzleti sikerekért felelő megoldásokat a sport nyelvezetére. Azért is kihívás, mert a rendszerek alkotói nagyon távol állnak a sport világtól, és a megoldások elsősorban az üzleti életre jönnek létre. Ennek köszönhetően a tesztelesek is és az első eredmények bizonyítása is „átlagembereken” történik, nem pedig sportolókon. A teljes elmélet felállítása is az üzletemberekhez igazodik, nem pedig a versenyzők világához. Viszont a pszichológiai rendszerek igen okosan felfedezték, hogy a sportban nagy pénz van, tehát ott kell lenniük. Igen ám, csak azok a mechanizmusok, amik jól működnek az üzleti életben, komolyan meg tudnak bukni a sportban. Nem beszélve arról, hogy ha egy akár még jól be is promótált üzleti pszichológiai rendszer az üzleti életben nem tud megfelelő eredményt felmutatni, az esetek többségében akár több év elteltével sem derül ki. Hiszen érdekes dolgokat, jellemzőket mondani egy menedzserrel sok ember tud, nem is feltétlenül kell kimagasló pszichológiai tudás hozzá. Aztán az üzleti élet terén nagyon sokszor elegendő az, hogy „leelemeztük” a kollégákat. Kaptak egy „színes-szagos” anyagot magukról, tehát megmutattuk, hogy törődünk velük. Tudom, hogy nem hangzik túl biztatón mindez, de több, mint húsz éve vagyok igen mélyen az üzleti világ ezen részében, több, mint tíz éve már a sportban is, tehát igen szépen lehet „harapni a különbséget”.

Nem könnyű egy üzleti életben teljesítő rendszernek áteveznie a sportba. Egyrészt az üzleti pszichológiai rendszerek szinte kivétel nélkül az USA területéről érkeznek! Ott fejlesztették őket, ott adaptálták, ott tesztelték őket. Ha nem, akkor olyan országokból származnak, ahol „jóléti társadalom” van. Miért is okoznak gondot ezek? 21 évvel ezelőtt kezdtem el alkalmazni az első pszichológiai rendszert az életemben, frissen kinevezett értékesítési igazgatóként egy 21 országban, 4 kontinensen lévő multinacionális médiacégnél. Ezeknek a rendszereknek a legnagyobb előnye, hogy igen okos módszerekkel tipizálják az embereket, megfelelő csoportokba osztják őket. Így bár egy-egy csoportba tartozás nem ad teljes pszichológiai elemzést a csoport egyes embereiről, de megfogalmazza azok közös pszichológiai vonásait, pontjait. Ami probléma, hogy a legtöbb rendszer csak és kizárólag a külsőségekre épít, hiszen arra próbálja tanítani a felhasználót, hogy személyes benyomás alapján alkosson egy felületes képet egy adott személyről. Azonosítsa be azt a viselkedést, amit a helyszínen lát, és abból vonjon le következtetéseket az adott személy gondolkodására, motivációjára, döntéshozatali mechanizmusára vonatkozóan. Ez az elmélet Marstontól származik, aki 1929-ben publikálta először és elsőként az emberek tipizálásának technológiáját. Ez a megközelítés nagyon jól működik akkor, ha az a viselkedés megegyezik az általunk elemzett személy „igazi énjével”. Ha nincsen álarc rajta, ha önazonos. Vagyis kellő önkritikával rendelkezik és tisztában van önmagával. És ez az a pont, ami a rendszerek sarkalatos problémája. Bizonyos társadalmakban előfordulnak ezek a tiszta esetek. Erre jó példa az USA, ahol a pszichológiai rendszerek megalkotásának periódusában valóban el lehetett mondani a társadalom jelentős részéről, hogy „nem játssza meg magát”. Azt mutatja kifelé, a társadalom felé, amilyen ő valójában. Egy jóléti társadalomban ezt könnyebb megtenni, mint ott, ahol az ország szegénysége, elmaradottsága, vagy épp külső tényezők okán a társadalom tagjainak bizony szerepet kell játszaniuk sokszor a túléléshez! Ha például egy ex-szovjet irányítás alatt lévő ország lakosairól beszélünk, akkor ott az USA-ból érkező rendszerek elbuknak. Aki abban a világban élt, pontosan tudja miről is beszélek, hiszen veszélyes lett volna önazonosan kiállni bizonyos értékek mellett, és ez sajnos még a sportra is igaz volt. Ennek is köszönhető az, hogy amikor a multinacionális cégen belül adaptáltuk a rendszert a különböző országokra, annak hatásában jelentős eltérés volt. Magyarországon például akkor tudtak jól működni, amikor kis értékű termékek, szolgáltatások értékesítésére használták az üzletemberek,

hiszen azok megvásárlásáról álarc viselése mellett is könnyen döntenek az emberek. Amikor viszont már egy adott ember motivációját akarta bárki felépíteni a tengerentúlon jól bevált rendszer alapján, akkor bizony csalódás érte. Nem is lehetett másként, mert olyan társadalmakban, melyekben az emberek az alapján választanak munkát, hogy miből tudnak majd megélni, és nem lehet az a fókuszban, hogy amúgy mit is szeretnének dolgozni, nyilván az interjúk, a beszélgetések és az azok alapján felállított pszichológiai profil hamis lesz! De miért érdekes mindez egy sportkönyv hasábjain? Azért, mert a hagyományos pszichológiai rendszerek a viselkedésre koncentrálnak. A viselkedésre, mely helyzettől függő, és akár egyik pillanatról a másikra is változhat. A fontos döntések és a kritikus helyzetekben előtérbe kerülő tulajdonságok viszont a személyiségünkből következnek. A személyiségünk nem változik, illetve nagyon kis mértékben és rendkívül lassan. Viszont amíg az üzleti életben el lehet „botorkálni” a viselkedésünk változtatásával – vagyis álarcok viselésével –, a sport ezt nem engedi meg. Egy üzletember fel tud kelni minden reggel és a tükör előtt tudja gyakorolni, hogyan is kell mondjuk vezetőként reagálnia, és meg is tudja tenni ezt a sablonos helyzetekben. Senki nem tudja, hogy mikor kerül olyan krízis helyzetbe, amikor nem képes irányítani a saját álarcát. A sportban ezek az álarcok az első fontos lövésnél, sőt, sokszor már a bemelegítés közben, mérkőzés előtt összeroppanak, eltűnnek. Vagyis azok a rendszerek, melyek a viselkedésre fókuszálnak, a sportban nem csak haszontalanok, hanem veszélyesek is, hiszen teljesen irreális képet adhatnak egy-egy sportolóról, és aztán a világversenyen jön a nagy meglepetés. Azok a rendszerek, amik viszont a személyiséget is definiálják, feketén-fehéren tudják megmutatni a sportszakemberek és a sportolók számára azt, mire is lehet számítani egy adott versenyen! Nem sok olyan rendszer futkos a nagyvilágban, amely személyiség- és viselkedés elemzéssel is foglalkozik, hiszen az eljárás bonyolult, kiemelkedő szakmai háttérrel igényel, és ami a legfontosabb, hogy konkrét tesztkörnyezet nélkül nem tud létezni. A kutatóbázissal rendelkező rendszereknek ez okozza a legnagyobb kihívást, hiszen egy-egy új teszt „piacra dobásához” szükség van az objektív tesztelésre. Egyre inkább megfigyelhető az, hogy olyan cégek tudnak valódi értéket teremteni, akiknek az üzleti életben a személyiség- és viselkedés kutató tevékenységéhez szorosan kapcsolódik üzleti tanácsadói terület is. Vagyis rendelkeznek olyan élesben elemezhető közeggel, ahonnan konkrétan kapnak visszajelzést. Ez a közeg ráadásul nem pár

száz fő, hanem több ezer kell legyen és a világ különböző pontjain kell elhelyezkednie. Ezért is van az, hogy a modern üzleti pszichológiában egyre inkább azok a cégek érvényesülnek, melyek üzletfejlesztéssel, szervezetfejlesztéssel, csapatépítéssel foglalkoznak évtizedek óta, és a konkrét fejlesztések mentén tudják fejleszteni saját pszichológiai rendszerüket. Jómagam is látom ennek a folyamatnak az igen pozitív hatását, hiszen közgazdászként, alap beállítottságom szerint pedig kontrolling szakemberként számomra is csak egy érdekes adalék volt húsz évvel ezelőtt a pszichológia, és sosem hittem a különböző nagy elméletekben addig, amíg azokat üzleti eredményekben nem láttam viszont. Ma már túl vagyok csaknem 10 000 személyiség- és viselkedés elemzés személyes átadásán, több, mint 500 üzletfejlesztés sikerein, melyek egyértelműen annak köszönhetők, hogy személyiség alapon meg tudtuk határozni az adott emberek döntéshozatali mechanizmusát, illetve most már elmondható, hogy 11 éve látom ennek a sportba történő átvitelét, az ottani újraértelmezését, és több, mint 3 000 sportolóra gyakorolt közvetlen hatását.

1.3. KRÍZIS A SPORTBAN

Jól körbe lehet fogalmazni, de tulajdonképpen amikor a sport és a pszichológia kapcsolatáról beszélünk, behozzuk a képbe a pszichológiai rendszereket vagy sem, egy a lényeg: a krízis helyzet megértésére és menedzselésére kell koncentrálnunk! Elemezhetünk bárkit, bárhogy, használhatunk különböző módszereket, de a középpontban az áll, hogy komoly pszichés megterhelés alatt is tudjanak sportolóink eredményt produkálni.

A pszichológiai rendszerek megalkotásánál pontosan ezért fontos, hogy a kutatások fókuszában a személyiség vizsgálata, megértése legyen. De ez önmagában még mindig nem elegendő. Hiszen leírhat-

juk, érthetjük mi a személyiséget, ha azzal nem tudunk mit kezdeni. Éppen ezért amikor én kutatásról, pszichológiáról beszélek akár üzletben, akár sportban, mindig „leoltom” a pszichológusokat, hogy számomra az emberek, az elemzett személy döntéshozatali mechanizmusa és annak menedzselése a fő kérdés. Vagyis milyen döntést várhatok az adott embertől, és ez hogyan jelenik meg a gyakorlatban, az eredményekben a folyamat végén. A pszichológiában hívják ezt sokféleképpen. Valódi énnak, igazi személyiségnek, a mi rendszerünkben pedig „original personality” a kategória megnevezése, vagyis az „eredeti személyiségről” beszélünk. Miért eredeti? Miért original? Évtizedekkel ezelőtt kezdődtek kutatások azzal kapcsolatban, hogy tudósok bizonyíthassák, az emberek személyisége már születéskor adott. Legalábbis igen nagy mértékben meghatározott. Az akkor még elméleti síkon mozgó kutatás azért is volt érdekes számomra, mert láttuk a gyakorlatban, hogy minden álarc, minden módosult személyiség összeroppanhat egy váratlan vagy akár tervezett krízishelyzet esetén. Akármit is gondolt magáról az adott személy, akármit próbált elhitetni a külvilággal, a krízisben ott állt „meztelenül” a valódi személyiségjegyeivel, és azok mentén, azok segítségével kellett volna kezelnie a helyzetet. Ha ez a valódi személyiség nagyon távol állt a külvilág felé és az otthoni tükör előtt gyakorolt póztól, akkor bizony a krízis menedzselése sikertelen volt. Ha ez a két faktor közel állt egymáshoz, akkor viszont mindig volt megoldás. A menedzserek kérésére 14 évvel ezelőtt kezdtünk el dolgozni a személyiség elemző rendszerrész junior, illetve baby korra történő átültetésén, és ezen „tesztelések” meg is kezdődtek. Az első „RISE baby” ma már 13 éves, és köszönhetően a szülőkkel folyamatosan fennálló kapcsolatnak, ennyi év tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy meg tudjuk határozni, hogy pár hónapos korban, speciális módszerrel megállapított személyiségelemzés mennyire „ül” a mindennapokban. Azóta már közel 1000, különböző korban lévő kisgyermek felnevelésében és személyiségének kialakulásában vannak információk, adatok, mely által ezek az elemzések megbízható szintre jutottak. Látni lehetett első perctől kezdve, hogy bizony a kisgyermekeknek is van személyiségük – bár ezt sokakat meglepett, és pszichológusok évekig vitatkoztak ezen a megállapításon, mondván az majd a korral együtt alakul ki – és azt következetesen hozzák elő a gyermekek a számukra krízist jelentő helyzetekben. Ezek fényében nyilván nem ért meglepetésként a neurológiai kutatások legújabb fejleménye, mely szerint egyértelműen bizonyítható, hogy az agynak azon része,

mely a személyiségért felelős, születéskor definiált, és életünk során igen kis mértékben változhat. Ezt a mértéket is meghatározták. Nagyjából személyiségtulajdonságaink 5%-a cserélődhet ki. Saját tapasztalatunk és e kutatások fényében nyilván egyértelművé vált, hogy a személyiség ismerete mindennél fontosabb, hiszen miért építsünk üzletet arra az instabil elemre, hogy az adott személyek hogyan viselkednek jelenleg, és miért adnánk meg az esélyt arra, hogy egy „jól működő” üzlet az első krízishelyzetben összeomoljon? A sportban ez a kérdés még tisztább: a személyiségünk megszabja a sikerhez vezető utat. Nem egy létező sikerúthoz kell erőszakolni az adott sportoló lényét, hanem meg kell határozni a sportoló személyiségét, és ahhoz kell felépíteni a megfelelő sikerhez vezető utat.

A RISE kutatásokban a személyiségállapotok kapják a főszerepet. A rendszer egyértelműen arra fókuszál, hogy tökéletesen definiálja az „eredeti személyiséget”. Második lépésként tudnunk kell azonosítani a „jelen személyiséget”, amit módosult személyiségnek is hívunk szakmai körökben, hiszen azt mutatja meg, hogy az elemzés napjáig az adott egyén személyisége milyen módosulásokon ment át. Ha ez a két állapot megvan, akkor egyértelműen látjuk a személyiségmódosulás mértékét, vagyis az önazonosság szintjét. Azt is látjuk, hogy az adott ember mennyire önkritikus, milyen mértékben fogadja el saját magát, és mit gondol, a külvilág felé mit kell mutatni a sikerek eléréséhez. Ezek a személyiségállapotok a sportban még beszédesebbek egymás mellé helyezve. Hiszen az eredeti személyiség – ahogy látni fogjuk a könyv későbbi fejezeteiben – tulajdonképpen eldönti a sportoló karrierútját, beazonosítja a sikerterületeket, a sikerhez vezető utat. A „jelen személyiség” pedig megmutatja, hogy milyen mértékben van téves úton az adott sportoló, milyen mértékben változott az edző a menedzsment által alkalmazott módszerek hatására, és ennek következtében milyen szintű, általában negatív meglegyetésekre lehet számítani teljesítményével kapcsolatban. Vagyis egy ilyen elemzés megfelelő értelmezésével mind a sportszakemberek, mind a sportoló egy „kézikönyvet” kap saját magáról, a jövőjéről, melyet egész élete során alkalmazhat sikerei eléréséhez. A megfelelő személyiségtérkép elkészítésével egyértelművé válik az adott sportoló motivációs rendszere, az edzőmunkához való hozzáállása, a versenyen várható teljesítménye. De miért is van egy sportolónál jelentős eltérés az eredeti és jelen személyiség között? A személyiségmódosulásnak több oka lehet, de a sportban általános – megint csak

lokáció függő az irány és a mérték –, hogy a sportolóknak bizonyos szerepet kell eljátszaniuk a túléléshez. Tipikus módosítási faktor, ha valaki ugye folyamatosan játszik egy klubcsapatban, és az adott klub nem egy nagy, nemzetközi városban honol. Hiszen a kisebb településeknek megvannak a maga igen egységes, olykor fanatikus szurkolótáborai, és játszhat egy játékos akármilyen jól, nyújthat akármilyen kiemelkedő eredményt, el kell fogadtatnia magát! Mondhatnánk azt, hogy az eredmény erre pont elegendő, de a legtöbb esetben szeretnivalónak is kell lenni ahhoz, hogy hosszú távon stabilan számítsanak az adott játékosra. Nos, ez már egy olyan tényező, ami például egy „RULER” játékost egyértelműen módosít a „SUPPORTER” személyiség típus irányába. De az ellentétes irány is létezik, amikor egy csapatszellemmel, empátiával megáldott játékosnak a csapat élére kell állnia, irányítania kell a társaságot ahhoz, hogy a csapat sikereket érjen el. Vagy egyszerűen csak nem szeretik a „csendben teljesítő” játékosokat, hanem sztárrá kell válni ahhoz, hogy egy adott klubnál igazi jövő várjon rájuk! De miért is baj, ha egy sportoló módosul?

1.4. CSÚCSTELJESÍTMÉNY ELÉRÉSE ÉS A 0% SZEMÉLYISÉGMÓDOSULÁS

A válasz igen egyszerű: hogy a sportoló a képességei 100%-át tudja mutatni, saját csúcsteljesítményét tudja hozni minden körülmények között! Egyértelműen kimutatható a személyiségmódosulás és a konkrét teljesítmény közötti direkt kapcsolat. Pszichológiai szempontból a rendszerek úgy vannak felépítve, hogy alapvetésnek tartják, hogy a saját személyiségjegyeinkkel kell tudnunk érvényesülni, mert ez vezet a legboldogabb, legsikeresebb élethez. A magyarázat is igen egyértelmű. Ha az-

zal vagyunk elfoglalva, hogy olyan tulajdonságokat – személyiségjegyeket – magunkra erőltessünk, amik nem tartoznak eredetileg a személyiségtípusunkhoz, akkor azért dolgozni kell. Ez a munka sok energiát visz el tőlünk, hiszen valami olyanra koncentrálnunk, ami nem természetesen fakad belőlünk. Ezen a ponton évekkel ezelőtt még nagy szócsatákat lehetett vívni egyébként átlagos vagy átlag alatti tudással rendelkező pszichológusokkal, akik pont azt vallják, hogy az ember az által fejlődik, hogy új személyiségjegyeket sajátít el. Csak egy dolgot felejtene el. Amikor az új személyiségjegy elsajátítására fókuszálunk, nem alkalmazzuk saját, valódi személyiségjegyeinket. Azok „betompulnak”, hiszen saját magunk számára nem képviselnek már megfelelő értéket, hiszen mások akarunk lenni. Ez hatványozottan igaz azokra a személyiségjegyekre, melyek ellentétes pólusát képviselik az általunk felvenni kívánt tulajdonságnak. Egy nagyon egyszerű példával élve: kreativitás kontra precizitás. A kreativitás az elme szabadon szárnyalásából fakad. Minél inkább el tud szakadni a hagyományoktól, a megszokottól, az elvárttól az ember, annál kreatívabb dolgokat tud előállítani. A kreativitás nem működik határidőre, nem lehet korlátozni, legalábbis ha meg tesszük, azzal a kreativitás élességét tompítjuk be. Egy valóban kreatív személyiség nem tud magas szinten precíz is lenni. Az elme szabadsága és szárnyalása teljesen távol áll a tökéletes kivitelezéstől, a részletekig terjedő pontosságtól. Persze tudom, mindig vannak, akik úgy gondolják, hogy ők aztán a kivételek, és mindkét elvárásnak meg tudnak felelni. Gondolják ezt ők! Attól még nem igaz. Nyilván lehet az ember egy bizonyos szintig kreatív úgy, hogy közben precíz is, de a kreativitás azon szintjét nem mondanám igazán kreatívnek. Tehát ha egy alapvetően kreatív emberen „elkezdünk dolgozni”, hogy precizitást neveljünk bele, akkor folyamatosan motiváljuk – vagy inkább kényszerítjük – arra, hogy a kreatív ötleteit, magát az ötletelést is zárja le, tegye rendszerbe, szorítsa korlátok közé, hiszen részletekig tökéletes kivitelezést, munkát várunk el tőle. Erre a kreatív elme úgy reagál, hogy „jó, akkor elkezdek precízkedni” – hiszen valódi precizitást hosszú távon nem fog tudni megvalósítani – és tudomásul veszem, hogy nem elvárás a tökéletes kivitelezésen túlmutató szárnyalás. Ezzel aztán kapunk egy befeszült, stresszes embert, aki tökéletes dokumentumokat tud gyártani, de előbb-utóbb csak egy végrehajtó személy lesz, és a kreatív kezdeményezése elhal, az ötletei betompulnak, majd egy idő után már ötletei sem lesznek. Ezt a folyamatot több száz alkalommal láttam a valóságban megtörténni a szervezetfejlesztéseink alkalmával.

De nem jó egy precíz ember? Dehogynem! Ezzel vigasztalják magukat a módosulást okozó emberek is! A probléma csak az, hogy egy olyan helyzetben, amikor valami váratlan történik, a precízzé módosult személy életében kritikus változások lépnek fel, akkor megszűnik a jól kiszámítható munka, és addig nem látott káosz veszi át a szerepet az életében. Vagyis a módosulással az emberek kiszámíthatatlanok lesznek. Ha az adott módosulás több éves, akkor már a módosulást elszenvedő ember sincsen tisztában azzal, ki is ő valójában. Hogy néz ki ez a folyamat a sportolók esetében? Térjünk vissza a fent említett példákra! Adott a RULER játékos, aki dominanciájáról, sokszor önzőségéről híres, és finoman fogalmazva sem csapatjátékosként éli az életét. Egy kisvárosi klubban bemódosul SUPPORTER személyiségű emberré, aki viszont szerethető, empatikus, a társaiért él. Elérkezik a klub számára kritikus mérkőzés, megvan a taktika, ki van dolgozva a csapategység, de a RULER játékos „előnzői” a fontos helyzeteket, nem működik együtt, nem figyel oda az edzőre és a csapattársakra sem. Ha erre a játékosra fontos hangsúlyt fektettünk a taktika során, akkor a taktikánk nem fog működni, hiszen nem lesz együttműködő a mindent eldöntő szituációkban. Ez az egyik probléma a módosulásával. A másik pedig az, hogy nem tudunk tervezni ennek a játékosnak az igazi értékeivel. Mert hát a RULER az, aki minden körülmények között, a legnagyobb krízis közepette tudja a legjobb teljesítményét hozni. Nem tud kiegészítő ember lenni ilyenkor, viszont a „súly nem nyomja agyon” őt. Ha az egész mérkőzésen csapnivalóan játszott, a döntő pillanatban kiemelkedőt fog tudni alkotni. Persze ha úgy terveztünk vele, mint a csapat egyik, átlagos tagjával, akkor azt sem fogjuk tudni, hogy ezekben a mindent eldöntő pillanatokban őt kellene előtérbe helyezni. Vagyis egyik oldalról kiszámíthatatlanná tettük a csapatunkat, mert bármikor „robbanhat a bomba”, másrészt eldobtunk egy nagyon fontos lehetőséget a csapatunktól. Jó üzlet a személyiségmódosulás, nem?

1.5. IDOL SZEMÉLYISÉG

A harmadik személyiségállapot, amit szintén fontos elemezni, az úgynevezett „idol személyiség”. A mi kutatásainkban is a legfrissebb fejlemény ennek a kimutatása, és leginkább a sportban, a juniorok, gyerekek esetében tapasztalt személyiségváltozások megértéséhez és kezeléséhez volt szükségünk arra, hogy életre hívjuk. Az nem újdonság, hogy a legtöbb embernek van idolja. Az már érdekes információ lehet, hogy az alap idolkép a gyermek intelligenciaszintjének kialakulásával, véglegesedésével egyidőben megy végbe. A szakemberek ezt nagyjából 10-14 éves kor közé teszik. Az idolkép ebben a korban „beég” az ember pszichéjébe, és elemzéseink alapján elmondható, hogy „csendben végigkíséri” az embereket egész életük során. Az idol személyiség vagy egy adott idol személyiségét, vagy több, az adott ember számára idolként megjelenő ember legfontosabb tulajdonságainak összességét jelenti. Az, hogy ki hogyan teszi össze saját idolképét – mivel a folyamat nem tudatos –, vagy inkább fogalmazzunk úgy, hogyan állítja elő azt, már függ a gyermekkorban kimutatható személyiségtől. De a lényeg, hogy keletkezik egy idolkép, amit a rendszer tulajdonképpen egy konkrét személy személyiségtérképével mutat ki. Az idolkép származhat szülőtől, edzőtől, tanártól vagy akár közeli hozzátartozótól, sőt, a méréseink során igen gyakran előfordul, hogy az idősebb fiútestvértől. Kialakul tehát az idolkép, melyről az ember úgy gondolja, hogy akkor tud igazán sikeres és boldog lenni, ha azt követi élete során. Hiszen az általa „magasztalt” személy is olyan személyiségjegyekkel rendelkezik, és hát őt mindenképp sikeresnek tartja. Hogy ebben igaza van-e az idolképet összeállító személynek vagy sem, az sajnos mindig később, életünk folyamán derül ki, és sok esetben a válasz megtalálásáig igen komoly károkat szenved el személyiségünk. Az idolkép beég a pszichébe, velünk marad, amíg azzal tudatosan nem kezdünk valamit! Ez nem azt jelenti – és ez megint nagy pszichológiai melléfogás sok szakember esetében –, hogy nem követhetünk másokat életünk során. Az is megfigyelhető, hogy a gyermekek 15-23 éves kor között, a középiskolás és felsőoktatási intézmények világában megváltoznak. A legtöbbjük

próbál idoloikat utánozni, próbálnak „menő arcként” fellépni a közösségben, és ez sokszor torzíja a személyiségüket. Viszont nem tartósan, hiszen pontosan tudják, hogy szerepet kell játszani, és mivel a folyamat tudatos, akkor lépnek ki belőle általában, amikor úgy döntenek. Ha egy adott pop sztár vagy színész vagy sportoló példaképpé válik, a gyermek hatalmas energiákat mozgósít azért, hogy úgy viselkedjen, úgy nézzen ki, mint imádott példaképe, de ez korántsem jelenti azt, hogy az idol személyiség változik. Ezt a korszakot a gyerekek le is zárják általában az iskolapad elhagyásával. Viszont a 10-14 éves korban kialakult idolkép velük marad. Miért is fontos mindez? Az idol személyiség egy állandó, belső kényszerítő hatás a személyiségünk alakítására. Hiszen az agyunkba van táplálva, hogy igazán sikeresek csak akkor lehetünk, ha az általunk idolnak tartott ember útját követjük. Nagyon sok esetben abban az emberben, aki abban a négy évben meghatározó szerepet játszott az életünkben, csalódunk. De az idol személyiség, mely általa teremtetődött, az velünk marad! Baj akkor van, ha ez az idol személyiség távol áll a mi saját személyiségünktől. Ebben az esetben ugyanis életünk során folyamatosan ott lesz a saját magunkkal szemben táplált elégedetlenség! Hiába érünk el sikereket, folyamatosan, tudattalanul nyomjuk személyiségünket a régen kialakult idol személyiség irányába. Egy sportoló esetében ez szintén vizsgálendő és kezelendő pont. Nem tud sikeres sportoló lenni az, akinek az idol személyisége és az eredeti személyisége között szakadék tátong. Hiszen csak úgy tudna igazi sikereket elérni, ha azt a saját személyisége által kijelölt úton teszi meg, nem pedig egy imádott ember útját járja. Az idol személyiség által okozott károkat meg lehet előzni. Ha az említett különbség jelentős, akkor egyénileg menedzselni kell az adott sportolónál a helyzetet, hogy teljesítményét maximalizálni tudjuk. Erre megvannak a különböző módszerek.

1.6. SPORTPSZICHOLÓGIA ÉS A PSZICHOLÓGIAI RENDSZEREK

Úgy gondolom ez az a terület, ahol jelentős mértékben lehet fejlődni, és ezzel új távlatokat lehet nyitni a mentális felkészülésben. Teljesen értelmes lenne azt feltételezni, hogy ennek a két területnek össze kell fonódnia, hiszen a célnak közösnek kellene lennie. Vannak is olyan országok, ahol ez pontosan így működik. A pszichológiai rendszerek értékelését pszichológusok veszik át, és ők viszik tovább az adott sportoló egyéni menedzselését. Fontos, hogy mindez egyéni felkészítésben történhet leginkább, vagyis a pszichológus szerepe az egyéni sportokban kiemelkedő. Az ott elérhető mentális siker mértéke pedig már tényleg a sportpszichológus szakmai felkészültségétől és a tapasztalat mértékétől, a konkrét esetek mennyiségétől függ. Azt azonban ne feledjük, hogy a pszichológus is ember, és az elméleti tudásának gyakorlatba történő átültetése során nem minden esetben lehet teljesen objektív. Mindenkinek kialakulnak a koncepciói, prekoncepciói, és azok mentén építi fel praxisát. Vagyis ha éppen olyan sportolóval foglalkozik a szakember, akinek személyiségéhez hasonló sportolót korábban már sikerre vitt, akkor a megszerzett tapasztalatát tökéletesen tudja alkalmazni. Nyilván egy jó pszichológus nem jön zavarba egy vadonatúj személyiségtől sem, de abban az esetben is meg kell találnia saját sikerútját. Arról nem is beszélve, hogy az ember tévedhet, és ha nincs egy objektív elemző rendszer a háttérben, ami minden körülmények között ellenőrzi a döntéseket, akkor becsúszhatnak hibák. Persze mindenki használ különböző teszteket, és azok eredménye egyértelmű, viszont az eredmények gyakorlati felhasználása már megint csak szubjektív tud lenni. Nincs is ezzel semmi gond! A gond akkor van, ha egy adott sportpszichológus elhiszi magáról, hogy tévedhetetlen! Márpedig sok esetet látni, amikor ez megtörténik. De tegyük fel, hogy a szakember rendkívül jó, és valóban tökéletesen fel tudja készíteni az adott sportolót mentálisan. A legtöbb sportpszichológus tudása – tisztelet a létező és általam mélyen elismert kivételeknek – a csapatsportágagnál mondja fel a szolgálatot. Igen nehéz ugyanis az egyén

fejlesztését a csapatfejlesztés elé helyezni. Nagyon nehéz azt mondani, hogy az adott játékos egyéni fejlődésével ellentétesen menedzseljük őt, mert a csapat számára az a legsikeresebb megoldás. Sőt, nagyon nehéz egy csapatot kezelni, nem pedig négyszemközti terápiát tartani. Ez ugyanis már a csapatépítés műfaja, ami speciális tudást igényel. Pszichológiai alapokon persze, de a pszichológia közel sem elégséges az igazi siker realizálásához. Olyan fontos elemek nem maradhatnak ki a csapatépítésnél, mint például a kommunikáció, az egymás elfogadása, megértése, a hierarchia elfogadása és tisztelete. Továbbá van egy nagyon fontos elem, ami az elmúlt évtizedben alapvetően meghatározza a sportpszichológia jelenét és jövőjét: az idolizmus. Ahogy az üzleti életben is, a legfiatalabb generációk tagjai számára kiemelkedően fontos az, hogy olyan embertől akarnak megoldásokat hallani, olyan embertől akarnak felkészítést, tanácsot kapni, akit idolként tudnak elfogadni. Akárhányszor dolgoztam eddig csapattal a sportban, az első műhelymunka volt mindig a kritikus pont. Az volt az a foglalkozás, ahol azért is küzdeni kellett az edzőnek, hogy a csapat tagjai egyáltalán el akarjanak jönni! Az első, általában cca. 3 órás csapatépítő és önértékelő műhelymunka végén minden alkalommal megkérdezzük a csapattagok véleményét a foglalkozásról. A megkérdezett játékosok 96%-ban mondtak valami hasonlót: „Megmondom őszintén, amikor meghallottam, hogy valami pszichológiai foglalkozás lesz, el sem akartam jönni, de pozitívan csalódtam, élveztem ezt a három órát”. Már az első 5-10 percben meg kell küzdenünk azzal, hogy csapatok esetén a sportpszichológusokról általában nem pozitív a vélemény. Hogy ez miért van, azt nyilván külön lehet elemezni, de ez nem ennek a könyvnek a témája! Hogyan küzdjük le az ellenállást? Bemutatjuk saját magunkat, elmondjuk kik vagyunk. Rögtön meg is jegyezném, hogy olyan ember ne akarjon a sportban, csapattal együtt dolgozni, aki az üzleti területen nem ért el kiemelkedő eredményeket. Ráadásul ezeket az eredményeket megfelelő módon tolmácsolni is kell a játékosok felé. Egy jó üzletembernek mindig könnyebb idollá válni egy sportoló szemében, legalábbis saját tapasztalatom szerint egyértelműen ezt állítom. Persze amikor sportoló, akkor egy sportolót választ példaképének, ahhoz akar felnőni! De később ott van a sport utáni élet, ami azért mindig sokkal hosszabb, mint a sportolói pályafutás. És a sportolóknál köztudottan az jelenti a legnagyobb kihívást, hogyan eveznek át az üzleti élet világába. Számukra az a terület ismeretlen. Érdekes látni, hogy az üzleti életben a menedzserek felnéznek a sportolókra,

számukra egy atléta megtestesít sok olyan fontos dolgot, amit ők nem tudnak produkálni. A sportolók viszont felnéznek a jó üzletemberekre, hiszen ők már felépítették azt a karriert, amit majd nekik is fel kell tudni építeni a sportolói pályafutás után. Ezért is van az, hogy egy üzletfejlesztésben, szervezetfejlesztésben már bizonyított, megfelelő karakterrel rendelkező szakembert sokkal könnyebben elfogad egy csapat a csapatépítés terén, mint egy pszichológust. És ezen nem kell megsértődni, ez a legújabb generációk esetében már így van, és a hatás egyre erősebb lesz. A legjobb megoldás pedig az, ha ezt a csapatépítési szerepet egy idő után a menedzsment, konkrétan a vezető edző át tudja venni, és az üzletember által megkezdett folyamatot végig tudja vinni, hatásosabbá tudja tenni.

A fenti információk fényében talán már nem hat meglepetésként, hogy a sportpszichológia és a pszichológiai rendszerekkel foglalkozó szakemberek kapcsolata nem minden esetben konfliktusmentes, ráadásul az együttműködés szintje országonként jelentősen változó. A legmodernebb sportpszichológusokkal tökéletesen lehet dolgozni. De mivel a pszichológiai rendszer már a játékosok kiválasztásában, az ellenfelek személyiségének elemzésében, a csapatstratégiában és taktikai variációk felállításában is tud segíteni, így a sportpszichológusnak kimondottan az egyéni mentális fejlesztésre kell koncentrálnia. Az okos pszichológus ezt meg is érti, és nem is akar beavatkozni a csapatszintű tevékenységbe. A rendszereket használó üzletemberek ráadásul hatékonyabban tudnak együtt dolgozni a vezető edzőkkel is. Persze ez is csak akkor igaz, ha az edző fel tud nézni az üzletemberre, el tudja fogadni az üzleti sikereit. Ha ez megtörténik, akkor tulajdonképpen egyre több közös pont lesz az edző és a rendszer között, hiszen neki ugyanazt kell művelnie, mint egy jó cégvezetőnek: csapatot épít, motiválja őket, stratégiát alkot, és taktikát alkalmaz a mérkőzésen.

A sportpszichológia és a pszichológiai rendszerek közötti legnagyobb konfliktust általában az átlagos tudással, valahogyan „jól fizető” helyre bekerülő pszichológusok szítják. Ráadásul általában nem az igazi szakemberek, hanem a nagy hanggal rendelkező, domináns – rendszerünk szerint RULER karakter – pszichológusok támadják a rendszer használóit. A RULER mindig felületes, nem foglalkozik a részletekkel, tehát nem is lehet igazán jó pszichológus, de ezt kommunikációval próbálja elfedni,

sokszor évtizedeken keresztül igen nagy sikerrel. Vannak olyan országok, ahol ilyen karaktereket nem is találni a sportpszichológiában, és a pszichológiai rendszerek használata nem is kérdés. Viszont vannak olyan régiók, ahol tipikusan fordul elő az „irigységből” vagy „pozícióféltésből” származó ellenállás. Ami persze érthető, hiszen ha egy rendszer, ráadásul egy üzletember többet tud tenni a mentális sikerért, az fájdalmas valóság tud lenni. Bár azt rögtön hozzá kell tenni, hogy minden üzletember és rendszer mögött pszichológus, a sporttesztek esetében természetesen sportpszichológus áll, de akkor is ott van a végeredmény, hogy magára a pozícióját dédelgető sportpszichológusra nincsen szükség. Legalábbis ő ezt így gondolja. Ha persze azzal a területtel foglalkozna, amire alapvetően alkalmazák, akkor ez a gondolatsor le sem játszódna a fejében. A könyv megírásához kértem a kollégákat, hogy írják össze nekem azon sportpszichológusok karakterét, lokációját, akik komoly ellenállást mutattak a rendszerrel szemben egy-egy tárgyalás, bemutató alkalmával. Hát, nem túlságosan „tág a tér”. Kivétel nélkül ex-kommunista országokban tevékenykedő RULER karakterek, akik valaha sportolók voltak – erre hivatkoznak is folyamatosan, mint egyértelmű érv a szakmaiságuk mellett –, bár nemzetközi szinten sosem tudtak a csúcsra eljutni. Aztán a sportkarrierjük vége felé képeztették át magukat sportpszichológusnak. A profil igen egyszerű, jól beazonosítható. Sajnos jelentős károkat tudnak tenni az adott ország, az adott klub sportjában, hiszen elég jó pr-ral rendelkeznek, sok energiát tesznek abba, hogy ők legyenek a „szakma arcai”. Az igazi sportpszichológusok pedig csendben végzik szakmai tevékenységüket, nem kapnak elegendő teret, ezzel a szakma igazi lehetőségeit az adott lokációhoz tartozó csapatok nem is tudják kihasználni. A csapatok és edzők szemében is ezzel a profillal rendelkező sportpszichológusok „járatták le” a szakmát egyébként. Ugyanis közös jellemzőjük, hogy amikor siker van, akkor ott vannak a frontvonalban, nyilatkoznak, saját érdemükként tüntetik fel a győzelmet, amit az edzők és a sportolók is csapatszinten nagyon nehezen viselnek, leginkább sehogy. Aztán, amikor negatív az eredmény, akkor „felszívódnak”, hogy több szövetségi kapitány véleményét idézzem. A sportban a csapatfejlesztés terén, a mentális felkészítésben elengedhetetlen a csapatépítő szakember alázata a csapat irányába. Ha sikeres a csapat, akkor azért van siker, mert a csapat megdolgozott érte, és a mentális felkészítő csak kardinális pont. Amennyiben viszont kudarc van, akkor a csapatépítő szakembernek ott kell lennie, és ki kell állni a csapat mellett. Csak így ala-

kulhat ki igazán őszinte és jó kapcsolat hosszú távon a szakember és a játékosok, edzők között. Márpedig az igazi sikerhez építkezni kell, és az hosszú távon történik. Ugyanannak a szakembernek kell végigvinnie a folyamatot. Ehhez pedig a sportolók és edzők bizalmát nem lehet eljátszani!

Az elmondható, hogy ez a szakma sem mentes az emberi tényezőktől. Számomra a sport mindig is egy „extra” műfaj volt. Sosem üzletként tekintettem rá, és akkor kezdtem el vele érdemben foglalkozni, amikor anyagilag egyszerűen már nem volt fontos számomra a „fizetés”. Éppen ezért minden körülmények között objektív és szókimondó, egyenes tud maradni az ember, és ha valahol, akkor aztán a sportban nincs lehetőség a finomkodásra, a mellébeszélésre, mert a végén az utolsó büntetőt vagy ziccet az én általam fejlesztett csapatnak kell gólra váltania! Ugyanakkor sokan kérdezik tőlem, hogy miért kell ez az extra rizikó az életemben, hiszen az üzletben megkérdőjelezhetetlen imázssal rendelkezem, az üzletfejlesztési szakmában nemzetközi szinten néznek fel rám. A sportfejlesztéseknél pedig egy vereséggel megkérdőjelezzük az ember egész szakmai háttérét. Sokat gondolkoztam én is azon, hogy érdemes-e újabb és újabb „orosz rulettbe” belevágni. De nyilván személyiségeknél fogva mindig igent mondtam egy általam elismert sportszakember megkeresésére, hiszen látni a játékosok bizalmát, odaadását, az edzők elfogadását, már eleve egy felemelő dolog. Ráadásul mindezt megtapasztalni különböző korosztályok esetében, hiszen fejlesztettem már tizenévesekből álló klubcsapatot és világszínvonalú felnőtt válogatottat is. És hát a „hab a tortán”, amikor az ember úgy él végig egy mérkőzést, hogy az „én lányaim”, az „én fiaim” vannak ott, és amikor hozzásegítheti ezeket a sportolókat ahhoz, hogy önmaguk szintjéhez képest egy csodát érjenek el, az minden rizikót megér! Sok szomorúság, sok energia és sok öröm van a sportban, még csapatépítő és edző mentor szakemberként is, ezeket átélni pedig speciális élmény.

2.

A SZEMÉLYISÉGTÍPUSOK ÉS A SPORT

2.1. SZEMÉLYISÉG VS VISELKEDÉS VS SZEMÉLYISÉGMÓDOSULÁS

Mielőtt hozzákezdénénk a fő személyiségtípusok bemutatásához és értelmezéséhez, tisztázzuk mi is az alapvető különbség a viselkedés és a személyiség között a pszichológiai rendszerek életében. A személyiségről már több gondolatot olvashattak, de összefoglalva azt kell mondjuk, hogy döntéseink alfája és omegája. Ez még akkor is igaz, ha életünk bizonyos periódusaiban a személyiségünk által diktált tulajdonságok, reakciók egyáltalán nem jellemzők ránk, hiszen ahogy azt már taglaltuk, a személyiségünk módosulhat, módosíthatjuk.

A pszichológia, mint tudomány szerint a viselkedés a személyiségünk része, általában annak közvetítése a külvilág felé. De ez a könyv nem a pszichológiai alapokkal foglalkozik, tehát lépünk is tovább! A viselkedésnek a rendszerek tekintetében a céljaink eléréséhez, általunk kijelölt út megvalósításához szükséges külső megjelenés, kommunikáció és reakciók összessége. A viselkedés tehát onnan ered, hogy mivel vannak rövid-közép- hosszú távon céljaink, sok esetben úgy gondoljuk, hogy azok eléréséhez a legkönnyebb egy szerepet eljátszani. Vagyis olyan tulajdonságokat – személyiségjegyeket – magunkra aggatni, ami egyáltalán nem, vagy nem feltétlenül tartozik a saját személyiségjegyek repertoárunkba. A célunk az, hogy megkönnyítsük vagy meggyorsítsuk a hön áhított eredmény realizálását. Ez történhet egyszerűen azért, hogy például egy új közösségben gyorsabban elfogadjanak, mert úgy gondoljuk, ha az igazi énünket mutatjuk, akkor az bonyolultabb folyamat, egyszerűbb tehát a jó oldalunkat kiemelni. Lehet egy új pozíció, egy új munka megszerzéséhez felvett kommunikációs készlet, amikor egy interjún szeretnénk azt mutatni, hogy mi nagyon passzolunk az interjúváltató elképzeléséhez, és mivel ők is általában csak a pozitív tulajdonságokra koncentrálnak, miért is fednénk fel, hogy valóban kik vagyunk. De lehet viselkedésbe „menekülni” sajnos egészen fontos szituációkban, amikor

például leendő társunknak akarjuk jobb éünket eladni, és ezzel magunkhoz kötni, megházasodni, gyermeket nemzeni, és majd elég lesz akkor borítani a bilit, ha már hosszú ideje együtt vagyunk. Az első két példa esetében még szakemberek is azt mondják, hogy persze nyugodtan „viselkedj”, hiszen ha megszerzed, amit rövid távon szerettél volna, utána visszatérhetsz az eredeti énedhez szépen-las-san, és végül is már tagja vagy az új társaságnak, van egy új munkád, akár még boldogabb emberré is válhatsz. Az persze egy másik kérdés, hogy hosszú távon ez a boldogság nem realizálható, hogy hamis információk alapján érted el, és erre előbb-utóbb fény derül, de lehet erre is reagálni, hogy „akkor engem már nem érdekel”. A nagyobb probléma a mélyebb szerepjátékoknál van, hiszen egy házasság esetén már nem csak saját magam, hanem társam, sőt, születendő gyermekem életét is megkeseríthetem, hiszen ez az egész „gyönyörű” élet egy hazugságra lett építve. Tudom, hogy ezek erős szavak, és azonnal tudnám is bizonyítani, hogy sok esetben jól jönnek ki belőle az emberek, hiszen a társnak az igazi személyiség sokkal szimpatikusabb, mint a felvett viselkedés által mutatott jövőkép. De azért az esetek jelentősebb részében nem ez a helyzet. Ebből aztán kialakulnak a rossz házasságok, azok következményeit meg ugye felesleges külön ecsetelnem.

Mivel tudjuk „megbolondítani” a személyiségünket? Hogyan tudunk „viselkedni”? Ennek értelmezésében volt nagy Marston technikája a kezdetektől fogva. Hiszen a kívülről is jól látható, begyűjt-hető információk alapján kezdett el tipizálni. Csoportokat is képzett erre. Öltözködés, hajviselet, kiegészítők. Naná, hogy az elsők között tudjuk segítségül hívni ezt az eszközt, hiszen ezzel tudjuk legkönnyebben és leggyorsabban megtéveszteni a környezetünket. Elég, ha csak precíz, rendszersze-rető, szisztematikus emberként elkezdünk kirívóan színesen öltözködni, befestjük a hajunkat, máris dinamikusabbnak, kreatívabbnak, rugalmasabbnak látszunk. A munkahelyi környezet nagyon beszé-des tud lenni az aktuális viselkedéssel kapcsolatban. Milyen bútorzattal, milyen lokációban akarunk dolgozni, hogyan rendezzük munkaállomásunkat, irodánkat. A tárgyi eszközök, amik láthatók. Autók, laptopok, órák, telefonok, egyéb eszközök. És hát persze az örök társ a szerepjátékban: a kommunikáció. Éppen ezért Marston ezen tényezők alapján osztotta az embereket csoportokba, és képzett 4 fő személyiségtípust.

A viselkedés, mint pszichológiai fogalom végigkíséri az életünket. A legegészségesebb az, ha a viselkedésünk tökéletesen megfelel a személyiségünk által diktált iránynak. Nem akarunk megtévesztő elemeket alkalmazni. A viselkedésünkből leszűrhető következtetések önaazonosak lesznek, az embereket nem éri meglepetés velünk kapcsolatban. Ez által stabilá, megbízhatóvá válunk, az emberek tudnak tervezni velünk. De ez nem jelenti azt, hogy mivel tulajdonképpen kiszámíthatók vagyunk, unalmassá válunk. Korántsem jelenti ezt! Az, hogy ki, mennyire izgalmas ember, nem a viselkedés változásának intenzitása, hanem a személyiségének színessége adja meg. Ez is egy nagy félreértés általában az emberek életében. Csak azért, mert időről időre lecseréljük a ruhatárunkat, attól még nem leszünk érdekesebb emberek, főként nem, ha azt valamely cél érdekében és nem belülről vezérelve tesszük. De az is igaz, hogy egy olyan személyiség, ami arra „kényszeríti” a tulajdonosát, hogy időről időre cserélnie kell a ruhatárát, bár saját maga nem tudja megmondani, miért kell így cselekednie, az bizony valóban egy érdekes ember. Ugye érzik a két irány közötti különbséget? Vagyis a viselkedés, ha eltér a személyiségünktől akkor már nem őszinte – bár nem jelenti azt, hogy hazug emberek vagyunk –, ha pedig nagyon eltér a két irány egymástól, akkor viszont már a tudatos hazugsággal játszunk, hiszen folyamatosan és következetesen csapjuk be környezetünket. Még ha mi csak jobban szerethetőbbek, kellemesebb emberek szeretnénk lenni, és amúgy minden feltett kérdésre őszintén felelünk. Sokat vizsgáltuk egyébként, hogy a hosszú távon fennálló „álarc”, vagyis a személyiségünktől jelentősen eltérő viselkedés bekúszik és bent ragad az életünkben, és előbb-utóbb nem tudunk őszinték lenni. Az egy másik kérdés, hogy nem tudatosan hazudunk egy-egy szituációban, hanem már mi magunk is úgy gondoljuk, hogy az igazat mondjuk. Csak az igazságot már régen elhagytuk, amikor letértünk a személyiségünk által diktált útról. Ha egy dinamikus, állandó változatosságot kereső, a meglévő dolgokat eldobó, önző személyiség – INDIVIDUAL – felveszi egy olyan ember viselkedését, aki kiszámítható, a rutin műveleteket imádó, empatikus, mások érdekeit a sajátja elé helyező, és megkérdezi a társa tőle, hogy „velem maradsz örökre, jóban, rosszban?” Rá fogja vágni első reakcióból, hogy „igen”. Pedig ha saját személyiségével élné az életét és azzal kommunikálna, akkor a helyes válasz az lenne: „megpróbálom”. Persze ezen most lehet morfondírozni, hogy mi történne a világgal, ha mindenki személyiségéből fakadóan viselkedne. Ezért is hangsúlyoznám, hogy ez a példa teoretikus. Bár azt is

hozzáteszem, hogy én például így működöm saját kapcsolatomban, első perctől kezdve – tanulva az első, viselkedésekkel teli 9 éves kapcsolatból – és 14. éve élünk boldogan, és valóban őszintén, ebből kifolyólag teljes stabilitásban a párommal.

Az időszakosan felvett viselkedésről tehát elmondható, hogy nem feltétlenül pozitív, bár segít elérni a céljainkat, azért nem mindig korrekt a külvilággal szemben, és ezzel jobb, ha tisztában vagyunk. De összességében megállapíthatjuk, hogy természetesen mindenkinek vannak olyan periódusai, amikor életre hív bizonyos viselkedéseket, és ezért aztán senki nem szólhat meg senkit, nagy baj nem történik sem velünk, sem a körülöttünk élő emberekkel.

Ugyanez viszont már nem igaz a személyiségmódosulással! Ez az a faktor, ami már mélyebbre hat, és maradandóbb károkat okoz, ráadásul úgy, hogy elszenvedője az esetek többségében egyáltalán nincs tisztában azzal, hogy ebben az „állapotban” van. A nagy marstoni elmélet alapján általában a pszichológiai rendszerek azt tanítják, hogy a „tartósan viselt álarc, személyiségmódosulást okoz.” Vagyis ha tartósan olyan viselkedést produkálunk, ami a személyiségünkkel nem egyezik, akkor már személyiségmódosulásról beszélünk, hiszen a hamis viselkedés egyes elemei bent ragadnak a személyiségjegyeink között. A „tartós” ebben az esetben minimum egy évet jelent, vagyis igazi személyiségmódosulás nélküli álarc viselésre nagyjából egy év áll rendelkezésünkre. Persze nem ilyen kőbe vésett ez az egész, hiszen személyiségtípustól is függ az, hogy kiben, mennyi idő után hagy valódi lenyomatot egy felvett viselkedés, de a méréseink alapján mi is nagyjából átlagban egy éves időtartamban gondolkodunk. Ez bizonyos személyiségtípusoknál 6-9 hónap, másoknál pedig 18-24 hónap is lehet. Egy biztos: aki két éven keresztül nem önazonosan viselkedik, annál a személynél megjelennek a személyiségmódosulás nem feltétlenül pozitív jelei. Nos, ez az a terület, ahol a pszichológusok egy csoportja és a pszichológiai rendszerek alkotói és felhasználói élesen eltérnek egymástól a gondolkodásban. A pszichológiai rész ugyanis folyamatosan azt próbálja bizonyítani, hogy igenis egészséges dolog olyan személyiségjegyeket elsajátítani, magunkra öltetni, amik akár távol is állhatnak tőlünk, de segítik a társadalomba történő beilleszkedésünket, vagy épp az életünket könnyebbé teszik. A pszichológiai rendszereknél pedig alapfeltételezés, hogy „légy önmagad”, csak így tudsz valóban boldog életet

élni! Én első perctől kezdve a második gondolattal tudtam azonosulni, annál is inkább, mivel személyiségem tökéletesen alkalmas különböző viselkedési formák hiteles bemutatására, és ezzel gyermekként, fiatalként éltem is! Láttam a pozitív hatásokat, és a hosszan tartó negatív eredményeket is. Ez utóbbiak ráadásul pont az élet legfontosabb területén jelentkeznek: a magánéletben. Illetve azt is tökéletesen lehetett látni, hogy munkában is, karriert építeni is csak egy ideig lehet különböző viselkedéseket előhívva, de nem önzó módon egyre nehezebbé válik a valódi fejlődés. Lehet sok embernek pénze, karrierje, ha azt nem a saját személyiségével érte el, előbb-utóbb komoly gondjai lesznek a boldogsággal. Ugye Önök is hallottak már gazdag és boldogtalan emberekről? Én már láttam is business mentorként nem is egyet! A személyiségmódosulásnak egyébként a technológiai fejlődés, a social media bejövetele, egyáltalán az új generációknak, 1985 és 1996 között született „ambíciózusoknak” és az 1997-2008 között született „social” generáció tagjainak – a generációs kutatómunkáról és a generációs beosztásról a könyv későbbi részében fogunk beszélni – megjelenése nagyon nem tett jót. 20-30 évvel ezelőtt még teljesen elfogadott technika volt, hogy egy menedzser otthon a tükör előtt felszívta magát és úgy ment be dolgozni, szerepjátékot alkalmazva, aztán az álarcot letette, amikor hazaérkezett. Bár már akkor sem tudta mindenki ezt a cserét probléma nélkül megoldani, de azért működött a dolog. Mióta azonban az egész social media a szerepjátékról szól, amikor ezek a gyerekek már ebben nőttek fel, és már 15 évesen megtapasztalják a hamis viselkedést, és annak negatív hatásait, valamint igen korán eldöntik, hogy életük legfontosabb területein nem hajlandóak ezt követni, hiszen látják a komoly „sarcot”, amit fizetni kell érte később, nos akkor már ezek az álarchúzó módszerek meghalnak. Arról nem is beszélve, hogy addig könnyű volt álarcot le-föl kapkodni, amíg nem volt ennyire online központú a világ, de ma már egy menedzser akár éjjélkor is a telefonján lóg és e-maileket néz, tehát ha szerepjátékra adta a fejét, akkor aztán az egész életét fertőzi, márpedig ezt hosszú távon senki nem képes menedzselni. A fiatalok ráadásul átlátnak ezen az álarcra, így sikeres sem tud lenni a színész, hiszen ha nem önzó, akkor senki nem hisz benne. Ha meg nem hisznek benne, akkor meg nem követik.

2.1.1. A SPORTOLÓK MÓDOSULÁSA

Amíg általánosan el tudunk arról társalogni, hogy jó vagy sem az álarcviselés, és hogy mennyire negatív vagy sem a személyiségmódosulás, addig a sportban erre egy sokkal élesebb, fekete-fehér választ kapunk. És pont a sportban fellelhető folyamatok bizonyítják e téren is a pszichológiai rendszerek által járt út helyességét is! Amíg egy menedzser dönthet a szerepjátékról, hiszen annak hamisága csak valóban fontos szituációkban derül ki, a sportoló igaz, dönthet szintén úgy, hogy eljátszik egy szerepet, csak sajnos annak valódisága az első fontos mérkőzésen, versenyen kiderül. A személyiségünkől eltérő viselkedés sikeres, hosszú távú fenntartásához ugyanis nagyfokú koncentrációra van szükség. Ez valóban olyan, mint amikor egy színész betanulja a szerepet. Igaz, egy idő után már rutinszerűvé válik, de a szövegre akkor is emlékezni kell. A mozdulatokban improvizálhat, de túl sokat nem, az alapoknak tökéletesen működniük kell, mert különben szétesik a darab. Így van ez a felvett viselkedéssel is. Rövidesen – legkésőbb két év elteltével biztosan – át tud alakulni rutinná, de mivel nem természetes, ezért folyamatos koncentrációt igényel tőlünk. És a sportban ez nagyon kevesek számára engedhető meg. Persze van olyan „őstehetség”, aki annyival jobb a többiekénél, hogy egyszerűen még a koncentrációja 30%-nak elvesztése mellett is a világ legjobbja tud lenni, de ebben bízni azért nem feltétlenül okos dolog. Igenis létezik a jelenség az egyéni sportokban, de nem létezhet a csapatsportban. Hiszen lehet a világ legjobb centera a mi játékosunk, és ahhoz, hogy a legjobb legyen elegendő saját képességeinek 70%-át használni, de akkor még mindig ott van a csapat. Mert hát a 70% egyénileg elegendő a világelsőséghez, de csapatszinten már nem feltétlenül van így, és a csapatnak szüksége van arra az elvesztegetett 30%-ra is a legtöbb esetben. A felvett viselkedés vagy más néven „álarc viselése” ráadásul csak nyugalmi helyzetben oldható meg. Amikor már krízishelyzetről beszélünk, ott automatikusan nyúlunk vissza saját gyökereinkhez. Amikor nem tudjuk hideg fejjel átgondolni, hogy mit is kell tenni, mert nincs rá lehetőség, akkor bizony a személyiségünk veszi át az irányítást. Amíg egy átlagember életében ez lehet, hogy 5-10 évente történik meg, addig egy sportolónál előfordul, hogy egy világbajnokságon kétnaponta kell átélnie. Nagyon kevés

sportoló mondhatja azt el magáról, hogy mondjuk egy világbajnoki döntő „nyugalmi állapot”, vagy olyan rutinja van már benne, hogy „felvett viselkedéssel is megoldható”. Bár az is igaz, hogy például a hatodik Bajnokok Ligája döntő egy játékos életében lehet ilyen, hiszen a tét óriási, de ugyanazt a stressz környezetet már átélte ötször előtte, vagyis az elmének volt lehetősége megtanulni és adaptálni a szituációt. De azért ilyen sportolóból kevés van a világon, és ők meg egyébként szinte kivétel nélkül önzonosságuk mentén értek fel a csúcsra. De teoretikusan előfordulhat mindez! Pontosan ezért hálátlan dolog a sport, mert azonnali válaszokat kap az elemző szakember, hogy jól azonosította-e be a helyzetet, jól mérte-e fel a sportolót, és jó eszközrendszert adott-e annak menedzseléséhez.

2.1.2. A SPORTOLÓK MÓDOSULÁSÁNAK OKAI

A sportolók módosulásának három fő irányát azonosítottuk be eddig a lezárt fejlesztések alapján. Az egyik fő csoport az edzők elvárása. Nem mondom újdonságot azzal, hogy egy játékos meg akar felelni az edzőjének, hiszen bármilyen magas szintre is jut el karrierjében, az aktuális edző véleménye jelentős hatással van az eredményeire, későbbi karrierjére. Az edzők igen erős módosító hatást képesek a csapatra nyomni, és bizonyos esetekben, bizonyos szintig ezek működnek is! Persze nem úgy kell mindezt elképzelni, hogy a szakember úgy megy le edzést tartani, hogy most aztán „átrendezem mindenki személyiségét a siker érdekében”. Ennél hétköznapiabb fellépésekről beszélünk. Ha egy edzőnek például van rendszere – márpedig azért jó ha van, és az esetek többségében azért ez nem is jelent gondot edző fronton –, akkor be akarja tenni az aktuális játékosait abba a rendszerbe. Ha egy kreatív „INDIVIDUAL” játékosnak azt mondja, hogy márpedig szigorúan le kell védekeznie az ellenfél sztár játékosát, és ezért csak védekezésben fog játszani, azzal azonnal elindult a jelentős viselkedésmódosítás. Hiszen egy ilyen típusú játékos tündökölni akar, gölt akar lőni, ünnepeketni akarja magát, ami a védekezésben, ráadásul egy adott emberre ráállítva nyilván sokkal nehezebb, mint

mondjuk a negyedik lőtt gól után. Semmi különös nem történt, csak az edző ki akarta használni a játékos ismert fizikai adottságát, mozgását, erőszakosságát mondjuk, de közben tudattalanul is elindított egy jelentős viselkedés váltást. Ha ez a játékos ugyanezen edző mellett már a második évet tölti a csapatnál, akkor már nem is csak felvett viselkedésről, hanem személyiségmódosulásról beszélünk. De hát nem rossz ez az irány – gondolkozzunk hangosan –, ha a játékos valóban megoldja ezt a feladatot mérkőzésről-mérkőzésre, hiszen a csapat eredménye jobb lesz. Ez igaz is. Ettől az a játékos nem fogja jól érezni magát, és még az sem számít sokat, ha egy-egy jó védekezés után mindenki hangosan megtapsolja őt a csapatban, hiszen csak a szakértő közönség látja, hogy milyen hasznos munkát végez, de ő mindenkivel ünnepeltetni akarja magát. A gond akkor van, ha ez a csapat egy mindent eldöntő mérkőzést vív, ahol az ellenfél nyeresre áll, és kritikussá válik ennek a bemódosult játékosnak a védekezésben nyújtott tevékenysége. Hiszen ő a saját „individualista” módján akarja majd a védekezést jobbra tenni, mert érzi a krízist, érzi a stresszt, nem tud tovább az edzői utasításokra fókuszálni. Vagyis megpróbál labdát „halászni, vadászni”, valahogy extra szerephez jutni. Ezzel persze felbomlik a védekezés, és az eredmény, jobban mondva az eredménytelenség borítékolható is. Tehát egy teljesen kiszámíthatatlan, nem tervezett szituációba löki a játékos az edzőt, amire nem lesz megoldás, hiszen az edző rendszerében ez a játékos a stabil védekező láb. Elméletileg ezt a folyamatot már 10 évvel ezelőtt is el tudtam volna mesélni, de azóta vettem már részt Európa-bajnokságon és világbajnokságon is olyan csapattal, ahol ezt az önmegvalósító védekezést „volt szerencsém” saját szememmel is látni. Az eredmény pedig pont az lett, ahogy a fentiekben leírtam. Ez csak egy tipikus példa az edzők által elvégzett személyiségmódosulásról, de sorolni lehetne a továbbiakat is. Ha az edző nincsen tisztában a játékos igazi személyiségével, tulajdonképpen vakon fut a versenyben, és bármikor érhetik igen fájdalmas meglepetések, amikor nem tud mást tenni, mint összefonja előbb a karját, majd a szemöldökét, és tudomásul veszi, hogy ez most nem sikerült!

2.1.2.1. A SPORTOLÓK KÖRNYEZET ÁLTAL ELVÉGZETT MÓDOSULÁSA

Ez a faktor sem értékelhető alul a sportolók életében! Amikor egy sportoló egy új klubhoz kerül, vagy beválasztják a válogatottba, az esetek többségében egy teljesen új környezetbe kerül. És itt nem az edzőre, a menedzsmentre vagy épp a csapattársakra kell most gondolni! Leginkább a szurkolók, a szponzorok és az azt kiszolgálni akaró sport menedzsmentről, legfelsőbb vezetőkről beszélünk. Egy új környezet, új viselkedési formát kíván meg. Az amerikai klubok ennek, a játékos szerződtetését megelőzően történő feltérképezésben és analizálásában nagyok egyébként. Nem csak arra koncentrálnak, hogy a leendő játékos szakmailag megfelel-e az elvárásoknak, hanem arra is komoly hangsúlyt fektetnek, hogy a szurkolók, illetve a város által elfogadott karakterképbe beilleszthető-e az új „szerzemény”. Európában ez a vizsgálat, legalábbis ennek az alapjai, leginkább a labdarúgásban vannak jelen, és olyan klubok mint a Real Madrid, Barcelona, Paris StGermain nagy mesterei az alkalmazásának. Nem csak a játékos lelkére akarnak odafigyelni – bár a hatások között azért fontos szerepet játszik – hanem arra is, hogy a csapat bevételei növekedjenek. A cél mindegy is, mert a lényeg, hogy bizonyos karakterű embereket akarnak látni a csapatban. Ha egy csapatnak az a karaktere, hogy „szerethető”, akkor csak olyan játékosok férnek meg a csapaton belül, akikben jelentős mértékű a „supporter” faktor, hiszen ez a személyiségtípus az, amelyik empatikus, csapatközpontú, nem önző, az emberekkel jól kommunikáló, vagyis szerethető figura. Tökéletes példa a Liverpool FC. és Jürgen Klopp esete. Emberközpontú szakember és a csapatban sincsenek nagy nevek, csak átlagosnál jobb játékosok. Még José Mourinho is beismerte, hogy a sikerük kulcsa az Emberközpontú környezet, amit 4 év alatt Klopp és a menedzsment épített fel, lecserélve az előtte ott lévő, nagynevű, de hosszú ideje bukducsoló csapatot és az általuk képviselt mentalitást. A „nagycsapat” az utánpótlással, a személyzettel étkezik, mindenki ismer mindenkit, megünnepelik az utolsó konyhas néni születését is, így mindenki magáénak érzi a sikert.

Az ilyen karakterekre ráadásul hosszú távon lehet építeni, hiszen lojálisak, stabilak, kiszámítható és tervezhető a teljesítményük, és meg van bennük az alázat a csapat mindenkori céljaival szemben, még ha az nem is esik egybe a saját egyéni céljaikkal. Az egyik kiemelkedő példa erre Michael Jordan

személye. Az első alkalommal, amikor őt hoztam példának a „SUPPORTER” személyiségre, a nem feltétlenül szakmai közönség – üzletemberek – teljesen meg voltak döbbenve, hiszen számukra Jordan az erő, az akaratosság, a céltudatosság és egyéb tulajdonságokkal definiált ember volt, akit nem tudtak azonosítani az üzletemberek számára nem élsportolói személyiségnek ható „SUPPORTER” személyiséggel. Ez egyébként egy alapvető félreértés volt nagyon sokáig még a sportszakemberek körében is, amikor a sokat dolgozó, de a sztárok jellemzőivel karrierjük elején nem megáldott játékosokat „lenézték”. Ez sok esetben egyébként még mai napig megtörténik, igen magas szinten lévő sportvezetőknel. Aztán az EHF tudományos konferencián – ahol a RISE rendszer egy igen kényesen összeválogatott szakembergárda előtt debütált – szintén előkerült a példa, de nem én hoztam fel, hanem egy olyan szakember kérdezett rá, aki személyes kapcsolatot ápolt a híres amerikai kosarassal. Nyilván beugratós kérdésnek szánta, és azon volt megdöbbenve, hogyan ismertük mi ennyire jól Jordant, noha látni is egyszer láttam játszani. Akkor el is magyaráztam, hogy egy sportoló esetében, ha rendelkezésünkre áll megfelelő mennyiségű „online anyag”, akkor nyilván nem komplex elemzést, de a fő személyiségtípusára történő következtetést egyértelműen le tudunk vonni. A wikipedia által bemutatott élettörténet, karrierút, a youtube-on található mérkőzés videók és a social media használati szokások ugyanis egyértelműen azonosítják be az „eredeti személyiségtípus” elsődleges, sokszor másodlagos személyiségét is. Jordan igazán jó arc volt a Chicago Bulls számára, hiszen „SUPPORTER” mivoltával tökéletesen szerethető volt, a közönség rajongott érte, emberként is szeretetet, tiszteletet vívott ki magának, és hát a lojalitása mentén 14 évet játszott Chicagóban. Mondjuk úgy, nem volt az az ugrálós, „INDIVIDUAL” típus. Ellenpéldaként ott van nekünk Paul George, aki éppen 29 éves és már ilyen rövid idő alatt három klubban fordult meg. Hatszoros all-star játékos, tehát teljesítményével nem voltak nagy gondok. Hogy emberileg ki szerette és mennyire, az már más kérdés. A módosulás természetesen nem ez! Az már inkább lenne, ha Paul George-ot leigazolná a Chicago Bulls. Hiszen ott George-nak két lehetősége maradna. Beilleszkedik a csapatba és a környezetbe, vagyis „RULER-EXPERT” énjét, mely az objektív tényekről, a célról és nem feltétlenül az emberi kapcsolatokról szól – és akkor finoman fogalmaztunk – és természetesen saját érdekei mentén építi fel életét, elkezdí módosítani a Chicagóban elfogadott „SUPPORTER” irányba, és ez

által kellemes figurává válik, és el tud tölteni ott egy bizonyos időt, amíg az első krízishelyzetekben történő betlizés után elveszíti türelmét. Vagy pedig első perctől kezdve saját személyiségével lép fel, így nem fogják a városban szeretni, a csapat szponzorpénzektől eshet el, de kapnak egy jó játékost. Mivel a második megoldás nem opció egy amerikai profi kosárlabda csapatnál, ezért ott le sem igazolják inkább, amíg nagyon nagy szükség nem lesz egy „RULER-EXPERT” teljesítményre. Ha Európában lennének, talán le is igazolnák, és George a pénz okán úgy döntene, hogy majd „viselkedik”. És ez lenne a személyiségmódosulás. Nagyon sok sportszakember, edző, vagy maguk a játékosok sem értik, hogy egy-egy csapatváltás milyen rizikóval jár az életükben, ha nincsenek tisztában a játékos személyiségével. Nagyon sokszor fordul elő, hogy egy másik csapatban korábban „brillírozó” játékos egyszerűen összezuhan új csapatában. Persze az edzők erre próbálnak értelmes magyarázatot adni a tapasztalatból építkezve, de amikor nem találunk megfelelő választ, biztosak lehetnek benne, hogy a személyiség témakörben kellene keresgetni.

A személyiségmódosulásnak ezen iránya a válogatottak esetében még kritikusabb. Hiszen különböző klubokban a saját személyiségükkel, vagy épp felvett viselkedésükkel jól teljesítő sportolók kerülnek egy csapatba. Ilyenkor persze a szerepek újrarendeződnek. Ezt az új leosztást tudja kevés szövetségi kapitány megfelelően értelmezni. Ha adott például egy „RULER” játékos, aki önazonosan egyértelműen vezéregyénisége a saját klubjának, az óriási gondban van a válogatottba kerüléskor. Hiszen ugyanazt a „vezér” pozíciót biztosan nem tudja megszerezni, és ez számára gond. Ha ráadásul több ilyen vezéregyéniség kerül a csapatba, akkor annak a társaságnak az eredménytelensége borítékolható. Szeretnék egy félreértést tisztázni: nem minden, a klubjában vezér szerepet betöltő játékosra igaz ez az állítás! Csak a „RULER” esetén van ez így. Ha egy klubban – pl. Chicago Bulls kontra Michael Jordan – eleve a „SUPPORTER” a sztár, az ő válogatottba kerülése nem okoz ilyen kihívásokat. De ott sem zökkenőmentes a folyamat. Hiszen ebben az esetben pedig egy olyan játékos kerül új környezetbe, akinek kiemelt fontosságú a megszokott légkör, az ismerős arcok, a csarnok, ahol játszik, és a már kialakított szerepe. Tehát nekik pedig pont az újdonság, az ismeretlen az, amivel meg kell küzdeniük. Bár csak két ellentétes példát említettem, de remélem egészen jól látni azt, hogy egy válogatott ese-

tében klisékről, egyértelmű, minden játékosra alkalmazható standard megoldásokról beszélni nem csak felesleges, de veszélyes is! Ahhoz, hogy ezt a váltást úgy tudják átvészelni a játékosok, hogy ne kelljen személyiségmódosuláshoz vezető viselkedés pózokat felvenni, ahhoz a válogatottat egy megfelelő karakter irány alapján kell szelektálni. Ebben persze elveszíthetünk egy-egy nagyon jó képességű, sztár játékost, de jobb eredményeket nyerünk a másik oldalon. És azzal is tisztában kell lennünk, hogy csak azért, mert a klubjában valaki sztár, még ha „SUPPORTER”, csapatjátékos is, akkor is fel kell készítenünk az új helyzetre. A válogatott legjobb teljesítményét az okos szövetségi kapitányok ma már úgy érik el, hogy karakterek alapján válogatják össze a csapatot. Nagyon sokan megérezésből, egy páran azért már konkrét pszichológiai rendszerek alapján próbálják menedzselni ezt a kihívást. Viszont látni, hogy az életben nagyos is kifizetődő ez sok munka, gondolkodás, melynek középpontjában a játékosok mentális állapota van. Elegendő csak egy-két világverő válogatottat említeni – a norvég női-kézilabda válogatott több, mint tíz éves győzelmi sorozat – ahol tökéletesen látszik egyébként a „SUPPORTER” irány tudatos alkalmazása, és a „RULER” karakter nagyon óvatossá alkalmazása.

2.1.2.2. A SPORTOLÓK MÚLTJÁBÓL ADÓDÓ MÓDOSULÁSOK

Nyilván attól, hogy sportolók vagyunk, még van életünk, van múltunk, vannak magán problémáink, családunk, és hát tagjai vagyunk egy társadalomnak. Ez azt jelenti, hogy életünk során szenvedünk el személyiségmódosulásokat. Már csak azzal, hogy a szüleink elkezdenek – még ha finoman is – erőltetni egy sportot, amit aztán lehet később megszeretünk, már egy viselkedés formát felveszünk, hogy megfeleljünk az ő elvárásaiknak. Aztán ott van az iskola, be akarunk illeszkedni a közösségekbe. Ami ráadásul egy sportolónál, amennyiben egyre magasabb szintre jut, egyre nagyobb kihívás, hiszen nincs elegendő ideje megmutatni saját, igazi személyiségét, hiszen edzésről-edzésre szaladgál. A tanárok is vagy imádják a sportoló gyerekeket, hiszen elismerik – ez a jobbik eset – vagy „pikkolnak” rájuk, mert úgy gondolják mindig ott van a jó kifogás arra, hogy ne kelljen tanulniuk. Bármelyik irány is van jelen a sportoló életében, biztosan felvett viselkedésre ösztönzi őt. Ahogy

azt pedig már jól tudjuk, a felvett viselkedés hosszú távon személyiségmódosulást okoz. Tehát ha az edző mindent el is követ, hogy a sportolója önazonos legyen, ez önmagában nem hozza meg a kívánt eredményt! Minden valódi edző tudja, hogy egy sportoló karrierjének menedzseléséhez hozzátartozik a „hétköznapi” életre történő nevelés is, melyet a szülőkkel együtt kell megoldani. Vagyis egy sportoló életében kritikusán fontos, hogy személyiségének felismerése a lehető legkorábban történjen meg, hiszen akkor tudják a körülötte lévő, a sportkarrierjében jelentős szerepet játszó emberek megállítani és megfordítani a személyiségben zajló káros folyamatokat. Ezért is tettünk igen komoly energiákat a junior elemzések megalkotásába. Jelenleg 10 éves kortól már egészen komplex képet tudunk adni arról, hogy a fiatal sportoló milyen úton jár, mennyire tért le a személyisége által meghatározott irányról, vagyis mekkora a személyiségmódosulása. Munkám során talán ez a „leginkább megérintő” terület. Amikor egy 11 éves gyermeknél a tesztünk mondjuk 48% személyiségmódosulást mutat, és vissza kell fejteni, hogy ez miből fakad. Aztán látni, hogy a szülők hogyan emelkednek felül önmaguk egóján – hiszen egy ilyen mértékű módosulás egyértelműen jelzi a nem megfelelő szülői elvárásokat is – és segítenek együtt megtalálni saját „hibáikat” is, melynek köszönhetően teljesen tudattalanul, de módosulásra kényszerítik saját gyermeküket, elűtve ezáltal a csúcsteljesítményektől, szóval az valóban csodálatos érzés.

Nemrég történt, hogy egy nagyon tehetséges sportoló kisgyermek tanulmányi eredménye, sportolói teljesítménye megromlott, és 12 évesként ez komolyan aggasztotta a szülőket. Apuka ráadásul kiemelt pozícióban dolgozik, ahol azért mondhatni „rizikós” egy „családi meztelenre vetkőzés”. Nyilván ezek az információk sosem kerülhetnek illetéktelen kezekbe, de akkor is ott motoszkált a félelem. De mivel a kisgyermek módosulása 62% volt, a személyiségmódosulása iránya pedig – „SUPPORTER” irányból „RULER” út, amik teljesen ellentétesek egymással – úgy nézett ki egyértelműen köthető az apuka elvárásaihoz, nem volt más megoldás, fel kellett fedni a valóságot. Nagyon sokáig emésztették a szakmai vélemény után a szülők, hogy mit is kellene tenniük, de nem volt más út, saját magukat is le kellett elemezni, hogy lássák, ki és mennyire „felelős” a gyermek komoly stresszes állapotáért. Aztán a szeretet persze mindent felülírt, és elemzésre került apuka és anyuka, ahol meglepetésre – bár apuka

elvárásait gondoltuk igazi problémának, de kiderült, hogy – az anyuka nagyon erős „RULER” karaktere teremtette meg a személyiségmódosulás helyzetét. Már apuka elvárásai is anyuka alap elvárásai mentén alakultak ki, amit ő aztán direktben közvetített a gyerek felé. Az elvárás a gyermek felé mindig apukától érkezett, ő apukának akart megfelelni, ezért úgy döntött, akkor neki kell megváltoznia. A probléma az volt, hogy a tehetséges fiú csapatsportágban tevékenykedik, így a „RULER” irány felvétele nem sok eredménnyel járt. Apuka és anyuka nagyon nagy alázattal vette tudomásul a helyzetet, és megtörtént a gyermek egyéni motivációs rendszerének kidolgozása. Történt mindez másfél évvel ezelőtt. Idén júniusban korosztályos válogatottja legjobbjaként nem várt sikert elérve bronzérmet szerzett a fiatal tehetség. Ugye értik miért foglalkozunk ezzel a területtel is, noha egy egész junior csapat komplex felmérése nagyjából egyenlő az üzleti életben alkalmazott mentori óradíjjal?

2.2. A RULER SZEMÉLYISÉGTÍPUS

2.2.1. A RULER TÍPUS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Ha a RULER elnevezés magyar megfelelőjét akarom megtalálni, akkor az „uralkodó” kifejezés mellett kell voksoljak. A hagyományos Marston elméletekben, és az azt behunytt szemmel követő rendszereknél a „domináns” jelzőt alkalmazzák, ami a véleményem és tapasztalatom szerint nagyon félreviszi az emberek gondolkodását. Mintha azt sugallnánk, hogy dominanciája kizárólag ennek a

típusnak lehet. Holott ez távolról sem igaz! A dominancia megjelenésének különböző formái vannak, és ezek közül csak az egyik a RULER esetében észlelhető változat. Viszont a RULER uralkodni, irányítani akar! És ezt a típust ez jellemzi, ez élteti leginkább élete során. Nem az egyetlen motivációja, de mindenképp a legfontosabb eleme személyiségének! Tisztázzuk azt is rögtön a személyiségtípusok elemzésének legelején, hogy nagyon ritka esetben létezik – bár előfordul, főleg a sport területén –, hogy egy adott személy kristály tisztán hordozza egy személyiségtípus tulajdonságait magán, és a többi személyiségtípus fontos jegyeiből nem tartalmaz személyisége. Vagyis a személyiségtípusok bemutatásánál, a leírtak olvasásánál tartsuk szem előtt, hogy abból indulunk ki, hogy az adott személyiségtípus egyetlenként jelenik meg az elemzett személy karakterkészletében! A RULER határozott, domináns, akaratos, sokszor agresszív fellépéssel bíró ember, akinek a legfontosabb motivációi közül kiemelkedik a mások feletti uralkodás, mások irányítása, az ezzel járó státusz elérése, megmutatása a külvilág felé. Fontos számára, hogy az adott környezet elismert, nagyra tartott tagja legyen, és az emberek felnézzenek rá, vezetőnek tartsák, még ha funkcionálisan nem is az. Jellemző rájuk, hogy pozíciójukat, státuszukat megmutatják a külvilág felé. Ennek fényében a márkás ruhák, a drága autók, a prémium jellegű, státusszal bíró tárgyi eszközök birtoklása fontos szerepet játszik életükben. A RULER környezete „drága” és „pénzszagú”. Fontos, hogy az őt körülvevő emberek lássák, hogy van pénze. Ebben a bemutatóban szeretnek túlozni, és túlpromótálják magukat. Szeretnek túlnyújtózkodni azon a bizonyos takarón, és ezért néha nagy árat fizetnek. Sokszor kerülnek olyan helyzetbe, hogy a kialakított kép egyszerűen „összeomlik”. De nem esnek pánikba, mert eléggé proaktív személyiségtípusról beszélünk, és képes újra építkezni. Szüksége is van erre a képességére, hiszen az emberi kapcsolatok terén is periodikusan vannak jó és rossz időszakai. Gyorsan alakítanak ki új kapcsolatokat, de azokat nem ápolják, nem feltétlenül tisztelik. Így az emberek elállnak mellőlük egy idő után. Ami azért is okoz problémát, mert a RULERT szívesen követi a többi személyiségtípus, így a csalódás nagy, amikor felszínre kerül az igazi, az empátiát legtöbb esetben nélkülöző személyiség. Ez az attitűd rányomja a bélyegét az üzleti karrierjükre és a magánéletükre egyaránt. Pillanatok alatt teremtenek jövedelmező üzletet, építenek fel jónak tűnő társkapcsolatot, de aztán annak megtartásában már elbuknak. Nagyon fontos számukra a pénz, és kimondottan jó érzékkel rendelkeznek a befektetések terén. Ők tudnak áldozni a jelenben azért, hogy a jövőben nagyobb profithoz jussanak.

Nagyon sokáig tévhit övezte ezt a személyiségtípust. Úgy tartották a szakemberek, hogy csak RULER karakterrel lehet valaki jó vezető. Így a vezetőképzések, vezető kiválasztások elsőszámú mérőeszköze lett. Ezzel persze arra kényszerítették a különböző személyiségtípusokba tartozó vezetőket, hogy szerepet játszanak. Az üzleti életben az egyik legjellemzőbb módosulás a RULER irányba történő elmozdulás, és általában a pszichológiai kör ellentétes pólusán lévő SUPPORTER típus veszi fel ezt az álarcot magára egy jobb fizetés elérése reményében. Ma már árnyaltabb a kép, és tökéletesen látják a jó szakemberek, hogy ez a típus is – ugyanúgy, mint az összes többi – csak bizonyos esetekben jó megoldás a vezetői pozícióra, és vannak olyan helyzetek, amikor teljesen alkalmatlannak minősülnek. De ezen nem is szabad meglepődni. Minden személyiségtípusnak megvannak az előnyei, hátrányai, ezáltal azok a helyzetek is, amikor alkalmazható, és azok is, amikor kerülendő az alkalmazásuk. Az elmúlt évtizedekben a RULER típus megítélése változott talán a legnagyobb mértékben. Ráadásul ez a változás folyamatosan be van kódolva az életükbe. Hiszen ahol proaktivitásra van szükség, ott elengedhetetlenek. Azonnal tudnak döntést hozni, így mindig van eleje és vége a folyamatoknak. Az már egy másik kérdés, hogy döntéseik a legtöbb esetben felületesek, nem átgondoltak kellőképpen, és ennek köszönhetően a kivitelezéssel akadhatnak gondok. De az biztos, hogy még mindig igaz a mondás, hogy „jobb egy rossz döntés ma, mint ha egyáltalán nem tudunk dönteni és topogunk egy helyben”. Nyilván mindez csak bizonyos szituációkra igaz, de van valóságtartalma. A RULER tud lenézni, öntelt és önző is lenni. Ez bele van kódolva személyiségébe. Akik a „szintje alatt” vannak, azokra gyakran gondol „kevesebbként”. Szereti a pozíció és anyagi háttér alapján értékelni az embereket. Ebből fakadóan emberi kapcsolatai kiválasztásában is jelentős szerepet játszik, hogy az adott ember milyen környezetből érkezik. Ritkán találni olyan barátot az esetükben, akire nem lehetnek büszkéek. A megítélésük is ezen tulajdonságok fényében változik. A legutóbbi, világméretű gazdasági válság után, a 2008-at követő években kiemelt szerephez jutottak, hiszen rizikóvállalásuk magas szintű, új stratégiát tudnak alkotni, nem félnek a változástól, és könnyen átlátják a legbonyolultabb helyzeteket is, sőt, kiutat is találnak abból. Épp ezért bármennyire is nem szimpatikus a fellépésük, a cégek kénytelenek voltak ezt a személyiségtípust alkalmazni a válság után. Aztán ahogy kezdett a gazdaság megnyugodni, előtérbe kerültek az emberi tényezők, és a

RULER már nem volt olyan kíváncsi az üzleti életben. Ettől függetlenül mindig megvan és meglesz a helyük bármely gazdaságban. Számukra kritikusan fontos, hogy milyen társadalomban élnek, milyen a társadalom alap személyiségtípus iránya. Nyilván egy SUPPORTER társadalomban nem tudnak úgy érvényesülni, mint ott, ahol jelentősebb a RULER irány.

2.2.2. A RULER TÍPUS MAGÁNÉLETE

A RULER magánélete mondjuk úgy hányatott. Egyszer fönt, egyszer lent, ha csak nem ismeri teljes mértékben önmagát – sajnos az önkritikájuk nem túl erős –, akkor nagyon nagy meglepetések érhetik. A magánélet számukra a menedék, ahol teljes kiszolgálást várnak el társuktól. Az igazán jó kapcsolat a RULER számára egy teljes támogatást nyújtó partner megléte, aki persze úgy viselkedik, öltözködik és jelenik meg mindenhol, mint egy igazi RULER. Tisztában vannak azzal, hogy számukra egy hosszú távú kapcsolatot kiépíteni a legnagyobb kihívás az életükben, éppen ezért nagyon fiatalon elkezdnek ezen dolgozni. Nem ritka eset, hogy már középiskolás vagy későbbi iskolás évek során kialakítják az életre szóló kapcsolatukat. Ez szükséges számukra ahhoz, hogy utána a karrierjükre és magukra tudjanak kellő mértékben koncentrálni. Ha megfelelő társat találnak, akkor ezt meg is kapják, és bár a RULER még csak véletlenül sem mondható lojális típusnak, de örökre le tudja kötni magát társa mellett és vigyáz rá, mint a két szemére. Legalábbis ez a terv. Azonban igen sok esetben az uralkodást túlzásba viszi, és támogató társa bár sokáig tűri, a végén a RULER számára sokkoló szakításra kerül a sor. Sokkoló, hiszen a csendes, még önmagát is feláldozó társ nem reklamál, nem szól, hanem egyszerűen csak tetőzik, és olyankor már visszafordíthatatlan a folyamat sajnos. Ezzel a szituációval a RULER nem is tud mit kezdeni, hiszen az egész élete erre van építve. Az okosabbak persze jól egyensúlyoznak a társkapcsolatbéli kötelesség és az önző, egyéni érdek között, és hosszú távú, stabil

kapcsolatot tudnak építeni. Számukra nagyon fontos, hogy a családnak a „kirakatban” is helyt kell állni! Sőt, ott kell csak igazán bizonyítani! Nagy gondolkodás és tanakodás előzi meg a gyermek-vállalást egy RULER férfi részéről, hiszen a gyermeknek ’sztárnak” kell lennie. Ki kell emelkednie a tömegből, eredményeket kell felmutatnia, hogy apja büszkélkedhessen vele. Ha a gyermek nincs olyan képességekkel megáldva, hogy apa büszkeségét kivívja, akkor nem vár rá felhőtlen gyermekkor. Tudom, hogy szörnyű ezt olvasni, leírni sem egyszerű, de ha a RULER apuka szembesül ezzel, az esetek többségében a szeretet felülírja a leírtakat. És ha már csak egy RULER apuka is elolvassa e sorokat, és ez alapján változtat a mondjuk SUPPORTER gyermekével szembeni viselkedésén, akkor már megérte erre kitérni. A családi kapcsolatokban a RULER nagyon szélsőséges tud lenni. Számára az ő közvetlen kis családja a legfontosabb, és érdeklődését rohamosan veszíti el a biológiai családja irányában, ha csak nincs olyan családtag, akire minden szempontból felnéz. Éppen ezért a RULER által vezetett család nem akar mindenáron jó kapcsolatot ápolni a tágabban értelmezett család minden tagjával. Nem akarja az idejét vesztegetni felesleges, a társadalom által diktált formaságokra. Mivel eléggé szókimondó, megbántani sem fél környezetét, de tegyük hozzá, hogy ezt leginkább saját, kis családja védelmében teszi. Ugyanis ő a saját családját menedzseli, pénzt keres számukra, és egyre magasabb életszínvonalat akar biztosítani számukra. Családtagjait minden körülmények között megvédi, kiáll értük, még ha ezzel veszíthet is a későbbiekben.

2.2.3. A RULER SPORTOLÓ

Hogyan jelennek meg ezek a személyiségjegyek akkor, ha a RULER történetesen sportoló? Nehéz ezeket a külsőségeket észrevenni, hiszen egy profi sportoló keveset tartózkodik az üzleti életben vagy a magánélet azon területén, ahol ezeket a tulajdonságokat látványosan be lehetne azonosítani. De ettől függetlenül még léteznek. És minden igaz rájuk is, amit a fentiekben taglaltam! Nem értelmezhető

ráadásul úgy, hogy a „sportoló”, hiszen jelentős különbségek vannak egyéni és csapatsport között a személyiségjegyek megjelenésében. Ha ez általában igaz, akkor hatványozottan igaz a RULER típusra. Egyéni sportolóként az összes jó tulajdonságát tudja alkalmazni, és a kevésbé jó tulajdonságok – persze ez is megítélés kérdése, kinek, mi számít jónak vagy épp rossznak – nem okoznak problémát sportkarrierjében, hiszen azok általában az emberi kapcsolatokhoz köthetők. Ha meg valaki egyedül dolgozik, akkor maximum az edzőjét kell elfogadnia, de ha az edzőre felnéz, akkor ez az emberi kapcsolat tökéletesen menedzselhető a részéről. Az igazi kihívások a csapatba kerüléskor, vagyis a csapat sportágakban tevékenykedő sportolók esetén jelentkeznek. Hiszen ott már egyrészt belépnek a képbe a csapattagok, aztán ott vannak a szurkolók, és bizony az emberi kapcsolatok kiemelt szerepet játszanak az eredményességben. Ettől függetlenül még csak véletlenül se jussunk arra a következtetésre, hogy a RULER akkor ne menjen csapatsportba, maradjon az egyéni sportok mellett!

Mik a RULER sportolók legfontosabb tulajdonságai? Igazi teljesítményorientált sportolók ők. Számukra az eredmény a legfontosabb, és az eredményes szerepléshez vezető utat a lehető legrövidebbre próbálják redukálni. Ők azok, akik a legfontosabb helyzetben képesek életük legjobbját nyújtani. Akik a kritikus lövéseknél nem remegnek meg. Akiket a tét helyzet nem, hogy félelemmel nem tölt el, hanem egyenesen motivál. A győzelem a legfontosabb és azért képesek megmozgatni minden energiájukat. Persze nem önmagában a csapat győzelme érdekli őket, hanem ők akarnak sztárokká válni. A csapat győzelme azért fontos, mert akkor ők egy elit társaság tagjai lehetnek és ezzel realizálják a számukra igen fontos státusz lehetőségét. Ráadásul a sportban, ha megvan a státusz, megvannak a különböző jó eredmények, akkor a játékos értéke is növekszik. Ha az értéke növekszik, akkor több pénzt tud keresni, és akkor már a RULER típus legfontosabb motivációit teljesítettük is. Vagyis a RULER igenis tud a csapat sikeréért tenni, óriási energiákat megmozdítani, csak nem kell haragudni senkinek azért, hogy ezt saját érdekből teszi leginkább. Az okos edzők észreveszik, hogy a csapat és a RULER játékos céljainak meg kell egyeznie és akkor egy hihetetlen energiákkal rendelkező játékost kapnak cserébe, aki nem csak saját teljesítményét akarja növelni, de nem tűri a többi csapattag részéről sem az eredménytelen munkát!

A RULER tipikus versenyző sportoló, aki nem szereti az edzőmunkát. Szüksége van a versenyhangulatra ahhoz, hogy jó teljesítményt nyújtson, így az edzésen, edzőmérkőzésen mutatott teljesítménye nagyon félreviheti a tapasztalatlan edzőt. Nem teszi oda magát, nem mozgósítja tartalékait. Megoldásai tompák, hiányzik az az extra, amit egy mérkőzésen bele tud tenni a munkába. Sok esetben értékeli le teljesítményüket, hiszen az edzésen, illetve a felkészülési időszakban nyújtott teljesítményük finoman szólva sem nyűgözi le a szakembert. Pláne mindezt egy csapatban látni, ahol jó eséllyel vannak SUPPORTER játékosok, akik képesek egy sima edzésen is akár az „életükért küzdeni”, elég látványos a RULER lustasága. Ráadásul le is nézi a „hajtós” csapattagokat, akik aztán mérkőzésen a téthelyzetben megijednek. Ez aztán amellet, hogy lusta, még kevésbé szimpatikussá is teszi az emberek számára, így valóban nagy kérdőjelek keletkeznek személyével kapcsolatban. Nagyon fontos egy ilyen játékosnál elfogadni ezeket az adottságokat, és túllátni az edzőmunkán. Persze ugyanolyan fontos rögzíteni az alapszabályokat vele, amiket személyiségtípus ide vagy oda, be kell tartania. Ha tetszik, ha nem, az edzőnek egy RULER játékos minden esetben külön kell kezelni a többiektől. Ezért is érdemes jól átgondolni, hány ilyen játékos akarunk látni a csapatban. Semmiképp nem javasolt túl sokat, mert azzal a csapatra szánt és rendelkezésre álló energia és idő megy el. De persze rögtön adódik a kérdés, hogy ha a RULER ilyen nehezen kezelhető, akkor miért kell egyáltalán egy csapatba? Sokkal egyszerűbb mindenki élete, ha tele vagyunk különösebb erőfeszítés nélkül is folyamatosan teljesíteni akaró emberekkel, nem?

Hát, itt kell megemlíteni a RULER típus legfontosabb, egyben utánozhatatlan tulajdonságát! Imádják és tökéletesen kezelik a téthelyzeteket! Ez az, amire egyik személyiségtípus sem alkalmas olyan mértékben, mint ők. RULER nélkül klub szinten bármit is megnyerni kijelenthetjük, hogy nem lehet! Válogatott szinten egyre nagyobb energiákkal próbálják kihagyni őket a keretből, és az elmúlt 10 évben azok a válogatottak tudtak magas szinten eredményt elérni, majd azt az eredményt megtartani, akiknek volt türelmük ehhez a folyamathoz. Válogatott szinten ugyanis tudatos, hosszú távra építő munkával valóban lehet nélkülözni ezt a nehezen kezelhető karaktert, viszont annak az a feltétele, hogy az adott sportban a játékosok egyéni tudása is kiemelkedő legyen, vagyis ne legyen szükség

meglepetésszerű pozitív megoldásokra. Mert a RULER ebben nagy. Tud egy átlag csapatot is ideiglenesen a csúcsra juttatni. Bár az is igaz, hogy egy csúcson lévő csapat eredményét is tönkre tudja tenni. Azt is lehet mondani, hogy nagyon függ az edző személyiségétől az, hogy belefér-e egy-egy RULER játékos a képhe vagy sem. Ebbe a személyiségtípusba tartozó játékosok nem csapatjátékosok, és ha ők jól játszottak az adott mérkőzésen, de a csapat veszített, nekik ezzel rövid távon nincsen bajuk, addig, amíg az a státuszukra nincsen hatással, mely szerint „vesztes csapat” tagjai!

Minden személyiségtípushoz fűződnek személyes élményeim, de az biztos, hogy a legmélyebb nyomokat hagyó, és legnagyobb meglepetést okozó tapasztalataim innen származnak. A sport területéhez köthető munkáim első időszakában személyesen nem vettem részt az adott csapat menedzselésében, nem is találkoztam a játékosokkal. A menedzsment keresett meg, és tulajdonképpen a szövetségi kapitánnyal, vagy vezetőedzővel voltam kapcsolatban, amiről még maximum a csapat menedzsere tudott, aki összehozott bennünket. Ezek a megbízatások mindig bizalmas jellegűek voltak, és már a fejlesztés elején megegyeztünk, akárhogy is végződik a folyamat, lehet hatalmas siker, vagy kudarc a végső eredmény, nem publikáljuk, hogy pszichológiai rendszert vettek igénybe a csapat fejlesztéséhez. Ez az igény kétoldalú volt, hiszen egyrészt egy válogatott eredményességét kitenni annak a támadási felületnek, hogy egy vadonatúj megközelítést alkalmaz a szövetségi kapitány, nem lett volna túl okos dolog. Az én részemről pedig már elismert üzletemberként, ráadásul egy másik ország válogatottját sikerre vinni, mindig kiemelt rizikót jelentett. Szóval az együttműködés a teljes csapat játékosainak elemzéséből, a vezető edző elemzéséből, és az azokból leírható motivációs, stratégiai és kiválasztási tanácsadásból álltak. Éveken keresztül használták már a különböző tesztjeinket úgy, hogy én személyesen annak hatását nem láttam. Az eredményt persze annál inkább, és ez igen erős hitet adott a további munkához. Voltak megbízásaim Németország, Spanyolország, UK, Benelux államok és a skandináv államok területéről, de azon túlmenően, hogy egyre több nyelven köszönték meg a sikerben való közreműködésünket, nem sok információt tudtunk gyűjteni. Aztán elkövetkezett az első olyan fejlesztés, ahol már személyesen is involválódni tudtam, és onnantól kezdve ha akartuk, akkor minden esetben megtaláltuk a módját, hogyan tudok személyesen is úgy részt venni a munkában, hogy az mindkét

oldal számára védhető legyen. Persze ez az idő már elmúlt, és ma már nem hogy titkolni való, de egyenesen modern és kíváncsi dolog alkalmazni ezeket a rendszereket, mint a mentális felkészítés hatékony eszközeit, de 15 évvel ezelőtt nem ez volt még a helyzet. Szóval az első személyes érdekelt-ségű fejlesztésemben megkaptam rögtön egy igazi RULER játékos menedzselésének kérdését. A játékos már 18 évesen óriási sztár volt, kiemelkedően jó adottságokkal a sportágát illetően. Már akkor lecsaptak rá a legsikeresebb klubok, szerződtették, ami az ő szülőházájában azért eléggé egyedi volt annak idején. Képes volt mérkőzéseket szinte egyedül megnyerni, és mivel az említett sport a kézilabda, ezért ez igazán figyelemre méltó teljesítmény. Aztán következett egy teljesen „vak” periódus a karrierjében. Nem érdekelt a pozíció, a pénz, a jobbnál-jobb ajánlatok, egyszerűen beleunt a sportba és elkezdte kerülni az edzéseket. Majd nem sokra rá gyermeket vállalt, és úgy tűnt, vége is a karrierjének. Aztán a szülés után visszatért, egy gyengébb klubban kezdett el játszani, mint előtte, és óriási meglepetésre két éven belül nemzetközi kupát nyert a csapattal. A csapat egyik legeredményesebb játékosa volt természetesen és az elvárások vele szemben újra az egekbe szöktek. A válogatottat két világversenyen keresztül fejlesztettük. Az elsőt a RULER játékosunk nem volt jelen, és mivel az azt követő szezonban a klubcsapatában fenomenális teljesítményt nyújtott, szinte mindenki biztosra vette, hogy a következő világversenyen sztár lesz. De nem így lett. Már akkor az éppen épülő családja volt előtérbe, és mivel SUPPORTER faktora igen gyenge volt, ezen kívül valóban „csak” munkának tekintette a válogatott számára egyébként kiemelten fontos világversenyt, a szövetségi kapitány nem tudott hatással lenni rá, és az egész világversenyen finoman szólva is átlagos teljesítményt nyújtott. Sokszor hangsúlyoztam, hogy egy ilyen játékost nem szabad betenni tét nélküli mérkőzésekre, és pláne nem szabad „leszidni”, ha azon a mérkőzésen rosszul játszik. Neki valódi tétre volt szüksége a jó teljesítményhez. De mivel a szidalmak megtörténtek, így a vezetőedzőben is elveszítette hitét a játékos, egyértelmű volt a végkimenetel. Azóta többször volt alkalmam a RULER típussal találkozni válogatott keretben, és pontosan idén történt az, amikor egy már SUPPORTER faktorában is erős, vagyis csapatszemélyben is jó szinten lévő, de azért mégis RULER játékost tökéletesen kezelt a szövetségi kapitánya. Eleve a szövetségi kapitány kedvéért tért vissza a válogatottba, vagyis a bizalom és az elismerés itt adott volt. Ugyanúgy volt kisgyermek a képben, akire a család vigyázott az édes-

anya távollétében. Nem tudnám megszámlolni azokat a fontos momentumokat, amikor átlagon felüli teljesítményével igen erőteljesen hozzájárult a csapat végső sikeréhez. Kilógott-e a csapatból? Még csak véletlenül sem! Igaz emlékszem arra a beszélgetésre, ahol tisztáztuk egymással, hogy ne akarjon a huszadik SUPPORTER játékos lenni, mert a szövetségi kapitány a RULER értékei miatt akarta őt a csapatba. Nem is vesztegette erre az energiáját, és a csapat motivátora lett! Ugyanaz a típus teljesen másként kezelve! Erről szól a személyiségtípusú megközelítés!

Velük érdemes mérkőzést kezdeni, mert amíg a többi személyiségtípus azzal van elfoglalva, hogy felvegye a mérkőzés hangulatát, a RULER már a bemelegítéskor túl van ezen, és első perctől kezdve képes a maximumot nyújtani. Arra viszont vigyázni kell, hogy nem tud a mérkőzés teljes egésze alatt ugyanazon a szinten játszani. Éppen ezért az őt alkalmazó edzőnek nagy felelőssége van abban, hogy csak bizonyos periódusokban tartsa fent a pályán, ha erre a sportág által lehetősége van. Kosárlabdában, vízilabdában, kézilabdában – csak, hogy egy pár példát említsek – a RULER csapattagot nagyon jól lehet kezelni. Amikor látjuk a koncentrációvesztést, az első hibákat, akkor a RULER játékosunknak pihenőre van szüksége. De azt is tudnunk kell, hogy a megfelelő pihenő után visszatehetjük a pályára, és ugyanazt a magas színvonalat fogja tudni hozni, mint előtte. A RULER játékoskal ezt a helyzetet persze meg kell értetni és el kell fogadtatni. Hiszen ő szeretné uralni a mérkőzést és úgy gondolja, hogy ehhez a folyamatos jelenléte szükséges. Az okos edző jól játszik ezzel az igénnyel, és rákényszeríti a RULER játékosra a hosszabban tartó jó teljesítményre. Hiszen a státuszuk megvédése okán képesek a tartalékaikat mozgósítani. Bármilyen történik mérkőzés közben, a kiélezett végjátékban a legtöbb esetben kiemelkedő szerepet játszhatnak. Ha a csapatnak az eredmény megtartására van szüksége a végjátékban, akkor oda ne engedjünk RULER játékosra a pályára, mert ő akarja majd megnyerni a mérkőzést. Ennek érdekében önző és egyéni érdekű személyisége felerősödik, és nem érdekli, ha adott esetben hibát-hibára halmoz, el fogja vállalni a helyzeteket, és nem lesz együttműködő a csapattagokkal! Azonban ha csapatunk vesztesre áll, és fordulat kell a győzelemhez, akkor ez a RULER ideje! Pontosan azzal a proaktivitással, ami egy győztes helyzetben a csapat veszét okozhatja, a RULER képes megfordítani egy eredményt a végjátékban. Persze lehet, hogy nem, de

benne legalább megvan van a lehetőség. Ha nem sikerül, a csapat nem veszít semmit, de ha összejön, akkor nagyot nyerhet. Egy alapszabályt viszont mindezekén túlmenően rögzítenék: mindent eldöntő büntetőt, hetest, 11-est, 4 méterest és így tovább, RULER játékkal lövessünk! Ő az, aki ki tudja kapcsolni ilyen helyzetben az összes zavaró tényezőt. Ez is nagy lecke az edzőknek, akik a folyamatosan büntetőt lövő játékosról várják az utolsó eredményt is, és valamiért nem jön össze.

Összességében, mint minden személyiségtípusnak, a RULER típusnak is megvannak a maga előnyei és hátrányai a sportban is. De talán azt el kell mondanom, hogy csapatsportágak terén ők rendelkeznek a legnagyobb hátránnyal, a legtöbb olyan személyiségjeggyel, ami egy csapat eredményességére negatív hatással lehetnek. Addig működnek együtt, amíg a csapat, a klub vagy épp válogatott céljai megegyeznek saját egyéni érdekeikkel. Amennyiben ezek külön válnak, a RULER nem lojális karakter lévén tovább áll. Nem véletlen az, hogy a legújabb válogatott építési stratégiában ők kapják a legkisebb szerepet, és nélkülözésük ma már egyfajta trend a csapatsportágak terén.

2.3. AZ INDIVIDUAL SZEMÉLYISÉGTÍPUS

2.3.1. AZ INDIVIDUAL TÍPUS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Ebbe a személyiségtípusba tartozó személyek kreatív, dinamikus, állandóan mozgásban lévő emberek. Rövid távon hatalmas energiákat képesek megmozgatni, és ezzel az energiával környezetüket is mozgásba tudják hozni. Optimista emberek, akik a világot a napos oldaláról szemlélik. Nem szeretik a konfliktusokat, próbálnak a jó kapcsolatokra törekedni. Könnyen építenek új emberi kapcsolatokat, nagy társaságra tudnak szert tenni igen rövid idő alatt, és ennek a társaságnak általában a középpontjává válnak. Ez a szerep nem csak tetszik nekik, de jól is áll személyiségükhöz. A „színpad” számukra fontos, akarják mások figyelmét, így érzik jól magukat. Az INDIVIDUAL személyek nagyon kreatívok, ráadásul a kreativitást a szó valódi értelmében hozzák. Képesek vadonatúj dolgokat teremteni a semmiből. Éles eszű emberek, átlátják a legnagyobb káoszt is, és igen jó érzékük van ahhoz, hogy mindig „talpra essenek”. Kommunikációjuk kiemelkedő. Nem csak jól kommunikálnak, de hatásosan is. Képesek befolyásolni a környezetüket kommunikációjukon keresztül, ezáltal saját céljaik irányába tudják állítani őket. Ahol fel kell rázni egy „alvó” helyzetet, ott tökéletes megoldás az INDIVIDUAL személy. Imádják az új dolgokat, az új kihívásokat, sőt keresik is azt egész életük során.

Mint minden személyiségtípusnak, természetesen nekik is megvannak a saját kihívásaik saját személyiségükkel szemben. A gyorsaság, az azonnali cselekvés kiszámíthatatlanná teszi őket. Nagyon nehezen tudnak döntést hozni. Illetve egy döntést azonnal meghoznak, de egy pár órán belül képesek

teljesen felülről azt. Általában jól kommunikálnak, és nagyon rosszak, mint hallgatóság. Ezért aztán információt nehezen gyűjtenek, így döntéseik, fellépésük felületessé válik. A felületesség az emberi kapcsolataikra is jellemző. Nagyon sok emberrel vannak körülveve, de igen önzők tudnak lenni, így a kapcsolataik jelentős részével mélyében nem foglalkoznak. Ők tipikusan azok az emberek, akik túlzásokkal fogalmaznak. Akik nem kedvelnek valakit, hanem imádnak. Pont ezzel okozzák a csalódást is a külvilág számára, hiszen a kommunikációjukban mindig túlzások vannak, és amikor a körülöttük lévő emberek ráébrednek arra, hogy az elhangzottakat nem kell teljesen komolyan gondolni, akkor persze rossz a szájíz. Ők azok, akiknél nem furáz, hogy ötven legjobb barátjuk van, de lehet, hogy egyiknek sem emlékeznek a születésnapjára, így aztán fel sem köszöntik őket. A kapcsolataikban az alapján szelektálnak, hogy ki képes a hangulatukat pozitív irányba terelni. A negatív embereket kerülnek, még ha a legfontosabb családtagról is van szó. A kreativitásuk vitathatatlan, de az is, hogy kaotikus életet élnek. A káosz általában jellemző rájuk, és azzal nyugtatják magukat, hogy ők átlátnak rajta. De persze ez nincs így! Általában mindenhez értenek egy kicsit, de igazán mély szakmai tudásra nem tesznek szert. De ez nem gond, mert tökéletes kommunikációjukkal egészen jól fedik tudásbéli hiányosságait. Imádják a változatosságot, de ennek negatív oldala, hogy nem tudnak megmaradni egy helyben. Ebből kifolyólag lojalitási szintjük nagyon gyenge. Hamar megúnnak egy munkahelyet, pozíciót, egy lakókörnyezetet, de még a társukat is. Nagy kihívás számukra egy kapcsolatot életben tartani, mert egy-egy új ember mindig érdekesebb a számukra a már ismert, rutinszerű lehetőségeknél. Teljesítményük, koncentrációjuk nagyban függ aktuális hangulatuktól. Amennyiben „süt a nap”, akkor minden rendben, teljesítményük a vártnál nagyobb is tud lenni, amikor viszont „sötét van”, akkor bizony sötétbe borul minden körülöttük. Véleménye, reakciói pillanatok alatt tudnak változni, és ezzel komoly fejfájást okoz környezetének. A legkevésbé stabil személyiség típus, akire nagyon sokan úgy gondolnak, mint olyan emberre, akire nem lehet számítani, akire nem lehet építeni. Az esetek többségében, ha csak nem tudjuk tökéletesen kezelni az INDIVIDUAL típust, akkor ezek a vélemények valóságok is.

Az INDIVIDUAL személyek a válság legnagyobb vesztesei voltak az üzleti életben. A válság előtti időszak ugyanis az értékesítésről szólt, még ha a bevételek megszerzéséhez sokszor az emberek, a vevők megvezetésén keresztül is vezetett az út. A gazdasági lufik fűjásában nagyok, és pont e miatt nagyon sok szakember, vevő, átlagember az ő nyakukba varrja teljes mértékben a válság létét. Nem állnak messze az igazságtól, és ennek eredményeként az üzleti életből, a menedzservilágból szinte kitétték ezt a típust a válság utáni években. Az emberek nem túrték tovább a vég nélküli, valódi szakmai háttérrel viszont nélkülöző kommunikációt. Valódi tényeket akartak, valódi információkat, minden különösebb színezés nélkül. Persze nem volt jó döntés a típus mellőzése, hiszen új ötletek, a dinamika, a kreativitás az bizony tőlük jön. Azt tudomásul kell venni, hogy ők nem tudnak végrehajtani dolgokat. Az ötleteiket nem tudják megvalósítani. Így ha arra a területre nem keresnek támogatást, akkor elbuknak. Ha viszont kiépítik a háttérrel, akkor hihetetlen sikerekre képesek, amit a világhírű startupok története ékesen bizonyít! A mai üzleti életben már nagyon jól kezelik az INDIVIDUAL típust, nem értékelik túl, de tudomásul is veszik az elévülhetetlen értékeit! Egy üzletben mindenképpen szükség van rájuk, sőt, motorjai a fejlődésnek. Éppen ezért vissza is kerültek a menedzser életben is a kellő helyükre, és a legsikeresebb modern cégek kétpólusú irányításában ők viszik a front oldalt. Hiszen abban ők felülmúlhatatlanok.

2.3.2. AZ INDIVIDUAL TÍPUS MAGÁNÉLETE

Érdekes, semmiképp nem unalmas az az élet, ami egy INDIVIDUAL személy mellett ránk vár. Hiszen ő szórakoztat, és szórakoztatni akarja magát. Mindig történik valami érdekes, a legnehezebb szituációkban is fel tudja rázni családtagjait. A társaság középpontja, de tudomásul kell venni, hogy számára a tágabb értelemben vett család is elsősorban egy szintér vagy eszköz ahhoz, hogy ő szabadabb életet

éljen. Bár ezt nagyon aranyosan és szimpatikusan adja elő. De nem jellemző rájuk az önfeláldozás. Ha neki mondanivalója van, azt mindenkinek meg kell hallgatni, de ha hozzá szeretnének beszélni, azt minden gond nélkül ignorálja. És ez számára így természetes. Az életet élvezni kell, mégpedig ma! Ez a mottója. Ebben az igyekezetében viszont nem foglalkozik az alapvető biztonsági faktorokkal sem. Imád pénzt költeni. Az esetek többségében többet is, mint azt megtehetné. Ők tipikusan tovább nyújtózkodnak, mint ahogy a takarójuk ér. Bár általában takarójuk sincsen, hogy ne érezzék a határokat. Ők azok, akik mindig pénzzükében vannak, és ehhez mindig megtalálják a megfelelő magyarázatot, milyen külső körülmények taszították őket ebbe a helyzetbe. Nem szeretik a szabályokat. Egy agyonszabályozott kapcsolatból menekülnek. Igaz, számukra sok esetben az alapvető kapcsolati szabályok is nagy kihívásnak bizonyulnak. Már csak azért is, mert imádják az újdonságot, és minél idősebb egy kapcsolat, annál kevésbé mondható el, hogy újnak számít. Viszont rutin életet biztosít, amiből menekülnek. Ha egy beszélgetésben azt hallom, hogy valaki arról számol be, hogy többször elvált, és mondjuk most házasodik negyedszer, az a személy biztosan INDIVIDUAL. Meg kell találniuk azt a személyt, akivel élvezni tudják az életüket. Fiatal korukban ezért általában saját személyiségtípusukból választanak, majd idősebb korban, ráébredve az állandó kiszámíthatatlanság okozta károkra, egyre inkább fordulnak a pszichológiai kör ellentétes pólusa irányába, és EXPERT társra lelnek, aki mellett hosszú távon meg is maradnak. Nem fogják olyan mértékben élvezni az életet, viszont ezt képesek feláldozni. Az INDIVIDUAL személy életében óriási kihívás a gyermek születése. Hiszen a szabadságát, ami számára a legfontosabb elem az életben, egy újabb személy fogja korlátozni. Nagyon sokszor ezért úgy döntenek, hogy a gyermek születésekor be is módosítják személyiségüket, és eldobják INDIVIDUAL lényüket. Így aztán a gyermek kap egy szürke, boldogtalan szülőt, amivel sokra nem megy az életben. Az INDIVIDUAL személynek el kell fogadnia, hogy imádjá saját magát előtérbe helyezni, ezt környezetének is meg kell értenie, és csak azért, mert a társadalmi hagyományok ezt nem nézik jó szemmel, ezért ő nem fog megváltozni. Viszont ezzel a személyiséggel kaphatunk olyan pozitívumokat, amire egyik személyiségtípus sem képes, és ez a „csomag” együtt jár. Az egészéről kell döntenünk, hogy tetszik vagy sem!

2.3.3. AZ INDIVIDUAL SPORTOLÓ

Hát, a legnagyobb fejtörést ez a típus okozza a szakemberek számára. Mondhatjuk azt bátran, hogy az esetek többségében a legnagyobb sztárok ebből a személyiségtípusból kerülnek ki a csapatsportágakban. De azt is hozzá kell tennünk, hogy ők képesek a legnagyobb visszaeséseket is produkálni, a legnagyobb csalódásokat okozni. És ezzel a kettősséggel együtt kell tudnunk élni sportszakemberként és sportolóként is. Rövid távon nagyon nagy sikerekre, csúcsteljesítményre képesek, viszont nem kitartó típus, így teljesítményük sosem konstans, ráadásul a különbség a jó és a rossz teljesítmény között irtózatosan nagy. Képesek világsztárként játszani, majd két nappal később egy harmadosztályú csapat átlag játékosának szintjére zuhanni vissza. Nagyon sok esetben ezt a változást akár egy mérkőzésen belül is képesek produkálni, ami sokszor megoldhatatlan feladat elé állítja az edzőt és a csapatot. Viszont ez a típus felelős a hihetetlen sikerekért is. A nem várt, kiugró teljesítmények letéteményesei ők. Ha valakikre, akkor rájuk igaz, hogy mindenképp „fogyasztani kell őket”, de „csak kis mennyiségben”, mert nagyobb adagokban életveszélyesek lehetnek. Teljesítményüket alapvetően a légkör határozza meg. A légkörbe beleértendő az időjárás, a csapat hangulata, a természet állapota, szóval minden, ami emocionális hatást tud kifejteni, hiszen nagyon emocionális játékosokról van szó. Általában a csapat középpontjai, mókamesterei, akik pozitív energiájukat képesek pillanatok alatt rátapasztani az egész csapatra. Viszont amit ilyen könnyen adnak, ugyanolyan könnyen el is tudják venni. Ha nekik rossz hangulatuk van, akkor kezelhetetlenné válhatnak. A kihívások egy ilyen sportolóval szemben már az edzéseken kezdődnek. Már ha időben odaérnek, vagy egyáltalán megjelennek. Mert hát edzeni azt kimondottan nem szeretnek. Számukra akkor jó egy edzés, ha megfelelő a hangulat, buli van, és túl száraz dolgokról nem beszélünk. Mondani sem kell, hogy a taktikai edzésekkel, megbeszélésekkel ki lehet kergetni őket a világból. Unalmasnak tartják, és éppen ezért haszontalan is. Ha nincs pozitív hangulata, akkor egyszerűen nem edz, minden kifogást megtalál, hogy ebbéli tervében ne gátolják őt meg. Éppen ezért az edzők rémálma tud lenni, akire – nem úgy, mint a RULER esetén – észérvekkel sem lehet hatni. Hirtelen reakcióikkal ki tudják vágni a biztosítékot a csapatban. Megint következ-

hetne a kérdés, hogy akkor miért érdemes egy ilyen típusú játékkal hadakozni, ha ennyi probléma van körülötte. Hát ennek sok jó oka van. A legnagyobb előnyük a kreativitás, mely a sportban úgy jelentkezik, hogy bármelyik pillanatban képesek olyan meglepőt húzni, amivel akár mérkőzéseket is eldönthetnek. Ha egy INDIVIDUAL játékosnak jó napja van, egyszerűen nem lehet megállítani, nincs ellene ellenszer, hiszen hiába készülnek fel belőle, majd rögtönöz valamit, amivel meglepi az ellenfelet. Számára a legfontosabb a szó legszorosabb értelmében értendő „sztárrá válás”. Nem akar ő a legtöbb gólt lövő vagy legjobb helyzetkihasználással rendelkező játékos lenni! Viszont olyan játékoská akar válni, akire minden körülmények között emlékeznek! Nem baj, ha a csapat teljesítménye nem jó, ha őt külön elhívják mérkőzés után egy interjúra, és mint sztár ünneplik, akin biztosan nem múlt a vereség, ő majdnem ugyanolyan elégedett, mintha a csapat is nyert volna. Tudom, hogy mind RULER, mind az INDIVIDUAL személyiségtípus esetén ezek nagyon kemény és nem szimpatikus szavak. De nem is azért vagyok mentor, hogy mindig szimpatikus gondolatokat írjak. Viszont azért mindenképp, hogy a fekete-fehér valósággal szembesítve a partnereimet a legnagyobb teljesítményt tudják kihozni csapataikból. Ez pedig másként nem megy, csak kíméletlen őszinteséggel! Az INDIVIDUAL esetében pedig kimondottan szükség van erre az őszinteségre. Hiszen egy megfelelő menedzseléssel egy sztárt nyerünk. A nem megfelelő alkalmazással pedig egy időzített bombát. El lehet dönteni, érdemes-e ezért a különbségért a nem szimpatikus gondolatokat meghallgatni és megfogadni! Az INDIVIDUAL játékos hajlamos az önzőségre. Nem számít, ha nem megy neki a játék, el fogja vállalni a lövéseket. Nem képes egy mérkőzést azonos szinten végigjátszani, viszont erről nem hajlandó tudomást venni. Hiába fárad, vállalkozó kedve nem csillapodik. Nagyon sok esetben képesek a csapatot szárnyalásra bírni, vezetéshez juttatni, majd nem sokkal később lerombolni azt, amit felépítettek. Fontos az, hogy őket is csak meghatározott periódusokban szabad alkalmazni. Például végjátéknál nem ajánlott! Kiszámíthatatlan a teljesítményük, vagyis egy mindent eldöntő helyzetben óriási rizikó, hogy bejön-e vagy sem az alkalmazásuk. Koncentrálni nem tudnak tartósan, érzésből játszanak. Ez szintén fontos információ akkor, amikor egy adott helyzetben pályára küldjük őket. A szabályokat nem szeretik, próbálják kerülni azokat. Ez a sportban leginkább a taktikai fegyelmezetlenség képében jelentkezik. Ők azok, akik nagyon nehezen emlékeznek és valósítanak meg egy adott,

már ezerszer begyakorolt figurát. Hiszen a gyakorlás unalmas számukra, tehát nem figyelnek oda. Illetve mérközésen téthelyzetben úgy gondolják, hogy nekik egyedül kell megoldani a helyzetet, így a taktika életre hívása szinte lehetetlen. A kreatív, egy-egy elleni játékban viszont verhetetlenek. Képesek új dolgokat rögtönözni, és ezzel meg tudják lepni ellenfeleiket. Sokszor saját csapattársaikat is, vagyis nagyon oda kell figyelni, hogy kit teszünk egy INDIVIDUAL játékos mellé a pályán. Sokszor ők már túlgondolják két-három lépéssel is a helyzetet, csak erről a csapattársakat felejtik el értesíteni. Az eladott labdák nagymesterei ők, hiszen a gondolati gyorsaságukat kevesen tudják követni. Nagyon nagy stratégiai kérdés az alkalmazásuk, hiszen bár a csapat játékát kiszámíthatatlanná teszik, viszont a vártnál sokkal jobb helyezés elérése is benne van a képben, ha ők játszanak. Ha adott egy válogatott, amelyikről azt mondják, hogy bárkit képesek megverni a világon, de szinte bárkitől ki is tudnak kapni, az biztos, hogy egy INDIVIDUAL csapatot irtunk körbe!

Saját személyes élményem is fonódik a téma köré. Láttam az INDIVIDUAL nagyon pozitív és nagyon negatív oldalát is. Volt olyan világverseny, hogy a 88%-ban INDIVIDUAL csapat egy adott napon egyszerűen leigázta a világbajnoki címre is esélyes házigazdákat, majd két nap múlva egy egyszerű csoportmérkőzésen egy harmadrangú csapat „gyepálta el őket”. Mindenki értetlenül állt az események előtt, pedig ha látták volna a csapat személyiség térképét, senki nem csodálkozott volna. Senki nem is szidta volna a szövetségi kapitányt sem, mert ő aztán nem tehetett ez egészről! De hát akkor miért ilyen csapatot állított össze? A kiválasztásról külön fogunk szólni, de előljáróban annyit, hogy minden országnak megvan a maga utánpótlás fejlesztő stratégiája. Azokban az országokban, ahol már az utánpótlás edzőktől érmekeket, világlelőseget várnak, a korosztályos edzők az INDIVIDUAL típust részesítik előnyben, hiszen ők gyorsan válnak sztárrá. A SUPPORTER típus ebből a szempontból pedig nélkülözötté válik az EXPERTTEL együtt, hiszen ők lassabban – igaz biztosabban – fejlődnek, vagyis tizenévesen nem tudnak csúcsteljesítményt produkálni. Ezért aztán ezekben az országokban jellemző a kimagasló utánpótlás szereplés a világversenyeken, aztán mindig azon morfondíroznak, hogy milyen kozmikus csoda folytán nem tudják ezt a sikert átvinni a felnőtt csapat eredményeibe. Pontosan ennek a hozzáállásnak és utánpótlás stratégiának volt köszönhető, hogy a fent említett válogatott szövetségi

kapitánya tökéletesen értette a válogatott összetételének problémáit, de egyszerűen nem tudott érdemben más személyiségtípusú játékost behozni, aki válogatott szintet képviselt volna, hiszen már a korosztályos versenyekből kimaradtak, így szépen-lassan elpárologtak a sportágból. Hihetetlen volt látni, hogy egy 20 fős kerettel rendelkező válogatottba a szövetségi kapitány közel 50 játékost kipróbált, és mindössze egy fő SUPPORTER játékost talált az egész szintéren. Így aztán 88%-os INDIVIDUAL aránnyal indult neki egy skandináv rendezésű világversenynek, egy olyan helyszínen, ahol átlagban naponta két órára lehetett látni a napot. Mondanom sem kell, hogy borítékolva volt az INDIVIDUAL csapat lelkiállapota, így az eredménye is.

Összességében azt kell mondjam, hogy a legérdekesebb sportolók tartoznak az INDIVIDUAL kategóriába. Nagyon nehéz kezelni őket, viszont partnerek az együttműködésben. Nagyon nagy lehetőségek vannak bennük, amiket egy ügyes szakember tökéletesen ki tud aknázni. Tudni kell, hogy mindig számíthatunk önzőségre, egyénieskedésre, és arra, hogy a taktikai utasításra bólintanak, de aztán teljes mást csinálnak a pályán. Viszont azt is tudni kell, hogy ha meg akarjuk lepni az ellenfelünket, ha egy igazán jó, dinamikus kezdést szeretnénk a csapattól, akkor őket kell a pályára tenni. Szintén tudnunk kell, hogy akármilyen jó periódust is nyújtanak egy mérkőzésen, mindig jön mélypont a teljesítményükben. De ettől nem kell megijedni, le kell venni őket a pályáról. Viszont kis pihenő után szinte új lendülettel ismét képesek a teljes csapatot megmozdítani! Ha leül egy mérkőzés, akkor őket kell hívni. Ha viszont mindent eldöntő szituációba érkezünk, kerüljük az alkalmazásukat. Nem képesek a taktikai fegyelemre kiélezett helyzetben. Saját szememmel láttam a pálya mellől, amikor a „lányaink” közül az utolsó kapura lövést – ami mellesleg kritikusan fontos volt a végső eredmény tekintetében – hárman akartak egyszerre elvállalni. A figura be volt mondva, de ők egymás kezéből szedték ki a labdát, hogy aztán az egyikük, persze a legkevésbé jó helyzetben lévő játékos jól mellé durrantsa a lövést. Ugyanúgy, mint a RULER esetén, itt is elmondhatjuk, hogy INDIVIDUAL játékosokkal csak akkor vágjunk neki egy szezonnak vagy egy világversenynek, ha tökéletesen ismerjük a típus menedzselését. Ebben az esetben ugyanis sok meglepőt, hihetetlenül pozitív élményt fognak okozni számunkra!

2.4. A SUPPORTER SZEMÉLYISÉGTÍPUS

2.4.1. A SUPPORTER TÍPUS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Azt bátran elmondhatjuk a személyiségtípus elemzésének elején, hogy a SUPPORTER típus megítélését övezte, övezi a mai napig a legtöbb félreértés a sportéletben. Alapvetően feltételezni akarjuk, hogy a sportolók csak akkor lehetnek sikeresek, ha átlagon felüli képességekkel rendelkeznek, és ezt persze minden körülmények között elő tudják rántani, ha arra szükségük van. Ezért óriási a csalódottság, ha egy fontos világbajnokság döntőjében elbukik csapatunk, vagy éppen csak simán alulteljesít. Az meg csak olaj a tűzre a szurkolók szemében, ha ilyenkor az edzők, szakemberek azzal merészelnek „védekezni”, hogy pszichésen nem bírta a sportoló a terhelést! Hogyhogy nem bírta? Hát a sportoló az a szuperhős kategória, aki pont azért különb az átlagembernél, mert nála ilyen „hétköznapi” dolgok nem játszhatnak szerepet a teljesítményében. Hát máskülönben én, mint egyszerű szurkoló, hogyan is tudnék felnézni rájuk? Éppen ezért a sportolókat az átlagember alapvetően a RULER típussal azonosítja, aki a legfontosabb helyzetekben élete legjobbját képes nyújtani. Ettől persze a sportoló nem lehet „nagy arc”, alázattal kell élnie az életét, mert ha ne adja az ég, megfelelő önbizalommal vág neki egy világbajnokságnak, és el merészezi mondani, hogy ők bizony győzni mennek, akkor már nem olyan szimpatikus az egész, ugyanannak a szurkolónak, aki a másik oldalon pontosan ezt a magabiztosságot követeli meg tőle. Vagyis egy átlagos szurkoló fejében az igazi sportoló egyszerre RULER – aki a legjobbkor hozza a legjobbját – és természetesen SUPPORTER is, aki empatikus, alázatos, és figyelemmel van embertársaira. Próbálnak a sportolók ennek a szerepnek megfelelni, de bele is rokkannak egy

idő után, hiszen a személyiségmódosulással saját teljesítményüket teszik tönkre. Ezt a folyamatot még fogjuk boncolgatni a csapatépítés és a csapat eredményeinek „eladása a külvilág felé” részben, tessék jól megjegyezni! Nagyon sokáig ez a tévhit a legjobb edzők fejében is ott élt, és pár évtizeddel ezelőtt a csapatsportágakban messze a proaktív típusokat részesítették előnyben az inaktív személyiségekkel szemben. Vagyis a RULER és az INDIVIDUAL típust sztárolták, és a SUPPORTER és EXPERT játékosok el voltak hanyagolva. Azok a válogatottak, akik ezen a „nem haladó” gondolkodáson túl tudtak lépni, óriási előnyhöz jutottak a világgal szemben a csapatsportágak terén az elmúlt nagyjából tíz év során.

A SUPPORTER típus alapvetően empatikus, emberszerető, emocionális, a saját érdekeit sokszor mások érdekei után helyező karakter. Követő személyiségtípusnak is nevezzük őket, hiszen számukra nagyon fontos a társadalmi elvárások, általában a „tömeg” követése. Ami a legtöbb ember számára megfelel, az biztosan jó. Kapcsolatépítésben óvatosak, általában nem szeretik az új dolgokat, új kapcsolatokat, éppen ezért nehezen kezdenek új irányokba. Viszont, ha egy kapcsolat első lépései megtörténtek, akkor ők valóban törődnek a barátokkal, ismerősökkel, úgy általában az emberekkel, és persze a családtagokkal. Az új dolgoktól félnek, számukra nagyon fontos a rutin, a már ismert dolgok erőltetése. Ez legtöbb esetben korlátozza is fejlődésüket az üzleti életben. Egy igazi SUPPORTER nem rendelkezik RULER faktorial, ami azt jelenti, hogy a legnagyobb kihívás az életükben a saját érdekeik érvényesítése. Ők azok, akiket könnyen el lehet nyomni, háttérbe lehet szorítani, és ez sokáig nem is zavarja őket. Nem szeretik felvállalni a döntés felelősségét, és általában „döntésképtelen” embereknek titulálják őket. Ami általánosságban igaz az új irányokba történő elindulás esetén. De korántsem igaz akkor, amikor egy családtaggal kapcsolatos problémáról van szó. Ebben az esetben ugyanis a leginkább proaktív típusnak számít. Ezért is nem szerettem soha amikor a RULER személyiségtípust „dominánsnak” keresztelték, hiszen a SUPPORTER személyek tipikusan jó példái annak, hogy bizonyos helyzetekben hogyan lehetnek ők is domináns emberek. A SUPPORTER könnyen befolyásolható, és ez a tulajdonság teheti leginkább tönkre életét. Nem tudja kellően szelektálni az embereket maga körül, így sajnos a legtöbb esetben olyan személyek is körülötte maradhatnak,

sőt, irányíthatják őket, akik negatív hatással vannak rájuk. Könnyen tudják használni, kihasználni őket, és sokszor még hálásak is ezért, hiszen úgy élik meg, hogy egy erős „jóakarójuk” segíti döntéseiket. Rendkívüli empátiájuknak köszönhetően megértik az embereket, azok gondolkodását, átérzik problémáikat. Segíteni akarnak embertársaiknak. Nem érzik jól magukat, ha a körülöttük lévő emberek boldogtalanok. Hajlamosak a pesszimizmusra és az ok nélküli félelemre. Mivel a helyzetet mindig emocionálisan és sosem objektíven értékelik, így a helyzetmegítélésük és döntésük nagyban függ az őket körülvevő emberektől, társadalmi elvárásoktól. Nem akarnak kilógni a környezetből. Ez a cél életük minden részén jelen van. Nem akarnak feltűnő ruhákat hordani, nem akarnak márkás autót vagy drága, egyedi órákat, telefont. A hasznos, kipróbált, olcsó a legjobb. Fontos számukra, hogy bízniuk kell a termékben, amit megvesznek, de sajnos erre a reklámozók igen jól alapoznak, így a bizalom sok esetben nem reális. Általában lassú embereknek tartják őket. Főként a nem ismert helyzetekben, hiszen extrán óvatosak. Ők tipikusan úgy gondolkodnak, hogy jobb inkább egyáltalán nem dönteni, mint véletlenül nem tökéletesen jó döntést hozni. Ez aztán meg is rekeszti őket az életükben. A többi típus sokszor látja el kritikával őket a tekintetben, hogy nincsenek különösebb igényei az élettel szemben. Ez egyébként igaz is. A mindennapi, átlagos dolgok tökéletesen boldoggá teszik a SUPPORTER embert. És ezt így kell elfogadni. Számára a pénz is csak addig fontos, amíg a biztonságos háttér felépítése megtörténik. Tipikusan azok az emberek, akik akár milliomosok is lehetnek, de ugyanúgy használják a tíz éves autóikat, ha azzal meg vannak elégedve.

Az üzleti életben nagyon sokan – csakúgy, mint a sportban – nem alkalmazták ezt a típust, legalábbis nem meghatározó pozíciókra. Óriási tévhit övezte képességeiket, főként a menedzser szektorban. Sokan jelentették ki, hogy aki SUPPORTER, az nem alkalmas vezetésre. Aztán ha körülnézünk a világ leggazdagabb emberei között, a világ legsikeresebb cégeinek vezetői között, mindig is szép számmal voltak jelen. Az igaz, hogy az esetek többségében nem tündek annak, hiszen pontosan az ellenük támasztott ellenérzések okán ideje korán megtanulták, hogy a jobb pozíciók megszerzéséhez szerepet kell játszani, RULER típusnak kell mutatniuk magukat. Vezetőként tudni kell – mint minden típusnál –, hogy hol van a helyük. Új üzletet ne akarjunk építeni velük. Ne akarjuk felrázni általuk a leült üzle-

tet. De ha egy cég egyben tartásáról, a meglévő szervezet emberközpontú menedzseléséről van szó, akkor nem hagyhatjuk ki őket a tervezésből. Rendkívül kitartó személyiségről van szó, és hatalmas munkamennyiségre képes. Az se tévesszen meg bennünket, ha mindezt állandó panaszáradat mellett teszi meg. Ők szeretnek panaszkodni, így vannak kódolva. És mivel ők egyértelműen úgy látják, hogy jogosan osztják meg félelmeiket másokkal, ezen sokat nem is tudunk változtatni, egyszerűen el kell fogadni ezt a tulajdonságot. A leglojálisabb személyiségtípusnak tartják, és valóban igaz, hogy nagyon nehezen váltanak. Sok negatívumot el tudnak fogadni, aztán egyszer csak betelik a pohár, és a helyzet már nem menthető, nincs észérv, ami visszatárhathatná őket. Lojalitásuknál és stabilitásuknál fogva egy cég alapvető pillérei tudnak lenni, folyamatos üzletet tervezhetünk jelenlétükkel.

2.4.2. A SUPPORTER TÍPUS MAGÁNÉLETE

Azt kellene mondani, hogy a legjobb magánéletük nekik van, hiszen számukra a legfontosabb a család, és a társ. De az esetek többségében szükségük van a dominanciára, így hát, bár alapvetően nem szereti a RULER típust, de számára pontosan az testesíti meg az ellenpólust, amire mindig is vágyott. Úgyhogy nagyon sok esetben alakítanak ki kapcsolatot RULER emberrel, ahol ők a támogató szerepet játsszák. És bár sokszor akár megaláztatásnak is ki lehetnek téve a kapcsolatban, elviselik, hiszen az a stabil, erős háttér, amit kapnak cserébe, mindennél többet ér. Legnagyobb hátrányuk is pont az, hogy nem akarják, nem merik elmondani a véleményüket, hiszen úgy gondolják, az úgysem számít olyan mértékben mint a másik félé. Úgy gondolják, hogy „dolgokat le kell nyelni” ahhoz, hogy a kapcsolat konfliktusmentes legyen. Hiszen ők gyűlölik a konfliktust, és ennek elkerülése érdekében bármire képesek. Ezt a többi személyiségtípus gyengeségnek tartja, és sokszor illetik a hazug jelzővel. Hiszen amikor kérdezik egy adott problémáról, ő még mindig arra fókuszál, hogy neki meg kell

oldania. Aztán amikor nem sikerül, akkor persze robban a bomba. Egy SUPPORTER társ esetében nagyon sokszor érezhetjük azt, hogy „most meg mi történik, ezt már megbeszéltük”. Igen, csak a SUPPORTER nem zárta le az ügyet a közösen elfogadott egyezséggel. Ez a magatartás pedig rizikó faktor elsősorban az össze személyiségtípus szemében. Ők a család kifejezés alatt a teljes, nagy családot értik, és nagyon nehéz számukra megkülönböztetett módon gondolni a saját kis családjukra. Ez szintén lehet konfliktuspont az életükben, főként akkor, ha a társ nehezen viseli, hogy SUPPORTER társát a családja kihasználja. Ráadásul ő még boldog is ezzel a helyzettel. Családtagjaiért minden körülmények között küzd, viszont több helyzetben, pontosan a konfliktusok elkerülése, a béke fenntartása érdekében, nem áll ki közvetlen családja mellett. Aztán élete megfelelő szakaszában ráébred, hogy nem tud mindenki számára kedves ember lenni, és idősebb korban általában határozottabbak és szelektívebbek lesznek a környezetüket illetően. A SUPPORTER férfiak számára külön kihívás, hogy a család vezető szerepében tudjanak maradni, hiszen alapvető személyiségjegyei ezt nem tennék lehetővé. Éppen ezért ritka a személyiségmódosulás nélküli SUPPORTER személy. És milyen egy módosult SUPPORTER? Sokan ezzel azonosítják a RULER típust. Rendkívül bántó, kíméletlenül bele tud gázolni emberek lelkivilágába. Nem törekszik kompromisszumra, hiszen arra koncentrál, hogy mindenki elhiggye, ő bizony erős. Ezzel szemben az igazi RULER okosabb és taktikusabb. Nem gázol végig embereken, hiszen sosem tudhatja, hogy az adott ember nem keresztezi-e az útját a jövőben, és céljai érdekében esetleg nem tudja majd akkor használni őt. Vagyis a RULER megállapodásra törekszik, és bár kemény, határozott, de nagyon ritkán „végez ki” embereket. Az üzleti életben ez egy nagy kihívás, és nagy félreértés övezi az egész jelenséget. Amikor munkavállalók arról számolnak be, hogy valaki zsarnok, autokrata, akkor nagyon könnyen „lerulerezik”, de az igazi szakember tudja, hogy egy jó nagy módosulással rendelkező SUPPORTER áll a háttérben. Az ilyen ember a magánéletét is tönkre tudja tenni rövid idő alatt, hiszen eltűnik a szerethető társ, apa és csak egy állandó negatív hangulatot árasztó, kötekedő, sokszor agresszív személy marad. Azzal meg ki akar hosszú távra életet tervezni?

2.4.3. A SUPPORTER SPORTOLÓ

Nem túlzás azt állítani, hogy a sportszakemberek legnagyobb felfedezése volt az, hogy a SUPPORTER típust el kezdték tudni érdemben használni. Ez teljesen átalakította a csapatsportágak trendjeit. Ma már abszolút „általános”, hogy ha egy csapat igazán felér a csúcsra, akkor ott is tud maradni. Főként válogatottaknál igaz ez a folyamat, ahol ha van egy okos, tervezett építkezés, a folyamat egyszerűen nem áll le. De mi volt a baj a SUPPORTER sportolókkal sokáig? Miért nélkülözték őket? Vagy, ha alkalmazták, akkor miért nem tisztelték őket? A SUPPORTER sportoló sokáig nem tűnik különlegesnek, sőt, átlagos akar lenni. A csapatsportágakat azért választja, mert számára az egyéni eredmény önmagában nem szerethető, csapatban akar lenni, emberekkel akarja körbevenni magát. Tehát ők azok, akiknek tényleg azt jelenti a csapat, ahogy azt a nagy könyvekben megfogalmazzák. Éppen ezért junior korban nem tudatosak. Legalábbis közel sem annyira, mint a többi személyiségtípus. Leginkább a becsületes edzőmunkával, az edzőmennyiséggel hívhatnák fel magukra a figyelmet, de nem jelentkezik ezen a téren olyan nagy különbség mondjuk egy RULER és egy SUPPORTER között, hiszen gyermekként még a RULER is rávehető a jó edzőmunkára. Viszont a juniorokkal dolgozó szakemberek nagyon sok esetben egyfajta présben vannak, ahol bizony eredményeket kell produkálni. Sokkal könnyebben alakítanak ki jó kapcsolatot egy olyan játékosal, akinek valami extra adottsága van – legalábbis az ő szempontjukból extra az adottság –, mint egy olyan gyermekkel, aki csak szeret edzésre járni. Félreértés ne essék, szeretik az edzők azokat a gyerekeket, akik mindig becsületesen dolgoznak, csak hát semmi különleges nincsen bennük, és ha nem pont egy SUPPORTER utánpótlás edző kapja meg a SUPPORTER játékos, akkor sosem fogja az igazi értékeket kellő helyen kezelni. Bizonyos kor felett ráadásul már jönnek az eredményelvárások az edzők felé, amit persze közvetít a csapat számára is, de a SUPPORTER fiatalok még közel sem állnak készen a teljesítményre. Nem is teljesítmény orientáltak, valóban a játék és a csapat szeretetéért játszanak, de hát azzal sokra nem lehet menni mondjuk egy korosztályos világ bajnokság kieséses szakaszában. Mivel ez a türelem nincsen meg az irányukba, sokaknak elmegy a kedve, nem tudják

kezelni az állandó eredménynyomást, hiszen egy SUPPORTER játékosnak azt is meg kell tanulnia. Számukra egy verseny mindig stresszt jelent, és fiatakként ezt nagyon nehezen tudják kezelni. Az állandó versenyhelyzet által okozott stressz ráadásul rányomja a bélyegét a tanulmányi eredményekre is, így sok esetben a szülők vetnek véget egy adott esetben igen szépen ívelő karriernek. Ugye azt látjuk, hogy ezek a cselekmények nem tudatosak? Sem az edző, sem a szülők részéről! Egyszerűen hozzák a kötelezőt, megpróbálnak megfelelni az elvárásoknak, próbálnak jó edzők, jó szülők lenni. Csak ezzel sok esetben komoly károkat okoznak egy SUPPORTER gyermeknek. Az utánpótlás területen sokszor hangzik el, hogy „hosszú távra kell építkezni”. És amelyik országban ezt megteszik, ott be is fog érni a folyamat. A hosszú távra történő építkezés alapfeltétele pedig az, hogy türelmet adunk a sokszor fiatal korban ügyetlenebb, viszont edzeni, tanulni, fejlődni akaró játékosok számára. Ez a kérdés az EXPERT típusnál még inkább előtérbe kerül, de a SUPPORTER játékosokra is jellemző, hogy a korral egyre jobb teljesítményre képesek. Hiszen számukra fontos a rutin, fontosak az ismert helyzetek. Ha van esélyük gyermekkorban mindent eldöntő szituációkban ott lenni és akár rontani is, de ezt a bizalmat többször megszavazzák számukra, akkor a SUPPORTER játékos kellő önbizalommal érkezik majd a felnőtt keretbe. Vagyis tessenék tükörnek venni kedves utánpótlásért felelő stratégiák, hogy olyan esetben, ahol állandó probléma a fiatal játékosok felnőtt csapatba építése, illetve jelentős különbség van az utánpótlás eredmények és a felnőtt eredmények között, ott bizony jelentős hibák akadnak és elsősorban a SUPPORTER játékosok nem kellő megbecsülése, illetve az INDIVIDUAL és RULER játékosok túlértékelése terén! Ott ahol ez nem gond, folyamatosan tudják erősíteni a felnőtt válogatottat a fiatalokkal, állandó a profi utánpótlás. A csapatépítésről külön fogunk beszélni, de az biztos, hogy a legsikeresebb válogatottak vagy nagy részben vagy kizárólag olyan játékosokat alkalmaznak, akik elsődleges személyisége a SUPPORTER vagy az EXPERT, és csak nagyon óvatosan helyeznek be egy-egy játékost a pszichológiai kör másik oldaláról, a RULER-INDIVIDUAL szektorból.

A SUPPORTER sportoló becsületesen dolgozik, azt akarja, hogy a csapat nyerjen. Ha ő nem játszik jól, akkor azért szomorú, mert úgy érzi cserben hagyta a csapatát, és jelentős vigasztalást tud adni neki, ha a csapat az ő rossz teljesítménye ellenére is nyer. Ha ő nagyon jól játszik, de a csapat veszít,

az örömmel semmi jelét nem látni rajta, mert ő valóban nem tud örülni az egyéni sikernek. Kitartó sportolóról van szó, aki energiát és időt nem sajnál arra, hogy jobb teljesítményt nyújtson. Egyébként pontosan ez a személyiségjegye emeli az élsportokban szinte az össze személyiségtípus fölé. Döbbsen volt számomra, amikor elkezdünk különböző sportágakat, egyén és csapatszíntelelemelni, és a vége mindenhol az volt, hogy a legsikeresebb sportolók elsődleges típusa SUPPORTER. Legalábbis azoké biztos, akik hosszú távon a világ tetején tudtak ülni. Ez igaz a teniszre, az atlétikára, a kézilabdára, a labdarúgásra, a kosárlabdára. Soroljam még? Megdöbbsen, ha azt mondom, hogy Usain Bolt SUPPORTER típus? Vagy ahogy elemeztem már, Michael Jordan szintén e kategóriába sorolható? Vagy kit mondjunk még, Rafael Nadal? Chrisitiano Ronaldo? Végigmehetünk az összes aktuális sztáron, a SUPPORTER típusúak döntő fölényben vannak. De persze sima logikával is kikövetkeztethető mindez! Nagyon sok tehetséges sportoló van a világon. De a legjobbak a folyamatos munkájukkal, a fáradtságot nem kímélő edzésekkel, a hatalmas energiák mozgósításával tudnak a csúcsra jutni. Márpedig erre hosszú távon csak a SUPPORTER képes. A RULER rövid távon óriási dolgokat képes véghezvinni, de sosem lesz kitartó. Az első igazi akadállyal feladja, és keres egy könnyebb utat. Az INDIVIDUAL ki nem állhatja a rutin dolgokat. Lemenni egy tenispályára és 100 ugyanolyan ütni? Vagy mondjuk 1000-et? Hát arról szó sem lehet. A kitartó munkához a SUPPORTER személyiség elengedhetetlen. És bizony egy csapat hosszú távú, stabil felépítéséhez is szükség van rá. A SUPPORTER sportoló lojális. Nem fog továbbállni egykönnyen egy jobb ajánlat reményében. Sok mindent hajlandó elviselni csapatánál, sokszor olyan negatív dolgokat is, amit már pozíciójából, értékéből adódóan nem kellene. De ő nagyon nehezen vált, hiszen fél az újtól. A már ismert rosszabb, mint az ismeretlen jó! Mit jelent ez egy csapatsportág edzői oldalán? Stabilitást, tervezhetőséget, rendszerezett munkát, hosszú távú célokat és konstans fejlődést. Ugye értjük, miért fordultak a ma már rendszerben gondolkozó modern edzők ebbe az irányba? A SUPPORTER játékos ráadásul könnyen kezelhető. Nincsenek sztárallűrjei, nem kell külön fogadóórát nyitni számukra, mint a két proaktív személyiségtípus esetén. Teszik becsülettel a dolgukat.

Persze ennek e típusnak is vannak negatív oldalai. Nagyon oda kell figyelni a kommunikációra, mert gondolataikat az emóciók vezérlik. Ha egy stratégiáról vagy taktikáról beszélünk, akkor az információk jelentős része nem megy át számukra. Nehezen tanulnak. Nagyon nagynak kell lennie az ismétlésszámnak ahhoz, hogy el tudják sajátítani az új elemeket. Ezzel sokszor kergetik az örületbe a türelmetlen edzőket. Nem jól viselik a versenyhelyzetet. A stressz szinte örökre velük marad, és ez téthelyzetben rányomja a bélyegét a teljesítményükre. Ha csúcseredményt akarunk elérni velük, ahhoz bizony nagyon tudatos és hosszú felkészülés szükséges. Ezzel kapcsolatos az egyik SUPPORTER csapattal szerzett legfrissebb élményem is. Az élmény minden szempontból pozitív, hiszen pontosan rámutatott arra, milyen nagy eredményeket is lehet elérni egy ilyen csapattal. Világranglista 50. helyezettjeként, az európai ranglista 25. helyezettjeként vágott neki a felkészített csapat az Európa-bajnokságnak. Különösebb elvárások nem lehettek a csapattal szemben, hiszen nagy dolognak számított a kontinensviadalon történő jelenlét. A SUPPORTER csapat legnagyobb előnye a kitartás, és ha okos a stratégia, akkor erre fókuszál. A szövetségi kapitány nem csak meghallgatta, hanem konkrétan alkalmazta is a pszichológiai rendszert, ami nem csoda, hiszen EXPERT-SUPPORTER énje rendszerben gondolkodik és számára valóban fontosak a játékosok. Nem mint sportolók, akik eredményt tudnak hozni, hanem mint emberek, akik csapatba rendezve valóban nagy dolgokra képesek. A felkészülés már másfél évvel a kontinensviadal előtt elkezdődött, és a cél egyértelmű volt: meg kellett tanítani a csapatnak, hogy az ő óriási előnyük, hogy végignyomják a mérkőzést, folyamatosan tudnak energiákat mozgósítani, és sosem adják fel. Arra külön hangsúlyt fektettünk a sportág specialitásainak köszönhetően, hogy az utolsó 4-5 percben bármikor fordítani tudnak, mert ők valóban képesek rá. Hiszen a SUPPORTER nehezen kezdi a mérkőzést, és mivel az ellenfél ezt érzékeli és nekiront, tulajdonképpen már a mérkőzés elején elmegy a hajó. És mivel a SUPPORTER amúgy sem bízik önmagában, egy ilyen rossz kezdés után esélye nincsen a győzelemre. Tudtuk, hogy ha a szövetségi kapitánnyal egy olyan kezdőcsapatot hozunk létre, ahol a SUPPORTER jelenlét bár hangsúlyos, de inkább alkalmazza a proaktívabb típusokat, majd aztán SUPPORTER játékosokra cseréli a sort, akkor a kimondottan tragikus kezdés elkerülhető, utána pedig a végjátékban képesek lesznek az addigra már türelmüket elvesztő ellenfelet „bedarálni”. Nos, nem várt sikerként, nem csak ott voltak a kontinensviadalon,

hanem a csoportjukat megnyerve, minden mérkőzést az utolsó percekben abszolválva, egyenes ágon jutottak tovább Európa elitjébe, maguk mögé utasítva a világranglistán több tíz hellyel előrébb lévő, objektíven is nagyobb játékerőt képező csapatokat. Persze nem képeztek ők nagyobb játékerőt, hiszen a lányaink diadalmaskodtak, tehát a játékerő csak „relatív fogalom” volt ebben az esetben. Esélyük volt a legjobb négy közé jutásért is játszani, de ez nem volt reális cél, sőt, így a csapat erre a kihívásra nem is lett felkészítve. Nyilván a következő világverseny előtt egy évvel már erre is fel kell készíteni a csapatot. De mivel az első felkészülési célokat is messze túlszárnyalták, biztos vagyok benne, hogy egy újabb felkészülésben megfogalmazott új célokat is túlteljesítik. Mert egyszerűen ilyenek. Csapatként működnek, a szó legszorosabb értelmében, és ezt a szövetségi kapitány nem csak hagyja, hanem energizálja is! Azt már csak mellékesen teszem hozzá, hogy a csapat, átlagéletkorát tekintve a harmadik legfiatalabb volt a kontinensviadalon, és volt ám 18 éves SUPPORTER játékos is a keretben, aki nem csak, hogy ott volt, hanem sztárteljesítményt tudott már most produkálni, felnőtt mezőnyben. És ha megnézem a jelenlegi utánpótlást, akiket már szintén elemeztünk, nem egy, de nem is kettő SUPPORTER személyiség faktort igen jelentős mértékben tartalmazó, a korosztályában már világszínvonalú játékosnak tartott „kislány” várja a felnőtt csapatban történő bemutatkozást. Itt nem okoz gondot ez az átmenet!

Mit is lehetne tanácsolni a SUPPORTER típussal kapcsolatban? Legyünk türelmesek, értékeljük a csapatért tett erőfeszítéseiket már gyermekkortól. Tegyük be őket már korán éles helyzetekbe, és ne szedjük le a fejüket akkor, ha hibáznak. Legyünk tisztában azzal, hogy számukra az emberek fontosak, és igen bántja őket az, ha valaki szomorú a csapatban. Hallgassuk meg a sokszor feleslegesnek tűnő panaszkodásukat, mert fontos számukra, hogy el tudják mondani mi bántja őket. Mit kapunk cserébe? Lojalitást, kitartást, küzdést, tiszteletet. Az utolsó percig harcolnak majd a céljainkért. És ha kellő rutint tudnak szerezni, akkor mindezt egyre magasabb színvonalon tudják művelni nekünk, értünk, a csapatért!

2.5. AZ EXPERT SZEMÉLYISÉGTÍPUS

2.5.1. AZ EXPERT TÍPUS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Sorrendben a negyedik személyiségtípus, és már a többi személyiségtípusról leírtak fényében talán kicsit könnyebb dolgom van az elemzésük terén. Az EXPERT emberek rendszerszemléletűek, rendszerben gondolkodnak, struktúrában élnek. Fontosak számukra a szabályok. Szeretnek állítani szabályokat, és azt is szeretik, ha adottak a szabályok, hiszen a szabályokat minden körülmények között betartják, így tudnak nyugodt életet élni. Szakmailag minden esetben elhivatottak. Általában egy adott területet választanak maguknak, és ott akarnak egyre mélyebb szakmai tudásra szert tenni. Folyamatosan építkeznek, biztos alapokat fektetnek le, hogy aztán a folyamatos, stabil fejlődés biztosítva legyen számukra. Nagyon objektívek, tényorientáltak. Egy tiszta EXPERT nem foglalkozik az emóciókkal, számára a döntéshez a kiindulási pont mindig a fekete-fehér információ. Folyamatosan fejlesztik magukat, erre nem kell külön motiválni őket, belülről jövő igény ez. Döntéseikhez rengeteg információt gyűjtenek, az esetek többségében túl sokat is, mely ellepi őket, és ellehetetleníti a döntést. Logikus emberek és kizárólag a logikus embereket tudják elviselni maguk körül. Ez a szelekció nagyon jellemző rájuk. Szabályok, morális elvárások, szakmai standard-ok mentén ítélnek meg embereket. Sokszor ítélnek el más típusokat azért, mert számukra elfogadhatatlan, az ő nézőpontjukkal ellentétes szabályrendszert képviselnek. Az meg végképp elfogadhatatlan számukra, hogy ha emberek nem képesek szabályok szerint élni az életüket. Folyamatosan terveznek. Nem szeretik a meglepetéseket, kerülik azokat. Nem szeretik a változást sem, előszeretettel mozognak a saját maguk által felépített világ-

ban. Ez a világ, a maximalizmusuknál fogva egyre tökéletesebb, és ennek köszönhetően egy sikeres EXPERT nagyjából 40 éves kora körül már rendelkezik a számára célként kitűzött élettel.

Nagyon kekec természete van, sokszor mindenben a hibát keresi. Meg akarja találni a logikai bukfenceket a világban, és ennek okán folyamatosan teszteli környezetét. Ebben a tesztelésbe sokszor bele is bukik, hiszen ítélkezésre is hajlamos, és szívesen alkot preconcepciókat egy-egy helyzetről, egy-egy személyről. Még ha az esetek legnagyobb részében igaza is van, azt nagyon kellemetlenül, bántó módon, minden emóciót mellőzve adja elő. Így, még ha jót is tesz egy adott ember számára, a másik oldal ezt sértésként éli meg, így az EXPERT üzenet nem ér célba. Egy csapaton belül tudnak komoly feszültségeket szítani állandó szókimondó viselkedésükkel, hiszen nem válogatják meg a környezetet és az időt az adott visszajelzésre. Rendkívül önkritikus emberek és nem tudják elviselni, ha valaki nem az. Ennek legtöbbször hangot is adnak. Ha valaki elrontott valamit, arról azonnal kell tudnia. Nem érti mi ezzel a gond, hiszen ő szeret kritikát kapni. A rendszerből nem szeret kimozdulni. Így sokszor előfordul, hogy egy-egy váratlan szituációban leblokkol. Nem tud tovább menni. Szereti sablonosítani, kategorizálni a dolgokat, ami sok esetben a fejlődéstől üti őt el.

Üzleti életben sosem volt a legkedveltebb figura. Inkább az „elviselem, mert szükség van rá” kategória. Nagyon jó szakemberek, de kellemetlen kollégák. Alapfigurái a szakmai hitelességnek, és a szakmai fejlődésnek. A válság előtti időkben nem alkalmazták szívesen őket, hiszen nem volt olyan kielevezett a verseny, mint egy szűkülő piacon. Éppen ezért csak a speciális tudást kínáló cégeknél voltak jelen, ott viszont igen nagy koncentrációban. Teljesen távol áll tőlük az értékestés és a promóció, ez szintén nehezítette a szervezetbe helyezésüket, mert a cégnek ugye meg kell élni valamiből. A válságban az INDIVIDUAL típus bukása számukra a felemelkedést hozta. Amilyen mértékben elutasította a társadalom az értékesítés és kommunikáció fókuszú megoldásokat – hiszen a válság kialakulását is ehhez köthették –, annyira került előtérbe az őszinte beszéd, a kíméletlen tények felvázolása. Ebben az EXPERT nagyon nagy! És ennek köszönhető, hogy a legsikeresebb cégek ma már egy úgynevezett duál megoldással komoly pozíciókat adnak az EXPERT menedzserek számára. Ebben a

felállásban a már említett módon a kreatív dinamizmusért egy INDIVIDUAL személy, a stabil, tökéletes működés pedig az EXPERT vezető kezében van. Mivel igen nagyfokú bennük a tökéletességre való törekvés, ezért előbb-utóbb valóban hiba nélkül működik az irányításuk alatt lévő cég.

2.5.2. AZ EXPERT TÍPUS MAGÁNÉLETE

Számukra a legfontosabb, hogy minden tökéletesen fel legyen építve. Nem tudnak megalkudni a kapcsolatban, és nagyon messze állnak a társadalmi normák elfogadásától, csak azért, mert azokat egy társadalom nagy része elfogadja. Megvan a saját szabályrendszerük, és a mentén építik fel kapcsolataikat. Tudomásul kell venni, hogy egy EXPERT ember bizalmatlan. Mindenkit megtesztel, mielőtt bizalmat szavaz bárkinek. Ezt bizonyos személyiségtípusok nagyon nehezen viselik, és nem is kerülnek igazán közel sosem egy EXPERT típusú emberhez. Jellemző rájuk, hogy nagyon lassan, de szinte örökre építenek kapcsolatokat. Ha energiát tesznek egy kapcsolat felépítésébe, akkor ragaszkodnak is ahhoz. Ez ugyanúgy igaz egy barátságra, mint egy üzleti kapcsolatra vagy akár a társkapcsolatra. Nem szeretnek váltani, hiszen azt kudarcént élik meg, valamit elrontottak. Előszeretettel választanak ismerősöket, társat a saját személyiségtípusukból, hiszen az alapértékek betartása elengedhetetlen a magánéletükben. Tudatosan építik kapcsolataikat, mely minden esetben a kíméletlen őszinteségen és a megbízhatóságon, a hosszú távú tervezésen alapszik. Nincsen sok ember körülöttük életük során. 2-3 barát, leginkább egy társ és természetesen a jól megszelektált biológiai családtagok képezik a kapcsolati hálójukat. Nagy mesterei a család szó újraértelmezésének, és képesek objektíven elemezni saját családtagjaikat is. És ha valaki megszegett olyan morális szabályt, amit ők nem tudnak elfogadni, akkor bizony azzal a családtaggal akár a kapcsolatot is megszakítják. Nem szeretnek szerepet játszani, azt sem szeretik ha bárki ezt teszi körülöttük. Tökéletes társak akarnak lenni, ezért folyamatosan tanul-

nak partnerükről. Ennek is köszönhető, hogy valóban hosszú távú, kiegyensúlyozott kapcsolatokat leginkább ez a típus tud építeni. Persze azt nem mondom, hogy a kapcsolat eleje leányálom velük, hiszen az első tesztidőszakot túlélni, kimerítő tud lenni.

2.5.3. AZ EXPERT SPORTOLÓ

Mielőtt az EXPERT sportolók jelenét taglalnánk, a helyzet megértéséhez egy kis kitérőt kell tennünk az edzők irányába. A szerepüket, személyük felértékelődését ugyanis egyértelműen az edzőkkel szemben megkívánt személyiségirányok befolyásolták az elmúlt évtizedben. Ráadásul nem csak az edzők, hanem a bírók is az EXPERT személyiségtípus irányába tolódtak. Megdöbbenő volt számomra, amikor először végeztünk edzők személyére vonatkozó kutatást. Összegyűjtöttük az információkat 4 sportágból a legsikeresebb edzőkről: kézilabda, labdarúgás, kosárlabda, vízilabda. Azt vizsgáltuk, hogy az aktuális világversenyen első nyolc közé jutott csapatok szövetségi kapitányai milyen típust képviselnek. Mind a négy sportágnál 80% feletti volt az EXPERT arány, és volt olyan sportág, ahol 100%-ot hozott az eredmény. Ennek fényében továbbmentünk, és a klubedzőket is megvizsgáltuk a Bajnokok ligája legjobb négyeseiből. Ugyanezt az arányt kaptuk. Kíváncsiak voltunk, hogy hogyan reagál erre a bírói társadalom, vagy épp az edzői társadalom igazodik a bírói trendekhez e téren, ezt még akkor nem tudtuk. Az eredmény még szembetűnőbb volt. Nem volt olyan edző egyik sportág legjobb edzői között sem, akinek EXPERT szintje ne lett volna kiemelkedő. Persze nem csoda, hiszen egy jó edző tervez, építkezik, szervezetten működik. Stratégiát alkot, taktikát épít. De nem volt ez mindig így. Volt időszak, amikor a teátrális, nagyhangú, magukat rettenetesen jól menedzselő kapitányok, vezetőedzők voltak a színpadon. De mivel ők általában rövid távon képesek eredményeket felmutatni, ezért hosszú távon kihullottak a körforgásból. Nos, az EXPERT stílus térnyerésével egyértelműen törtek előre az ebbe a típusba tartozó sportolók, mivel az EXPERT edző

és játékos nem csak tökéletesen megérti egymást, de tisztelik is a másikat. Zökkenőmentesen tudnak együtt dolgozni. Szabályokat állítanak, betartják azokat és a csapat teljesítménye folyamatosan javul. Legalábbis ezek a folyamat pozitív aspektusai. Aztán ott vannak természetesen a kihívások, mint minden személyiségtípus esetében. Az EXPERT sportoló még később érik be, mint a SUPPORTER. Rengeteg gyakorlás szükséges ahhoz, hogy „kész játékosok” legyenek és sokszor nincs annyi ideje az edzőnek, hogy ezt kívárja. Aztán ott van a rendszerhez való konok ragaszkodás. Amit egyszer megbeszéltünk, megterveztünk, azt végre kell hajtani, minden körülmények között. De van úgy, hogy a körülmények teljesen megváltoznak akár egy mérkőzésen belül is. Nos erre az EXPERT típus nem tud reagálni. Meg kell tanulnia a váratlan helyzeteket is, át kell élnie azokat, hogy érdemben tudjon cselekedni. Éppen ezért látványos „lefagyások” történhetnek egy-egy sztár játékos esetén is, ha mondjuk az ellenfél edzője tökéletesen leelemzi őket, és valami extra ellenszert kitalál az EXPERT sztár ellenében. És hát végül, de semmiképp nem utolsó sorban: a szuper kritikus fellépés. Meg tudják keseríteni egy edző, egy nem feltétlenül alkalmas – legalábbis a szemszögükből így értékelt – szakember életét. És mivel a csapaton belül szakmai tudásuknál fogva kiemelkedő szerepet játszanak, ezért aztán ha ők az edzők ellen fordulnak, annak csapat kudarc lesz a végén. Ráadásul egy jó edzőnek is meg kell érteni őket, hogy érdemben tudja alkalmazni a sztárját. Az edzőmunka menetét, a rendszer felépítését el kell magyarázni nekik. Tudni akarják, mi, miért történik, és mi a logikája. Érdemes őket partnerként kezelni, hiszen nagyon jó meglátásaik vannak, ráadásul minden esetben tények alapján nyilatkoznak. Egy jó EXPERT játékos – tessék a szó legjobb és legnemesebb értelmében venni – tulajdonképpen egy tökéletes robot, aki hosszú távon, hiba nélküli teljesítményre képes. Ezt is várja el mindenkitől. Nem létezik olyan, hogy 90%, pláne ha az adott mérkőzésnek tétje van.

Nagyon sok sztori kapcsolódik az EXPERT típushoz, de talán a legkedveltebb számomra Heidi Löke esete. A világ legjobb női kézilabdázóinak egyike, a beállós poszton utánozhatatlan eredményssorozattal és teljesítménnyel. Nem volt szupersztár utánpótlás szinten, de ahogy a környezete ismeri, és volt csapattársai beszélnek róla, megszállott az edzés terén. Iszonyatos gyakorlással és munkával vált valóban egyedi képességekkel rendelkező játékosná, aki – pedig RULER faktora nem szökik az egekbe – min-

den tétmérkőzésen, ha kellett a legvakmerőbb pillanatokban is tökéletes teljesítményre volt képes. Igen, mert a sokadik világbajnoki finálék hátán, vagy a megszámlálhatatlan eszméletlen téttel bíró Bajnokok Ligája mérkőzések mentén mindent megtanult, amit egy sztárnak tudnia kell. Márpedig, ha az EXPERT megtanul valamit, azt minden körülmények között elő is tudja húzni a pakliból. Jelenleg is foglalkozunk egy kimagasló EXPERT tehetséggel, és itt már kosárlabdáról van szó, akinek még sokat kell tanulnia. De csak azzal, hogy a szövetségi kapitánya felismerte, megértette személyiségét, bár a klubjában nélkülözve van, de közben már világszinten meghatározó játékosná vált. Hatalmas különbség van a válogatottnál tapasztalható hangulata és ebből kifolyólag a teljesítménye, valamint a klubszinten mutatott játéka között. De ha a vége az lesz, mint amit LeBron esetében látunk az NBA-ben – aki szintén EXPERT játékos, és a bajnokság legjobbjaként világsztárrá vált –, akkor olyan nagy gondok nem lehetnek a jövőben! Az EXPERT ráadásul hosszú pályafutást realizál általában, mert évről-évre fejlődik, mind fizikálisan, mind mentálisan, tehát összességében a szokásostól eltérően nem egy esetben harmincéves kor után érik el teljesítőképességük maximumát. Így tehát igen nehézkesen indul fejlődésük, de mindenképp megéri bizalmat szavazni nekik, mert hosszú távon tudják meghálálni!

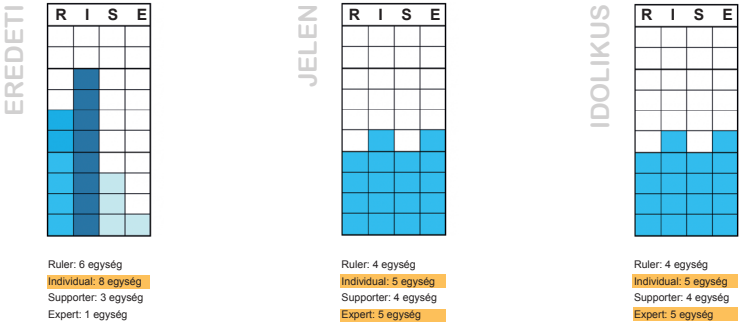
Hogyan is jellemezném a kezelésüket? Legyünk jó edzők. Főként szakmailag. Ha nem vagyunk azok, akkor állandó háború folyik majd az EXPERT játékosaink és köztünk. Kezeljük partnerként őket, ne akarjuk magyarázat nélkül utasítani őket, főleg logikátlan feladatok terén. Hallgassuk meg a kritikái észrevételeiket. Érdemes edzőként magunk mellé állítani az EXPERT-eket, mert sokat tudnak segíteni munkánkban, köszönhetően a csapaton belül kivívott szerepüknek. Hagyjuk őket gyakorolni, adjunk nekik extra időt a tökéletes kivitelezés elsajátításához. Ha a mérkőzés közben nem játszanak jól, akkor a végjátékban ne erőltessük őket, mert valamiért nem működnek a bevált receptjeik. Ha úgy látjuk mérkőzés közben, hogy nem megy a játék, hívjuk le, és konkrét ötletet, tanácsot adjunk a változtatást illetően, mert ő magától nem fogja kitalálni. Ha viszont a mérkőzésen nyerő ember, akkor a végjátékban adjuk neki a labdát, mert nála biztonságban lesz! Összességében azt lehet mondani, mint a többi személyiségtypusnál: ne a személyiségükből fakadó hátrányokat akarjuk megváltoztatni – mert az úgysem fog menni –, hanem használjuk okosan az előnyeiket!

3.

SZEMÉLYISÉGELEMZÉSEK

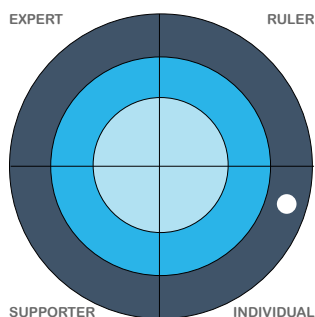
3.1. A SPORTOLÓ ÉRTÉKELÉSE

A személyiségtípusokat most már ismerjük. Ideje megnéznünk, hogyan is zajlik konkrétan egy adott sportoló értékelése! Azt már említettem, hogy egy konkrét személy elemzésekor nem mondhatjuk azt – legalábbis az esetek többségében –, hogy csak RULER vagy INDIVIDUAL vagy csak SUPPORTER, netán EXPERT. Az esetek többségében a négy fő személyiségtípus irányok különböző mértékben vannak jelen az adott sportolóban, és ezek összessége mutat valóságos képet számunkra. Ezt a rendszerben úgy értékeljük, hogy a tesztkérdések alapján minden személyiségtípus különböző értéket kap, és ez alapján lehet meghatározni, hogy az adott személy ténylegesen milyen személyiségjegyek összességével rendelkezik. A kapott értékeket aztán egy 1-10 – bizonyos országokban 1%-100% - közötti értékben helyezzük fel egy diagramra, mely eléggé látványosan mutatja számunkra a valós képet. Ahol az adott személyiségtípus irány 1-3 egység között van, azt jelenti, hogy az adott személy ugyan



1. ábra: RISE Lifetime Personality Index

rendelkezik azzal a személyiségtípussal is, de nagyon elenyésző mértékben, és annak hiteles előhozásához komoly energiák megmozgatására van szükség. Önökkel most már szakmai nyelvezeten is lehet társalogni: szóval csak álarc húzása, személyiségmódosulás által tudhatja magáénak! (Ezt a diagramon egészen világoskékkel jelöljük). A következő szint a 4-7 egység. Ahol egy adott személyiségtípusból ilyen mértékben tartalmaz az elemzett személy személyisége, ott azt az adott személyiségtípushoz tartozó tulajdonságokat hitelesen, természetesen tudja előadni a tulajdonosa. Minél több személyiségtípus értéke esik ebbe a tartományba, az adott embert annál komplexebb. Ennek jelentéséről hamarosan szólok. A 4-7 egység közötti mértékben jelenlévő személyiségjegyeket a környezet, a többi ember érti, tulajdonosa ezekkel a személyiségjegyekkel éri el legkönnyebben céljait. (Ezt középkékkel jelöljük a diagramon.) A 8-10 egységszám azt mutatja, hogy az adott személyiségtípusból olyan kimagasló mértékben tartalmaz az adott ember személyisége, hogy a környezete számára sokszor már érthetetlen. Ezek az emberek nagyon karakteres személyek, könnyen megjegyzik őket, viszont nehezen tudnak beilleszkedni az átlag környezetbe. Igaz, ez egyáltalán nem is céljuk. Általában különleges képességekkel bírnak, de annak megmutatása, pláne elfogadtatása nem egyszerű feladat, így az ilyen értékekkel rendelkező sportolókat mindig külön érdemes menedzselni!



SZEMÉLYISÉG EGYSÉGEK SZÁMA: 18

Elsődleges személyiségtípus: Individual

Másodlagos személyiségtípus: Ruler

Harmadlagos személyiségtípus: -

Negyedleges személyiségtípus: -

MÓDOSULÁS MÉRTÉKE A SZEMÉLYISÉGBEN: 56%

2. ábra: Elemzett személy ábrázolása a RISE pszichológiai körön

A diagram értékei alapján meghatározhatók az adott ember személyiségtípusai. Definiálható a személyiségmódosulás mértéke is, mely megmutatja a sportolónk aktuális stresszhelyzetét, mentális állapotát. A személyiségmódosulás mértékének kategóriái a következők:

0-20% között: rugalmas

Önkritikusak és önazonosak vagyunk. Személyiségünket nem változtattuk meg életünk során, így teljesítőképességünk magas szinten van. Stresszhelyzetünk megfelelő, sportolói szempontból nézve készen állunk a megmérettetésre.

21-40% között: javítandó

Személyiség-módosulásunk nagysága már figyelmeztető mértékben okoz károkat eredeti értékeinkben. Egy olyan személyiséget próbálunk kialakítani saját magunk számára, amely távol áll eredeti személyiségünkötől. Krízishelyzetek kezelése már kérdésessé válik. Egy ilyen mértékű változás két irányból érheti a pszichét. Az egyik az általában RULER irányú módosulás, amikor a RULER értékünk magasabb a jelen személyiségünkben, mint az eredetileg volt. Ebben az esetben az edzőnkel, a csapattársainkkal nem tudjuk magunkat megértetni, és ez okoz stresszt, ennek okán veszünk fel hozzáink nem illő személyiségjegyeket. A másik irány a magánélet. Az általában SUPPORTER módosulás a magánéletben meglévő, és egyelőre nem megoldott problémák miatt jelentkezik. Mindkét esetben javasolt a beavatkozás az adott területen!

41-60% között: veszélyes

Ez a személyiség-módosulási állapot már azonnali beavatkozást igényel. Eredeti személyiségünk már elveszett, és egy másik, általunk valamilyen okból felértékelt ember személyiségjegyeivel élünk életünket. Ebben az esetben sem a sportban, sem a magánéletünkben nem leszünk sikeresek hosszú távon. Vagyis a saját személyiségünk által biztosított sikerszint alatt vagyunk életünk meghatározó területein. Ilyen személyiség-módosulással rendelkező személynek mind a sportban, mind a magánéletben jelentős változtatás ajánlott. Nagyon sok esetben tapasztalható, hogy amúgy jól teljesítő játékosok is rendelkeznek ilyen mértékű módosulással, és az edzők csak megrántják a vállukat, hogy ha stresszesen is így játszik, az nekem jó. De egy ilyen játékos időzített bomba, és bármikor elveszítheti teljesítőképességét!

Állandó stressz van jelen életünkben, amit általában már természetesnek is tartunk, vagyis teljesen megszűnhet stresszérzetünk, annak ellenére, hogy az jelen van életünk minden pontján, és rombolja sport és magánéleti sikereinket. Az ilyen mértékű módosulás esetén azonnali terv szükséges az életünk jelentős átalakításához, amely az üzleti és a magánéletet egyaránt célozza.



92

ezzel a kategóriával külön nem is érdemes foglalkozni. Talán annyit meg kell említeni, hogy leginkább a külső szemlélők most ezt látják az adott emberből. A rövid távú álarc viszont már sokkal fontosabb faktor! A játékos elkövetkezendő 6-12 hónapjának céljait vázolja fel. Az esetek többségében nem nagy jelentőségű az információ, hiszen ha csak nem tervez valami extra változást valaki az életében, akkor a rövid távú álarc nagyon közel van az aktuális viselkedéshez. De a sportolók életében a rövid távú jövő igenis kritikus lehet! A rövid távú viselkedés ugyanis arra hívja fel a figyelmet, hogy a játékos által jelenleg tudott információk alapján mit gondol ő, milyen viselkedést kell majd produkálnia ahhoz, hogy elérje céljait. Ezek ráadásul olyan információk, amit az esetek többségében bár a játékos tud, de az öt irányító sportszakemberek nem! Az edzőknek óriási segítség tud lenni, hogy ha belelátnak a játékosaik fejébe. Miért is? Talán a legtanulságosabb történet erre egy kulcsjátékos terhességének előrejelzése. A világ egyik legjobb játékosáról beszélünk, akire mind klub-, mind válogatott szinten stratégiát építettek. Nemcsak a világ egyik legjobb játékos, hanem konkrétan volt is a világ legjobb játékos, tehát el tudják képzelni, mennyire kritikus volt egy világverseny előtt az, hogy rá milyen mértékben lehet számítani. El is indult a felkészülés, és az egész csapat nagy nyugalommal készült a kritikus megmérettetésre. Az említett játékos hajtott, edzett, mert amúgy kimagasló energiával robban neki minden szakmai feladatnak. Megtörténtek az első elemzések és azzal a női játékoskal kapcsolatban, akinek a SUPPORTER faktora a legalacsonyabb volt a négy személyiségtípus faktorból az eredeti személyiségében, de jelen személyiségében a RULER faktort – ami kimagasló szinten volt – lenyomta, hogy a SUPPORTER faktort megduplázza. Fel kellett hívnunk a szövetségi kapitány figyelmét arra, hogy itt komoly családtervezés folyik a háttérben, és a baba nagyon-nagyon képen van, szerintünk egyébként már az információ is megvolt arról, hogy játékosunk bizony várandós. A szövetségi kapitány meglepődött – finoman szólva is –, de mivel a játékos „legjobb barátai” is megerősítették, hogy ilyenről szó sincsen, igaz kétkedve, de folytatták tovább a munkát. Nagyon okos, intelligens szövetségi kapitányról lévén szó, azért készült már ő másik megoldással is, ha még is csak úgy esne, hogy igazak a „jövővendölések”. Nos, a két hónappal később megrendezett műhelymunkán már, mint kismama volt jelen az egyébként egyik kedvenc játékosom, és a világversenyt természetesen, érthető okokból kihagyta. A másik irányú, viselkedésben bekövetkezett változás a RULER faktor feltornázása. Ha egy sportolónál

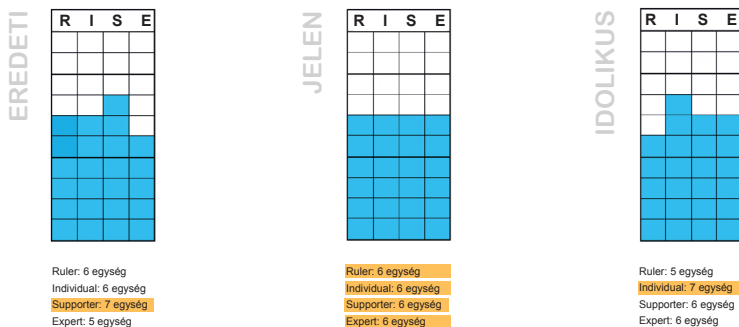
azt látjuk, hogy eredeti személyiségéhez képest a RULER faktora jelentősen növekszik a rövid távú viselkedésében, akkor két opció létezik magyarázatként. Az egyik, hogy magasabb jövedelmet akar, és ennek hamarosan hangot is fog adni. A másik, hogy készül elmenni a csapattól, a háttérben már tárgyalások folynak, és feltételezhetően magasabb jövedelemtől vagy jobb pozícióról van szó. Talán nem túlzás azt állítani, hogy nem árt, ha a rövid távú viselkedéssel tisztában vagyunk!

Már csak egy kategória magyarázatával tartozom Önöknek. Azt hiszem, nem kell sokat bizonygatnom, miért is fontos az úgynevezett „versenyviselkedés” meghatározása. A sportolók beméréskor definiált indexe megmutatja, hogy az adott sportoló milyen viselkedésformát hajlamos leginkább felvenni egy intenzív verseny periódusban, ahol folyamatos sorozatterhelés éri őt. Ezek a periódusok általában egy jól körülírható időszakhoz köthetőek, melyek lehetnek hazai vagy nemzetközi megmérettetések – olimpia, világbajnokság, Európa-bajnokság –, ahol több alkalommal szükséges maximális teljesítményt nyújtani.

De alkalmazható egy adott verseny és annak előkészítési időszaka alatt várható viselkedés beazonosítására is, ahol egyetlen maximális teljesítményt kell nyújtania az adott sportolónak. (pl. világbajnoki selejtező, egy oda-vissza mérkőzés, és az előtte történő felkészülés 1-2 hetes időszaka). A versenyzői álarc viszonyítása az eredeti személyiségűpushoz megmutatja a sportszakemberek számára, hogy a sportoló teljesítményében milyen változásokra kell számítani. Minél messzebb van a versenyzői álarc az eredeti személyiségtől, annál inkább kiszámíthatatlanabb a sportoló teljesítménye a definiált időszakban. Mivel a többszöri terhelés alkalmával, illetve krízishelyzetben a sportoló eredeti személyisége érvényesül, a sportolót felkészítő szakemberek számára a versenyzői index kiemelten fontos mérőeszköz.

3.2. KOMPLEX SZEMÉLYISÉG

A személyiség-értékelések alkalmazásával láthatjuk, hogy játékosaink milyen mértékben összetettek, vagy épp mennyire egyirányú a személyiségük. Amennyiben a négy fő személyiségtípusból minimum három személyiségtípus értéke eléri vagy meghaladja a négy egységet, a sportolót komplexnek nevezzük. A legtöbb esetben ilyenkor ráadásul a személyiségtípus értékek alig térnek el egymástól, tehát mondjuk egy példával élve: RULER 5, INDIVIDUAL 6, SUPPORTER 6, EXPERT 5. A komplex személyiségek az úgynevezett „jolly jokerek”. Több területen, több pozícióban be lehet vetni őket, képesek akár több posztot is hasonló szinten elsajátítani. Ezzel az univerzalizációjukkal igen hasznos tagjaivá válnak az adott csapatnak, hiszen jól lehet őket variálni egy adott mérkőzésen belül. Több pozícióban is jó eredményt tudnak felmutatni, de egyikben sem tudnak kiemelkedőt hozni! Ez életük legnagyobb kihívása és problémája. Így elsősorban a klubcsapatokban találunk magukra, hiszen ott



4. ábra: Komplex személyiségtípus RISE Lifetime personality index

a „jó színvonal” is elegendő sokszor. Nagyon kevés esetben válnak igazi sztárjátékoská, de nagyon jó színvonalon játszó nemzetközi játékos igen könnyen válhat belőlük. Az esetükben nagyon fontos már gyermekkortól kezdve, hogy az univerzális tudás tiszteletben tartása mellett „erőltetni kell” azt, hogy egy adott poszton külön gyakoroljanak. Nem kitartó egyének egyébként, tehát felnőtt szinten megoldani a menedzselésüket már nehézkes. Saját bőrömön tapasztalhattam egy a klubjában valóban extrát nyújtó kosárlabdás úriember „szenvadását” a válogatottban. A legnagyobb ígéretként érkezett, minden alkalommal egy kimagasló klubszezon után. A szövetségi kapitány bizalmat öntött bele, lehetőséget adott neki, nem volt probléma, ha rontott, de amikor kimagasló szinten lévő csapat ellen kellett egy adott pozícióban megoldani a feladatot, mindig elbukott. Persze önmagához képest, amit amúgy mindenki tudott. Valóban nagy edzői kérdés, hogy az univerzalitás és poszt specifikus megoldások milyen arányban vannak egészségesen jelen egy csapatban. Ezt minden esetben a körülmények és leginkább az edző személyisége határozza meg. Az ilyen típusú játékosoknak pedig el kell fogadni, hogy nem feltétlenül választják majd meg egyik pozíció legjobbjának sem. Viszont a „legnagyobb értékű játékos” még válhat belőlük!

Bár a fent leírtak nem feltétlenül hatnak pozitívan abban az esetben, ha valaki élsportoló szeretne lenni, és valódi világhírnévre tör, de rögtön megnyugtatón mindenkit, hogy a sport trendek ezen a téren is igen intenzíven változnak. Az elmúlt években ugyanis egy-egy sportágban már megjelentek azok a játékosok, akik a hagyományos elméleteknek ellent mondanak! Legalábbis úgy néz ki, mintha ellent mondanának! A valóságban azonban más áll a háttérben. Vegyük alapul két, ilyen személyiséggel rendelkező megasztár esetét: NBA-ről beszélünk, Curry és LeBron. Elvileg nem szabadna komplex személyiségük által a világ legjobbjai közé tartozniuk! De mégis! Mi az oka? Nem univerzális személyiségek? Dehogynem! Csak egyszerűen olyan szinten kiemelkednek a mezőnyből képességeik, génjeik által vezérelve, hogy egyszerűen az a „csupán jó szint”, amit a komplex személyiségük több pozícióban is képes megvalósítani, az is világszínvonalat mutat. Mi a vége egy ilyen történetnek? Hát, nagyjából annyi, hogy ezek a világsztárok nem fognak eltűnni a világ élvonalából, hiszen ha egy adott stílust már „elcsépeltek”, majd jön egy másik, amit előhúznak a tarsolyból. Nem jó ellenük

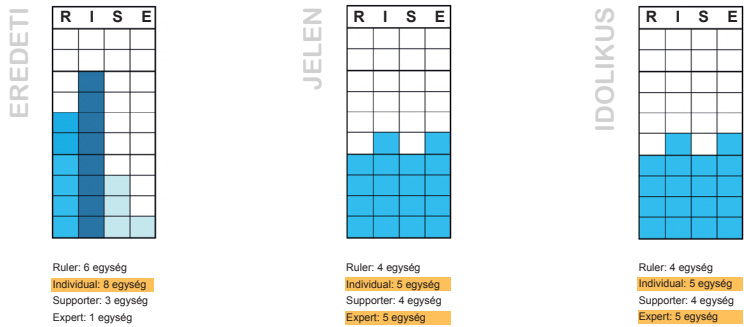
játszani az biztos, mert nem igazán lehet felkészülni belőlük! Az elmúlt években ez az NBA-ből induló trend egyre több sportágat kezd elérni, és egyre inkább jönnek elő az univerzális, így több poszton is kiemelkedő tudást nyújtani képes megasportolók!

3.3. EGYIRÁNYÚ SZEMÉLYISÉG

A komplex személyiség ellentéte, ahol az adott játékosnak maximum két személyiségtípus értéke éri el a négy egységet. Az esetek többségében általában egy személyiségtípus érték haladja meg a képzeletbeli vonalat. Ők a világsztárok a csapatsportágak terén! Miért? Mert amíg a komplex személyiség komoly energiát és időt öl abba, hogy megtalálja azt az irányt, ami számára a legjobb, addig az egyirányú személyiségű játékosok gyakorolnak és igen korán speciális tudást, tapasztalatot szereznek egy adott poszton. Ebből kifolyólag csapatba illesztésük, a stratégiában történő alkalmazásuk is sokkal egyszerűbb, mint a komplex személyiségek esetén. További előnyük, hogy az edző által kiosztott feladatot minden körülmények között végre akarják hajtani. Nem kérdeznak, nem okoskodnak feleslegesen, hanem teljesítik az utasítást. Nem gondolják tovább, nem agyalnak azon, hogyan lehetne „megbolondítani” a szituációt, így könnyen beleilleszkednek a csapatjátékba. Talán az INDIVIDUAL személyiségtípus esetében emelném ki, hogy kimondottan hasznos az, hogy ha már csapatba kerül kiemelkedő kreativitásával, egyediségével, sokszor önzőségével, akkor nagyon kíváncsi, hogy egyirányú személyisége legyen. Mert ha még az INDIVIDUAL elkezd okoskodni az edzőjének és túl akarja komplikálni a figurákat, akkor sok jó nem vár arra a csapatra, amelyikben ő szerepel!

Nagyjából egy dekáddal ezelőttig abszolút sikerkarakter volt az egyirányú személyiség. A legnagyobb világsztárok – bár sokan pont úgy gondolták mindig, hogy azért tud valaki a világ legjobbja lenni,

mert komplex egyéniség – többsége, közel 100%-a egyszerűbb személyiségkészlettel rendelkezett. Tipikus előfordulásuk a labdarúgásban az igazi „gólvágók”, vagy kézilabdában a legjobb átlövők, akik ontják magukból a gólokat. De kosárlabdában is a center pozíció vagy vízilabdában a lövők ugyanezt az irányt képviselték. Az új generációk bejövételével viszont szépen-lassan rendeződik át a személyiségtérkép, és egyre jobban háttérbe szorulnak az egyirányú személyiségek. Minél összetettebb lesz a játék egy sportban, annál kevesebb hely marad számukra. De természetesen mindig kell olyan játékos, aki kérdés nélkül odamegy és bevágja a büntetőt, nem komplikálja túl a helyzetet!



5. ábra: Egyirányú személyiség, RISE Lifetime personality index

4.

CSAPATÉPÍTÉS PSZICHOLOGIAI RENDSZERREL

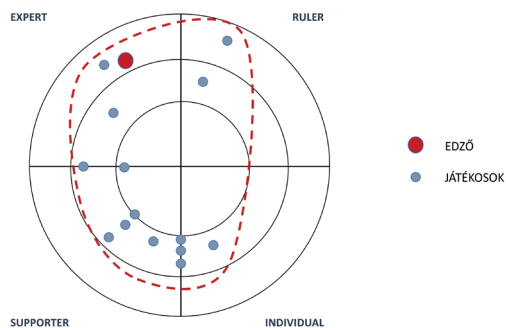
4.1. A CSAPATÉPÍTÉS ALAPJAI

A pszichológiai rendszerek tudásának alkalmazása a csapatépítés során kezdődik általában. Hiszen mindenki arra törekszik, hogy fel tudja építeni az elvárásokhoz igazodó, a rendelkezésre álló lehetőségekhez képest legjobb csapatot. A csapatot úgy jó húsz évvel ezelőttig az esetek igen nagy hányadában kizárólag sportszakmai szempontok figyelembevételével kezdték el építeni. Magyarán szólva az adott poszton kik a legjobb játékosok – akik elérhető az adott klub vagy válogatott számára – és őket kellett egy csapatba terelni. A legnagyobb szűrő talán még az adott vezetőedző szubjektív hozzáállása volt. Ki szimpatikus és ki nem. És nagyjából ezen infók alapján össze is állt a keret. Bár ez utóbbi faktor már kicsit a személyiség típusokról is szólt, hiszen nyilván az adott személyiségű edzőnek a hozzá személyiségben illő játékosok voltak rokonszenvesek, de azért ezt mégsem mondhatjuk profi pszichológiai szűrésnek. Voltak olyan sportágak, ahol már sokkal korábban alkalmaztak pszichológiai megközelítéseket, de csak egyfajta érdekességnek tekintették, tisztelet persze mindig a már akkor is létező kivételeknek! Azt már elemeztük, mi is vezetett ahhoz, hogy ma már mindenki próbálja a pszichológiát is rendszerbe szedve használni az edzői munkában, és a csapatsportágak trendjeinél ez a jövőben a legerősebb faktornak ígérkezik!

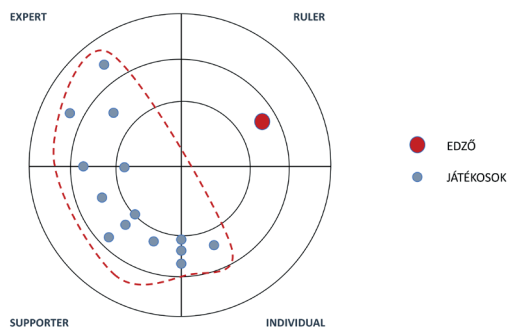
A csapatépítés első eleme: a csapat menedzsmentjének, a klub igazgatónak vagy a szövetségben a szakmai vezetésért felelős szakembernek az egyértelmű döntése a csapatépítés irányáról. Két lehetőség közül választhatunk, ha professzionális módon akarjuk elkezdni a munkát. El kell döntenünk, hogy mit tekintünk „kályhának”. Mi lesz az a pont, ami konstansként kezelendő a munka során. Mik lehetnek ezek a pontok? Vagy az edző/szövetségi kapitány személye, vagy pedig a csapat jelenlegi kerete, vagy legalábbis annak magja. Úgy gondolták, hogy ez a kérdés nem is ilyen kritikus? Igen, sokan így gondolják, és a csapatépítések többsége ezért is fullad kudarcba! Ugye azt is lehet látni, hogy en-

nek semmi köze a pszichológiához? Egyértelmű, hogy bár a későbbiekben majd pszichológiai módszerekre és tudásra van szükség, de most még stratégiáról beszélünk, amelyben egy pszichológusnak általában nem osztanak lapot! Ez mentori feladat! Ugyanúgy, mint az üzleti életben! Az első számú cégvezető vagy épp cégtulajdonos stratégiai döntést hoz a cégéről, melyben a mentor véleményét kéri ki. Majd ha a stratégia alapjai megvannak, akkor vonhatók be a kulcsemberek! Aztán szépen-lassan a következő szintek! A csapatépítés problematikája pont az volt, hogy a sportpszichológiának ezen a ponton még nincsen helye. Viszont amikor már bekapcsolódott, több olyan pont is adott volt, ami sokszor alapjaiban véve lehetetlenné a sikeres munkát. Ezt a problémát felismerve fordulnak egyre inkább a sportszakemberek a tanácsadók irányába, hiszen ők értik már a stratégiai szintet is, és segítenek azt a pszichológiai követelményekhez igazítani már az elején! Miről is beszélek pontosan? Talán a legjobban egy válogatott esetében lehet bemutatni a folyamatot, hiszen ott a csapatba betehető játékosok száma azért véges. Nem fog egy- két év alatt egy teljesen új beálló, kapus vagy center gárda kinevelkedni. A válogatottaknál általában adott időszakban adott az „elit mag”, akik hazájuk legjobbjaiként vannak elkönyvelve. Persze egy-egy pozícióban lehet ezen változtatni, de fenekestül nem szokás felforgatni a csapatot. Szóval, ha egy válogatottnál mondjuk van 4-5 olyan sztár, akik nélkül nincs nemzeti válogatott, akkor bizony a szövetségi kapitányt kell hozzájuk keresni. Mit jelent ez pszichológiai szempontból? Meg kell vizsgálni az ő személyiségüket, és az alapján kell olyan szakembert hozni, akinek olyan személyisége van, akikkel ez a 4-5 sztár a leginkább sikeresen tud dolgozni! Sajnos az esetek többségében még mindig megpróbálják a múltbéli eredményei alapján megkeresni a „legjobb edzőket” és azt ráerőltetni a csapatra, de ez nem jár mindig sikerrel. Persze tudnék ellent mondani, de csak egy esetben. Mégpedig akkor, ha az adott szövetségi kapitány személyisége – bár távol áll a játékosok személyiségétől – nagyon kiemelt szinten EXPERT. Mert az igazi, mély tudással rendelkező szakember előtt általában meghajlanak a játékosok, személyiség-típustól függetlenül. De például egy teljesen INDIVIDUAL csapat mellé EXPERT edzőt hívni, nem kecsegtet túl sok sikerrel, mert annak hosszú távon nem lesz értelme, hogy az edző rendszerbe kényszeríti a játékosokat. Az elején stresszesen, de végrehajtják a nagy múltú edző utasításait, aztán már nem nagyon figyelnek oda rá, és egy idő után ezek a játékosok különböző indokokkal elhagyják a

válogatottat, vagy az edző cseréli le őket. Pedig ha egy INDIVIDUAL edzőt hoznánk hozzájuk, lehet, hogy a világot is meg tudnák váltani. Igaz egyszer. Hiszen rendszer nem lenne és a nagy lendületet nem tudnák folyamatosan tartani!



6. ábra: Sikeres edző-csapat személyiségkapcsolat



7. ábra: Sikertelen / rövid távon sikeres edző-csapat kapcsolat

Tehát amennyiben a csapat magja adott, akkor a legfontosabb szempont a csapategység fenntartása, és bizony a csapatnak nem csak irányítója, de tagja is az edző! Ezt is sokan másként látják egyébként, és például a csapatépítés során is kéri a csapatépítő szakembert, hogy „akkor tartsd meg a foglalkozásokat, és majd számoljatok be róla, hogyan sikerült, én is megkérdezem a csapatot”. De hát ha nincs ott az edző, a teljes menedzsment, akkor mégis hogyan lehetne egységet kialakítani? Persze ez nem azt jelenti, hogy minden esetben együtt kell foglalkozni a teljes társasággal, de az alapokat együtt kell lefektetni!

Sportág és mondhatni országfüggő is, de az utóbbi időben egyre inkább fordulunk a „másik irányba”. Vagyis amikor az edzőt tekintik a kiindulási pontnak és teljesen szabad kezét adnak számára a csapatépítéshez. Ennek is köszönhető egyébként a már említett trend, hogy egyre intenzívebben azon dolgoznak az edzők, hogy a RULER és INDIVIDUAL játékosok valóban csak a szükséges mennyiségben és arányban legyenek a csapat alkotóelemei. Ha ezt az irányt választjuk a csapatépítésnél, akkor mindenképp új csapat felállításáról beszélünk, hiszen ha még maradnak is játékosok a korábbi időkből, azok is teljesen más leosztásban és szerepben fognak bizalmat kapni. Ez a folyamat hosszabb, több energiát és a legfelsőbb vezetők részéről sokkal nagyobb bizalmat kíván meg az edző irányába. De ahogy az EXPERT sztáredzők egyre inkább hódítják el a kupákat, a válogatottjaik sorra okozzák a nagyobbnál-nagyobb meglepetéseket a világversenyeken, a bizalmat megszavazni is egyre könnyebb! Ráadásul a globalizációs hatás is felerősödött, és ma már nem „nemzet elleni cselekedet” külföldi edzővel sikert elérni, még az igazán nemzet hű országokban sem! Számomra talán a legjobb példát saját hazából tudnám meríteni, és a ma már szinte hihetetlennek tűnő „kudarcсорozatról” beszélnék, amit a Győri Audi ETO női kézilabda klub szenvedett el. Hét elveszített nemzetközi kupadöntő után történt a csoda. A 2010-11-es szezonban összekerültek az elődöntőben az akkor a legjobb négybe került csapatok leggyengébb versenyzőjének tartott spanyol Itxako együttesével. Bár a spanyol kézilabda erős volt női vonalon, de az igazán nagy sztárok nem otthon játszottak, szóval minden magyar szurkoló boldog volt, hogy egy könnyű döntőbe menetel következik. Senki nem szerette volna a másik ágon brillírozó norvég sztár csapatot, a Larvikot kapni ellenfélül. Szóval „sze-

rencsések” voltunk. Aztán az elődöntő első mérkőzésén jött egy kisebb hidegzuhany, hiszen öt góllal nyert a spanyol együttes, köszönhetően a kimondottan jó, a győri csapatot „tökéletesen olvasó” edzői taktikának. Az edző az akkor még nem túl nagy nevű, de mindenképp ismert Ambros Martin volt. Biztosak voltunk abban, hogy a kézilabdában igen csak könnyen ledolgozható hátrányt eltüntetjük, főleg a hazai közönség erejét életre hívva megoldható feladatnak látszott mindez. Aztán jött az igazi pofon. Ha lehet, még jobban felkészített csapat érkezett Magyarországra, és egy döntetlenre tudtuk szenvedni a mérkőzést, ráadásul úgy, hogy a spanyol csapat többször felállt pszichésen. Esélyünk nem volt a végén! A következő évben még jobb játékoskerettel, még több pénzt áldozva a sikerre, a Győr ismét döntőbe tudott kerülni, de ott megint pszichésen maradt alul, és bár döntetlen lett az eredmény összesítésben, idegenben lőtt több góllal alul maradtak a lányok. Ekkor érkezett Ambros Martin, és érkezése évében, majd az azt követő szezonban is begyűjtötte a csapattal az évtizedek óta várt aranyérmet. Változtatott a csapatszerkezeten, a játékosállományon, az elvárásokon. Új csapatot épített, és az már tényleg csak hab volt a tortán, hogy az első évben rögtön jött a pozitív megerősítés, ráadásul nem is akármilyen. Azóta is ontja magából a kimagasló eredményeket, és bár konkrét információm nincsen róla, de gondolom szabad kezét kap a csapatoknál, ahol megfordul! Ja, és persze milyen személyiség-típusú az úriember? Nem fogják elhinni: EXPERT!

4.2. SPORTVEZETŐI ÉS EDZŐI IGÉNYEK DEFINIÁLÁSA

Ebben a kérdésben az USA-ban nagyon tudatosan döntenek, és a legtöbb esetben a sportvezetők felelősek ezért a döntésért! Európában, ha az edző kezében van az irányítás, akkor konkrét elképzelése van arról, hogy milyen csapatot szeretne látni majd a jövőben, ha pedig a sportvezetők hozzák a csapathoz az edzőt, akkor ezen a kérdésen általában nem gondolkoznak! De mit is jelent maga a kérdés: milyen csapatot építsünk? Leginkább azt, hogy mi legyen a legfontosabb cél, amit a csapatnak teljesítenie kell! Butusnak tűnik a kérdés? Hát milyen csapatot akarhatnánk? Természetesen olyat, amely győz! Aki a legjobb eredményeket hozza! Nos, aki úgy gondolja, hogy minden esetben ez a cél, az nagyot téved! Hadd kanyarodjak vissza az üzleti területre egy kicsit! Amikor mentorként elkezdtem a munkámat, az üzletfejlesztésben dolgozva természetesnek vettem, hogy egy céget úgy kell felépíteni, hogy az a lehető legnagyobb profitot, magán jövedelmet hozza majd a tulajdonosnak. Biztosra vettem, hogy ez lehet az egyetlen fő cél akár nemzetközi, akár lokális cégépítésről van szó. Tettem is a dolgom, adtam hozzá tudásom legjavát, és az első két üzletfejlesztési projektemnél működött is a dolog. Nőtt a bevétel, nőtt a profit, mindenki boldog volt. Aztán a harmadik megbízásom megingatta bennem az addigi világképemet. Ajánlásból érkezett a partner – ez idáig még sablontörténet, hiszen mindig is így volt –, aki már az elején hangsúlyozta, hogy bár hallott már rólam, ismeri az eredményeimet, de az győzte meg arról, hogy velem együtt kellene dolgoznia, hogy a legjobb barátjánál végzett üzletfejlesztéssel teljesen meg voltak elégedve. Azt gondoltam, akkor egyszerű a helyzet, mindenki tud mindent, lehet dolgozni. Neki is láttam a szokásos módon a fejlesztésnek. Elemeztük a csapatot, kijelöltük a gyenge pontokat, a kimondottan veszélyes kollégákat, és előkészítettük az elküldés menetét. Itt jöttek az első gondok, hiszen voltak olyanok a listán, akik „kivágták

a biztosítékot” a tulajdonosnál. Kérte üljünk le beszélni, mert ő ebbe bizony „nem megy bele”. A találkozón elmondtam neki, hogy márpedig ezeknek az embereknek a cseréje alapvető kritériuma a sikernek. A válasz az volt, hogy ott dolgoznak 12 éve és ő bizony megtartja őket minden áron. Érvettem mindennel, amikor egy közel négy órás beszélgetés végén végre „tisztá vizet öntöttünk a pohárba”. Elmondta, hogy neki nincs szüksége több pénzre, nem kell neki nagyobb profit. Az ő elsődleges célja, hogy egy „szerethető” cégbe tudjon bejönni nap mint nap dolgozni, és ha ez azt jelenti, hogy akár több százmillió forint potenciális profittól is esik el, ez majd csak akkor érdekli, ha anyagi gondjai lesznek. Készítettünk egy „céltérképet”, melyen a profitnövekedés számomra hihetetlen módon csak a hatodik helyen volt a rangsorban. Akkor azt hittem, hogy egy csodabogárba futottam bele. Azóta minden fejlesztést a tulajdonossal vagy nemzetközi cég esetén az első számú vezetővel egy speciális műhelymunkával indítunk, melynek a témája a céltérkép felállítása. Igen sok ilyen megbeszélésen túl vagyok, és összesen két esetben fordult elő, hogy a profit volt az első helyen! Volt, akinek az volt a célja, hogy folyamatosan szerepelni tudjon az üzleti elit előtt, vagyis high end konferenciákat akart tartani. Volt, akinek az volt a célja, hogy a cége szerethető legyen már kívülről is. Volt, aki azt tűzte ki célul, hogy kerül, amibe kerül, olyan szakmai csapatot akar összehozni, akik olyan megoldásokat tudnak kifejleszteni, amik világviszonylatban egyedülállók. Több mint száz esetből viszont nem volt még olyan, hogy a legfontosabb öt cél ugyanaz lett volna két embernél!

Mi köze ennek a sporthoz? Egy csapatnak az építése és a cégépítés között igen nagy korrelációk vannak! Ezt most már 12 év távlatából nyugodtan ki merem jelenteni! És ha az elején nem tisztázzuk a „céltérképet”, akkor bizony elbukunk a végén! Persze a sportban valahol mindig ott van az eredmény a végén, de az sokkal szubjektívebb, mint azt bárki is gondolná. Jó, mondjuk a már említett Győri Audi ETO esetében az újabb Bajnokok Ligája győzelem nem lehet kérdés! De azért ilyen esetek, ennyire egyértelmű objektív irányok nem sokszor fordulnak elő a sportban. Már csak azért sem, mert nem sok hasonló eredményekkel rendelkező csapat futkos a nagyvilágban! Mik lehetnek tehát a célok? Mondok egy pár „trendi célt”. Kritikusan fontossá vált, és a klubcsapatok életében egyre többször jelenik meg a cél: saját nevelésű játékosoknak kulcsszerepet kell kapniuk a csapatban! Erre az egyik legjobb

példa – és náluk azért már nem mondható újnak a trend – az Ajax labdarúgó csapata. Kinevelik a játékosokat, aztán kellő mennyiséget játszatják a klubban azért, hogy majd eladják őket. Nem csak anyagilag éri meg az üzlet, de a csapat imázsa is igen jól cseng a foci berkein belül. Nos, ez a cél, egyre többször jelenik meg a klubok életében. Aztán ott a következő cél, főként azokban az országokban és azoknál a kluboknál, ahol a válogatott teljesítményét jelentős mértékben a kluberedmények elé helyezik: hazai játékosokat akar látni a csapatvezetés a pályán. Ezek még mindig a sportvezetőktől érkező elvárások, és ilyenkor olyan edzőt kell találni, aki partner abban, hogy egy adott bajnokság mondjuk negyedik helyével mindenki elégedett lesz! Lehet említeni célként a már példaként hozott elvárást: szerethető csapatot akarunk látni! Az USA-ban ez kritikusan fontos dolog, hiszen a szponzorok csak magára a győzelemre nem nyitják a pénztárcát, ha azzal a győzelemmel nem jár együtt a morális szabályok tökéletes tisztázása és betartása! Ha már az USA-ban vagyunk, nagy hangsúlyt fektetnek az egyenlőségre, bár ez ma már Európában is egyre nagyobb elvárás. A különböző etnikumok és a bőrszín alapján kellően diverzifikált csapat bizony megjelenik célként nem egy esetben, és bár hivatalosan nincs így megfogalmazva, de azért a jelenség létezik. Sorolhatnánk még a célokat, valóban rengeteg típusú elvárás létezik egy csapatépítés során, és ezeket bizony előre tisztázni kell!

Az edzői céloknál sem „egyszerűbb” a helyzet! Sokszor felejtik azt el, hogy egy sportolónak lehet személyiségtípusa, nem mindenki ugyanúgy gondolkodik, viselkedik, pláne döntést nem egyformán hoz. Ha azt elfogadtuk, hogy a sportoló is ember, remélem el tudjuk fogadni azt is, hogy az edzők is azok! Ami viszont azt jelenti, hogy céljaik igenis a személyiségtípusuk mentén fogalmazódnak meg, alakulnak ki. Ha egy RULER edzővel van dolgunk, akkor státuszt és pénzt akar leginkább. Nem az az elsődleges, hogy a csapat elhódít-e egy adott trófeát vagy sem. Az csak akkor válik fontossá, hogy ha az szükséges az előbb említett két cél megvalósításához! A RULER edzők egyébként már nem szívesen vállalnak hatalmas sikereket felvonultató csapatokat, hiszen ott már „csak” veszíteni tudnak. Ráadásul nincsen igazi kihívás, hiszen a legnagyobb sikereket már valaki kihozta a társaságból. Vagyis célja, hogy olyan csapathoz kerüljön, aki az ő tevékenységének köszönhetően növi ki magát, és ismeretlen vagy kevésbé ismert együttesként teremt a jövőben hírnevet. Ugye meglepő egy kicsit

ez a célrendszer? Elmondja ezt a RULER edző bárkinek is? Természetesen nem! Tisztában kell lennie a csapatkohézióért felelős személynek mindezzel? Természetesen igen! Ezért is kritikus az ő esetükben a személyiségük mély elemzése! Számára fontos, hogy interjút adjon, hogy elismerjék, a szakma nagyjai között említsék. Legyen jó a reputációja, és ezt a későbbiekben pénzre és pozíciókra tudja váltani. Ők majd igenis fontos helyeket akarnak különböző szövetségekben, klubvezetésben. Menedzserekké akarnak válni, és ehhez az edzői lét egy tökéletes ugródeszka! Milyen helyzetben alkalmas leginkább a RULER edző? Ha gyors eredményt kell produkálni! Ha nincs idő hosszan tartó építkezésre. Ha kemény kézzel kell vezetni egy társaságot, ha végig kell nyomni a sportvezetés akarátát a csapaton. Ilyen helyzet nem sokszor adódik, ennek is köszönhető, hogy a legnevesebb, legsikeresebb edzők között nagyon ritkán fordul elő ez a típus! Szakvezetőként, sportmenedzserként viszont igen imponáló a részarányuk!

Az INDIVIDUAL edző egy igazi motivátor, aki a mának él, és élvezzi a szereplést. Pontosán olyan csapatot épít, amely erre vevő. Nem akar szürke eminenciásokat látni a csapatban, csak annyit, amennyit nagyon muszáj ahhoz, hogy a csapat egyáltalán funkcionálni tudjon. Olyan csapatot akar építeni, amellyel „show-t lehet csinálni”, vagyis egyedi játékot, egyedi megoldásokkal tud megvalósítani. Az unalmas játékot, még ha az hihetetlen eredményes is, ők nem értékelik. A tévének, újságnak adott nyilatkozatok, a különböző eseményeken történő szereplések kiemelkedő szerepet játszanak céljaik között, és az eredményeket úgy akarják igazítani, hogy ez megtörténhessen. Amiért jobb edzők tudnak lenni hosszabb távon, mint a RULER, az leginkább azért van, mert pénz orientáltak. Az INDIVIDUAL nem tudja kezelni a pénzét, vagyis mindig szüksége van újabb forrásokra. Így az edzői munkában is nagy hangsúlyt fektet a jövedelemre. Optimista hangulatot akar saját maga köré, és ennek érdekében előszeretettel mellőzi az EXPERT játékosokat, akik az amúgy nem feltétlenül hibátlan szakmaiságukat folyamatosan bombázza, negatív hangulatot teremtve ezzel az edzőnek. Milyen helyzetben érdemes INDIVIDUAL edzőben gondolkodni? Egy válogatott világversenyen sokszor sikeresek. Ahol pár hétig óriási motivációs bombát kell adni egy csapatnak. Amikor egy képességeiben erős válogatottal el kell hitetni, hogy képesek a jó eredményekre. Klubszinten megint csak a rövid távon van a hangsúly.

Egy adott szezont nagyon jól le tudnak vezetni, bár a szezon végére már belefáradnak, hogy ugyanazt a munkát kell végezniük. Ez a típus inkább válogatottaknál tud sikeres lenni és klubszinten nagyon ingadozó lehet csapata teljesítménye, viszont az állandó show garantált!

A SUPPORTER edző a csapatért él. Számára a legfontosabb az, hogy a játékosnak a csapatért kell dolgoznia, a csapatért kell küzdenie. A célja az, hogy olyan csapatot építsen, ahol ez az értékrend. Lemond saját egyéni érdekeiről is, azokat bármikor képes háttérbe szorítani, és a csapat, a játékosok érdekeit előnyben részesíteni. Fontos számára, hogy a csapat szeressen együtt lenni, ehhez pedig meg akarja teremteni a jó, családi hangulatot. Nem meglepő tehát, ha nehezen viseli azokat, akiknek a SUPPORTER faktoruk nem éri el a minimum szintet. A RULER játékosokkal folyamatos harcban van, hiszen egyrészt nem tisztelik őt, másrészt pedig a csapat fölé helyezik saját magukat! Ez pedig főben járó bűn a SUPPORTER edző szemében. Ők tipikusan azok az emberek, akik – bár nagyon félnek a döntést meghozni – kirakják a nagy sztárokat a csapatból, és inkább gyengébb képességű, viszont nagy energiával és odaadással bíró játékosokra építenek csapatot. A SUPPORTER edzőt mindenképp hosszú távú, stabil építkezésre szabad alkalmazni, ahol egy szerethető csapatot kell építeni. Ők nem fogják egyik szezonnál a másikra megváltani a világot. Klubedzőként jelentősen sikeresebbek, mint válogatott szinten, ahol nagyon ritkán találkozunk igazán sikeres változatukkal. Egyszerűen a pörgés, a lüktetés nem az ő világuk. Pár hétre bezsúfolva az eredménykényszert, ebben ők összeomlanak. Ha válogatottakhoz kerülnek, arra szinte minden esetben óriási RULER maszkkal reagálnak, vagyis ideig-óráig úgy tűnik mintha valódi vezetők lennének, de egy világvérseny alatt ez a kép minden esetben összetörik.

Az EXPERT edző eredményt akar. Az eredmény pedig csakis a győzelem! Ennek érdekében meghoz minden objektív és emocionális döntést ha szükség van rá. Rendszert épít, melyben minden játékosnak megvan a konkrét helye. Aki nem hajlandó a rendszerbe beilleszkedni, azt minden probléma nélkül kiteszi a csapatból. Nem válogat és nem szelektál az alapján, hogy neki ki nem szimpatikus. Erkölcsi és eredménybeli morálokat állít fel. Ezeket a szabályokat közli a csapat tagjaival és aki

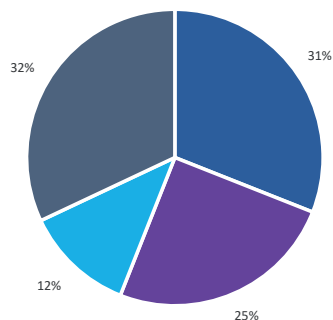
ezeket elfogadja, ott teljesen másodrangúvá válik, hogy milyen személyiségtípust képvisel az adott játékos. Ezért is tudnak talán a legsikeresebbek lenni. Ők tudják összeállítani a legszínesebb csapatot, vagyis egy jó EXPERT edző csapatában minden személyiségtípus helyet kap, így történjen bármi is egy adott mérkőzésen, a csapat tud reagálni a kialakult helyzetre. Pont szakmai tudásának köszönhetően egyébként bennük találnak a legkevesebb kivetnivalót a különböző, más személyiségtípushoz tartozó játékosok, így az együttműködés érzelmektől mentes, valóban eredményekre koncentráló lesz! A tudatos építkezés nagy mesterei ők. Olyan helyzetben szabad alkalmazni őket, amikor a hosszú távú eredmények fényében szabad kezdet tudunk adni nekik. Ha tudjuk, hogy nem fogjuk sürgetni őket egy azonnali eredményelvárással. Ha ez a kritérium adott, mind klub, mind válogatott szinten kimagasló eredményekre képesek. Bár az EXPERT edzőnek azért általában a klubcsapat a jó táptalaj, hiszen ott folyamatos személyes kapcsolatban van a játékosokkal, minden nap tud edzést tartani. De ma már egyre több országban oldják meg, hogy a válogatott sok időt tölthessen együtt. A válogatottaknál azért lassabban építkeznek, de stabilan haladnak előre.

Bár az EXPERT edzők esetén egyezik meg a fő cél, az általában a sportban elvárt győzelemmel, de ne gondoljuk azt, hogy minden körülmények között ők a legjobb választás. Nagyon sok elvárás, nagyon sok, különböző helyzet alakulhat ki egy klubcsapatnál, egy válogatottnál, mely különböző személyiségtípusú edzőket vonz. A lényeg az, hogy tudjuk mik a céljaink, és ahhoz keressük meg a megfelelő szakembert és akkor mindenki elégedett lesz a végén! Ráadásul érdemes mindig nyomon követni a „trendeket” a világban, mert azok mindig vannak, és ha két egymást követő világversenyen a nyolc közé került csapatok mindegyikénél egy adott személyiségtípusból kerül ki a vezetőedző, akkor sportvezetőként gondolkozzunk el azon, hogy érdemes-e szembe menni a forgalommal!

4.3. A VERSENYEZTETÉSI RENDSZER HATÁSAI

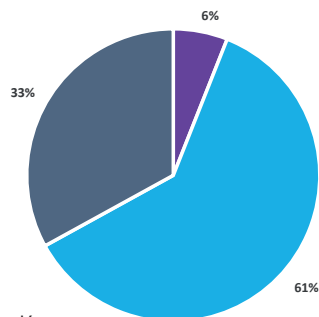
Ha a vezetők igényeivel tisztában vagyunk, akkor azok mentén elkezdhetjük építeni siker- csapatunkat. Minden sportágnak megvannak a jellegzetességei, és amikor hosszú távra tervezünk, akkor ezeket érdemes legalább 10 éves viszonylatban ellenőrizni! Az viszont kijelenthető, hogy a sportágak specialitását messze felülmúlja hatásában, hogy klubcsapatot vagy válogatottat akarunk építeni. A nemzetközi trendekről már írtam, de újfent említeném, hogy sportágtól függetlenül egyértelmű az irány, hogy próbálják nélkülözni az egyénieskedő, önzőbb karaktereket – RULER, INDIVIDUAL – és sokkal nagyobb teret engednek, sokkal nagyobb türelmet adnak a lojális, csapatszellemű, dolgozni akaró, bár nem annyira extra személyiségtípusoknak – EXPERT, SUPPORTER –, persze azonnal rögzíteném itt is, hogy nagyon nem mindegy mi a cél a végső eredmények tekintetében! A trendek ráadásul – azon kívül, hogy objektívek – érdekes pontokra is rámutatnak csapatépítés terén! Például a vizsgálatunk alapján egyértelműen befolyásolja a csapat személyiség-összetételét az adott sportág, adott esemény rendszere. Miről is beszélek konkrétan? Nézzünk egy klub és egy válogatott szintű példát. A klubok esetében azt hiszem elmondhatjuk, hogy az egyik legmeghatározóbb verseny a Bajnokok Ligája. De a verseny rendszere teljesen más a labdarúgásban és például a kosárlabdában. A labdarúgásnál megmaradtak a hagyományok, és mai napig két csapat játssza a döntőt, egy hosszadalmas, egy éven keresztül tartó menetelés után! De az egész szezon ugye csoportmérkőzésekkel kezdődik, majd egyenes kiesési rendszerre vált át! Amíg a csoportmérkőzéseknél a legfontosabb a kiegyensúlyozott teljesítmény, addig a kieséses rendszerben nincsen javítási lehetőség. Arra az egy mérkőzésre kell kihegyezni a formát, hogy a csapat tovább jusson. Amíg a csoportmérkőzéseknél a stabilan tervezhető játékosok kerülhetnek előtérbe – SUPPORTER, EXPERT – addig a kieséses rendszerben azoké lehet a főszerep, akik egy adott mérkőzésen, sőt labdarúgás esetén, ha csatárról

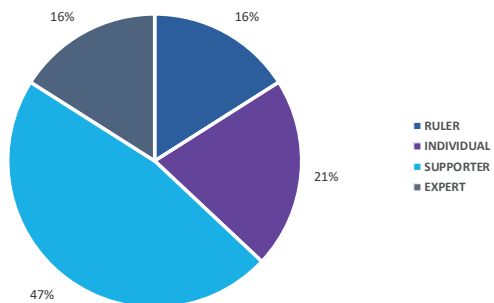
beszélünk, akkor akár csak egy adott pár percre csúcsra tudják járatni magukat! Erre viszont leginkább a RULER képes, és az INDIVIDUAL típusnak van még esélye. Nem véletlen az, hogy a legtöbb labdarúgó klub, bár egyértelműen épít a sok munkát végző, lojális, csupaszív csapatjátékosokra, de semmiképp nem nélkülözheti a „hirtelen, rövid távon jó teljesítményt nyújtó” sokszor lusta és egyéni érdekű sportolókat sem. Vagyis egy komplex személyiségpalettával tud csak az igazi csúcsra eljutni. Ha egy csapatban mind a négy személyiségtípus jelen van, akkor ott bizony kódolva vannak a konfliktusok. Igen! Vagyis az a csapat tud igazi sztár csapat lenni, ahol nem ki akarják iktatni a konfliktusokat, hanem megtanulják menedzselni azokat!



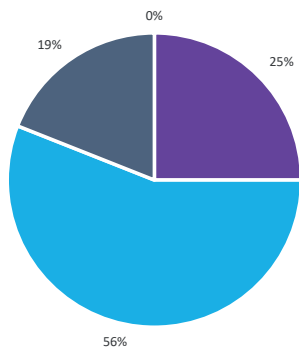
9. ábra: Férfi kézilabda-vilgbajnokság 2019:
A vilgbajnok dán válogatott személyiségalapú megoszlása

8. ábra: Férfi kézilabda Bajnokok ligája 2018-19:
a bajnok Barca Lassa személyiségalapú megoszlása

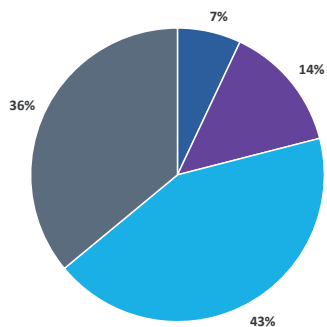




10. ábra: Férfi kézilabda Európa-bajnokság 2018:
az Európa bajnok spanyol válogatott személyiségalapú megoszlása



11. ábra: A válogatott kapusok nélkül



12. ábra: Olimpia, férfi kézilabda 2016:
az olimpiai bajnok dán válogatott személyiségalapú megoszlása

Ugyanúgy klubcsapatoknál maradva, de a kosárlabdára áttérve már kicsit más a helyzet. Ugyanúgy Bajnokok Ligájáról beszélünk, csak a sorozatot „megbolondították” a végén egy úgynevezett FINAL 4 produkcióval. Ezzel tulajdonképpen – bár nem ez volt a terv nyilván – elősegítették a klubokat, hogy a RULER típust jobban tudják nélkülözni. Amíg a labdarúgásnál a döntőben – ahol egy mérkőzés van, ráadásul sosem hazai környezetben – egyértelműen a RULER játékosok tudnak dönteni a végső győzelemről, a FINAL 4 esetében két napon keresztül kell csúcsteljesítményt nyújtani, ami már inkább az EXPERT típusra jellemző. De bármelyik sportágról is beszélünk, azt leszögezhetjük, hogy heterogén csapatok képesek a végső győzelemre.

Teljesen más a helyzet válogatott szinten. Azoknál a sportágaknál, ahol a versenyrendszer még a különböző világversenyeken is eltérő egymástól, még inkább árnyaltabb a kép! Erre talán az egyik legjobb példa a kézilabda. Elnézést, ha valakinek nem pont ez a sportág a kedvence, de tökéletesen szeretném szemléltetni azt, milyen mértékben is befolyásolja a szövetségek által kiírt versenyszabályzat a sikeres csapat összeállításának stratégiáját. Szóval a kézilabdában az Európa-bajnokságon csoportokba osztva kezdődnek a küzdelmek, ahonnan aztán a négytagú csoportok első három helyezettjei szintén csoportokba jutnak tovább. Igaz az eredeti csoportban megszerzett pontokat viszik magukkal a csapatok, de nem egy esetben elegendő a középdöntőkben mutatott jó teljesítmény a végső győzelemhez. Aztán a középdöntők után legtöbb ponttal rendelkező két csapat mehet a négy közé, és elődöntőt játszik, hogy onnan aztán döntőbe juthasson és nyerhessen. Melyik személyiség típusnak kedvez mindez? Egyértelműen a SUPPORTER csapatnak! Hiszen ők igen nehezen lendülnek bele a versenybe. Izgalom, félelem van a világverseny elején a játékosokban, és kell idő ahhoz, hogy beinduljon a gépezet. Nem egy esetben „betliznek” az első mérkőzéseken, kínlódva jutnak tovább a csoportból, hogy aztán bajnokok legyenek! A középdöntőben ugyanis már fel tudnak pörögni, hiszen ők nem fáradnak el, egyre jobban élvezik a játékot, egyre magabiztosabbak, így mire az elődöntőbe és a döntőbe kerülnek, tudásuk 100%-át hozzák. Kinek nem kedvez ez? A RULER típusnak semmiképp. Hiszen ők azonnal bekezdnek egy világversenyen, aztán szépen, lassan fogynak a koncentráció, nem tudják kitartani a teljesítményt. És csak ha az edző nem figyel kínosan tudatosan arra, hogy éberen tartsa a

csapatot, elbukhatnak. Ráadásul nekik a tét, a kiélezett szituáció szükséges a csúcsteljesítményhez, és egy csoportmérkőzést, ahol pontokat kell gyűjteni, sosem tudják annak tekinteni. Ha viszont eljutnak a kieséses rendszerig, akkor igen nehezen lehet megállítani őket. A világbajnokság lebonyolítási rendszere már teljesen más. Egy rövid előjáték és bemelegítés után – csoportmérkőzések, ahol ráadásul a legnagyobb csapatok mindig kapnak kötelezően legyőzendő együtteseket, hiszen a kontinensek erőviszonyai nem egyformák – azonnal, hidegzuhany jelleggel érkezik az egyenes kieséses szakasz. Nem meglepő, hogy olyan csapat, aki az egyik csoportból az utolsó helyen jut tovább és ezért megkapja a másik csoport első helyezettjét, sok esetben simán átgázol a csoportkör alapján messze jobbnak tartott csapaton. Ez a rendszer a RULER típus térnyerését hozza. A téttel nem rendelkező csoportmérkőzéseket sokszor elszórakozva, a kiesés rendszerre talpig fegyverben, győzelemre szomjazva érkeznek! A SUPPORTER csapatnak nincs ideje kellően bemelegedni, tehát lutri, hogy a kieséses rendszerre hogyan érkeznek. Ebben a rendszerben az EXPERT típus tud érvényesülni, jól támogathatja a RULERT a siker elérésében. És hát ott van az örök talány INDIVIDUAL, akinél nagyon hangulat függő a teljesítmény, így a kieséses szakaszban lehetnek fantasztikusak, de a következő mérkőzésen bukás van. Mivel a kieséses szakaszban a végső győzelemhez négy mérkőzést kell sorrendben egymás után megnyerni így a RULEREK elfáradnak, ők nem képesek kétnaponta a csúcsteljesítményre. Vagyis egy világbajnoki cím sorsa nagyjából azon múlik, hogy a SUPPORTER csapat túléli-e az első kieséses mérkőzést vagy sem. Ha igen, akkor ott ők már „végigtolják” a versenyt és bedarálják a RULER csapatot az elődöntőben vagy döntőben. Ha nincs erős SUPPORTER csapat, aki túlélte volna az első kieséses mérkőzéseket, akkor egyértelmű tere nyílik a RULER csapatnak a győzelemhez. Ezért is van az, hogy a világbajnokságok végső sorrendje szinte sosem tükrözi hűen az aktuális erőviszonyokat, és mindig vannak óriási meglepetések. Az Eb-ken ezek a világméretű meglepetések elmaradnak. Ha nem volt még elég az elemzésből, akkor menjünk tovább a leginkább vitatott verseny-rendszerre, az olimpiára. Amit elmondtam a világbajnokságról, az az olimpián hatványozottan igaz. Egy nagyon rövid csoportmérkőzés után, mivel kevesebb csapatnak adatik meg a részvételi lehetőség, a verseny lefolyása is sokkal intenzívebb, rövidebb időt vesz igénybe. Ugye most már kitalálják, melyik személyiségtípusnak van igen jó esélye itt nyerni? Persze, hogy nem véletlen, hogy az olimpiákon egy

RULER csapat mindenkit meglephet! Nem véletlen, hogy a közismerten világverő norvég női csapat eredményeit szemezgetve, az igazi nagy korszakuk tekintetében – 2004-2016 között – a megrendezett 7 Eb-ből 6-ot nyertek meg (86%), világbajnokságon és olimpián pedig együttvéve 10 alkalomból 4-et sikerült abszolválniuk (40%). Jó, persze tudom a kommenteket! E miatt nyilván nem fogjuk sikertelen csapatnak hívni őket! De mindenképpen SUPPORTER személyiségfókusszal rendelkeznek.

Az remélem egyértelműen látszik, hogy a csapatok eredménye még csak véletlenül sem nélkülözi a pszichológiai hatásokat. Bár sok esetben nem tudatos egy-egy csapat kialakítása, legalábbis nem személyiség-összetétel alapon dolgoznak a vezetők, de az eredmények minden esetben visszavezethetők és bizonyíthatók valamely személyiségtípus szabályra. Nyilván azt kell mondjam, hogy az okos sportvezetők, edzők elébe mennek a szerencsének, és ismerve a rendszert, ahhoz tudatosan építik fel a csapatuk vázát. És igen, nem mindegy, hogy kinek akarunk megfelelni, nem mindegy milyen időintervallumban gondolkodunk, az sem mellékes, hogy a sportvezető vagy az edző – aki a legfőbb döntéshozó – milyen személyiségtípusokból van összegyúrva, és mint látjuk még a nemzetközi vagy épp lokális szövetségek versenykiírása is befolyásolja a végső sikert. Ezekkel mindenki tisztában van, én csak arra szerettem volna rámutatni, hogy mindezen információkat vissza lehet vezetni a személyiségtípusokra.

4.4. A CSAPATÖSSZEÁLLÍTÁS STRATÉGIÁJA

Azt már látjuk, hogyan támogatja egy pszichológiai rendszer a csapat stratégiai irányainak kialakítását, de ez még mindig nem ad teljes információt egy csapat menedzseléséhez. A végső keret kialakításánál ugyanis nem elegendő általános csapatirányokat meghatározni! A személyiségtípus követelményeket le kell bontani kisebb egységek szintjére.

4.4.1. POSZTOK SZEMÉLYISÉGalAPÚ TERVEZÉSE

A pályán egy időben tartózkodó játékosok egységére, vagy egészen profi tervezés esetén elmehetünk egészen addig, hogy egy adott posztot is személyiségtípus információk alapján alakítjuk ki, tervezzük meg. Miről is beszélünk konkrétan? Láthattuk, hogy bizonyos szituációk, bizonyos személyiségtípusokat részesítenek előnyben. De az nekünk nem megoldás, ha ezeket a heterogén jellegeket nem tudjuk a megfelelő időben alkalmazni. Ha például azt mondjuk, hogy a csapatunkban igenis odafigyelünk arra, hogy mondjuk minimum három fő RULER legyen, de mindhárom mondjuk center poszton játszik, azzal még nem leszünk sokkal előrébb! Hiszen egy adott szituációban tudnunk kell játéktípust váltani, viszont arra csak akkor vagyunk képesek, ha egy adott poszton is megvan a személyiségtípus változtatási lehetőségünk. Így hát a csapat keretének összeállításánál érdemes arra odafigyelni, hogy a fontos posztokon legyen változtatási lehetőségünk. Ha például az egyik irányítónk SUPPORTER-EXPERT – ez általában egyébként a világelső irányítók személyisége –, aki első sorban előkészít és kiszolgál, akkor nem érdemes még egy ugyanilyen irányítót behozni a csapatba. Hiszen az egymás közötti cserével nem tudunk stílust váltani. Ha viszont van egy INDIVIDUAL-SUPPORTER irányítónk, akkor a csapategységtől nagyon nem térünk el, viszont a fő irányítónk inkább figurabetartó és kockázatot nem vállaló jellegét, mely általában azért megöli a kreativitást, a második számú irányító behozatalával egy ugyanúgy kiszolgáló jellegű, csapatszellemű, de váratlan helyzetekben is reagálni képes csapatot fogunk kapni. De van olyan edző, aki előszeretettel alkalmaz egymástól teljesen ellentétes személyiségtípusokat ugyanazon a poszton, hogy aztán sokszerűen tudjon belenyúlni a mérkőzésbe. Persze pont egy irányító estében nagyon fontos, hogy akkor a körülötte lévő játékosok is úgy legyenek a pályára téve, hogy a jelentős stílusbeli váltás ne zavarja meg a teljes csapatot. Nem megyek végig minden pozíción, úgy gondolom, érti mindenki mi is ennek a résznek az üzenete!

4.4.2. SOROK ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Ha megvannak a posztok, akkor jöhet a sorok összeállítása. Ehhez viszont mindenképp ki kell jelölnie az edzőnek azokat a posztokat, amik a kiindulási alapot jelentik számára. Ez lehet a sportág identitásából adódóan egy poszt, de lehet az adott csapat játékosainak képességeit figyelembe véve egy adott pozíció. Minél intenzívebb és több gólt tartalmazó sportról van szó, annál inkább fókuszálnak az edzők a „gólképes” posztokra. Ha ezekben a pozíciókban adva van egy sztárjátékos, akkor hozzá igazodnak a sorok, a többi pozíció szervezése is. Ha adott mondjuk egy individualista csatár, akkor neki olyan társakra van szüksége, akik ellátják labdával. Nem lehetnek egyéni érdekekkel felruházva, tehát nem lehet például INDIVIDUAL irányító ugyanabban a csapatban. Illetve lehet, csak a „két dudás egy csárdában” effektusnak leszünk szemtanúi, amiből általában nem szokott jól kijönni egy csapat! Vannak alapszabályok, amiket észben kell tartani, ha nem akarunk kudarcot felhalmozni életünkben. Az azonos személyiségtípusú játékosok azonos „nyelvet” beszélnek. Értik egymást, pillanatok alatt egymásra hangolódnak. De ez korántsem jelenti az, hogy jól tudnának együttműködni, egy időben a pályán. A RULER a RULERREL nem tud együttműködni túlságosan. Mindkettő egyéni sikert akar, ő akar a legjobb lenni, és ki tudják oltani egymást. Sokszor fogják egymás elől „elkapkodni a labdát”. Az INDIVIDUAL az INDIVIDUALLAL nagyon hasonló kapcsolatban van. Ők sztárok akarnak lenni és kiemelt figyelemre vágynak. De ha ott van még valaki, aki ugyanazért hajt, nehezebb az érvényesülés. A leglátványosabb összezőrrenések, harcok is a két személyiségtípus egymás közötti küzdelmeiből alakulnak ki. Volt alkalmam meg tapasztalni mindkét esetet élőben. Így leírva még szórakoztatónak is tűnhetne a dolog, de élőben egy világverseny ki-ki mérkőzésén látni mindezt, inkább őrlítő. Nyert már meg úgy fontos mérkőzést az általunk felkészített csapat, hogy a vezetőedző azon kérdésére, hogy „mit kell tennem a győzelemhez”, a válasz az volt, hogy „bár a két játékos még klubszinten is együtt játszik, ismerik egymást, és bármelyik edző egymás mellé tenné őket, de én azt javaslom, hogy azonos időben a pályára ne engedd őket, főként nem egymás melletti pozíciókba”. Aztán elmagyaráztam, hogy klubszinten végigverték a világot az adott kupában úgy, hogy igazán tét helyzetük nem volt,

hiszen simán győztek. De az első igazi krízishelyzetben – márpedig egy világbajnokság elődöntője az – egymásnak esnek, hogy ki fejezze be a támadásokat. Így azon kívül, hogy egymásnak sem adnak labdát, a csapat többi tagja is teljesen háttérbe szorul majd! Bár nagy bizonytalanság közepette, de meglépte a mérkőzésen a javaslatot és a jutalom sem maradt el!

Az egyszerre a pályán tartózkodó csapattagokat a játékos vagy a pozíció fontossági sorrendjét követve kell felállítani. A legfontosabb játékos/pozíció mindennek a kiindulási pontja. Oda kell tervezni a személyiséget, vagy ha a játékos adott, azt a személyiséget kell alapnak tekinteni. Ha például ez a játékosunk INDIVIDUAL, akkor fontos, hogy közvetlenül mellette, vagy az ő tevékenységét közvetlenül befolyásoló játékosok nem lehetnek elsősorban INDIVIDUAL típusok! Viszont kreatívtnak lenni kell bennük, különben nem fogják megérteni az INDIVIDUAL sztár húzásait. Egy INDIVIDUAL mellé tökéletes választás egy SUPPORTER-INDIVIDUAL játékos, aki részt tud venni a változatos, néha meglepő játékban, viszont kiszolgálja a sztárt. A sorokban lévő arányok változatosan alakíthatók, ez alapján megadhatjuk a csapatunk adott periódusra vonatkozó stílusát!

4.4.2.1. TÁMADÓ CSAPAT

Ebben az esetben értelemszerűen a RULER/INDIVIDUAL arány fog dominálni. Egy ilyen összeállítással sokáig nem lehet azért mérkőzésben lenni, mert a teljesítményük visszaesik és kiszámíthatatlan lesz. De a mérkőzést nagy lendülettel beindítani, tökéletes megoldás. Aztán ezt a sort többször vissza lehet hozni a mérkőzés folyamán, azzal a céllal, hogy a mérkőzést felpörgessük, sokkoljuk az ellenfelet.

4.4.2.2. EREDMÉNYMEGTARTÓ CSAPAT

Ahogy a neve is mutatja, a fókusz azon van, hogy az eredményt stabilizálják. Nyilván ennek akkor van értelme, ha az eredménnyel elégedett az edző. Ilyenkor jöhetnek a SUPPORTER játéko-

sok, és az INDIVIDUAL jelleget ki kell vezetni a csapatból. Azért, mert egy jó eredmény mellett az INDIVIDUAL játékos semmi sem tartja vissza a próbálkozásoktól, és ilyenkor abszolút hidegen hagyja a hibaszázalék is. A SUPPORTER mellett az EXPERT is nagy szereppel bír ezekben a szakaszokban, és a RULER is be tud segíteni – nyilván nem éles helyzetről lévén szó – a maga ráérős módján.

4.4.2.3. VÉDEKEZŐ CSAPAT

Ha az eredmény megtartásához az INDIVIDUAL játékosokat kell kivenni, akkor itt folytatni kell a szelekciót, és senki nem maradhat a pályán, aki rizikót akar vállalni. Elsődleges szempont a fegyelem, és az edzői utasítást kérdés nélkül végre kell hajtani. Ebben az EXPERT típusok kimagaslanak, vagyis a védekező csapat SUPPORTER-EXPERT irányt képvisel minden esetben!

4.4.2.4. EREDMÉNYT MEGFORDÍTÓ CSAPAT

Ha a védekezésnél nem szabadott rizikót vállalni, akkor nyilván belátható, hogy egy rossz eredmény megfordításához pontosan a rizikóra van szükség. Éppen ezért ebben a RULER és INDIVIDUAL típusra kell építenie az edzőnek. Bár lehet, hogy egy sokkal nagyobb vereség lesz a vége, mint lett volna a változtatás nélkül, viszont a győzelem esélye is benne van a kalapban.

Ezeket a csapat-összeállításokat természetesen a jó szakemberek egy adott mérkőzés folyamán kellő módon variálják, így adva mindig új lendületet a mérkőzésnek. Az edzők számára egyébként az a legnagyobb kihívás a pszichológiával, a pszichológiai rendszerekkel kapcsolatban, hogy mikor tudják már automatizmusként alkalmazni ezeket a változásokat, hiba nélkül használni a helyzethez szükséges sorokat. Az edzők fejlődése tulajdonképpen ebben a tudásban történő előremenetelt jelenti! Eljuthat-e valaki a hibátlan végrehajtás szintjére? Én már láttam két ilyen embert életemben, tehát nem lehetetlen!

5. A CSAPAT VERSENYRE TÖRTÉNŐ FELÉPÍTÉSE ÉS FELKÉSZÍTÉSE

5.1. A VERSENYRE TÖRTÉNŐ FELKÉSZÍTÉS ALAPJAI

Remélem megfelelő mennyiségű ismeretet sikerült átadni eddig a könyv segítségével. És most már talán ki is jelenthetjük, hogy elméletileg mindent tudunk ahhoz, hogy egy igazán sikeres csapatot felépítsünk, és győzelemre vigyünk. Elméletileg igen! De mindannyian tudjuk nagyon jól, hogy a legjobb elméletek is elhalnak, ha a gyakorlatba nem sikerül átültetnünk. Márpedig EXPERT személyiségnél fogva – csak úgy, mint „hasonszörű” edző társaim – számomra az egyetlen elfogadható eredmény, még egy ilyen könyv megírásával is, az eredmény, vagyis a sportban a győzelem. Úgyhogy én abba nem hagyom az írást addig, amíg konkrétan végig nem megyünk azon a folyamaton, amin Önöknek, mint a könyv olvasóinak végig kell menni a gyakorlatban, ha valóban alkalmazni akarnak egy pszichológiai rendszert!

Szinte alapkérdés a sportvezetők részéről az első találkozásunkat, vagyis a rendszer bemutatását követően, hogy jó-jó, de hogy lesz ebből konkrét munka? A válasz mindig ugyanaz. Az első beszélgetés alkalmával elmondott célok alapján felépítjük a fejlesztési programot. Maga a cél egy versenyzetetésre szánt csapatnál – most ne beszéljünk a kimondottan utánpótlás fejlesztésekről, amiknél másként alakul a program – mindig egy konkrét versenyidőszakhoz kötődik. Válogatottak esetén egy közelgő világvb, klubok esetében pedig a következő szezon van a fókuszban. Ezen információk mentén már el lehet kezdeni a tervezést. Már csak egy nyitott kérdés van, amit az elején tisztázunk: szimplán a csapat fejlesztéséről van szó, vagy pedig mellette mentoring kapcsolat is ki lesz alakítva a vezetőedző/szövetségi kapitány és köztem. Mi dönti ezt el? Semmi más, csak a „kémia”. Vagyis ez nem témája az alap megbeszélésnek, hanem az első több órás beszélgetést követően, a programtervezésnél

döntöm el, hogy szerepel-e egy ilyen lehetőség az ajánlatban vagy sem. A mentoring igen speciálissá és sokkal sikeresebbé teszi a fejlesztést, hiszen párhuzamosan zajlik a csapatépítés és az edző külön „felépítése”. Itt nem is feltétlenül a képzésről beszélek, hiszen azt minden fejlesztésben ajánljuk a megbízónak, inkább olyan szenzitív területekről beszélek, mint egyéni imázs felépítése, az ehhez kapcsolódó kommunikációs tanácsadás, a pszichológiai rendszernek nem csak alkalmazása, hanem mélységében történő megértése is. A mentoring munka külön költséggel nem jár egyébként, hiszen ez egy igen mély kapcsolat a két ember között, és ráadásul egy életre szól. Mentort nem cserélget az ember, mint ahogy mentorálttól sem búcsúzik el egy mentor. Nyilván ezeknek a kapcsolatoknak megvannak a kapacitásbeli határai, de egy idő után az együttműködés fülúton van a munkakapcsolat és a barátság között, aztán hosszú évek alatt egyre inkább közelít a barátság felé. A mentor olyan helyzetekben látja mentoráltját, ahogy senki más nem láthatja. Ismeri az összes gondolatot, még ha az nem is mindig szép vagy kedves. A mentor felkészíti, menedzseli és minden körülmények között megvédi mentoráltját. Ha kell a szakmában, ha kell az egész világ előtt. És persze muníciót ad ahhoz, hogy a mentorált karrierje csúcsára érjen. Ez a kapcsolat speciális, és mind az üzleti életben, mind a sportban igen hatékonyan működik. Mi alapján választ a mentor? Nagyon erős morális elvek és komoly sikerkritériumok alapján! Ez nem azt jelenti, hogy csak olyan szakemberrel dolgozik, aki háromszor tud olimpiát nyerni egymás után. Lehet, hogy épp egy másodosztályú csapat edzője felel meg a mentori kritériumoknak. Miért ne lehetne abból is egy jó együttműködés? Az első mentori megbízásom az üzleti életben 18 éve indult és mai napig tart. Ma már a család barátja vagyok. Az első sportban lévő mentori megbízásom 8 éve indult és mai napig tart. Itt sokkal hamarabb kerültünk arra a szintre, hogy egy nagyon szoros barátságot alakítottunk ki. Nyilván megannyi világverseny után, sok-sok öröm és bánat után a kapcsolat már megbonthatatlan, és ezen még az sem változtat, hogy jó pár ezer kilométerre lakunk egymástól, és személyesen például idén mindössze háromszor találkoztunk. Jelenleg 9 üzleti és 6 sportmentori kapcsolatom van, és a kapcsolat őszinteségének, mélységének köszönhetően nem érzem úgy, hogy túl sokat dolgozom! Nekem már teljesen természetes, hogy mondjuk hetekig „nyaralok”, de minden nap beszélek legalább két mentorálttal. Nem fáraszt, sőt feldob mindez!

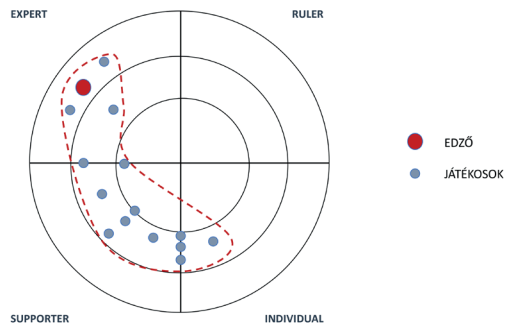
E nem is kis, de igen fontos kitérő után térjünk vissza a konkrét fejlesztési programhoz. Ahogy említettem, az alapprogramban elkészül a csapat fejlesztési terve. És mint azt már mindannyian jól tudjuk, a csapat kifejezés a csapatépítés során egyértelműen jelenti a játékosokat, az edzőt, és az edző segítőit egyaránt! Menjünk most pontról-pontra végig a standard lépéseken, amit egy fejlesztési terv tartalmaz. Ehhez most én egy válogatott felkészítését választom, talán azért, mert az első megbízásom is egy nemzeti csapathoz köthető, és nyilván speciális élményt jelentett számomra.

- 1.lépés: Komplex személyiség – és viselkedés alapú csapatelemzés
- 2.lépés: Stratégiai cél kitűzése
- 3.lépés: A stratégiai cél csapat felé történő „eladási folyamatának”,
a konkrét programnak a felépítése
- 4.lépés: Edző és a kijelölt menedzsment tagok képzése

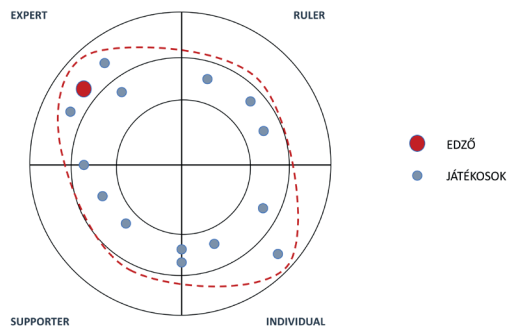
5.2. KOMPLEX SZEMÉLYISÉG – ÉS VISELKEDÉS ALAPÚ CSAPATELEMZÉS

Az egyéni elemzések alapján elkészül a csapat pszichológiai térképe, mely tökéletesen definiálja a mért csapat tagjai közötti kapcsolatot, a csapat személyiség irányát, a sikertrendekhez mért pozícióját, tulajdonképpen a csapat potenciális sikerének lehetőségét. Megmutatja továbbá a szakember számára,

hogy milyen mértékű és típusú fejlesztések szükségesek ahhoz, hogy a csapat valóban működni tudjon, és be is határolja a stratégiai célokat. Vagyis már az első lépésnél igen komoly, csapatunk sorsát alapvetően meghatározó információkat kapunk, melyeket aztán a csapatépítésért felelős szakember kellő mértékben értékelve és átdolgozva, bemutat a vezetőedző/szövetségi kapitány felé.



13. ábra: Homogén csapat



14. ábra: Heterogén csapat

5.3. A CSAPAT STRATÉGIAI SZEMÉLYISÉGTÍPUS IRÁNYÁNAK MEGHATÁROZÁSA

A csapattérkép alapvetően irányt mutat a fejlesztési lehetőségekhez. A csapatokat az értékelés során első körben, csapat személyiség-összetétel alapján két kategóriába osztjuk: heterogén, illetve homogén. A heterogén csapatoknál az edző szélesebb spektrumon gondolkodhat a stratégiai célok kijelölésénél, hiszen – bár ez a csapat így önmagában, válogatott szinten a jelenlegi világtrendeket alapul véve nem lesz alkalmas az igazán nagy eredmények elérésére – könnyebben át lehet rendezni egy olyan személyiségtípus irányba, melyet az edző jelöl ki célként, hiszen minden személyiségtípus jelen van a csapatban, viszont nem túl nagy részarányt képviselve az összetételben, így egy-egy személyiségtípusnak egy tudatos, másokra történő cseréjével elérhető a kívánt eredmény. A másik csapatösszetétel típus a homogén. Ebben az esetben a csapat jelentős részaránya maximum két személyiségtípusból kerül ki, és a másik két fő személyiségtípus igen kis részarányt képvisel a válogatottban. Ekkor tulajdonképpen a munka már megindulhatott, vagy a szövetségi kapitány már érvényesítette az akaratát. Bár az is lehet, hogy megörökölt egy válogatottat, annak adottságaival együtt. Bármi is az oka, az ilyen típusú csapatösszetétel korlátozza az edzői lehetőségeket. Igaz, ha ez azért történik, mert már eleve mondjuk a folyamat közepén vagyunk az elemzéskor, akkor jelenthet igen jó hírt is, hogy a szövetségi kapitány intuitív jó irányba indult el. Viszont a további átrendeződési lehetőség már kicsi. Hiszen az olyan mennyiségű új játékosok behozatalát jelenti, melyhez igen sok idő és energia szükséges. De ha új csapatépítésről beszélünk, akkor bizony az eredményorientált szövetségi kapitány „beleáll” a feladatba. Láttam már mindegyik megoldásra példát egyébként. Volt válogatott, akit csupán hét hónappal

az olimpia előtt elemeztünk, ott nyilván elmélkedhattunk volna a nem feltétlenül tökéletes csapatösszetételén, de a már meglévő csapathoz kellett kihozni a legtöbbet. De volt – jelenleg is van – olyan fejlesztésre példa, ahol adott volt az idő, és a világverseny előtt több mint másfél évvel kapcsolódunk be a folyamatba, ráadásul, amit a szövetségi kapitány meglépett már magától, szinte hiba nélküli volt. Bár teljes csapatátrendezésről volt szó, de megoldottuk a feladatot! A csapat karakterének értékelésénél természetesen nem állunk meg a heterogén/homogén definícióknál! Látni lehet egyértelműen a csapat személyiségtípusát is, így ez alapján megkülönböztetünk RULER, INDIVIDUAL, SUPPORTER és EXPERT csapatot. Aztán természetesen ott vannak a kétpólusú csapatok is, ahol két személyiségtípusból nagyjából egyenlő mértékben találhatunk játékosokat a csapaton belül.

5.4. A CSAPATKOHÉZIÓ MÉRTÉKÉNEK MEGTERVEZÉSE

A csapategység egyértelműen leolvasható a csapat személyiség térképéről. A pszichológiai körön minél közelebb vannak az elemzett személyeket jelölő pontok egymáshoz, annál könnyebben értik a csapattagok egymás gondolkodását, mondhatnánk ésszerűségéből, hogy ott erős a csapatkohézió, ahol a pszichológiai pontok egy helyre rendeződnek, hiszen így tökéletes a kommunikáció, azonosak a célok, és ebből fakadóan erős a csapategység! Igen, ebbe a hibás következtetésbe sokan beleesnek.

A csapategység nagyon szenzitív fogalom a csapatépítés során, és bár nem jó dolog tévedni a fejlesztés egyik területén sem, de itt egy rossz döntés és tanács végzetes lehet! Ráadásul nem sok alapszabály van, amire oda kell figyelni egy edzőnek, és ezeket most szépen végig is vesszük.

1.szabály: Csak azért, mert azonos személyiségtípusok a játékosok, nem jelenti feltétlenül azt, hogy a csapategység is magas szintű! Ha a játékosok a pszichológiai kör inaktívabb – vagy más oldalról megközelítve az introvertáltabb – oldali személyiségtípusaikkal egyeznek, vagyis SUPPORTER vagy EXPERT típusok, akkor valóban elmondható, hogy a csapategység kiváló. Ezek a típusok ugyanis egymást fogadják el leginkább, egymással érzik jól magukat, és mivel természetesen értik is egymás céljait, viselkedését, kommunikációját, döntéshozatali mechanizmusát, ezért zökkenőmentes az együttműködés! Azonban ha a játékosok a pszichológiai kör proaktívabb – mondhatjuk extrovertáltabbnak is – oldalán egyeznek személyiségtípusukban, akkor bár érteni igencsak értik egymást, viszont a „két dudás egy csárdában” esete adott. Mivel a RULER egyértelmű vezető pozícióra tör, egy másik RULER, akinek szintén ez a célja, konkrétan keresztezi az útját, vagyis harcolni kell ellene. Egy INDIVIDUAL, aki a legtöbb figyelmet akarja egy csapatban, aki a sztár akar lenni, egy másik INDIVIDUALLAL szemben féltékeny, hiszen az ő lehetőségeit rontja. Vagyis szintén beindul a küzdelem! Mondhatnánk, hogy nem kell ezt annyira felfűjni, hiszen értelmes emberekről lévén szó, majd elmagyarázzuk nekik vagy rájönnek maguktól, hogy ez a harc egy csapaton belül nem járható irány. Igen ám, csak a sportban minden gyors, intenzív és ott van a krízishelyzet. Magyarázhatunk mi, ahogy csak akarunk, egy krízishelyzetben az igazi személyiségek vannak jelen, és ők egymással fognak harcolni!

2.szabály: az edző személyiségtípusa, vagyis az edzőt jelző pszichológiai pont ne legyen teljesen ellentétes a csapat személyiségirányával! Több alkalommal volt siker még 15-20 évvel ezelőtt, vagy amikor kezdték átalakítani a válogatottakat a SUPPORTER-EXPERT irányra, hogy odatettek a csapathoz egy RULER edzőt, aki aztán „belökte” a motort. Ezek a megoldások rövid távon hoztak eredményeket – sokszor igen szép eredményeket is – de a világverseny végén mindig volt valami dráma, melynek köszönhetően vagy az edzőnek kellett mennie, vagy a válogatott kulcsjátékosai mondták le a válogatottságot. Egyik sem tett jót, sem a válogatott megítélésének, sem a csapat jövőbeni eredményeinek.

3.szabály: ellentétes személyiségtípusok esetén figyeljünk arra, hogy ha olyan játékosokra van szükségünk a válogatottunkba, akik a pszichológiai kör ellentétes oldalán vannak, akkor a proaktívabb személyiségtípusú játékosnak ne legyen nulla közeli értéke a másik játékos elsődleges személyiségtípusából! Vagyis ha szükségünk van RULER és SUPPORTER játékosra is a csapatban, akkor a RULER játékosunk SUPPORTER értéke ne legyen 0-2 között!

4.szabály: a csapat fő személyiségirányát adó személyiségtípus faktorból minden játékosnak legyen minimálisan 2-es értéke. Vagyis ha a csapat fő iránya mondjuk az EXPERT, akkor minden játékos egyéni értékelésénél az EXPERT faktornak minimum két egységet kell képviselnie!

5.szabály: csak minimális mértékben alkalmazzunk a 3. és 4. szabálytól eltérő megoldásokat, és ha már alkalmazzuk, akkor vegyük tudomásul, hogy a kivételt képező játékosra külön menedzselési tervet kell készítenünk! Vagyis legyünk tisztában vele, hogy állandó felügyeletet és sok négy szemközti beszélgetést vállalunk magunkra. És ez a választásunk komolyan befolyásolja a csapatépítő műhelymunka menetét is.

5.5. SWOT ANALÍZIS

Ha megvan a személyiségtérkép, látjuk a csapatkohéziót, akkor már egyértelműen be tudjuk azonosítani a csapat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, veszélyeit. És bár egy sportfejlesztés esetén nem is követjük a hagyományos üzleti menetet, viszont a meghatározott kategóriáknak nagyobb szerepe van a jövőbeni eredményeket illetően. Amikor SWOT analízist készítünk, a jó stratégiáknak már ideje korán megtanítják, hogy mindig a konkurenciát alapul véve elemezzünk, hiszen önmagukban ezek

a kategóriák nem értelmezhetők. A sport esetében nyilván a versenyben található ellenfelek elemzése mentén tudunk valódi következtetéseket levonni. Itt már nagy jelentősége van annak, hogy mik lesznek majd a stratégiai célok. Illetve a speciális SWOT már konkrétan rámutat az edzők fejében lévő célok realitás tartalmára. Tehát itt az edzőnek kell kijelölnie, hogy kiket tekint ő ellenfélnek, kiket szeretne „legyőzni”. A SWOT analízisre már ezeknek a csapatoknak az elemzésével – nem komplex, de azért iránymutató jellegű – érkezünk. A csapat erősségeit ezen információk függvényében vázoljuk fel, csak úgy, mint a gyengeségeket. Itt már azért komoly meglepetéseket tudunk okozni a szakembereknek, akik addig csak játéktudás vagy épp a sportág szakmai szempontjából vizsgálták a csapatokat, most pedig bekerül a pszichés erő is a képbe, ami ráadásul a mai csapatsportokban meghatározó szerepet játszik. Én szerencsés helyzetben vagyok, hiszen eddig két eset kivételével a mi elemzésünk mindig újabb, nagyobb célokat tudott adni a szövetségi kapitánynak. Akárcsak a legutóbbi fejlesztésünk alkalmával is, azzal szembesítettük az edzőt, hogy bár jelenleg egy közép kategóriás csapat van a kezében, de már pszichésen látszik az, hogy a legsikeresebb válogatottak képletét tudja hozni, vagyis sokkal nagyobb potenciál van benne, mint azt a szakemberek gondolják nemzetközi szinten. Be is jöttek a számítások, és jöttek is a nagy meglepetések! Bármilyen hihetetlenül is hangzik, de ha egy válogatottat elkezdünk építeni például a világelit csapatösszetételének mintázatára, és egy olyan válogatottat alakítunk ki, amelyben mondjuk a világ legjobb négy csapatának személyiségirányát hozzuk – mert, hogy az szinte minden esetben azonos! –, akkor lehet akár gyengébb képességű is a csapatunk, a saját csapatunkkal egy szinten lévő csapatokat, illetve a náluk magasabban kvalifikált csapatokat igenis le lehet győzni, még ha a sportág szakmai szempontjából gyengébbek is a mi játékosaink. Az eddigi legnagyobb előrelépés 18 hely volt az európai ranglistán és 27 hely a világranglistán. Ráadásul olyan sportágakban, ahol a ranglisták igen komoly jelentőséggel bírnak, mert szinte kizárólag tétmérkőzések vagy közvetlenül egy világvérseny előtti felkészülési mérkőzések pontjai alapján képződik. Ezen túlmenően mindkét esetben a „szürke, de lelkes eminenciás” klubból felléptek a „nemzetközi elitbe”. Az egyik esetben ott is tudtak ragadni, a másik eset még eléggé friss, és most dolgozunk azon, hogy „ne romoljon a statisztikánk”.

A SWOT analízis a gyengeségek taglalásakor külön felhívja a figyelmet azokra a pontokra, amik komoly veszélyt jelentenek a válogatottra. Az általánosabb megjegyzéseken túlmenően – mint például szembe megyünk a nemzetközi trendekkel, valóban jól van-e ez így? – egészen konkrét, sokszor megdöbbentő és nem túl kellemes információkat is közölnünk kell a csapat játékosaival, menedzsmentjével kapcsolatban. Ehhez már komoly mentori tapasztalat szükséges, hiszen ezek a témák nagyon szenzitívek, ráadásul nem lehet kapkodva beavatkozni. Mindennek tervezetten, profin kell történnie, ehhez viszont tökéletesen tisztában kell lennünk a szövetségi kapitány személyiségével. És ennek mentén kell felépíteni a mondanivalónkat, ennek fényében osztjuk meg az információt teljesen vagy részben. De mik lehetnek ilyen információk, amik ennyire „felzaklatják” a szakembert, és valóban ekkora ügyet kell ebből keverni? Nem túl kellemes közlemény mondjuk, hogy a másodedzője ellene dolgozik, irigy, és a helyébe akar lépni. Volt már ilyenre is példa. Vagy még mindig a segítőnél maradva, elmagyarázni azt a vezetőedzőnek, hogy bár kettejük között jó a munkakapcsolat, de a csapat „lenézi” a segitőt, és mivel láthatóan jó a vezetőedző és a segítő kapcsolata, ezért a csapat a vezetőedző szakmai tudásában is kételkedik. Folytassam még a megdöbbentő információkat? Amikor rámutatunk, hogy van olyan játékos a csapatban, aki manipulálja a játékosokat, és ilyen faktorként életveszély bent tartani, mert akármelyik pillanatban történhet olyan, ami az ő számára hátrányos, ő csendben lesz, de „befüti” a kulcsjátékosokat és ezzel jelentősen bontja a csapategységet. Különösen, ha ez a játékos az egyik legjobbja a csapatnak, akkor igencsak fel van adva a lecke. Szóval ezek nem feltétlenül kellemes meglepetések, és persze azonnal biztosítani kell a vezetőedzőt, hogy minden helyzetre van megoldás. De akkor is, a tükrrel szembesülni kell, ami kihívásokat okozhat!

Aztán a SWOT alapján felállítjuk a fejlesztés kritériumait és a program vázlatát is. Vagyis egy jól elvégzett elemzés és a SWOT analízis után azért egészen egyértelmű a kép, mit is kell tenni az elkövetkezendő időben a sikerért!

5.6. STRATÉGIAI CÉLOK FELÁLLÍTÁSA

Bár a legfontosabb lépése a fejlesztési programnak, nem túl időigényes a feladat. Az edzők már eleve rendelkeznek a fejükben egy képpel, hiszen amikor elvállalják a megbízást, akkor ezt tisztázzák magukban. Aztán eleve feléjük is közvetít célokat a sportvezetés a szövetség részéről, így hát eléggé tiszta a kép. Legalábbis ezt gondoljuk általában! De nem így van! Minden esetben legalább két cél kering a levegőben és a kimondatlan célok a veszélyesebbek pszichológiai szempontból. A hivatalos célokat rögtön tisztázzuk, de nekem az fontosabb, hogy mi az edző igazi elvárása. Ezt azért a fejlesztés ezen fázisában már ki szokták mondani. Leginkább úgy hangzik egy ilyen párbeszéd az edző és a csapatépítő szakember között, hogy „a szövetség elvárása a VB 4 közé kerülés, de én döntöt akarok játszani”. Ez így akkor tiszta, egyértelmű. Tehát megtörtént a célok rögzítése az edző oldaláról.

Aztán jön a csapatépítő oldala, amikor az elemzések alapján – komplex csapatelemzés, illetve az ellenfelekről begyűjtött információk – kiderül, hogy ő mit tart reálisnak. Itt következik egy egyeztetés annak függvényében, hogy milyen eltérés van a két cél között. Lehet pozitív és negatív is az edzői célokhoz képest, tisztázni kell a különbséget. De hogyan határozhatja meg egy csapatépítő szakember a stratégiai célok tisztázásakor, hogy reális-e mondjuk egy VB negyedik hely? Nagyon egyértelműen kell hangsúlyozni, hogy csakis a csapatépítés tudománya és a személyiségtípusok értelmezése függvényében nyilváníthat véleményt! Tehát csak azt tudja mondani, hogy például „a legutóbbi világversenyek legjobb nyolc csapata SUPPORTER-INDIVIDUAL irányt képviselt, itt pedig egy RULER-EXPERT csapatot látunk, vagyis egy döntőbe kerülni akkor lehet, ha technikai tudás oldaláról a játékosok 40-50%-kal jobbak, mint az ellenfelek játékosai. Mert ha nem, és a mentális tényezők fognak érvényesülni a végelszámolásban, akkor az ellenfelek jelentős előnyben vannak a csapattal

szemben. Remélem érezhető, hogyan kell megmaradnia a „suszternek a kaptafánál”, de azért egyértelmű véleményt formálva a helyzetről és a kilátásokról! Az is lehet egy válasz, és ilyen is volt már az életemben, hogy „a világ elitje, amihez a válogatott fel akar zárkózni, SUPPORTER jelleget mutat, és az INDIVIDUAL arány nulla vagy elenyésző a csapatokban. Ez a válogatott viszont közel 90%-ban INDIVIDUAL, vagyis bárkit le tud győzni és bárkitől ki is kaphat. Ennek fényében a szerencsén fog múlni, hogy döntöt tudnak-e játszani, de akár az is megtörténhet, minden fejlesztés nélkül!”

Nem sorolom tovább, úgy gondolom világos, milyen felelősség is van a szakembereken egy ilyen beszélgetés során. Aztán már nincs más feladat, ezt a két véleményt kell összevetni, és felállítani a stratégiai célt, melyért mindkét fél teljes lendülettel harcba szállhat. Ezt a célt ez a két ember tudja, és az edző döntése, hogy közli-e a sportszakmai vezetéssel. De nem minden esetben fordul elő, hogy odamegy az információval, mely szerint a fél közvetített célokon ő még dobna hat helyezést felfelé. De volt már olyan is, hogy direktben megosztotta az infót alkalmazóival az edző. Mindkét megoldás működőképes. Az viszont biztos, hogy ezen a körön kívül aztán senki nincsen tisztában az igazi célokkal, hiszen az már a csapatépítő szakember feladata, hogy a célt megfelelő kommunikációval lássa el, mind a csapat, mind a külvilág felé. Nem azért működik ez így, mert bárki is valótlan szeretne állítani, vagy nem bízik meg a csapatban, médiában stb. Személyiségtípus függő a kérdés, hogy a különböző játékosok hogyan reagálnak a különböző célokra, és a sikeres szereplés jegyében ennek kell a fókuszban lennie! Ha egy SUPPORTER játékoshoz odamegyünk, hogy akkor itt most az lesz a cél, hogy ugorjunk húsz helyet a világranglistán, az amúgy is menedzselésre szoruló önbizalma azonnal összeomlik. De ha azt mondjuk, hogy a csapat képes lenne 30 helyet ugrani a ranglistán, és ezt kellő adatokkal alá is támasztjuk, már hisznek benne, és utána „borítjuk a bilit”, hogy mi viszont első lépésként csak húsz helyet kívánunk letudni, akkor az már önbizalom növelő, hiszen tudja, hogy sokkal többre is képesek lehetnének, de nem várják el tőlük a csodát! A kommunikációt a csapatépítő, az üzletfejlesztő szakember építi fel, de szorosan együttműködik a vezetőedzővel és a későbbiekben a stábbal is, hiszen a csapat meggyőzéséhez mindenkire szükség van. Aztán persze a nyugodt munka érdekében kell egy külön kommunikációs sablon a média részére is, de ennek rejtjelmeibe most hadd nem menjek bele, ez már a mély mentoring szakmához tartozik!

Az látható, hogy bár a csapatépítés pszichológiáját járjuk körbe témaként, de például a csapatépítés első lépéseiben a stratégiai tudás, a kommunikáció óriási szerepet kap. Ezért is nem vonják be ebbe a fázisba a hagyományos sportpszichológiát, mert ezen a területen az igazi szakember, sportpszichológus nem, hogy nem tud, nem is akar nyilatkozni, hiszen nem az ő szakmája. Viszont ebben az esetben el is válik a sportpszichológia az edző számára legfontosabb, legkritikusabb fejlesztési lépésektől. Ezt hiányolják a vezetőedzők, sportszakemberek leginkább a sportpszichológiában, hogy rendben, a konkrét mentális munkában már támogatást tudnak nyújtani, de sok háttér-információt, stratégiai dolgot nem tudnak. Márpedig ez lehetetlenné teszi a csapatépítés egységben történő kezelését. Vagyis a pszichológia egy nagyon fontos része a sportolók fejlesztésének, de csapatsportágakban az edzői kihívások nagyon kis szeletére adnak megoldást. Ezért persze az edzők hajlamosak lemondani erről a fontos szakterületről, vagy épp alkalmazzák, de folyamatosan csalódottak. Pedig egyszerűen csak nem erre a szakmára van szükségük. A stratégiai kérdésekben kell a partner, és egy olyan rendszerre van szükség, ami összeköti a stratégiát a konkrét pszichológiával, így érdemben be tudják építeni a munkájukba, sőt, folyamatosan használni is tudják azt!

5.7. A KONKRÉT FEJLESZTÉSI PROGRAM FELÉPÍTÉSE

A fenti lépések mentén már egyértelműen felépülhet a csapat fejlesztési programja, amely tartalmazza az alkalmazandó módszertant, az időpontokat és egyéb fontos információkat. A programok rendkívül változatosak lehetnek, és természetesen egyértelműen igazodniuk kell az adott csapat személyiség-

összetételéhez. Bármilyen változatos is a konkrét program, ha a folyamat egészét nézzük, azért vannak standard elemek.

Az első lépés, amikor a csapat találkozik a fejlesztés gondolatával, egy „ártatlan” teszt töltése. Mivel a tesztek online formában működnek, ezért ehhez fizikai találkozóra nincsen szükség a csapatépítők és a csapat között. Mondani sem kell, hogy itt aztán szembesülünk a pszichológia és a sport kapcsolatával, hiszen a játékosok tesztkitöltéshez való hozzáállása tökéletesen mutatja a múltbéli sportpszichológiával kapcsolatos tapasztalatokat. Amíg az üzleti életben a teszt kitöltését mindig megelőzi egy e-mail, melyben „játékos” és könnyed formában már a rendszer és az üzletfejlesztést végző cég is bemutatkozik, így – mivel azonnal le tudják keresni az üzletemberek a cég honlapját, láthatják annak komolyságát, erejét – az első tesztöltés is zökkenőmentes, addig a sportban sosem alkalmazunk ilyen bemutatót. Ennek nagyon egyszerű az oka: szeretnénk kimondottan nagy pozitív meglepetést okozni a játékosok számára, hogy gyorsabb legyen az elfogadásunk. Mivel sportolóként úgyis kötelező kitölteniük a tesztet, így ha olykor-olykor egy adott játékosnak többször fel is kell hívni a figyelmét kötelességére, mindenkitől időben befutnak a tesztek. Aztán általában 2-3 hetet hagyunk a csapatnak – közben megtörténik az elemzés az edző számára –, hogy gondoljanak, amit akarnak és utána következik az első műhelymunka. Egy interaktív önértékelő, személyiségfejlesztő viszont már konkrétan a saját sportágukról, az ő céljaikról szóló csapatépítő foglalkozás. Ez a „most vagy soha” pillanata, amikor csak a „most” az elfogadható. Ez a 3 óra áll rendelkezésre, hogy a teljes csapat elfogadja a pszichológiai rendszer alapú csapatfejlesztést. Fura megélni ezeket a műhelymunkákat, noha már közel 100-at tartottam. A kollégáim, akik részt vesznek a műhelymunkán segítőként már nem is kérdezik, hogy izgulok-e, hiszen miért is tenném? Ennyi tapasztalattal a hátam mögött? Pedig aztán, ha tudnák! Persze, hogy ott van az emberben, hogy itt bizony nincs hibalehetőség. De mi van, ha ez egy másik sportág, egy másik ország, egy másik generáció, egy másik nem, folytassam a jó EXPERT énem által feltett kérdéseket? Éppen ezért túlbiztosítom magam! Mindenre készülünk! Valóban elmondhatom, hogy csak és kizárólag pozitív, sőt kimondottan pozitív visszajelzést kaptunk eddig, de ez nem jelenti azt, hogy a következő műhelymunkát nem ugyanazzal az alázattal és adre-

nalin szinttel kezdeném el összeállítani! Egyszerűen kudarckerülő vagyok! Egyszer megkaptam ezzel kapcsolatban, hogy az igazi üzletemberek nem lehetnek kudarckerülők, fel kell vállalni a rizikót. Ebben a tekintetben nem vagyok igazi üzletember, mert én a megbízóim, mentoráltaim életében bizony nem vállalom rizikót. Ha ők akarják, majd megteszik!

Az első műhelymunkát követően aztán jön az elemzések véglegesítése, és még mindig lehet csiszolni a programon a személyesen tapasztaltak függvényében. A program további lépéseit mindig 6, illetve 12 hónapra előre határozzuk meg, függően a fejlesztési cél távlatától. És igen változatos elemeket tartalmazhat, mint további műhelymunkák, rövidebb-hosszabb időtartamúak: további speciális mérések, edzői találkozók, mentori beszélgetések, edzőképzés, kiscsoportos csapatbeszélgetések, klubmérkőzések látogatása, az ezen alkalmakkor történő „véletlenszerű” beszélgetés egy-egy játékosal, e-mailes vagy telefonos kapcsolat kialakítása egy-egy csapattal, csapatépítő programok. És ha nem lenne elég színes a paletta, a műhelymunkáknak is legalább 12 változatát alkalmaztuk eddig munkánk során, melyek mind az intenzitást, mind az időtartamot, mind a hatást fokozni vagy gyengíteni tudják. És persze elmaradhatatlan eleme egy fejlesztési programnak a világelit, és a leendő ellenfelek komplex online személyiségelemzése, SWOT analízisük elkészítése, majd annak a csapat számára történő bemutatása, ami igazi „erőt és hatalmat” adhat a kezükbe a későbbi találkozókra!

5.8. SZEMÉLYISÉG ALAPÚ EDZŐKÉPZÉS

Ma már általában a program szerves részét képezi az edző és az általa kijelölt, a csapatépítő által javasolt menedzsment tagok fejlesztése, konkrét tanítása. Az edzőképzési program segítségével adjuk a személyiség alapú rendszer használatának szinte minden elemét. Mondhatnám azt is, hogy az ebben a könyvben leírtak kerülnek interaktív műhelymunkákon keresztül terítékre, és az edzők az általános ismereteken túl, a programban már saját csapatukat fejlesztik. A képzés természetesen áll konkrét képzési napokból, rövidebb műhelymunkákból, négy szemközti beszélgetésekből. Amennyiben az aktuális csapatfejlesztéshez mentoring program is társul, akkor az edzőképzés még mélyebb és intenzívebb, és olyan elemekkel egészül ki, mint kommunikációs képzés. Ezen belül edzésen történő kommunikáció, csapat meetingek vezénylese, prezentáció előadásmód stb. Ilyenkor arra képezzük a sportszakembereket, hogy ne csak elmondják, hanem „génekig hatóan” kommunikálják a szükséges információkat. Igen gyakorlati megközelítésen alapszik a teljes program, és természetesen vannak „házi feladatok” is. Az edzők fejlesztésének pszichológiai, és személyiség alapú módszereit már egyre többen használják nemzetközi szinten, így azok az edzők, akik ebből kimaradnak, ma már komoly hátrányban vannak modernebb kollégáikhoz képest. Az edzőképzés eleme lehet social media használata, saját imázsépítési elemek elsajátítása, idolizmus ismeretek, elemzési tudás, és sok egyéb faktor, mely minden esetben természetesen az edző személyiségére épül. Nem arra kell képezni egy edzőt, hogy „így kell edzősködni”, hanem arra, hogyan tudja úgy a legtöbbet kihozni magából edzőként, hogy önazonos, hiteles maradjon, vagyis saját személyiségének útját követve, hogyan tud a legjobb edzővé válni. Nyilván nem kerülhető ki egy ilyen fejlesztésben a motivációs ismeretek, a motivációs rendszerek építése, mely egyébként szoros korrelációt mutat az edzőmunka kialakításával, az edzésprogram felépítésével. Egy edzőnek azért igen komplex ismeretekkel kell rendelkeznie.

Az alap az, hogy rendelkeznie kell a legmodernebb sportágbeli szakmai tudással, ezt nem kaphatja meg egy csapatépítő szakembertől. Legalábbis egy igazi szakember nem akar belekotnyeleskedni ebbe a területbe! De azon túlmenően tulajdonképpen ismeretekkel kell bírnia az HR, a sales, a média, és a kommunikáció terén. Már ha nem átmenetileg akar edzősködni, hanem ebben a szakmában képviseli el a jövőjét. Ezeknek a fejlesztéseknek az egyik legerősebb pontja a médiával és a közönséggel való kommunikációs hatások értelmezése, és a kommunikáció tanítása. Azt már multinacionális cég csúcsvezetőjeként megtanultam, hogy az eredmények persze fontosak, de mindig szubjektívek. Az nagyon fontos, hogy a kitűzött célokat hozni kell, de az még fontosabb, hogy azt megfelelő módon kommunikálni is tudjuk! Első vezetői pozíciómat egy olyan területen kaptam, amire azt mondta a nemzetközi központ, hogy nincsenek elvárásai, mert a cég 21 országának egyikében sincsen ilyen típusú ügyfélbevétel, szóval hajrá! Az első évben igen nagy meglepetésre a semmiből teremtetünk 980 millió forintot, aminek a profittartalma ráadásul 90%-os volt. Nyilván úgy gondoltam, hogy mostantól kezdve aztán nyugalom és béke van. De aztán a következő évi tervezésnél, amikor bekérték az elvárásaimat a területemmel kapcsolatban és elküldtem, hogy 12%-ot tervezek növekedni, ami már a semmiből indult területnél 1 milliárd forintos profitot jelentett volna a drága kis munkaadómnak, akkor gratulációk helyett kaptam egy új tervet 1,3 milliárdról. Az a központ, akinek fogalma sem volt az én általam irányított területről, egy év múlva már szakértőként bizonygatta nekem, hogy bizony itt több pénz is megtermelhető, és ha meg akarom kapni a bónuszomat, akkor jobb, ha igyekszem! A sportban tökéletesen hasonló a helyzet! Éppen ezért az edzőképzés egyik pillére a „diplomáciai képzés”, mely pontosan azt segít megtanulni, hogyan haladjunk taktikusan előre karrierünkben úgy, hogy mindenki boldog legyen az eredményekkel, de közben az edző se járjon rosszul!

Az edzőképzési programok alap verzióban 3 vagy 6 hónap időtartamot vesznek igénybe. Amennyiben persze mentoring munkáról is szó van, ott folyamatos az „on the job” fejlesztés, és mivel a mentoring általában igen hosszú távra, sokszor egy életre szól, és mivel a mentor folyamatosan újabb és újabb kutatásokat menedzsel saját cégénél, ezért az edzőképzésben is mindig van lehetőség új ismeretek átadására és elsajátítására.

5.9. ONLINE SZEMÉLYISÉGELEMZÉSEK

Már többször említettem a könyv során, de igazából egyik fejezetnek sem konkrét tartalmi eleme az a tudás, ami azért igen egyedivé teszi a munkánkat az adott csapatok fejlesztése során, és az edzők és a játékosok számára is hatalmas plusz értéket, önbizalmat ad a versenyeken történő részvételhez. Az online elemzések kutatásának elindításakor az volt a célunk, hogy olyan metodológiát hozzunk létre, melynek segítségével úgy tudunk érdemben – természetesen nem komplexen – elemezni egy adott sportolót, sportszakembert, hogy az konkrét információt adjon a belőlük, mint ellenfélből való felkészülésből. Egyértelmű volt tehát, mivel sportolókról van szó, hogy a személyiségüket kell tudnunk beazonosítani. Nem mesélem el a speciális elemző rendszerünk kifejlesztésének hosszadalmas történetét, ettől megkímélem Önöket. De annyit mindenképp elmondanék, higgyék el, ma már például el tudunk készíteni egy válogatotról személyiségarányokat tartalmazó csapattérképet úgy, hogy nem töltenek a játékosok tesztet, és élőben nem kell találkozunk velük. Ebbe a kutatásba rengeteg energiát és pénzt befektettünk. Próbáltuk ezt a rendszert létrehozni egyébként az üzleti életben is, de van egy nagyon fontos különbség az üzleti élet és a sportélet szereplői között, melynek okán az üzleti életben sosem tudunk olyan szintre eljutni e téren, mint a sportban. Márpedig fontos az adott emberről begyűjthető információk mennyisége és pontossága. Ugyanis ha adott egy sportoló, aki már eljut válogatottsági szintig, ott már van „history”, amit le lehet keresni. Ott már vannak videók, amiket meg lehet nézni. Interjúk, mérkőzések, sokszor még családi környezetben készült amatőr felvételek is. Tovább nem sorolom az információgyűjtésünk táptalaját, mert nem szeretném felhívni a figyelmet túlságosan arra, hogy ezeknek segítségével nyitott könyvvé válnak a sportolók az ilyen fura elemzők számára, mint amilyenek mi vagyunk.

Szóval a teljesség igénye nélkül szeretném összefoglalni, hogy milyen információk megléte mellett lehet egyértelmű kijelentéseket tenni egy adott sportolóval, sportszakemberrel kapcsolatban online elemzési alapon. Wikipedia, annak a megfelelő élettörténettel, sportolói útvonallal történő ellátása; social media használati szokások. Vizsgálatra kerül a Facebook, Instagram, Linkedin. Ezek használata vagy épp mellőzése nagyon jó támpontot adnak az elemzéshez. És hát ott van a kedvencünk, a youtube, illetve egy adott felkészülés során a rendelkezésünkre bocsátott videók. Ezek teljes egészében tisztázzák a személyiségképet az adott emberről. Amit egyértelműen meg lehet állapítani, az elemzett személy elsődleges személyisége, bizonyos esetekben a másodlagos személyisége. Mivel ez a faktor határozza meg alapvetően egy csapat személyiségtípus irányát, így egyértelműen megállapítható egy potenciális ellenfél csapatának döntéshozatali mechanizmusa, pszichés erősségei és gyengeségei. Ezáltal már nem kell sokáig magyaráznom, milyen fegyver adható az edző kezébe egy mérkőzés stratégiai felépítéséhez! Sőt, az információt már egy közelgő világversenyre történő csapatkijelölésnél, majd csapatszükitésnél is alkalmazzák az edzők, hiszen az ellenféllel kell majd szembeszállni, és emiatt az ő személyiségük nagyban befolyásolja, milyen összetétellel érhetünk el sikert. Az edzők felkészítése mellé hat évvel ezelőtt hoztuk be ezt az elemzési információt a játékosok felkészítésébe, a műhelymunkákba. Nagyon óvatosan próbálgattam a technikát, hiszen azért ez már konkrét, mély pszichológiai rendszerbeli elemzés. Így az első olyan műhelymunkán, ahol egy ilyen típusú ellenfélelemzést bevetettünk, készültem egy „b” verzióval is, hogy ha végképp nem talállok hallgatóságra, akkor tudjak váltani. Döbbenetes volt a hatás! Egy női klubcsapatnál próbáltuk ki, és hihetetlen érdeklődést váltott ki. A félórásra tervezett részt az edző szakította félbe két óra húsz perc elteltével, mert menniük kellett a lányoknak edzeni. Csak kérdeztek, és kérdeztek, és mindent tudni akartak az ellenfélről. Érdekes volt látni, hogy akit ismertek már korábbról is, ott jöttek az „aha érzések”, hogy „akkor ezért ilyen, nem is gondoltam volna, de most már értem” megjegyzések. Azóta is a műhelymunkák szerves részét képezi, és a nap végén feltett kérdésnél, hogy mi volt a legfontosabb infó, amit hazavisznek tőlünk, minden esetben az elsők között van az online ellenfél elemzés. Azon túlmenően, hogy a játékosok új ismeretet kapnak, hatalmas erőt jelent számukra, hogy olyat tudnak meg az ellenfélről, amit az ellenfél nem tudhat róluk! Márpedig ez pszichés erő, ami egy kritikus szí-

tuációkban gólokat, pontokat jelent egy mérkőzésen! A könyv írásakor megkérdeztem kollégáimat, hogy hány ilyen elemzést készítettünk már, mert szerettem volna konkrét számokkal szolgálni. A szám engem is meglepett: 9 680 sportoló és sportszakember van elemezve az adatbázisunkban, és 476 csapat térképet készítettünk el idáig.

Amikor mindezt mentoring programon belül használjuk, akkor mutatjuk meg a rendszer igazi mélységeit, és akkor vált ki igazi döbbenetet az edzők részéről. Van annak azért egy igen erős hatása, amikor egy ellenfélről egy „kívülálló” mentor elmond olyan dolgokat, amiket nem lehet olvasni az újságokban, amiket nem lehet videóelemzéssel kiszedni belőlük, de a mérkőzésen az edzőnk szembesül vele. Nagyon szerencsés vagyok olyan szempontból, hogy első perctől kezdve ezt kérem sem kell, mindig küldik a visszajelzést felém, és mindig örömmel tölt el, amikor egy olyan SMS-t kapok, melyben tudatják velem, hogy ez az infó volt a győzelem kulcsa. Persze tudom én, hogy az igazi kulcs maga az edző. Aki felkészült a szakmából, aki úgy döntött, hogy az nem elég, és a pszichológiai, HR, sales tudást is magára kell szednie a siker érdekében. Ezek a szövetségi kapitányok rengeteget dolgoznak. Bár évente egy pár alkalommal vannak válogatott összejövetelek, de az egész évet átdolgozzák. A klubedzők meg ugye egész évben foglalkoztatva vannak és emellett „fárasztják” még magukat mindezzel. Szóval egy-egy elismerő üzenet után sosem felejték el válaszolni, melyben tudatom velük, hogy igenis ők érték el a sikert, és én köszönöm, hogy ennek részese lehettem. És mivel tudják, hogy igen szókimondó, őszinte ember vagyok, ha addig nem is hitték el, de utána valóban el tudják fogadni, hogy fantasztikus dolgot hajtottak végre, és ennek legfőbb okai pontosan ők maguk!

Amikor először előhozakodott egyik kedvenc elemzőm ezzel a lehetőséggel a realista, kontrolling és banki irányultságú, EXPERT üzletfejlesztő énem igen hitetlen volt. Éppen csak „kuruzslásnak” nem címkéztem az ötletet. Akkor abban egyeztünk meg, hogy ők elkészítik az első verziót és az én hitetlenségem lesz a kontrollpont. Ha én úgy gondolom majd, hogy érdemes továbbmenni, akkor hajrá. Fogalmam sem volt róla, hogy egy olyan csapatot választanak ki, amelyet akkor már kívülről-belülről ismertem, nekik viszont zéró információjuk volt róluk. Megkaptam a csapatelemzést. Ennek 7 éve már. Most pedig ott tartunk, hogy én írok Önöknek a rendszerről. Akkor el tudják képzelni milyen hatást váltott ki belőlem a bemutatott eredményük!

6.

A JUNIOR

SPORT

ÉS SZEMÉLYISÉGTÍPUS

ALAPÚ

RENDSZEREK

6.1. A JUNIOR ELEMZÉSEK JELENTŐSÉGE

Nagy fejtörést okozott számomra, hogy írjak-e, és ha igen, ennek a könyvnek mely részén, a pszichológiai rendszerek utánpótlásban történő alkalmazásáról. Nem azon gondolkoztam, hogy maga a téma fontos-e eléggé a versenysportra kiélezett könyv hasábjain, mert az nem is lehet kérdés. Inkább az volt a kérdés, hogy ez a téma megérdemelne egy külön írást, hiszen jelentőségében olyannyira kiemelkedő, hogy nem szabad egy ilyen publikáció „egyik részeként” kezelni. Aztán úgy döntöttem, hogy ha nem is vezetem be az olvasókat a téma legmélyebb bugyraiba, azért kötelességem egy képet adni azzal kapcsolatban, miért is kell ilyen típusú metodikákat alkalmazni a fiatalok sportbéli fejlesztésében.

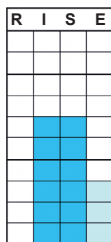
A junior terület a kutatásaink első időszakában nem volt fókuszban. Egyértelműen az üzletben fontos szerepet játszó felnőtt korosztályra koncentráltunk, hiszen a megbízások onnan érkeztek, tesztlehetőségünk ott volt. Nagyjából 14 évvel ezelőtt szegezte nekem az egyik mentoráltam a kérdést, hogy ha a személyiségtípus már születéskor kialakul és mikor a gyerek megtanul kommunikálni a külvilággal, a szülők számára is követhetővé válik annak iránya, akkor miért nincsen a gyerekekre valamilyen tesztrendszer ezen a téren. Hiszen neki van négy gyermeke és óriási előnynek érezné, ha ilyen információkat kapna róluk. Megvizsgáltuk az akkori pszichológiai teszteseteket, de mindegyik teljesen más elméleten alapult, egyik sem volt köthető Marstonhoz. De igen sok műhelymunka után egyértelművé vált a Marston alapú teszteset metódiákja, hogy egy adott kérdésre négy lehetséges válaszirányt ad, mely a négy fő személyiségtípushoz köthető. Így nem lehetetlen gyermekeknek szóló tesztet készíteni, csak a kérdések megfogalmazása, érthetősége, és bonyolultsága kell hogy más legyen. Illetve nagyon fontos, hogy a gyerekekhez valóban közel legyen. Meg is határoztuk azt a kort, amikor már egy gyermeknek illik folyamatosan gond nélkül olvasnia, és szöveget értelmeznie, így a nemzetközi kuta-

tásunk alapján a 10 éves életkort jelöltük meg, mint a tesztelhetőség alsó küszöbét. Léteznek „baby” tesztelések is, ahol viszont a szülők válaszolnak kérdésre, és a gyermekük viselkedését, reakcióit kell figyelni, feljegyezni és az alapján kitölteni a kérdőívet. Nem azt jelenti, hogy egyetlen 8 éves gyermek sem töltheti ki a tesztet, amit 10 éveseknek szánunk, de tudnia kell olvasni, és olykor szülői segítség szükséges a kérdések pontos értelmezéséhez. De válaszolnia neki kell! Szóval két év alatt előállítottuk az első „junior tesztünket”, és a mentoring programjainkban résztvevő menedzsereknek ajánlottuk fel. Akkor még nem tudtuk, hogy milyen lavinát indítottunk el ezzel! A tavalyi évben csak Magyarországon több mint 1000 gyermeket elemeztünk, és ezek ráadásul magán megrendelések voltak. Az egyik legnépszerűbb „termékünk” vált a junior irány, és hát ma már nem csodálkozom ezen, hiszen ki ne lenne kíváncsi a saját gyermekének személyiségtípus adta lehetőségeire. Számomra is a legkülönlegesebb érzés egyébként ez a terület, hiszen amikor egy szülőtől vagy épp egy 16 éves gyermektől jön karácsonykor egy köszönőlevél, hogy megváltoztattuk az életét, és hogy milyen boldog, mert már tudja, hogy mit kell tennie a boldog életért, szóval, az első ilyen köszönöket csak úgy magamban olvastam, mert hát mégiscsak erős, határozott, sportos férfiember vagyok. De azt is megtanultam, hogy igenis, amikor egy 11 éves gyermek életét jó irányba változtatja meg az ember, ott elfér egy-egy könnycsepp a részemről is.

Amikor a junior tesztek megvoltak, annak átvitele a sportba már egyértelmű irány volt, így 9 éve ott is alkalmazzuk. Több ezer visszajelzésünk van a tesztek kitöltő gyerekek sportteljesítményének változásáról, és van most már közel 500 fő saját tapasztalat is, akiket személyesen volt szerencsém műhelymunkán látni. A junior teszt rámutat arra, hogy a gyermek milyen pszichés állapotban van, mennyire önazonos, milyen stressz szinten éli az életét, és arra is következtet, hogy ha valami nincsen rendben, akkor hol kell keresni a bajt és a megoldást. A személyiségtípus komplex beazonosításával elősegíti a gyermek életének legsikeresebb irányait kijelölni. Szakmát választani, iskolát választani, és abban is segít, hogy egy adott sportban a jövőbeni trendeket figyelembe véve, mire kell az adott gyermekkel kapcsolatban leginkább odafigyelnie a szülőknek, edzőknek, hogy a legnagyobb teljesítményt kihozzák belőle.

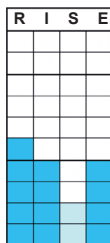
6.2. AZ ELEMZÉS

EREDETI



Ruler: 0 egység
Individual: 6 egység
Supporter: 6 egység
Expert: 3 egység

JELN

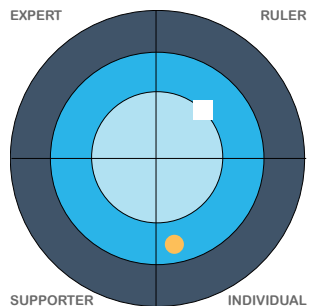


Ruler: 5 egység
Individual: 4 egység
Supporter: 2 egység
Expert: 4 egység

RÖVIDTÁVÚ



Ruler: 4 egység
Individual: 5 egység
Supporter: 3 egység
Expert: 3 egység



Elsődleges személyiségtípus: Individual
Másodlagos személyiségtípus: Supporter
Harmadlagos személyiségtípus: -
Negyedleges személyiségtípus: -
Generáció megnevezése: Supporter
Módosulás mértéke a személyiségben: 80%

☒ Eredeti személyiségtípus
☐ Jelen személyiségtípus

A junior elemzés tesztje rövidebb, a kérdések egyszerűbbek, természetesen a kapott értékelés is rövidebb. Viszont a gyermekek fejlesztéséhez szükséges legfontosabb információkat tartalmazza. A kategóriákat már bemutattam a felnőtt tesztek során, így ezt tovább nem részletezném. Az viszont döbbenetes tapasztalat, és az előzetes várakozásaimmal tökéletesen ellentétes, hogy a gyermekek személyiség módosulásának mértéke nagyon szélsőséges határokat mutat. Elmondható, hogy vannak olyan gyermekek, akiknél nem éri el a 10%-ot, és vannak sokan, akiknél meghaladja a 40%-ot is! A felnőttek esetében ennyire széles skálán nem mozognak az értékek. Vagyis úgy foglalnám össze, hogy egy gyermek nevelését, a megfelelő környezet kialakítását vagy nagyon jól, vagy nagyon rosszúl végzik a szülők. Ha belegondolok, hogy a bemért gyermekek azért menedzser apuka-anyuka által vezetett családból származnak vagy pedig élsportolónak szánt gyerekeket mérünk, akkor valahol értelmet nyer az egész. Hiszen ezekkel a gyerekekkel foglalkoznak! Van tudatos elképzelés a nevelésben, a gyermeknek a legjobbat akarják, és ehhez egészen konkrét elképzeléssel rendelkeznek az esetek többségében! Az, hogy a jó akarat persze hova vezet, azt nem lehet mindig tökéletesen beazonosítani. De ezeknek a gyerekeknek boldog életet akarnak a szülei, komoly energiákat fektetnek ebbe, és amikor egy „rémisztő” eredményt kapnak, azonnal meg is találják a helyzet okát. Az is nagyon fontos tapasztalat, hogy mind a sportoló, mind a menedzser gyerekek esetében – sokszor ez a két irány nyilván egybeesik – a szülők érzik, észlelik, tudják, hogy valami nincs rendben. Az esetek többségében egyébként már megjárnak pszichológust is, de ott nem kapják meg a számukra emészthető információt. Hogy aztán jó szakembert választottak, a diagnózis jól lett felállítva, csak kommunikálni nem tudta a szülők felé a pszichológus, az mindegy is, a lényegen nem változtat: a helyzet nem változott. Az viszont biztos, hogy mivel a teszt kitöltésekor a szülők feltehetik kérdéseiket konkrétan, és arra szakembereinktől konkrét választ kapnak az elemzés függvényében, ezért igen pontosan látjuk, hogy mindegyiken vannak egészen egzakt kérdések. Ami még fontosabb, hogy az elemzés és értékelés fényében tökéletesen lehet látni, miért is kérdezte pont azt a szülő, amit kérdezett, hiszen jól látja a probléma tünetét. Tőlünk „csak” az okát várja, és a megoldást. Az sem kevés mondjuk!

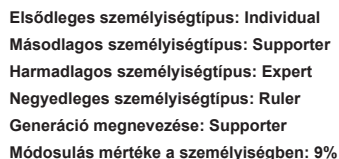
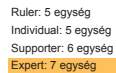
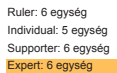
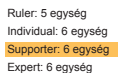
A fenti példában is lehet látni, hogy a gyermek – egy kislányról van szó egyébként, odaadó, a gyerekeket messze mindenek elé helyező szülőkkel a háttérben – 80%-os személyiség módosulással éli az életét. Persze, hogy romlik a tanulmányi teljesítménye, persze, hogy sokszor érthetetlenül viselkedik otthon. Ekkora a baj? Ha felnőtt teszt esetében látunk ilyen mértékű módosulást, akkor bizony hatalmas a gond. Gyermekeknél ez a mérték egy tudatos munkával igen gyorsan eltüntethető. Egyértelműen látjuk, hogy a kislánynak „megfelelési kényszere” van egy olyan ember felé, aki nem RULER, viszont nagyon annak mutatja magát. Ezt a kislány félreérti, a keménykedő, amúgy nem határozott RULERT látja idolnak és egyértelműen halad abba az irányba. Még egy jó indok arra, hogy szülőként ne módosuljunk, mert a gyermekeink átlátanak ezen, és ilyen károkat tudunk okozni tudatlanul. De miért is ilyen egyértelmű a helyzet? A személyiségmódosulás iránya a RULER faktor. A kislány 0 értékkel rendelkezik, tehát eredmény orientáltság, határozottság, vezetői képesség, imázs orientáltság szinte nem léteznek személyiségében. Ezeket gyermekként akkor hiányolja 80%-os szinten, ha minden nap szembesül a hiányukkal. Vagyis a probléma otthon keresendő! De hát ha RULER a módosulás iránya, akkor az egy RULER szülőtől jön nem? Ilyen mértékben nem! A RULER szülő átlátja a helyzetet, és tisztában van gyermekei adottságaival. Mivel nem akar kudarccal teli embereket maga körül látni, ezért nem nyom olyan erős hatást a saját gyermekére, ami által örök kudarcra ítéli. Nyomhat RULER akaratot otthon a gyerekekre, de az bizonyos esetekben jelenik meg, és sosem éri el a 40%-os mértéket. Egy RULER szülő módosító hatása 20-40% között van. Ha viszont 80% a RULER módosulás, akkor a gyermek úgy kapja a RULER impulzust, hogy abban nincs megállás. Ez csak akkor fordulhat elő, ha a szülő maga sem RULER és el kell játszania ezt a szerepet, vagyis ő is igen nagy mértékben be van módosulva RULER irányba, leginkább egyébként SUPPORTER eredeti személyiséggel rendelkezvén. Mivel ebben az esetben arra koncentrál, hogy ezt a RULER képet fenntartsa, ezért non-stop nyomja ezt az érzést a gyerekekre is. Ez okoz ilyen mértékű, irreális torzulást egy gyermek személyiségében! De hát ennyire nem szereti az apa a lányát? Nehogy valaki eljusson erre a következtetésre! Ezek nem tudatos folyamatok sajnos, ezért veszélyesek! Mivel nem tudatos, nem tudja az „elkövető”, hogy meg kellene állítani. Ezek a szülők általában messze az átlagon felül szeretik gyermeküket! Mi ilyenkor a megoldás? Elsőként szembesíteni kell a kérdéses szülőt a helyzettel. Vagyis a szülőket is elemezni

kell komplexen, hogy lássák, ki okozza a problémát a gyermeknek. Amikor ez megtörténik és a szülő megemésztette saját személyiség módosulását, akkor minden esetben javasolt egy családi „tanácskozás”, ahol bizony tiszta vizet öntenek a pohárba. A kislány felé elmagyarázzák, hogy az otthoni elvárások emiatt lettek felállítva vele szemben, és ő ebben nem hibás. Fontos ezt a tényt rögzíteni, és ne higgyük már, hogy a mai 12 évesek nem értik ezt meg. Aztán jön az a rész, hogy együtt fel kell állítani az otthoni szabályokat, ahol persze a szülők nem veszítik szem elől, hogy nekik kell nevelni a gyermeket. Ehhez a beszélgetéshez persze kapnak muníciót a családok, hogy egészen konkrétan milyen lépéseket érdemes megtenni a gyermek érdekében, úgy konkrétan. Például, ha a kislány már negyedszer mondja, hogy nem akar edzésre menni, mert neki ez a sport nem tetszik, akkor tovább ne erőltessük. És most akkor írtam egy egészen szimpla esetet. Több esetben fordult elő egyébként, amikor a módosulás a tanárra vagy az edzőre volt visszavezethető. Akkor a szülőnek velük kell beszélni, és szépen elmagyarázni a helyzetet, és elmondani, hogy ezt a folyamatot be kell fejezni. Volt olyan, amikor azt mutatta az értékelés, hogy a kisfiú mindenkinek meg akar felelni, és emiatt a közösség „nyalikájává” vált, mindent elkövet azért, hogy egy társaság befogadja. Ebben az esetben elegendő volt egy egészen komoly apa-fia társalgás és egy hét alatt változott a helyzet. Nagyon sok esetet láttam már, és nagyon sok visszajelzést kaptam. Vannak klisé történetek, de összességében azért két eset sosem egyforma teljesen.

6.3. SZÖVEGES ÉRTÉKELÉS

Megrendeléstől függően a tesztekhez tanácsadói alapú értékelés is jár juniorok részére. Ezt van, hogy már maga a fiatal rendeli meg – 16 éves kortól önállóan dönthet a kérdésben – van úgy, hogy a szülő, de van úgy, hogy az edző, természetesen szülői beleegyezéssel. Körbe magyarázhatnám az egész

16. ábra: RISE JUNIOR elemzés példa



- ☒ Eredeti személyiségtípus
- ☐ Jelen személyiségtípus

RÖVID ÖSSZEFOGLALÓ

László komplex személyiséggel rendelkezik, mely minden személyiségfaktort jelentős mértékben tartalmaz. Ez a személyiség-összetétel Lászlót az élet bármely területén sikeressé tudja tenni. Vezetőként, motivátorként, kreatív elmeként ugyanúgy meg tud jelenni, mint empatikus, az emberekért tenni akaró, de az érzelmeit megfelelő mértékben irányítani is tudó, analízáló személy. Nincs olyan helyzet, amiben előbb vagy utóbb László ne találná fel magát, és nem szabad, hogy legyen olyan ember, akivel ne találná meg a közös hangot. László számára a legnagyobb kihívás az lesz, hogy ne akarjon mindig, minden körülmények között igazodni a környezetéhez, hanem járja bátran a saját útját. Annyira kiegyenlített személyiségtípus szintek vannak jelen személyiségében, hogy nem is lehet megkülönböztetni egyértelmű irányokat döntéshozatalában. Élete során különböző „korszakokat” fog megélni, hol az egyik, hol a másik személyiségtípusa kerül előtérbe, de ebbe a tanulási folyamatba nem szabad erőszakosan beleavatkozni! Több területet ki fog próbálni életében, és el kell fogadni, hogy számára még felnőtt korában is több, új út nyílik meg lehetőségként. László legnagyobb kihívása, hogy aki „minden” tud lenni, sokszor „semmilyen” is az emberek szemében. Mivel Lászlónak nincsen egy adott olyan személyiségtípusa, ami messze kiemelkedne a többihez képest, ezért nehezebben „ragad meg” az emberek gondolataiban. Ez az üzleti életben, sportban is okozhat problémát, hiszen mindenki elismeri, hogy jó képességű, de ha egy kritikus szituációban kell választani közte és egy másik, adott esetben egy személyiségtípussal rendelkező ember között, sok esetben ez utóbbit választják. Lászlónak meg kell tanítani, hogy legyen „éle” a karakterének, ne féljen elmondani, felvállalni véleményét!

SZEMÉLYES EGYEDISÉGEK

László intuitív ember, mely tulajdonság egész életében végigkíséri, és minél inkább hallgat belső megérzéseire, annál sikeresebb lesz. Ez a típus nagy sikerekre lehet képes, de azokat később, harmincéves kora után éri el. Közben is lesznek kiemelkedő sikerei, de ehhez türelemre lesz szükség.

Fontos számára, hogy a környezete nem csak megbecsült, de valahol „imádott” tagja is legyen. Rendelkezik manipulatív képességekkel is, mely az emberek többségében visszatetszést kelthet addig, amíg ezt László nem tudja uralni. Igen színes és sikeres személyiséggel rendelkezik, de a tanulási folyamat, ennek a menedzselésére, igen hosszú folyamat.

SZEMÉLYES MÓDOSULÁS, TANÁCSOK

László tökéletesen jól érzi magát a jelenlegi életével, ezt mutatja 9%-os személyiség módosulása. A környezete – szülők, tanárok, edzők stb. – jó hatással vannak rá. Ebben a korban a gyermekek átlagosan 30% körüli személyiség módosulással rendelkeznek, hiszen szeretnék másnak mutatni magukat, mint amilyenek valójában. Ez aztán rontja teljesítményüket, stressz élményt okoz számukra. Ezzel szemben László saját személyisége mentén építi fel sikereit, ami stabilá, erőssé és hosszú távon is sikeressé teszi őt. Ebben az esetben egyetlen tanácsot adhat egy szakember: minden maradjon úgy, ahogy jelenleg van László életében!

SPORTTRENDEK

László személyisége – technikai tehetségéről információval nem rendelkezünk – tökéletes siker karakter az üzleti életben. Fontos, hogy a sport mellett jelentős koncentráció maradjon a tanulásra, a karrierre. A sportban fontos számára a szakmai munka, a közösség, a felelősség, az újdonság, tehát több faktornak együtt kell, egy helyen léteznie ahhoz, hogy ő hosszú távon jól érezze magát. Egy megfelelő szakmai irányítás mellett László becsületes munkát végez, folyamatos fejlődésre képes, nem korán érő típus, a valódi sikerekhez időre és gyakorlásra van szüksége. Számára a tapasztalat, a gyakorlás elengedhetetlen a sikerhez, még ha bizonyos időszakokban ezt nehezebbre is esik elfogadnia! Személyisége megfelel a nemzetközi sikertrendeknek, hiszen képes és szeret rendszerben játszani, figyel csapatársaira, sikereit csapatban szeretné leginkább elérni, de ugyanakkor az egyéni felelősségtől sem riad vissza. Egyetlen kihívás az vele kapcsolatban, hogy mivel minden faktorból jelentős

mértékben tartalmaz a személyisége, ezért minden szituációban tud egy „jó szintet” hozni, viszont nehéz lesz megtalálni azt az egy pozíciót, feladatkört, ahol „igazán kiemelkedőt” tud nyújtani. Univerzális játékos ő leginkább, bármilyen szituációban alkalmazható karakter, de hatalmas súlyt rátenni a vállára, veszélyes.

SZAKMAI VÁLASZOK

1. Vannak mérkőzések, ahol teljesen leblokkolok és teljesítményem messze a tőlem elvárható szint alatt van. Ennek mi lehet az oka, hogy tudom elkerülni az ilyen helyzeteket?

Igen, ez a komplex személyiségből fakad. László lassabb fejlődésű játékos, mivel minden pozícióban jó lehet, de kiemelkedőt alapban nehezen tud nyújtani egy adott pozícióban, így meg kell „tanulnia” az összes pozíciót a stabil teljesítményhez. Ha olyan mérkőzés van, ahol mondjuk egyértelműen egy „csúcs átlövő” teljesítményre van szükség és azt tőle várják, ott nem fog tudni teljesíteni. Olyan mérkőzéseken lesz sikeres, ahol a játékosoknak több poszton kell megjelenüik. És olyan edző mellett lesz sikeres, aki az ilyen rendszert részesíti előnyben. Lászlónak váltogatni kell a pozíciókat. Ha nem megy az egyik az adott mérkőzésen, meg kell próbálni egy másikban.

2. Szeretném a legtöbbet kihozni magamból és a sportkarrieremből. Mire van szükség ennek eléréséhez?

Két lehetőség van László számára! Az egyik, hogy több poszton gyakorol, és több poszton is fog játszani. Ehhez el kell fogadnia, hogy nem lesz „sztár”, viszont nélkülözhetetlen és hasznos tagja lesz a csapatnak. A másik lehetőség, hogy egy adott pozícióra „rááll” a gyakorlásban, amihez a leginkább kedve van és azt kiemelten gyakorolja, hogy valamiben a legjobbak között legyen! A két megoldást ötvözni is lehet persze! Csak türelem kell a sikerhez, mert fel kell építenie magát, az ilyen típusú játékosok huszoneves koruk második felében érik el az igazi sikereket.

3. Éles helyzetben (meccseken) ha hibázom, akkor összetörök. Hogy tudnám orvosolni ezt a problémát?

Lászlóban van egy státusz iránti igény és egy maximalizmus, ez a kettő nem tűri a hibát! Ez sajnos elő fog fordulni addig, amíg egy adott csapatban meg nem kapja a megfelelő bizalmat! Ahol már nem kell bizonyítania, hogy ő jó, hanem mindenki tudja. Általában javasolt egyéb, inkább „gyengébb” csapatot választani számára, ahol ő tud a meghatározó játékos lenni, mert a másodhegedűs szerepkör nehéz számára. És amikor egy adott csapatból a sikerei okán elhívják egy másikba, ott már nem lesz gondja, ha a feltételekben jól állapodik meg.

4. Szeretném a sportban a legjobb teljesítményt nyújtani amire képes vagyok. Mit kell tennem ennek érdekében?

Két dolgot emelnénk ki. Törekedjen egyedi megoldások elsajátítására! Legyen olyan csel, olyan lövés, bármi, amit akár videón néz meg és „kopírozni tudja”. Ő egyedi megoldásokkal fog tudni kitűnni és sikeres lenni. A másik, hogy valóban ne a legerősebb csapathoz akarjon igazolni, ne tegye bele magát egy „bizonyíts nekem” présbe, mert azt nem viseli jól!

5. A sportban motivált vagyok, de a tanulásban a belső motivációm nem megfelelő. Hogyan tudnám erősíteni?

Ez nagyon szakma függő. Egy ilyen típusú ember, ha a megfelelő szakmát választja, akkor extra motivált. Mivel mindent képes egy jó szinten elsajátítani, így nehéz a megfelelőt megtalálni. Kommunikáció, szereplés, kreativitás – úgy érte, hogy valóban egyedi dolgok kitalálása – az ő pályája. Unalmas, száraz irányt ne válasszon. Mivel a jelenlegi szakterületről nincsen információ, így konkrétabb választ nem tudunk adni.

6. Bizonytalan vagyok a továbbtanulás terén. Szívesen várnék ezzel kapcsolatban is információt.

Olyan területet kell választania, ahol „lehet valaki”. Ehhez a kommunikáció elengedhetetlen. László igen jó lesz a diplomácia területén is, tehát számára egy nagy céghez elmenni és menedzserre válni konkrét opció lehet. Nagyon egyedi lehet a pénzügyi, közgazdasági területeken is, logikus gondolkodásánál fogva – még ha maga a pénzügyi szakma száraz is – igen sikeres szakember lehet. Ehhez szükséges ismerni a jelenlegi tanulmányait! Viszont az elmondható, hogy ez a karakter a média és a sportdiplomácia területén kiemelkedő sikereket képes elérni.

7. Az iskolában sokszor kudarcélmény ér a hullámzó teljesítményem miatt. Ezen is szeretnék változtatni. Hogyan tudnám elkezdeni?

Általában az ilyen típusú embernek a tanulmányi eredményei a társak miatt, a környezet miatt fontos, előttük akar meghatározó alakká válni. A teljesítményük általában „nem hullámzó”, hanem vannak témák, amik érdeklik őket, és vannak, amik nem! Nyilván előbbiben jó eredményt érnek el, utóbbiban nem. Ezen nem kell változtatni. Azon kell gondolkodni, hogy amiben sikeresek, azokat a témákat kell erősíteni az életben. Pl. ha László egy általános gimnáziumban tanul, az számára komoly kihívás. Ha egy közgazdasági irányú iskolában, tele szakmai tárgyakkal, akkor sokkal testhezállóbb a feladat. Minél speciálisabb az irány, számára annál jobban „tanulható” a folyamat, és annál sikeresebb lesz!

8. A tanulás terén hogyan tudnám a belső motivációmat erősíteni?

Ennek a típusnak nem szokott kérdés lenni a motiváció fejlesztése, hiszen folyamatosan ezen töri a fejét. László sem kérdezte véletlenül! Életük végéig rendelkeznek belső motivációval, ezért sikeresek az üzletben és a sportban is. Csak nem mindenre képesek motiválni magukat! Erőszakosan nem megy. Ha egy olyan tantárgyról van szó, amit ő teljesen feleslegesnek tart elsajátítani – ezt ráadásul

intuitív módon érzik is belül – akkor László nem fogja tanulni a tantárgyat. De ezt nem szabad összekeverni a motivációval. Azt a kérdést kell feltennie magának, hogy ha valamit tényleg szeretne elérni, akkor azért megtesz vajon mindent?! Mert ez a típus megtesz mindent! De nem kell olyan dolgokra motiválnia magát, amit egyértelműen úgy lát, hogy később nem lesz hasznára!

9. Gyakran érzem az önbizalom hiányát bizonyos helyzetekben, mit tudnék tenni ez ellen?

Ezt mindig fogja érezni, hiszen maximalista. Egy idegen nyelv tanulásánál ők azok, akiket már tökéletesen értenek, de ő még mindig azon emésztli magát, hogy azt a mondatot nem úgy tette sorrendbe, ahogy tökéletes lett volna nyelvhelyesség szempontjából! Az önbizalomhoz konkrét eredmények kellenek. Ráadásul nála feleslegesek az általános elismerő szavak. Az általa elismert emberektől fogad el igazi dicséretet. Az „önbizalom” lassan épül ki ennél a típusnál. Igazán elsőprő önbizalommal harmincéves kor elmúltával lesznek, viszont akkor valóban képesek uralni minden szituációt. Értjük, hogy furcsa ilyen választ adni, de mivel egy intuitív emberről van szó, aki alapvetően jó irányba tereli saját életét, mindig is maximalista lesz, ebből fakadóan mindig lesznek saját magával szemben kérdései, mindig ott lesz az elégedetlenség. Ezt kell megtanulnia elfogadni, mert pont ez az állandó elégedetlenség viszi őt előre a siker felé!

6.4. JUNIOR CSAPATELEMZÉS

A legpatinásabb referencia listánk ezen a téren van. Ha valaha megváltoztatnánk az üzleti szabályozásunkat és elkezdenénk publikálni azoknak a csapatoknak, országoknak, bajnokságoknak a nevét, ahol már eddig is junior elemzéseket végeztünk, vagy jelenleg is végzünk, úgy gondolom igen meg-

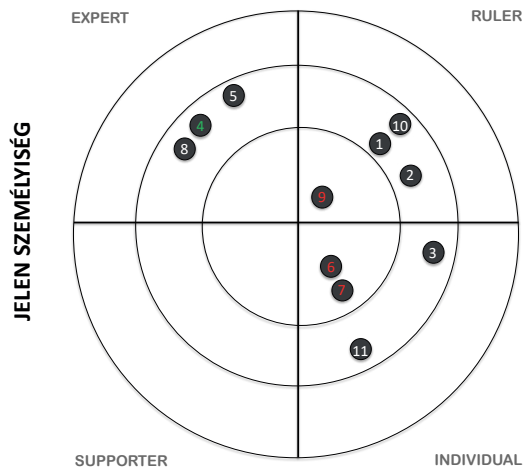
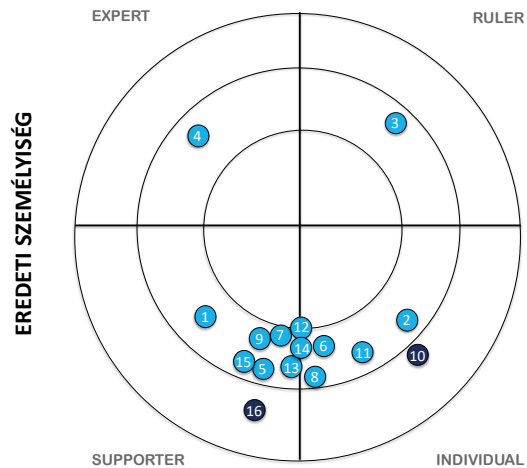
hökkentő lista jönne össze. De nem tesszük, és el nem tudom képzelni, hogy minek kellene ahhoz történnie, hogy ezt valaha jóváhagyjam! Ezért aztán sokszor megmosolyogtató a helyzet, amikor hazafiságomtól fűtve, igaz leginkább partnereken keresztül ajánljuk a RISE rendszert a hazai szövetségek, csapatok, szervezetek utánpótlásért felelős terület vezetőjének. Nemzetközi szakemberként, nemzetközi könyvet írva nincs helye annak, hogy negatívát mondjak az országról, amit egyébként becsülök és tisztetek, és büszke vagyok arra, hogy állampolgára vagyok, de amit a hazai utánpótlás területén láttam az elmúlt években, az tisztelet a kivételnek, elkeserítő. Amikor állásukat féltő „szakemberek” nekiülnek dönteni, az edző épphogy nem könyörög azért, hogy használják már ezt a rendszert. Hiszen ő, mint egykori élsportoló, aki a gyerekekkel tölti az idejét, pontosan ezekre az információkra lenne kíváncsi, és a végén mindig van valami kifogás az alkalmazás ellen. Sajnos nincs lehetőség a kezünkben, illetve eddig még nem mentünk el ilyen messzire, hogy az „el nem fogadott” rendszer szükségességét tudomásul vegyék. A szülők később mégis megvették és abból építik gyermekük életét. Tehát éppen annyira érdekli őket az elérhető pszichológusok véleménye, mint bennünket, és azért ez kicsit megmosolyogtató, ha nem gyermekek életéről lenne szó. Kisebbségséget éreznek a hangnememben? Lehet, hogy ezt a részt ki kellene vágnom a könyvből? Nem fogom! Az utánpótlás sportolóink a nemzet sportjának jövője! És itt nincs helye szakmai féltékenységnek! Pedig szakemberként elégedett lehetnék, mert Magyarországon nem sok helyen, de csak az elit és legsikeresebb klubokban és válogatottaknál használják a rendszerünket. Ami ennél még fontosabb, hogy ahol elkezdünk együttműködni, ott folyamatosan, évente megújítják a szerződést és folytatódnak a rendelések. Az viszont már csak kesernyészadját ad, hogy mindezt a klub vagy a válogatott „saját kasszájából” fizetik, mert bár kormány szinten hihetetlen erőket és pénzeket fektetnek abba, hogy a magyar sport sikeres legyen, sajnos a keret felhasználását engedélyező szakemberek terén vannak komoly gondok. „Kiskirályságnak” tekintik a kasszát, pedig az állam nem arra hozta létre! Ez a szemlélet folyamatosan, és nem is lassan változik, de valahol én is kötelességemnek érzem ezt sürgetni! Ezt teszem a prezentációim alkalmával és ennek adtam helyet most is!

Koncentráljunk most viszont arra, ahol már alkalmazzák és az eredmények komoly súllyal számítnak a csapattervezésnél!

Az adott, a világ élvonalába tartozó klub válogatta ki tíz letehetősebb fiatalját, akiket a tavalyi évben már leelemzett utánpótlás csapat magjához fognak berakni, hogy együtt értsék el az elkövetkezendő év junior sikereit a klub számára. A csapattérképről már volt szó a felnőtt sport értékelésekor, úgyhogy én most kimondottan a junior specialitásokra helyezném a hangsúlyt!

Fontos információ az értékelésnél, hogy a csapatot EXPERT edzők irányítják minden korosztályban. Bár nem volt tudatos kiválasztás e tekintetben a klubnál, de nagyon pozitív, hogy intuitív módon is követték a nemzetközi trendeket. Nem meglepő tehát, hogy a csapat személyiségtípus-összetétele is a nemzetközi sikertrendeket hozza! Azt is rögtön szeretném hangsúlyozni, hogy mindezt úgy teszik utánpótlás szinten az edzők, hogy a felnőtt csapat pontosan, folyamatosan ennek a tudatosságnak, az EXPERT háttér hiányának köszönhetően bukja el a legnagyobb és legfontosabb megmértetéseket már évek óta! Tehát nem lehet azt mondani, hogy az utánpótlás edzők egyszerűen csak behunyt szemmel követték a felnőtt vonalat! Nem, ők maguk kreálták ezt a sikeres jövőbe mutató irányt! A professzionista edzőnek egy SUPPORTER-INDIVIDUAL alap társaságot sikerült felépítenie. Azt még fontos megjegyezni, hogy azok a játékosok, akik most az INDIVIDUAL körszeletben helyezkednek el, másodlagos személyiségtípusukat tekintve SUPPORTEREK. Vagyis a nemzetközi csapatkohéziós trendet követve, de ahhoz képest egy kreatívabb csapat áll az edző rendelkezésére. Két játékos van, akik ugyan közelebb vannak az EXPERT edző személyiségéhez, viszont a csapatból kilógnak. És van egy RULER, akit egy ilyen csapatban mindig külön kell kezelni, de pontosan ezt taglaltuk a csapatépítés résznél, hogy egy-egy ilyen játékosra szükség van, és belefér az edző energiájába! Vagyis adott egy egészen jó, stabil maggal rendelkező, de heterogén játékra is képes csapat a sikerhez!

A csapat módosulási térképe – jelen személyiség – viszont már nem ennyire biztató! A csapat láthatóan meg van zavarodva. Nem értik az elvárási rendszert, és próbálnak megfelelni az EXPERT edzői elvárásoknak. Nincs rendben kommunikációs szempontból a kapcsolat a csapat és a szakemberek között. Három játékos berendeződött a „kör közepére” – piros számmal jelölve – ami azt mutatja, hogy teljes a tanácstalanság e téren, milyennek is kellene lenniük! Vagyis egyéni értékelésük azt mu-



17. ábra: RISE JUNIOR csapatelemzés

tatja, hogy minden személyiségtípust egyformán uralnak, vagyis készek minden helyzetre! Ezzel teljesítményük jelentősen csökken! A csapat többi tagja pedig elindult a kör alsó része felől – emóciók vezérelte döntéshozás két szelete, a SUPPORTER és az INDIVIDUAL – a kör felső része felé, amely az objektív tényeken alapuló döntéshozatalt jelöli – EXPERT, RULER személyiségek –, mely szintén teljesítményromboló hatású. Egyetlen játékos tudott teljesen önazonos maradni, az EXPERT fiatal, hiszen miért is változna EXPERT edzői elvárások mentén. Ekkora a baj? Nem! Hiszen a csapat eredeti személyisége tökéletes siker karakter! De az biztos, hogy nagy munka áll az edzők előtt, hogy úgy tegyék egyértelművé az elvárásokat, hogy az világos legyen mindenki számára. Ráadásul az igaz, hogy az eredményeket egy rendszerbe foglalt játékkal lehet elérni, de ezek a gyerekek sosem fognak hiba nélkül, „robot módjára” játszani. Fontos lesz beépíteni az edzőmunkába, a kapcsolattartásba az emocionális elemeket! Számukra fontos lesz, hogy együtt töltsenek el időt, azt élvezni tudják, meg legyenek azok a részek a sportban, amik nem az elvárásokról szólnak, hanem egyszerűen csak a felhőtlen szórakozásról! Ha ezt beépítik az edzők a programba, a motivációs rendszerbe, akkor bizvást állíthatjuk, hogy ez a fiatal nemzedék megoldja a jelenlegi felnőtt csapat nagy hiányát: az utolsó pillanatilag történő koncentrációt, és a nyerni tudást!

6.5. JUNIOROK FELNŐTT CSAPATBA HELYEZÉSE

Az egyik legnagyobb megoldandó kérdés a sportban. Persze nem mindenhol okoz ez ma már problémát. Bizonyos kluboknál és válogatottaknál már automatikusan érkeznek a tizenéves sztárjelöltek a felnőtt csapatba, és huszonegy-két évesen már kész felnőtt játékosként tudnak üzemelni. De miért

nem ilyen természetes ez? A kérdés is rossz. Miért lenne egyáltalán természetes? Azt már elemeztük, hogy az mekkora változás egy játékos életében, amikor mondjuk egy klubból a válogatottba kerül, hiszen más pozíció, más szerepkör vár rá, és személyiségtípus függően ezt van, aki nehezen, van, aki egyáltalán nem tudja kezelni! Nos, pontosan így vannak ezzel a fiatalok is! Ha össze akarnám foglalni a vezérüzenetet egy mondatban, biztosan azt mondanám, hogy „ne veszítsük el a SUPPORTER és EXPERT tehetségeket a váltásnál!” Ők ugyanis nehezen kezelik a váltást általában – persze, ha jól ki van építve az utánpótlás rendszer, akkor nincs gond ezen a téren –, így ezt a nagy ugródeszkát természetesen stresszesen próbálják elérni. De minden személyiségtípusnak megvan a saját maga kihívása, amire ha tudatosan odafigyelnek az edzők, akkor jelentősen csökkenthető a lemorzsolódó tehetségek száma.

A RULER junior hozzá van szokva, hogy saját korosztályában ő a „menő arc”. A csapat meghatározó tagja, aki letéteményese lehet a győzelemnek. Ezt a pozíciót nem tudja magával vinni azonnal a felnőtt csapatba. Nem fog annyi időt játszani, amennyit ő elképzel magának, és a másodhegedűs szerepkör teljesen tönkreteszi a mentális adottságait. Ha a felnőtt csapatba bekerül és nem adnak megfelelő szerepet neki rövid időn belül, akkor más utakat kezd el keresni. Ez általában egy gyengébb csapathoz történő eligazolás, ahol ugyanahhoz a vezérszerephez juthat, mint amit juniorként megkapott. Ebben a folyamatban nem szabad, nem is lehet megállítani csak akkor, ha a felnőtt csapatban valóban kulcsszerepe lehet. Ameddig ez nem opció, vegyük tudomásul, hogy nem lesz jó választás a csapatban! Egy állandóan elégedetlen játékost kapunk, aki a csapategységet és morált is tudja előbb-utóbb befolyásolni. Az edzők feladata, hogy a kezdeti „erőfitogtatási” konfliktusokat kezeljék, hogy odafigyeljenek arra, hogy az idős játékosok ne pusztítsák el az egójukat, mert akkor elállnak a sporttól, feladják karrierjüket!

Az INDIVIDUAL junior sztár már egészen kis korától. Pontosan tudja, hogyan hívja fel magára a figyelmet. Gyorsan tanul és a sport alapjait hamar elsajátítja. A legnagyobb problémája is ez. Könnyen megáll a fejlődésben, hiszen előbb-utóbb minden unalmas számára. Imádja az életét teljesen felfordító

dolgokat, és a sportban kevés alkalommal adatik ez meg egy profi számára. Hiszen ott van a bajnokság, ott vannak a világversenyek, és számára ez egy malom, amiben csak öröl folyamatosan. Pontosan ezért nagyon sokszor már a junior versenyeztetés alatt kiégnek, és amikor a felnőtt létre kerül a sor, ahol ugye újra meg kell felelniük egy elvárásnak, még nagyobb és fixebb rendszerbe kerülnek, még kevesebb szabadság faktorial, számukra egy kimondottan jó indok abbahagyni a sportot, kiugrani a mókuserékből. A felnőtt junior és felnőtt állapot között a legtöbb lemorzsolódó fiatal ebből a személyiségtípusból kerül ki! Az edző feladata, hogy érdekessé tegye számukra a felnőtt létet első perctől kezdve. Fontos, hogy kellő figyelmet kapjanak és az idős játékosokkal meg kell értetni, hogy bár lehet, hogy „önérdekűnek”, néha idegesítőnek tűnnek, de sokat kaphat a csapat tőlük.

A SUPPORTER juniorokra nagyon oda kell figyelni. Ők komoly jövőt jelenthetnek a felnőtt csapatok számára. Először is azért, mert ők majd felnőtt korra érnek be. Tudásuknak csak egy kis részét tudják megcsillogtatni a junior szinten. Persze van ettől is eltérő eset, de ahhoz nagyon jól kell menedzselni a junior csapatot. Az viszont biztos, hogy a SUPPORTER játékosok korántsem „kész” sportolóként érkeznek a felnőtt válogatottba, és ami a legjobb, hogy ezt ők is tudják saját magukról. Hatalmas energiával és óriási munkamennyiséggel látnak neki a felnőtt létnek, és ezt az edzők is igen jó szemmel nézik. Mivel empatikusak és csapatjátékosok, így az idősebb játékosok is előszeretettel segítik őket, könnyű a beilleszkedésük. Időre van szükségük még az új környezetet megszokják és elfogadják az új elvárásokat. Általában „túlizgulják” a kezdetet, és ez nem tesz jót teljesítményüknek. Az edző feladata, hogy megfelelő türelmet mutasson feléjük. Nem szabad siettetni őket és pláne nem szabad elvárni, hogy ugyanott folytassák, ahol juniorként abbahagyták. Azt sem szabad gondolni, hogy „itt már nem gyakorolni, hanem teljesíteni kell”. Ez náluk nem működik!

Az EXPERT juniorok veszik talán a legkönnyebben az akadályt, amit a felnőtt szintre kerülés jelent. Mivel ők rendszerben és a tudatos munkában hisznek, az emóciók nem túlságosan befolyásolják őket, ezért valóban az új kihívásra koncentrálnak. Ők szakmai munkát akarnak végezni, és a felnőtt válogatottban meg is kapják ezt. Arra nagyon kell figyelni, hogy ha junior szinten kiemelten jó szak-

ember foglalkozott velük, akkor azt a szintet minimum elvárják felnőtt szinten is, és bár fiatalok, de a véleményük meglesz egy szakmailag gyenge edzőről. A csapatba illeszkedésük nehézkes, hiszen inkább a feladatra, mintsem az emberekre koncentrálnak, tehát „fura szerzetek”, de a csapat elfogadja őket, hiszen maximalizmusra törekszenek. Nem értékelik túl magukat és nem értékelik túl az esetleges junior sikereiket sem, és ez szimpatikus a felnőtt játékosoknak. Nekik is időre van szükségük ahhoz, hogy beilleszkedjenek, hogy megértsék a játékkal kapcsolatos új elvárásokat. Több időt vesz ez igénybe náluk, mint a SUPPORTER junioroknál, hiszen ők nem fognak baráti kapcsolatot ápolni az idősebb játékosokkal egy-két hónapon belül. Ők szelektívebbek és nem is feltétlenül empatikusak. De a beilleszkedésük folyamatos, és a betanulási idő elteltével óriásit tudnak fejlődni. Ebből a személyiségtípusból veszítenek el a sportágak a legkevesebbet a junior és felnőtt kor közötti átmenetből. Vagyis érdemes már fiatalon is erre a személyiségtípusra koncentrálni. Ők nem, hogy nem unják meg a sportágukat, hanem egyre jobbak akarnak lenni benne, és általában egyre jobbakká is tudnak válni! Az edző feladata a türelem. Ha ezt javasoltam a SUPPORTER esetében, akkor itt meg kell jegyeznem, hogy az extra türelemre gondolok. Nekik valóban időt kell hagyni, és ez sokszor több, mint egy évben mérhető. Nagyon ritka, hogy egy EXPERT junior azonnal startot vegyen a felnőtt csapatban. Bár ma már egy EXPERT edző keze alatt azért ilyen is láttam, több alkalommal is, mind klub, mind válogatott szinten, de ahhoz valóban kiemelt EXPERT hozzáállásra volt szükség az edző részéről.

Összességében elmondható, hogy nincs abban semmi meglepő, hogy a junior sikerek nem jelentik automatikusan ugyanannak a klubcsapatnak, vagy válogatottnak felnőtt szinten is a sikerét. Vannak személyiség típusok, akiket eszméletlenül könnyű elveszíteni, és vannak olyanok, akik messze túl tudják teljesíteni junior teljesítményüket felnőttként. Tehát nincs sikerrecept, nincs olyan, hogy „így kell csinálni mindenkinek”. Egy út létezik: vegyük tudomásul, hogy a fiataloknak is van személyiségük, és ennek fényében több út létezik a sikerhez. Az biztos, hogy azok a csapatok járnak a legjobban, akik valóban betartják az utánpótlás nevelés legfőbb szabályát: tessék odafigyelni a „csendesebb tehetségekre”, vagyis a SUPPORTER és EXPERT juniorokra! Ez persze nem azt jelenti, hogy csak velük jár jól a felnőtt csapat, de a másik két személyiségtípus általában a fókuszban van, és el is nyomják az inaktívabb típusokat. Rájuk ugyanis oda kell figyelnünk! Ezt kell egyensúlyba hozni a másik oldalon!

Remélem jól szemléltetik ezek az elemzések, „jó tanácsok” azt a munkamennyiséget, amit gyermek-pszichológusokkal, sportpszichológusokkal, sportszakemberekkel kiegészülve, de az elméleti tudásokat kellő helyen kezelve, mi, csapatépítő, csapatokat fejlesztő szakemberként beletettünk a juniorok teljesítményét fokozandó rendszerbe. A juniorok elemzése és fejlesztése lassabb termést hoz, hosszabb idő telik el a valódi eredmények eléréséig, az érmek megnyeréséig. De az nem azt jelenti, hogy akkor ezzel a területtel már ne is foglalkozunk. Ráadásul bizonyos országokban, klubokban még mindig a legnagyobb kihívást az jelenti, hogyan helyezzük be a tehetséges, sokszor világszínvonalú fiatalokat a felnőtt versenyeztetésbe. Egy jó pszichológiai rendszer ehhez igen komoly támogatást nyújt! És csak ismételnem tudom önmagam: a sikeres felnőtt sport az utánpótlásnál kezdődik!

Igen sok információt igyekeztem átadni Önöknek a személyiségtípus alapú, vagy ha úgy tetszik döntéshozatali mechanizmusra épülő sport menedzsmentből. Ennek is leginkább a csapatépítéssel kapcsolatos műfajáról. Remélem sehol nem léptem át az üzletfejlesztéshez, az HR-hoz tartozó csapatépítés és a pszichológia között húzódó vékony határt. Nagyon nem szerettem volna egy percig sem pszichológusnak tűnni! Bár a leírtak igen sok pszichológiai tudást igényelnek, de azt mindig igyekeztem stratégiai vagy kontrolling szemlélettel kezelni. Előfordult már több projektben, hogy pszichológusként definiáltam a játékosok, és ezt rájuk hagytuk, ha ők így érezték jobban magukat. De egy idő után mindig elmagyaráztuk neki, hogy azért ez a megállapítás nem helyénvaló. Persze azon, hogy miért szóltanak egy ilyen rendszerrel foglalkozó embert – annak ellenére, hogy a pszichológia kifejezés soha nem hangzik el egyetlen műhelymunka vagy beszélgetés alkalmával – pszichológusnak, már azoknak a szakembereknek kell elgondolkodniuk, akik az adott játékosokkal pszichológusként foglalkoztak előttünk. Én híve vagyok a „maradjon a suszter a kaptafánál” mondásnak, és nem tudom elviselni, ha valaki egy olyan szakterületbe kontárkodik vagy mondj egy munkáról véleményt, amelyben ő nem EXPERT. Sajnos a pszichológia területe ilyen, és tényleg sok olyan ember mozog akár csapatépítés területén is, aki nagyobb károkat okoz, mint amekkora hasznót hoz. Ez igaz egyébként a szakmámra, az üzletfejlesztésre is! Ott nagyon jól tett a 2008-as gazdasági válság, hiszen a sok „kókler” előbb-utóbb,

amikor egy fejlesztésnek már valódi eredményt kellett felmutatnia, már nem kapott megbízásokat. A sportban úgy gondolom, egyszerűbb a helyzet, hiszen a fejlődés egyértelműbben nyomon követhető. Nagyon büszke vagyok arra, hogy soha mentoring projektem nem fejeződött be, vagyis megbízó nem volt elégedetlen a munkámmal, és ezek a megbízások már akár több mint tíz éve is tartanak. Amíg az üzleti életben a büszkeség faktor 4-5 év múlva jelentkezik egy együttműködés esetén, a sportban az ítélet sokkal hamarabb születik. Itt már az is kimondottan felemelő érzés, ha egy világverseny után kapok egy üzenetet: akkor természetesen folytatjuk tovább a munkát! Ezen üzenetek fényében gondoltam azt, hogy megírom ezt a könyvet, és remélem tudtam a gyakorlatban is használható információkat adni az Önök jövőbeni sikeréhez!

Köszönöm a figyelmüket!



... ez a könyv a sport és a pszichológia viszonyát értelmezi át igen mélyen, legalábbis ez a célom. Rámutat arra, hogyan is érdemes használni egy profi edzőnek a pszichológiai tudást, hogyan teremthet ezzel hatalmat, és hogyan érhet el sikereket a csapatával. Egészen részletesen fogom bemutatni, hogyan kell modern felfogással olyan csapatot építeni, amely nem csak technikai tudása mentén van egybekényszerítve, hanem valóban csapatként is tud funkcionálni. Ráadásul mindezt azért teszi, mert a játékosok személyisége ezt diktálja. Nem azért, mert rájuk van kényszerítve, nem azért, mert az aktuális felvett viselkedésük, „álarcuk” ezt parancsolja. Hanem azért, mert így vannak kódolva! Vagyis egy ilyen módszerrel felépített siker mindig hosszú távú és tartós.

Palencsár Miklós