

BALOGH LÁSZLÓ

***A TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ
SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA
INTERAKTÍV SPORTCSAPATOKNÁL***

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS
TÉZISFÜZET**

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
PSZICHOLÓGIAI DOKTORI ISKOLA**

**TÉMAVEZETŐK: DR. BARÁTH ÁRPÁD
DR. KOVÁCS ZOLTÁN**

2008.

Bevezetés

A minél jobb teljesítmények elérése, a korábbi eredmények túlszárnyalása központi szerepet kap napjaink sportjában. A sport több lett, mint aminek indult, már nem csak a tiszta versengés, vagy az egészség megőrzésének színtere. Társadalmi, politikai, gazdasági-üzleti kapcsolódási pontjain keresztül a mindennapjaink részévé vált. Felerősödött az a harc, elsősorban a professzionális sportban¹(használatos még az élsport, vagy minőségi sport elnevezést is), amely a minél magasabb eredmények elérése érdekében igyekszik igénybe venni minden, megengedett teljesítményfokozó lehetőséget, ezek között természetesen a legújabb tudományos eredményeket is. Hiszen ez már nem csak az aranyéremről, vagy az olimpiai bajnoki címről szól, hanem annál sokkal többről. A nézők szórakoztatása mellett sok ember megélhetéséről is.

A sportteljesítmények fokozása érdekében a szakemberek a felkészülés és a versenyzés során a legújabb sporttudományos kutatások eredményeit elemzik. Ezek elsősorban edzésméleti és módszertani (sportszakmai) valamint élettani, fiziológiai háttérűek. A sportpszichológia kialakulásával együtt megnőtt a sportolók személyiségpszichológiai, csapatok esetében² pedig a szociálpszichológiai jellemzők vizsgálata is. Ez utóbbi elsősorban a csoportlélektanra épülve a szociometria felhasználásával sokáig nagyon érdekes és hasznos kutatási területnek bizonyult (Büchler, 1992, Mérei, 1996). A szociometria felmérőlapok közül az A-2-es kódjellel ellátott volt az, amely speciálisan labdarúgócsapatok számára készült és a következő faktorokat vizsgálta: rokonszenvi választások, személyi bizalmat magukba foglaló választások, aktivitásra vonatkozó, funkció jellegű választások, tárgyilagos döntésre vonatkozó, funkció jellegű választások, szakmai hozzáértésre, képességre vonatkozó választások és a népszerűsége vonatkozó választások.

Az elmúlt 30-40 évben azonban a szervezetszichológiában olyan kutatási eredmények születtek, amelyek alapján további teljesítményt befolyásoló tényezőket azonosíthatunk. Dolgozatomnak éppen az volt a célja, hogy ezeket az eredményeket a sportra is kiterjesszem, vagyis megvizsgáljam azt, hogy a játékosoknak a szervezet (csapat vagy klub) iránti elkötelezettsége, a szervezet iránti bizalma, a csapattagok megelégedettsége miként hat a

¹ A szabadidős (rekreációs) sportban is megfigyelhető ez a jelenség.

² A főbb kutatási területek és módszerek részletes és pontos bemutatása Nagykáldi Cs. (1998): A sport és a testnevelés pszichológiai alapjai, Computer Arts, Budapest könyvében olvasható.

teljesítményre. Azt feltételeztük, hogy e jelenségekkel bővíthetjük a teljesítmény összetevők körét.

Sportban a **teljesítmény** összetevőkön Nádori (1991, 39. o.) a következőket érti: „Teljesítmény összetevőn a sportoló személyéhez kapcsolódó, edzéssel befolyásolható tulajdonságait, illetve tulajdonságok együttesét értjük, amely meghatározó szerepet játszik az adott sportteljesítményben. Számon kell tartanunk azokat a tevékenységeket, cselekvéssorokat is, amelyek révén az eredmény közvetlenül vagy közvetve létrejön.” A sportban is alapvetően a teljesítménynek két összetevőjét szokták kiemelni:

1. A sportoló *teljesítőképesége*, mely egyrészt az adott mozgásos tevékenység végrehajtásához szükséges fizikai képességeket foglalja magába, mint a kondicionális (erő, gyorsaság, állóképesség, hajlékonyság-lazaság) és koordinációs (egyensúly-, tér-, időérzékelés, „ügyesség”, stb.) képességek, valamint a technikai és taktikai ismereteket, és az értelmi képességek színvonalát is.

2. A sportoló *teljesítőkézsége*, mely „tükrözi a sportoló edzőjéhez, továbbá sportágához, környezetéhez, valamint életrendjéhez való viszonyát” (Nádori, 1991, 39. o.). Ez alapján a teljesítőkézség mindazt a motivációs bázist is jelenti, amely segítségével a sportoló kész mozgósítani energiáit a kitűzött cél elérése érdekében.

Nádori (1991) megemlíti, hogy különösen fontos szerepe van a teljesítményben a sportoló klubbal, egyesülettel kapcsolatos beállítódásának, viszonyulási módjának. Igaz ennek a fordítottja is: a klubnak és egyesületnek is vannak elvárásai a sportolóval szemben. Ezeknek az elvárásoknak a teljesülése, egyezése mindkét oldalról hozzájárulhat a magasabb teljesítmény eléréséhez. Ha akár a teljesítőképeség, akár a teljesítőkézség hiányzik, akkor a teljesítmény is gyengébb lesz (ez tulajdonképpen egy szorzatként írható fel)³. Ez azt jelenti, hogy ezek kölcsönkapcsolatban vannak egymással, és ahogy Nádori (1991) említi, a teljesítőképeség fejlesztése a képzési folyamatba, míg a teljesítőkézség kialakítása a nevelés körébe sorolható. Ahhoz, hogy a sokszor ember próbáló edzéseket a sportoló el tudja viselni (képességfejlesztés), feltétlenül szükség van arra, hogy a megfelelő erkölcsi-akaratai tulajdonságokkal, valamint az erőfeszítések mobilizációjára vonatkozó késztetéssel, vagyis a

³ Teljesítmény = teljesítőképeség X teljesítőkézség. Ha valamelyik összetevője nulla, akkor a teljesítmény is az lesz, vagyis nem elég egyik vagy másik összetevő, a kettő együttesen alakítja ki a maximálisan elérhető teljesítményt.

teljesítőkészség magas szintjével rendelkezzen. Nádorit (1991. 40. o.) idézve: a tudományos kutatás egyik időszerű feladata, hogy az említett kölcsönhatásokat felfedje”.

A sportban folyó kutatások jelentős része eddig a teljesítőképeség vizsgálatára irányult, én viszont a teljesítőképeséget alakító tényezőket szeretném majd vizsgálni, speciálisan, szervezetpszichológiai nézőpontból, sportcsapatoknál.

De mit nevezünk **sportcsapatoknak**?

A köztudatban mindenki azonnal a labdarúgó vagy kézilabdacsapatokra gondol, de a szakirodalom speciális esetekben ide sorolja például az evezést, a páros teniszt, vagy a torna csapatbajnokságot is. Akkor melyek a főbb különbségek? A „köznyelv” minden olyan sportágat, szakágat, ahol a sportoló nem egyedül, hanem minimum egy társával közösen küzd, már csapatnak nevezi. A szakirodalom is több szempontból elemzi ezeket a sportágakat. Az alábbiakban kiemelek néhányat.

- A csapatösszetartás attól függően, hogy a csapatban részt vevők milyen módon járulnak hozzá az eredményhez, lehet *interaktív* (kézi-, kosár-, röplabdázás, labdarúgás stb.), ahol az eredmény az interakciók minőségén, az összjátékon, az együttműködési készségen alapul. Vagyis az interakciók miatt itt kialakul egy sajátos belső működési struktúra, ahol mindenkinek meg kell találni a neki megfelelő helyet (sokszor feledik, hogy nem csak a pályán, hanem az „öltözőben” is). Ezzel szemben más csapatokban az eredmények összeadódnak a csapaton belül, ez az additív illetve a szummatív csapat típus (kajak-kenu, páros tenisz, torna csapatverseny stb.) (Baumann, 2006).
- Más megközelítés szerint beszélhetünk interaktív és koaktív (itt a csapaton belül nincs kimondott interakció, vagy csak kevés) csoportba tartozó sportágakról. Az *interaktív* sportágakra jellemző, hogy az egyéni cselekvéseket kölcsönösen össze kell hangolni a csapattagoknak. Mind támadásban, mind védekezésben csak akkor lehetnek sikerek, ha folyamatosan a társaikhoz igazítják mozgásos cselekvéseiket. Vagyis ezekben a sportágakban igaz lehet „az egy fecske nem csinál nyarat” mondás, míg a viszonylag gyengébb képességű csapatok is érhetnek el sikereket magas szintű együttműködés mellett (Baumann, 2006).
- Másik elmélet szerint, a kohéziót és a csapatteljesítmény összefüggéseit vizsgálva, Cratty (1983) a feladathoz kapcsolódó kohézió mértéke szerint a csapatsportágakat három különböző csoportba osztotta (id. Nagykáldi, 1998. 97. o.):

- *a közreműködő csapatok*, ahol kevés az interakciók száma, és a tagok közötti koordináció is alacsony (pl. íjászat, teke, lövészet, birkózás);
- *az együttműködő csapatok*, ahol magas az interakciók száma, és ténylegesen nagyfokú együttműködésre van szükség a játékosok között (pl. kézilabdázás, labdarúgás, röplabdázás);
- *és a vegyes csapatok*, ahol mindkettő jellemző jelen van (pl. atlétikai ugrások, evezés, úszás (váltó)).

A kohézió két alapvető alkotója is másként jelenik meg a fenti felosztásban. A feladat összetartó ereje magasabb a közreműködő csapatoknál, míg a szociális összetartó erő ott alacsonyabb. Az együttműködő csapatoknál pont fordítva van mindez, míg a vegyes csapatokat nagyjából hasonló mértékű feladat, és szociális összetartó erő jellemez. Eddig az általam vizsgálni kívánt csapatokat az interaktív, együttműködő kategóriába lehet besorolni.

Azonban a sport szakirodalma még ennél is pontosabban meghatározza ezeket, és sportjátékoknak hívja.

A *sportjátékok* a sport felosztásán belül speciális helyet foglalnak el, több ok miatt is. Egyrészt rendkívül fontos jellemzője ezeknek a sportágaknak is a teljesítményre való törekvés, másrészt az egyéni sportokkal összehasonlítva sokkal nagyobb szerepe van a társas kapcsolatok, interakciók minőségének. Mivel együttesen végzett tevékenységről van szó, ezért hiába az egyénileg jól felkészült játékos, a sportágak speciális profiljából eredően csak az a csapat lehet sikeres, mely kooperatív módon dolgozik. Ez mind a pályán a mérkőzések közben a különböző csapatrész (2:2 és 3:3 elleni játék során) és csapattaktikai elemek végrehajtásánál, mind a hétköznapi munka (edzések, edzőtáborok stb.) alkalmával rendkívül fontos. A sportjátékoknak többféle meghatározása is ismert a szakirodalomban:

1. Olyan összetett mozgásfeladatokat tartalmazó játékok, amelyeket labdával, vagy a labda eszközjellegének megfelelő más sportszerrel játszanak (Kristóf, 1992).

2. Olyan emberi tevékenység, mely aritmiás mozgásokból születik közös játékeszközzel, a labdával, és amelyekben mindkét fél (egyén vagy csapat) a maga feladatait teljesíti (egységes szabályok keretei között) annak érdekében, hogy több pontot vagy gólt szerezzen, mint ellenfele (Halmos, 1994).

Tehát ahhoz, hogy a sportjátékokban a sportcsapat eredményes tudjon lenni (ami lehet akár a bajnoki cím megszerzése vagy esetlegesen akár a kiesés elkerülése is), nem elég, ha játékosai csak technikailag, taktikailag képzettek és megfelelő motorikus képességekkel rendelkeznek. Szükség van arra is, hogy a csapatot alkotó egyének valójában a csapat egy hasznos tagjának érezzék magukat. Azt az érzelmi erőforrást, amit az egyén a csapattól kap meg, szinergiának nevezzük. A csapathoz való teljes hozzátartozást értjük alatta, a saját individualitás feladása nélkül (Baumann, 2006). Az együtt végzett munka, a közös feladatok plusz energiaforrást jelentenek az egyének számára, ami végső soron a közös csapatteljesítményben összegződik.

Az együttműködés jelentőségét Istvánfi (1992) is kiemeli, amikor a sportjátékok tevékenységprofilját elemzi. A csapaton belüli együttműködést „kiemelt profiltényezőnek” tartja, és a teljesítmény lényeges meghatározó elemének tekinti. A sportjátékosok cselekvéseit pedig az „adaptív, reaktív, anticipatív, kombinatív, kreatív és kooperatív” jelzők sorozatával illeti (Istvánfi, 1992. 24. o.).

Baumann (2006), aki speciálisan csapatsportok pszichológiájával foglalkozik, hivatkozik Steinerre (1972), aki a csoport aktuális teljesítményét meghatározó pszichológiai tényezőket vizsgálta, és azt igazolta, hogy a csoport teljesítménye mindig kisebb, mint a tagok elvileg lehetséges egyéni teljesítményeinek összege. Ennek hátterében a csoportfolyamatokból származó hatások (veszteségek) állnak: ilyen többek között a bizalom hiányából vagy a bizalomvesztésből vagy elégedetlenségből eredő deficit is. Ezért ezeknek a változóknak a további vizsgálatát is fontosnak tartja.

Rókusfalvy (1992. , 148. o.) úgy fogalmaz, hogy „a jó egyesületi, szakosztályi légkör, az egészséges csapatszellem, de legfőképp a jó edző-játékos viszony kialakítása nem egyszerűen a játékos jó közérzete szempontjából jelentős (bár ez sem mellékes, de csupán eszköz értékű), hanem elsősorban fontos sportszakmai feladat, melynek mindig objektív (gólban, kosárban kifejeződő) *teljesítmény következménye* van, még akkor is ha erre nem gondolunk, vagy nem akarunk tudomást venni erről”. Vagyis mindazon külső és belső követelések elviselésének - melyet a sportoló pszichológiai terhelésként él meg – vagyis tulajdonképpen a pszichés teherbíróképességnek (Rókusfalvy, 1992) a kialakításában fontos szerepet játszanak a játékos szervezetével, csapatával kapcsolatos beállítódásai.

Véleményem szerint tehát a csapat éppen aktuális teljesítményénél több tényező is közrejátszhat. Külön kell választania a sportszakmai elemzési szempontokat, és a pszichológiai elemzési szempontokat. Ezek egyéni és csapatszinten is értelmezhetőek: Sportszakmai, egyéni szinten a teljesítményt meghatározó tényezőként azonosíthatjuk a játékosok technikai, taktikai képzettségét, motorikus képességeit, edzettségi szintjét, teljesítményt hátráltató tényezőket (sérülés, betegség). Csapatszinten teljesítményt meghatározó tényezőként lehet azonosítani: a csapatrész-, és csapattaktika minőségét, magának a játékos állománynak összetételét stb. (lásd 1. táblázat).

A teljesítményt azonban egyéb pszichológiai tényezők is befolyásolják. Egyéni szinten ide sorolható a motiváltság, igény szint, a csapattal való azonosulás mértéke, stb. Csapat szinten hat a teljesítményre az interperszonális kapcsolatok minősége, a csapat, mint szervezet működési folyamatai, a bizalom, a kohézió vagy klíma. Mindamellet vannak olyan tényezők is, melyek a kutatók számára nehezen értelmezhetőek és mérhetőek, mégis hatnak az aktuális teljesítményre (pl. családi háttér).

1. Táblázat *A sportteljesítményt befolyásoló lehetséges tényezők az egyén és a csapat szintjén*

	Sportszakmai	Pszichológiai
Egyéni	Motorikus, testi képességek, technikai, egyéni taktikai képzettség, egészségi állapot, sérülés, betegség	Motiváltság, igény szint, személyiség típus, bizalom, kötődés, megelégedettség
Csapat	Játékosállomány, csapatrész-, csapattaktika minősége, edzésméleti, módszertani felkészültség	Kohézió, klíma, interakciók, interperszonális kapcsolatok minősége, szerepek, bizalom

A dolgozatomban olyan csapatokat vizsgállok, amelyek az *interaktív, együttműködő, csapat sportjátékok* kategóriákba tartoznak. Kiemelt szerepe van a teljesítményben a játékosok egyéni motorikus képességein, technikai és taktikai felkészültségén, értelmi képességein kívül a játékosok egymás közötti kapcsolatának (a pályán és a pályán kívül is), valamint az egyesülethez, klubhoz és saját csapatukhoz fűződő viszonyának is. A továbbiakban a sportcsapat elnevezés alatt én ezekkel a jellemzőkkel rendelkező csoportokat fogom érteni.

E sportcsapatok tehát olyan sajátos szervezetek, melyek közös cél érdekében működnek, koordinált tevékenység útján, sajátos belső dinamikával, szerkezettel, hierarchiával rendelkeznek. Jellemzi még a sportcsapatokat, hogy többnyire igen erős önazonossággal

rendelkeznek, mely segítségével egyrészt megkülönböztetik magukat más csapatoktól, másrészt erősítik a saját egységüket. Megjelennek olyan elvárások is mind a sportoló mind a klub oldaláról, melyek teljesülése várhatóan növeli, illetve teljesülésének hiánya várhatóan csökkenti a célok elérésére vonatkozó erőfeszítéseket, végső soron magát a teljesítményt. Ezeket a kölcsönös elvárásokat az ún. **pszichológiai szerződés** tartalmazza.

Különösen az olyan szervezetekben, ahol az elvárt teljesítmény központi szerepet játszik (és valóban objektíve nehezen meghatározhatók az összetevői) nagy jelentősége van a szervezet és az egyén kapcsolatát szabályozó *pszichológiai szerződés*nek. Ennek tartalma nem feltétlenül azonos az írott szerződés (munka-, vagy játékos szerződés) tartalmával. Az előző írásos formában rögzíti mindkét fél, az alkalmazott (sportoló) és az alkalmazó (klub, edző) jogait, kötelezettségeit, míg az utóbbi, nem írásos formában a felek kölcsönös elvárásait tartalmazza. Robinson és Rousseau (1994) a pszichológiai szerződés fogalmát úgy fogalmazza meg, mint „a dolgozó és szervezete cserekapcsolatát alkotó kölcsönös (reciprok) elkötelezettséggel kapcsolatos elvárások; hiedelemkészlet arról, hogy a feleknek mit áll jogában várni a másiktól és cserébe mit kötelesek adni a másiknak”. Alapvetően a bizalomra épít, és az elkötelezettség kialakítása a célja. Nincs ez másképpen a sportcsapatoknál, sportszervezeteknél sem. A bizalommal, az elégedettség összetevőivel és a kölcsönös elkötelezettséggel kapcsolatban is megfogalmazódik egyfajta elvárás a szervezet tagjainál (a sportcsapatok játékosainál is), és ezt valóban a pszichológiai szerződés „rögzíti”.

Ahogy azt Rousseau, a pszichológiai szerződés egyik legismertebb kutatója egy vele készült interjúban kifejti⁴, hogy a jövőbeni kutatásoktól azt várja, hogy segítenek feltárni azokat a faktorokat, melyek „növelhetik a kölcsönösség érzését a két fél között – az elkötelezettség kialakulását a szervezet és a tag között”.

Dolgozatommal – sajátosan, interaktív sportcsapatok vizsgálatával – szeretnék hozzájárulni ezeknek a faktoroknak a jobb megismeréséhez.

Ily módon a dolgozat kulcsfogalmai: **a bizalom, a megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség.**

Magas fokú együttműködést igénylő, interaktív csapatokat esetében, ahogy fentebb már utaltunk rá, a játékosok egymás közötti kapcsolatában a **bizalom** (szakmai, kompetencián

⁴ Rafe Harwood (é.n.): The psychological contract and remote working:" An interview with Prof. Denise M. Rousseau (<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm>)

alapuló és érzelmi) mind egymás felé, mind az edző felé, mind a klub-szervezet felé feltételezésem szerint központi szerepet játszik a teljesítmény alakulásában. A játékosok, az edzők, a vezetők egyfajta kölcsönös függésben léteznek, szükségük van egymásra a megfelelő teljesítmény eléréséhez. Deutsch (1973) szerint az olyan csoportokban, ahol az együttműködés magas fokára van szükség, különösen fontos a bizalom kérdése: az, hogy az együttműködés szempontjából szóba jöhető tagok megbíznak-e egymásban eléggé ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot (id. Tarnai, 2003). A kérdés persze az, hogy: a bizalom magasabb szintje vajon automatikusan teljesítménynövekedést okoz-e? Tarnai (2003) szerint elfogadott tény, hogy ha nő a bizalom szintje egy csoporton belül, akkor ez a csoportfolyamatok magasabb szintjéhez és javuló teljesítményhez vezet. Másrészt, ahogy Sass (2005) fogalmaz, a magasabb bizalmi szintű csoportokban a motiváció elsősorban a kölcsönös erőfeszítésekre irányul (az egyéni kezdeményezések helyett) és ez teljesítményfokozó is lehet.

A csapatlégréteget alakító tényezők véleményem szerint szintén kiemelt szerepet játszhatnak a teljesítmény alakulásában. Ezek közül a **megelégedettség**nek tulajdonítok meghatározó szerepet. A sportolók gyakran hivatkoznak a kevés játéklehetségre, a fizetések csúszására, konfliktusra az edzővel vagy a csapattársakkal, rossz minőségű pályára, lerobbant öltözőre, és ezek a hivatkozások leginkább akkor kerülnek elő, amikor a játékos és a csapat nem az elvárásoknak megfelelően teljesít. Több szerző is arra az eredményre jutott (pl. Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001)⁵, hogy ha a szervezet tagjai elégedettebbek, akkor hatékonyabbak és eredményesebbek lesznek, mint az elégedetlen tagokból álló szervezet.

Korábban utaltam arra, hogy Nádori (1991) a sportoló klubhoz, egyesületéhez, csapatához fűződő viszonyát ugyancsak fontos teljesítmény összetevőnek tekinti. Ráadásul a bizalom és az elégedettség kapcsán sokszor előtérbe került a **szervezeti elkötelezettség** fogalma is. Mowday és Mtsai (1979) ez utóbbit három összetevő alapján határozták meg: (1) az egyén mennyire képes azonosulni a szervezet által vallott hittel, értékekkel, (2) mennyire erős benne a vágy a tagsága fenntartására, és (3) milyen mértékben képes a célok elérése érdekében erőfeszítéseket kifejtésre. Voltak olyan szerzők, akik a bizalmat és az elégedettséget az elkötelezettség előzményének, prediktorának tekintették (pl. Perry, 2004). Emellett sokan úgy vélik, hogy az elkötelezett egyén sokkal nagyobb erőfeszítésre képes a közösen kinyilvánított

⁵ Robbins, Judge (2007): Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ., 89.o.

célok elérése érdekében, és így valószínűleg jobb teljesítményre is lesz képes (Meyer, Allen, 1991).

Az általam vizsgált három változó minden szervezet működésében fontos szerepet játszik. Ezek az összetevők a szervezetek életében különböző mintázatokban jelenhetnek meg és ily módon részét képezik a szervezetre jellemző „értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerének” (Kovács és mtsai, 2005), vagyis **a szervezeti kultúrának**. Ez ad egyfajta összefoglaló keretet, kijelöli a tagoknak megfelelő, elvárt viselkedést, befolyásolja azok attitűdjeit, és ezeken keresztül hat a *szervezet eredményességére* is.

Az interaktív sportcsapatok *eredményességét* a kitűzött célok elérése határozza meg. Ennek a kívánt teljesítménynek az elérésében több tényező is szerepet játszik: vannak olyanok, melyek jól ismertek és már gyakran vizsgálták is ezeket (például az edzésméleti, fiziológiai területről), és léteznek olyanok is, melyek eddig kevesebb figyelmet kaptak. Ez utóbbiak körét szerettem volna *bővíteni*: az általam vizsgált három változót, mint teljesítménybefolyásoló tényezőt vizsgáltam. Azon túl, hogy a bizalom, a megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség összetevőit azonosítom, fontosnak tartottam, hogy feltárjam ezek kölcsönkapcsolatait is.

Ezzel pedig hozzájáruljak ahhoz, hogy nagyobb figyelmet szenteljenek a sport területén a sportoló és klubja közötti kölcsönös elvárások, írott formában nem létező, de a végső eredményességet meghatározó rendszerének is.

Kutatási kérdések és hipotézisek

Az értekezésben az alábbi kutatási kérdések megválaszolására törekedtem:

1. *Milyen bizalom komponenseket (faktorokat) sikerül azonosítani a sportcsapatok esetében?*
2. *Milyen elégedettség faktorokat lehet feltárni a sportcsapatok játékosainál?*
3. *Milyen elkötelezettség összetevőket lehet azonosítani a csapatok játékosainál?*
4. *Hogyan hat a játékosok elégedettsége és szervezet iránti elkötelezettsége a játékosokat jellemző bizalomra?*

5. *Hogyan hat a játékosok szervezet iránti elkötelezettsége és a bizalma a játékosok megalégedettségére?*
6. *Hogyan hat a csapaton belüli bizalom és a játékosok megalégedettsége a szervezet iránti elkötelezettségre? Az elégedettségnek és bizalomnak mennyi a teljes (közvetlen és közvetett) hatása a játékosok elkötelezettségére?*
7. *Azok a csapatok, ahol magas szintű a bizalom, megalégedettség és a szervezeti elkötelezettség, milyen eredményeket értek el a kitűzött célokhoz képest?*

A fenti hét kérdés kapcsán az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

Hipotézis₁.

A sportcsapatok esetében is azonosítani lehet a bizalom három szintjét, vagyis a kapcsolati bizalom:

- egyenrangú felek, vagyis a játékosok egymás közötti bizalmát (1)
- és hierarchikus felek között, vagyis a játékosok és az edző közötti bizalmat (2), mind az érzelmi-kapcsolati oldalon, mind a kompetencia-szakmai oldalon.

Mindamellet azonosítható a szervezet felé megnyilvánuló bizalom is (3).

Ez utóbbi tekintetében azt vártam, hogy a játékosok a szervezetként nem elsősorban a klubjukat, hanem inkább a csapatukat fogják azonosítani.⁶

Hipotézis₂.

A játékosok elégedettségének faktorai azonosak lesznek azokkal, amelyeket a munkahelyi megalégedettség-kutatások során korábban azonosítottak. Ezek a következők⁷:

- a fizetés (1)
- az előrejutási lehetőség (2)
- az edző (3)
- a teljesítményfüggő jutalmak (prémium) (4)
- a fizetésen kívüli juttatások (5)
- a csapattársak (6)
- a munka természete (7)
- és a csapatot jellemző kommunikáció (8).

⁶ A rendszerváltozás után megszűntek a sok szakosztályos egyesületi modellek, gyakran csak egy csapatból áll a klub maga is (új szervezeti egységekként) ezzel együtt csökkenthetett a klubhoz való tartozás érzése is. További magyarázatát lásd később.

⁷ Spector (1994, 1999) alapján.

A megelégedettség mértékére vonatkozóan azt vártam, hogy a vizsgált játékosok a fizetéssel illetve juttatásokkal (prémiumokkal) lesznek legkevésbé elégedettek, míg a sok közös munka és verseny hatására (ez véleményem szerint „csapatépítő” hatással bír, akárcsak a katonai alakulatoknál, lásd Stouffer alapján Forgas, 1994) elégedettséget vártam a csapattársakkal, a munka természetével és az edzővel kapcsolatos ítéletalkotásban. A kommunikációval kapcsolatban pedig a munkahelyi kutatásoktól eltérő eredményekre számítottam. Úgy gondoltam, hogy ez a faktor majd szoros kapcsolatot mutathat a bizalommal és az elkötelezettséggel.

Úgy véltem, hogy a munkahelyi kutatásokkal azonos lesz az is, hogy mivel a leginkább és mivel a legkevésbé elégedettek a játékosok. Ez alapján azt vártam, hogy a munkájukkal (vagyis a sporttal, és a csapaton belüli feladataikkal), a csapattársaikkal és az edzőjükkel lesznek leginkább megelégedve, míg az előrejutási esélyekkel, a fizetéssel (és az összes juttatással) és a kommunikációval kevésbé (lásd Robbins, Judge, 2007).

Hipotézis₃

Az elkötelezettség tekintetében is OCQ⁸-ban megjelenő eredeti faktorok megjelenésére számítottam, vagyis: (1) a szervezeti célokkal, értékekkel való azonosulás, (2) a készség a nagyobb erőfeszítésekre és (3) a vágy a tagság fenntartására. Véleményem szerint a játékosok többségének érzelmi elkötelezettsége (az OCQ ennek jellemzésére alkalmas) relatíve magas lesz, és mivel a sportban a teljesítményre való törekvés központi, ezért úgy gondoltam, hogy az összetevők közül a (2)-es szinte egyformán magas lesz mindenhol.

Hipotézis₄

Feltételezésem szerint a játékosok elégedettsége és elkötelezettsége növeli a csapaton belüli bizalom szintjét. A csapattársakkal, az edzővel, a kommunikációval, valamint a fizetéssel (és egyéb juttatásokkal) kapcsolatos elégedettség alakíthatja a csapattagok egymás közötti, és edző felé megnyilvánuló bizalmát. A munkával, és az előrejutással, valamint szintén a fizetéssel kapcsolatos elégedettség pedig a szervezeti szintű bizalmat formálhatja.

A magas szintű azonosulás a szervezeti célokkal, értékekkel és a készség a nagyobb erőfeszítésekre, és az erős vágy a tagság fenntartására segítheti a csapattársak közötti, és edző

⁸ Organizational Commitment Questionnaire, az elkötelezettséget mérő kérdőív. Mowday, Steers, Porter (1979) által szerkesztett kérdőív az ún. globális elkötelezettséget méri. Meyer és Allen (1991, 1994) három komponenses modelljük utóvizsgálatai során az érzelmi elkötelezettség mérésére alkalmasnak találták az OCQ-t.

illetve a szervezet felé észlelt bizalom növekedését, mind kapcsolati mind kompetencia alapon.

Hipotézis₅

Az a játékos, aki jobban elkötelezett csapata iránt, és magas szintű bizalommal rendelkezik, magasabb elégedettséggel is bír. A csapattársakkal kapcsolatos érzelmi és szakmai bizalom segítheti a csapattársakkal, a munkával és a kommunikációval, az edzővel szembeni érzelmi és szakmai bizalom pedig az edzővel, az előrejutással, a fizetéssel (prémiummal) kapcsolatos elégedettség kialakulását. A szervezet megbízhatóságának észlelése pedig munkával, előrejutással, fizetéssel összefüggő elégedettséget alakíthatja pozitívan.

Hipotézis₆

Az elégedettség és a bizalom magas szintje elősegíti a játékos szervezet iránti elkötelezettségét. Úgy vélem, hogy különösen a csapattársakkal, az edzővel, a munkával, a fizetéssel (és egyéb jutalmakkal) valamint a kommunikációval való elégedettség hathat az elkötelezettségre. Ezen belül a társakkal, az edzővel, munkával kapcsolatos elégedettség az azonosulást segítheti elő, a fizetéssel, prémiummal kapcsolatos pedig a nagyobb erőfeszítéseket mobilizálhatja. A tagság fenntartásában pedig mind szerepet játszik.

A csapattársakkal és vezetővel (edzővel) kapcsolatos bizalom a célokkal való azonosulást és az erőfeszítésekre való készséget segíthetik, a szervezettel kapcsolatos megbízhatósági ítélet pedig a vágyat a tagság fenntartására.

Azt vártam, hogy bizonyos elégedettség faktorok (csapattársak, edző, munka-feladatok, kommunikáció) a bizalom faktorokra gyakorolt hatásukon keresztül is formálják a szervezet iránti elkötelezettséget, illetve ugyanez a helyzet a bizalommal is: az elégedettségen keresztül is hat az elkötelezettségre. Vagyis közvetlenül és közvetve is alakítja azt.

Hipotézis₇

Azok a csapatok, amelyekben a játékosok magas elkötelezettség szinttel jellemezhetők, magasabb teljesítményt produkálnak, vagy legalábbis jobban megközelítik a kitűzött célokat.

Vizsgálati módszerek

Az alábbi három kérdőívet választottam ki a vizsgálathoz. E kérdőíveket természetesen adaptálni kellett a sport világra. A kérdőívek adaptálásában egy háromfős (nyelvész, szervezetpszichológus, sportszakember), szakemberekből álló csoport segédkezett, az ő közös megegyezésük nyomán alakultak ki a kérdőívek⁹ állításai. Az elővizsgálat nyomán több állítást is javítani kellett, újra kellett fogalmazni.

A szervezeti bizalom kérdőív¹⁰

A kérdőív a tag észlelése alapján a szervezet és annak elemei, az egyének (munkatárs, vezető), a szervezeti egységek, és maga a szervezet vonatkozásában azonosítja azokat a tényezőket, amelyek alakíthatják a szervezetre vonatkozó bizalmi ítéletet. A szervezeti bizalom kérdőív 33 állításból áll. A vizsgálati személyek az egyetértés mértékét egy 1-7-ig (1- egyáltalán nem ért egyet, 7- teljesen egyetért) terjedő skálán rögzíthették.

A munkahelyi elégedettség kérdőív

Spector (1999) eredeti kérdőíve 36 itemből áll. Úgy szerkesztette meg a kérdőívet, hogy a legfontosabb munkával való elégedettséget alakító attitűdök szerepeljenek benne, és mérhetővé váljanak. A vizsgálati személyek az egyetértés mértékét egy 1-6-ig terjedő skálán jeleníthették meg.

A szervezet iránti elkötelezettség kérdőív (OCQ)

A Mowday, Steers, Porter (1979) által kifejlesztett mérészköz az Organizational Commitment Questionnaire (a továbbiakban OCQ): 15 itemből áll, és a szervezeti iránti elkötelezettség szerzők által elfogadott definícióján alapul, mindhárom¹¹ aspektust figyelembe véve. A válaszadók a kérdésekre egy 7 fokozatú Likert skálán adhatnak választ.

A kérdőívek adatait csapatokként és játékosokként kódoltam. Az adatfeldolgozás (1. faktoranalízis, 2. regresszió analízis, 3. útelemezés) az SPSS 14.0 programcsomaggal történt.

A vizsgálati személyek

⁹ A kérdőíveket az értekezés Mellékletében (3., 4., és 5. Melléklet) mutatjuk be.

¹⁰ Lásd bővebben Sass (2005)

¹¹(1) az egyén mennyire képes azonosulni a szervezet által vallott hittel, értékekkel, (2) mennyire erős benne a vágy a tagsága fenntartására, és (3) milyen mértékben képes a célok elérése érdekében erőfeszítések kifejtésére. Lásd 9. oldalon.

Összesen 253 fő vizsgálatára került sor, ez 20 csapatot jelent. Csak azon csapatok választ vettem figyelembe, ahol a játékosok legalább 80%-a válaszolt. A vizsgálatban szereplő csapatok a következő sportági megoszlásban szerepeltek: 6 női kézilabdacsapat, 5 kosárlabdacsapat (ebből egy férfi), 4 férfi labdarúgócsapat, 4 vízilabdacsapat (ebből egy férfi), 1 női röplabdacsapat

Eredmények

1. Az interaktív sportcsapatok eltérő bizalom mintázattal rendelkeznek az egyéb munkahelyi szervezetekhez, csoportokhoz képest. (v.ö. Hipotézis₁)

A hipotézisem első része, mely szerint jól elkülönül egymástól a játékosok egymás közti, az edző felé és a szervezet felé megnyilvánuló bizalma, nem nyert alátámasztást. Csak a játékosok egymás közötti bizalma jelent meg, összekapcsolódva az edző-szervezet felé táplált bizalommal. Négy új faktor alakult ki az eredeti Sass (2005) féle öt főkomponenshez képest: *a csapattársi törődés, a kompetencia alapú feladatorientáltság, integritás alapú biztonságérzet és a csapattársi morálkétség.* Az első két faktor a csapatkohézió két alkotóját (szociális-társas összetartó erő, valamint a feladat összetartó ereje) is jellemezhetővé teszi. A hipotézisem második része beigazolódott, vagyis a játékosok a szervezetüket értelmezve, elsősorban nem a klubra, hanem a saját csapatukra gondolnak inkább. (Így újra lehet értelmezni a klubhűség fogalmát is.)

2. A sportcsapatok játékosainak elégedettségét is nagyon hasonló faktorokkal lehet jellemezni, mint az egyéb (munkahelyi) szervezetek tagjait. (v.ö. Hipotézis₂)

Az első feltételezésem részben alátámasztást nyert, hiszen újra nyolc faktor különült el: *edző, fizetés, prémium-teljesítményfüggő jutalmak, munka szeretete, munka természete, csapattársak, kommunikáció, egyéb jutalmazás.* De csak részben fedi az eredeti összetevőket, ugyanis az „előrejutás” faktor önállóan nem jelentkezett, és a munkával kapcsolatos faktor két újabbra oszlott: a munka szeretetét jellemzőre és a munka természetével (érdekes módon ehhez kapcsolódott az előrejutással való elégedettség észlelése) kapcsolatosra. Mindez megfelel a várakozásomnak: a nyolc komponens elég árnyalt képet adhat az elégedettség lehetséges okairól a játékosoknál. Azt azért meg kell jegyeznem, hogy később ezt az eredményt lehetne még sportszakmai szempontból fontos olyan összetevőkkel is árnyalni, mint például a megfelelő játéklehetőség, a poszttal (csapaton belüli) való elégedettség.

Legkevésbé az anyagiakkal, vagyis a fizetéssel, prémiummal és az egyéb juttatásokkal elégedettek (mondhatni, ez nem meglepetés, pl. Robbins, Judge (2007) is ugyanezt az eredményt kapta, nem sportcsapatokat vizsgálva). Leginkább a munkájukkal, a csapattársaikkal, és még viszonylag az edzőjükkel voltak elégedettek. Az anyagiakkal való elégedetlenség többek között azért érdekes, mert a vizsgált csapatok között elég nagy volt a szórás a fizetések és a prémiumok tekintetében. Volt olyan csapat, ahol a játékosok körülbelül a háromszorosát kapták, mint más csapatoknál és a prémium (amely általában győztes, vagy döntetlen mérkőzések után, vagy speciális célok elérése után jár) mértéke is jóval nagyobb volt.

3. A vizsgált interaktív sportcsapatok játékosainál az elkötelezettségnek három, de új összetételű faktora különült el az egyéb szervezetekhez képest. (v.ö. Hipotézis₃)

A három faktor: *1. Vágy a tagság fenntartására, 2. Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel, 3. Közömbösség.* Az egyes faktorokhoz tartozó tételek nagyban hasonlítanak az eredeti besoroláshoz. Azonban van egy érdekes és fontos eltérés az eredeti, munkahelyi kutatásokhoz képest: mégpedig a „*Készség a nagy erőfeszítésekre*” faktor kettéoszlott, és mind a tagság fenntartásában mind a szervezeti célokkal való azonosulásban jelen van. Erre az eredmények kiértékelése során úgy próbáltam magyarázatot adni, hogy a játékosok összekapcsolják a csapatban maradás vágyát, talán lehet úgy fogalmazni, hogy *feltételét*, a jobb teljesítéssel, vagyis úgy vélik, hogy a nagyobb (látható) erőfeszítéseken, és a magasabb teljesítményen keresztül több esélye van, hogy továbbra is a csapat tagja maradhasson. Ez azért elég erős elkötelezettséget feltételez a csapat iránt.

Másik oldalról pedig a játékos, amennyiben azonosul a csapat által vallott értékekkel, és célokkal – itt nagyon fontos a megfelelő kommunikáció, vagyis tudja-e egyáltalán a játékos, hogy mi a feladata a csapatban, és mi a cél, vagyis az ezzel való elégedettség már itt is megjelenik -, úgy nagyobb erőfeszítéseket is tesz ezek elérésére.

Harmadik faktorként megjelent egy sajátos, a tag közömbösségét, esetlegesen elvagyódását jellemző faktor is, mely elég egyértelműen az érzelmi elkötelezettség hiányát és teljes közömbösséget mutat. A három faktor közül kettő az érzelmi elkötelezettséget (Meyer és mtai szerinti) jellemzi: a vágy a tagság fenntartására és az azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel.

4. Az elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség egyes összetevői elősegíthetik a csapattársak egymás közötti, és az edző/csapat/szervezet felé megnyilvánuló bizalom mértékét. (v.ö. Hipotézis₄)

Az elégedettség és az elkötelezettség bizalomra gyakorolt hatását vizsgálva a következő eredményt kaptuk. A csapattársi törődést a csapattársakkal és a kommunikációval való elégedettség befolyásolja. Vagyis, ha a társammal mind szakmailag (felkészült) mind emberileg („korrekt” viszony) elégedett vagyok, akkor képes leszek magasabb bizalommal fordulni felé, ami végső soron elősegíti a jobb csapatmunkát is. A megfelelő kommunikáció, az, hogy mennyire ismeri a célkitűzést, a feladataival tisztában van-e a játékos, érthető és elegendő-e a kommunikáció, megint csak nagyobb nyitottságot okoz, jobb odafigyelést egymásra. A kompetencia alapú feladatorientáltságot az edző és ismét a kommunikáció befolyásolja leginkább. Ha az edző jó szakember, érti a feladatát, akkor a játékosok jobban bíznak benne, és rajta keresztül a közösen elvégzett munkában is. Ez fontos, mert a játékos akkor edz igazán, ha látja értelmét a munkának, vagyis látja a fejlődést (győzelmeket). Ha ez nincs, elégedetlenebb lesz edzőjével, rosszabbul fog dolgozni, rosszabb eredmények születnek. És ismét, ha tiszta a kommunikáció, akkor ez elősegítheti a kompetens feladatvégzéshez szükséges bizalmat is. A másik két bizalom összetevő és az elégedettség faktorok között nincs szignifikáns összefüggés.

A szervezeti célokkal való azonosulás pozitív összefüggést mutat a csapattársi törődéssel és a kompetencia alapú feladatorientáltsággal. Ez fontos eredmény, hiszen a tulajdonképpeni érzelmi elkötelezettség hatását mutatja a két bizalom összetevőre. Ha a játékos bevonódik, azonosul, interiorizálódik, magáévá teszi a csapat által vallott értékeket, hitet, akkor ezáltal (mivel sajátjának érzi a csapatát), jobban figyel és bízik a társaiban, illetve magában a csapatában-edzőjében (aki a csapat vezetője) is. Igazából ekkor lesz képes valós, képességeinek maximumát kihasználó teljesítményt nyújtani, hiszen a csapat céljainak elérésével tulajdonképpen a saját céljait is megvalósíthatja. Mint látható, a Készség az erőfeszítésre, és a Vágy a tagságra faktorok is pozitívan hatnak, de nem túl erősen. Ez azt mutatja, hogy nyilván az elkötelezettség több összetevője is szerepet játszik a bizalom szintjében.

5. A bizalom és a szervezet iránti elkötelezettség egyes komponensei javítják a sportcsapatok játékosainak elégedettség érzését. (v.ö. Hipotézis₅)

A játékosok elégedettségét az eredmények alapján leginkább a csapattársi törődés és a kompetencia alapú feladatorientáltság határozza meg. A csapattársak egymás felé megnyilvánuló, érzelmi alapú bizalma nagyon erősen hat a társakkal való elégedettség érzésének kialakulására, a törődés, a segítőkészség, az egymásra való odafigyelés, az önfeltárással való visszaélés hiánya mind hozzájárulhat ehhez. Ugyanezek a kommunikációval való elégedettséget is erősíthetik, ami az előzőekben leírtakból következik: az egymásra való odafigyelés nyilván csak megfelelő kommunikáció során valósulhat meg, így valóban elégedettebbek lehetnek azok a játékosok a kommunikációval, akik között magasabba a csapattársi bizalom. A kompetencia alapú feladatorientáltság magasabb szintje több elégedettség faktorra hat még: az edzőre, vagyis ha a játékos bízik az edzője szakmai felkészültségében (pl. előzetes tapasztalat alapján, vagy a csapat sok győzelme, jó eredménye miatt), akkor elégedett lesz vele. Hat az anyagiakkal való elégedettségre is. Tulajdonképpen ez az igazságosság kérdését veti fel, vagyis, ha az anyagiak (fizetés, prémium, egyéb juttatás) elosztása teljesítmény alapján (kompetencia-hozzáértés) történik, akkor elégedettebb lesz vele a játékos, mintha valamilyen egyéb tényező (pl. barátság) alapján történne. A munkával kapcsolatos faktorokra pedig mindkét bizalom összetevő hat. Vagyis érzelmi következményekkel (jobban szereti a munkáját, feladatát a játékos) és szakmai (megfelelő poszton játszik, látja az előrejutás lehetőségét) következményekkel is járhat a csapattársak egymás közti és az edző-szervezet felé megnyilvánuló bizalom magasabb szintje.

Kölcsönkapcsolatot is felfedeztünk: az elégedettség egyes faktorai formálják a bizalom szintjét, és a bizalom szintjének változása visszahatva az elégedettségre, azt tovább erősítheti, vagy gyengítheti.

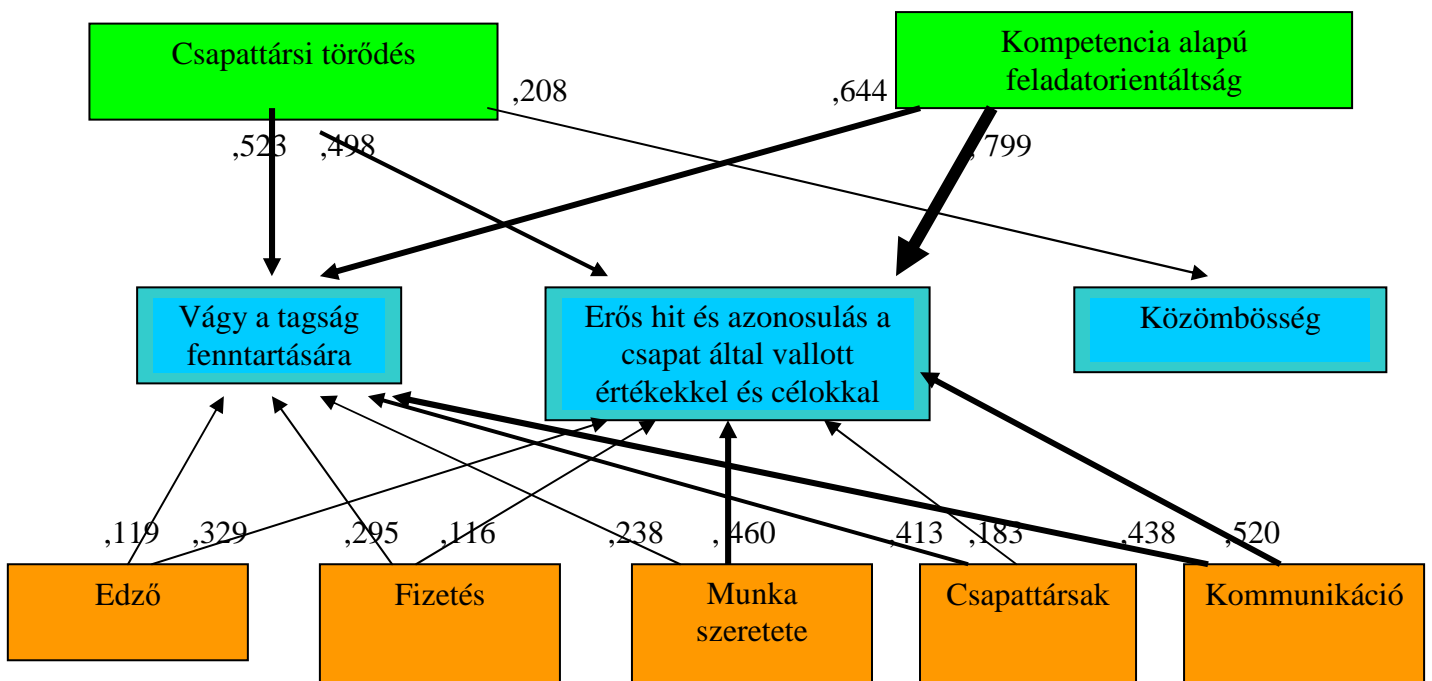
A tagság fenntartása iránti vágy és a csapat által vallott értékekkel való azonosulás is hat az elégedettségre, leginkább az edzővel, az anyagiakkal, a munkával, a csapattársakkal és kommunikációval kapcsolatos elégedettséget befolyásolja.

6. A csapaton belüli bizalom és a játékosok megelégedettségének magasabb szintje elősegítheti a szervezeti elkötelezettség kialakulását, és növekedését, ráadásul nem csak közvetlenül önmagukban, hanem egymáson keresztül közvetett úton is. (v.ö. Hipotézis₆)

A csapattársak közötti, csapattársi törődés, és az edző és a csapat kompetenciáján alapuló, feladatorientált bizalom mutat összefüggést az érzelmi elkötelezettség kialakulásában. Valamint több elégedettség összetevő: edző, fizetés, prémium, a munka természete és szeretete, a kommunikáció, és a csapattársa, alakíthatják.

A fentiekkel nem ért véget a kapcsolatok keresése, ugyanis feltételezéseim szerint az *elégedettség és a bizalom egymáson keresztül is (éppen az egymásra gyakorolt, kölcsönös hatásuk miatt) hathat az elkötelezettségre*, így a közvetlen és közvetett hatásukat is, útelemzéssel megvizsgáltam. Két útmodellt vizsgáltam: a célváltozó (függő változó) mindkét esetben az elkötelezettség volt. Először az elégedettség teljes hatását vizsgáltam, majd a bizalomét.

Az új faktorokat összehasonlítva megállapítható, hogy az elkötelezettséget az alábbi bizalom és elégedettség összetevők alakíthatják (1. ábra):



1. ábra Az elégedettség és a bizalom komponensek teljes hatása a játékosok elkötelezettségére (a standard coeff. Beta együtthatókkal)

7. Azok a csapatok, ahol a három vizsgált tényező magas értékeket mutatott, jobban megközelítette a kitűzött célokat, míg ahol alacsonyok voltak, ott a csapat sem szerepelt az elvárásoknak megfelelően. (v.ö. Hipotézis₇)

Azok a csapatok, amelyekben a játékosok magas elkötelezettség szinttel jellemezhetőek, magasabb teljesítményt produkálnak, vagy legalábbis jobban megközelítik a kitűzött célokat. Erre az elemzésre az ad lehetőséget, hogy az adatfelvételre (kitűzött célok rögzítésére) a bajnokság első szakaszában került sor, az adatok elemzése és a dolgozat lezárása pedig a bajnokság végével esett egy időbe. Így - legalábbis egy bajnoki szezonra vonatkozóan – vizsgálhatóvá válik, hogy vajon a magasabb bizalommal, megelégedettséggel és elkötelezettséggel rendelkező csapatok (játékosok) miként teljesíttek.

A csapatok közül több esetben találtunk összefüggést a kitűzött cél elérése és a vizsgált tényezők értékei között, azonban –tudjuk-, hogy nem jelenthető ki egyértelműen, hogy azok miatt érték, vagy nem érték el a célt. Mindenesetre jó és érdekes kiindulópontot jelenthet a további vizsgálatokhoz.

Összefoglalás és kitekintés

A vizsgálatunk arra irányult, hogy sportcsapatok teljesítményét befolyásoló - szervezeti kultúra komponensnek tekinthető, valamint a pszichológiai szerződésben szerepet játszó - tényezőket elemezzem. A kutatásunk eredményeképpen elmondható, hogy a szervezeti elkötelezettség szintje hatással van a teljesítmény alakulására, az elkötelezettség kialakulásában pedig fontos szerepet játszik a bizalom és az elégedettség is. Mivel a teljesítmény kialakulásában több tényező is szerepet játszik, ezért nem állíthatom azt, hogy pusztán azzal, ha segítünk a játékosoknak a bizalommal teli légkör kialakításában, vagy megpróbáljuk a csapat (szervezet) iránti elkötelezettségüket növelni, akkor majd jobban is fognak játszani. Ugyanakkor, ahogy azt többen leírták, mindezek elősegíthetik a nagyobb erőfeszítéseket, a nagyobb energia befektetéseket, melyek aztán nem az egyéni célok, hanem a csapat céljainak elérésére fognak irányulni. Ráadásul, az elkötelezett sportoló, azonosul is a csapat által vallott célokkal és értékekkel, vagyis az egyéni céljait is a csapat célok elérésén keresztül látja megvalósíthatónak.

Úgy gondolom, hogy eléggé nehéz ma még Magyarországon meggyőzni az edzőket illetve klubvezetőket, hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a játékosok klubjukkal, csapatukkal kapcsolatos attitűdjeikre. Viszont a gazdasági életben már sokszor bizonyított, hogy a szervezetszociológia, módszereivel, tudományos ismereteivel növelhető a hatékonyság és a teljesítmény. Ezért lenne érdemes ezt a sportéletben is kihasználni (nálunk fejlettebb sportkultúrájú országokban meg is teszik). Itt meg kell jegyezni, hogy természetesen nem lehet egy az egyben átvenni és alkalmazni a sport területére olyan modelleket és elméleteket,

amelyek a gazdasági életben már alkalmaztak. A vizsgálatom során használt módszereimet és következtetéseimet minden bizonnyal később pontosítanom kell, de úgy gondolom, hogy ezek az első lépések nagyon fontosak ebben a – most úgy tűnik – hosszadalmas folyamatban.

Felhasznált irodalom:

1. **Baumann, S. (2006):** Csapatpszichológia, Dialog Campus, Bp
2. **Büchler Róbert (1992):** Csoportdinamikai törvényszerűségek a sportjáték csapatokban, in: Sportjátékosok edzése, szerk.: Istvánfi Cs., MTE, Budapest, 154-171.o.
3. **Forgas, J. (1994):** Csoportkohézió és vonatkoztatási csoportok, in:A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat
4. **Halmos Imre (1994):** Sportjátékelmélet, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp
5. **Harewood, R. (é.n.):** The psychological contract and remote working:" An interview with Prof. Denise M. Rousseau (<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm>).
6. **Istvánfi Csaba (1992):** Sportjátékosok tevékenységprofilja, in: Sportjátékosok edzése, szerk.: Istvánfi Cs., Mte, Budapest, 10-27. o.
7. **Kovács Zoltán-Perjés István-Sass Judit (2005):** Iskolák szervezeti kultúrája, in: Szervezeti láttelepek, szerk.: Faragó Klára-Kovács Zoltán, 51-65 p., Akadémiai Kiadó, Bp.
8. **Kristóf László (1992):** A sportjátékok elmélete és módszertana, in: Sportjátékok II., szerk.:Gál L.,Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
9. **Mérei Ferenc (1996):** Közösségek rejtett hálózata, Osiris, Bp
10. **Meyer, Allen (1997):** Commitment in the workplace: theory, research and application, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
11. **Meyer, Allen (1991):**A three component conceptualization model of organizational commitment, Human resource management review 1., 61-89.
12. **Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979):** The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 223-247.
13. **Nádori László (1991):** Az edzés elmélete és módszertana, MTE, Budapest

14. **Nagykálldi Csaba (1998):** A sport és a testnevelés pszichológiai alapjai, Computer Arts, Bp.
15. **Perry, R, W. (2004):** The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust, Review of Public Personnel Administration, 2004,24,133, www.rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/133
16. **Robbins, S. P. Judge, T.A.(2007):** Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
17. **Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994):** 'Violating the psychological contract: Not the exception but the norm' Journal of Organizational Behavior 15, pp. 245-259. www.unfortu.net/~rafe/links/contract/htm
18. **Rókusfalvy Pál (1992):** Sportjátékosok edzettségének, edzés és versenyszerhelésének pszichológiai jellemzői, MTE, Budapest, 141-154. o.
19. **Sass Judit (2005):** Bizalom a szervezetekben, in: Szervezeti láttelepek, szerk.: Faragó Klára-Kovács Zoltán, 7-29 p., Akadémiai Kiadó, Bp.
20. **Spector, P.E. (1999):** Job Satisfaction Survey and Instructions for Scoring, Department of Psychology, University of South Florida
21. **Tarnai Márta (2003):** A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban, In Hunyady Gy, Székely M., Gazdaságpszichológia, 676-715 p., Osiris, Bp.
22. **Vandenberg, Robert, J. (1992):** Examining the casual order of job satisfactions and organizational commitment, Journal of Management, 03/92, www.findarticles.com/p/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289745

Publikációk:

Sportcsapatok szervezeti kultúrája és szervezeti bizalommintázata, in: Kovács Z. (szerk.)
Szervezeti kultúra és bizalom, Budapesti Corvinus Egyetem, 2008 (megjelenés alatt)

Fiatal magyar sportolók versengésről alkotott nézeteinek vizsgálata, in Pápai (szerk.)
Fejlődés, fizikai aktivitás, egészség, Alfa-dat Press Kft, Tatabánya, 2006. pp 175-182.

The impact of coach-leadership on the efficiency of women and men sport teams, 7th World
Congress of Performance Analysis of Sport, 23-26. 08. 2006., in World Congress of
Performance Analysis of Sport 7., H. Dancs, M. Hughes, J. Ekler (edited) Berzsényi Daniel
College, Szombathely, 2006. (on cd-rom)

A transzferhatás és kihasználása az általános iskolai kézi- és kosárlabdázás oktatásában,
Iskolai Testnevelés és Sport, Pécs, 2000/5. pp 18-23.

Menekülés a győzelembe-mérlegen a Pécsi MKC férfi kézilabdacsapatának 1997/98-as
bajnoki szereplése, Pécsi Sport, Pécs, 1998/6. pp 21-25.

Előadások:

A szervezet iránti elkötelezettség szerepe a sportcsapatoknál, VI. Országos Sporttudományos
Kongresszus, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2007. október Magyar Sporttudományi
Szemle, 8. évf. 31. szám, 2007. pp 11-12.

Vezetépszichológiai ki(be)tekintés a testnevelő tanári és edzői munkába – Használjuk-e a
gyakorlatban?, 8. Makói Pedagógiai Konferencia, 2007. augusztus 29. Makói Önkormányzat
Sport és Kulturális Bizottsága.

Sportcsapatok szervezeti kultúrája, Tudomány a Sportoló Nemzetért Konferencia Sorozat,
Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2007. 04. 05. in: Tudomány a Sportoló Nemzetért
Konferencia Sorozat, szerk.: Bendiner Nóra, pp 27-28.

Az edzőkiválasztás problémája-lehetséges edzői tipológia a sportjátékokban, V. Országos Sporttudományi Kongresszus, TF, Budapest, 2005.

Konfliktushelyzetek és megoldási stratégiák a sportjátékokban, V. Országos Sporttudományi Kongresszus, TF, Budapest, 2005 (poszter)

Conflict situation within Handball, The 15th International Congress on Sport Sciences, TF, Budapest, 2005

„Harapni!”-az agresszió megjelenési formái a modern kézilabdázásban, IV. Országos Sporttudományi Kongresszus, 2003, in IV. Országos Sporttudományi Kongresszus II, Mónus A. (szerk.), Berzsenyi Dániel Főiskola, 2003. pp 101-102

Magyarországi fiatalok versengésről alkotott nézeteinek vizsgálata, XXVI. OTDK, Győr, 2003.

Előadások társszerzőként:

L. Balogh, A. Szabo, Z. Gáspár, J. Bösze, M. Váczi, & E. Kelemen: An Analysis of the Components of the "Psychological Contract" in Interactive Hungarian Team Sports, Current Issues and New Ideas in Sport Science, 2nd International Scientific Conference, Kaunas, 2008.10.16-17.

Balogh L., Bösze J., Gáspár Z., Huszár Á., Kelemen E., Szabó A., Váczi M.: A gyors- illetve a lassú-tempó zene hatása a rekreációs kosárlabda edzésre, ÖTM Sport Szakállamtitkárság, 2008. május 22.

Gáspár Z., Balogh L., Szabó A., Kelemen E., Huszár Á., Váczi M.: Sportmotivációs tanulmány – miért sportolnak az emberek Magyarországon?, ÖTM Sport Szakállamtitkárság, 2008. május 22.

Bírálat alatt:

A szervezet iránti érzelmi elkötelezettség jelentősége a sportcsapatok teljesítményének alakulásában, Magyar Sporttudományi Szemle, 2008.