

# **A KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS SZEREPE AZ EDZŐI MUNKA HATÉKONYSÁGÁBAN**

## *THE ROLE OF COMMUNICATION STYLE IN THE EFFICIENCY OF TRAINER PROFESSION*

**BARTHA ÉVA JUDIT PhD hallgató**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

Trainer profession as such bears many similarities with other management activities carried out in any other areas of life. Therefore, it is necessary to identify how could be the managerial competencies of the trainers further improved – in particular with regard to the communicative competences – so that the time and energy spent on sport can be more effective. The most important objective of the trainer profession – alike to other managerial professions – is to continuously enhance performance. During the development of the trainer profession this kind of comparison was mainly drawn with competitive sports (Chelladurai, Saleh 1980; Kanczler, Nagykáldi 2008). However, recently a growing recognition can be observed concerning the trainers' activities working with recreational sportsmen within the fitness sector. The aim of this study is to describe and investigate the available Hungarian and international literature and to provide analytical interpretation relating to the communication styles and roles played by these styles in the effective managerial activities from the perspective of the efficiency of trainers working in the field of recreational sport more precisely of those working within the fitness sector.

### **1. Bevezetés**

Az edzői szakma számos hasonlóságot mutat az élet más területein végzett vezetői tevékenységgel, így szükséges azt kutatni, hogyan lehet az edzők vezetői kompetenciáit, különös tekintettel a kommunikációs képességekre, tovább fejleszteni annak érdekében, hogy a sportra fordított idő és energia még hatékonyabb legyen. Az edzői munka egyik legfontosabb célja, más vezetőkéhez hasonlóan, a teljesítmény folyamatos növelése. Az ennek érdekében ellátott feladatok közé tartozik a felelősség-vállalás más emberekért, célmeghatározás, iránymutatás, a feladatok meghatározása és ellenőrzése, motiváció, elismerés és szankcionálás, valamint a megfelelő és hatékony kommunikáció (Bakacsi 1991). Az edzői szakma fejlődése során ez a párhuzam főleg a versenysportokkal kapcsolatban merült fel (Chelladu-

rai, Saleh 1980; Kanczler, Nagykáldi 2008), míg az utóbbi években egyre inkább elismertté vált a fitness szektorban dolgozó edzők tevékenysége. A szabadidősporton belül a fitness szegmens vizsgálata meglehetősen aktuális az alacsony sportolási hajlandóság és arányok miatt. Jelen tanulmány célja a kommunikációs stílusokat és azok hatékony vezetői tevékenységben betöltött szerepét bemutató, valamint a sportban és a szabadidősportban dolgozó edzők vezetési szerepét, kommunikációját és hatékonyságát kutató rendelkezésre álló magyar és nemzetközi szakirodalom feldolgozása és elemzése.

## **2. A kommunikáció szerepe a vezetésben**

A vezetésstudomány napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő tudományterülete, egyre több kutató kapcsolódik be különböző tudományágakból a vezetéssel kapcsolatos vizsgálatokba. Számos tanulmány született már arról, hogy milyen szerepet tölt be egy vezető, hogyan válik valaki vezetővé (Fiedler 1971; Bass 1990). A vezető képes befolyásolni, ösztönözni másokat az együttműködésre valamilyen terv megvalósítása céljából (Bakacsi 1991). Berde (2003) szerint a vezetés átfogó, komplex tevékenység, amelyben a célok, a szervezeti küldetés elérése érdekében a vezető összehangolja különböző résztvevőket.

A vezetés a kommunikációs folyamatra támaszkodva befolyásolja a szervezet tagjainak egymás közötti kapcsolatait és magatartását céljai elérése érdekében (Bayer 1995). A vezetéshez szükséges kompetenciák közül ki kell emelni a kommunikációs képességet. Mintzberg (1979) a kommunikációt a vezető legfontosabb feladatai között sorolja fel az információ, tervezés, döntés, rendelkezés és ellenőrzés mellett. A vezető kezében az egyik legerősebb eszköz, amellyel ösztönözheti vagy visszafoghatja beosztottjait. Zaccaro et al. (2008) a vezetők vezetési stílusával szoros kapcsolatban álló négy fő kommunikációs stílust különböztet meg: tekintélyelvű, tekintélyelvű-kizsákmányoló, konzultatív és résztvevő stílust. Smith (1985) a viselkedés alapsémáinak megfelelően a kommunikációs stílus négy fajtáját írta le: passzív, agresszív, asszertív és manipulatív. Az, hogy melyik kommunikációs stílus alkalmazása a leghatékonyabb, számos tényezőtől, többek között a kommunikáló személyétől, az üzenet fogadóinak jellemzőitől, valamint a kommunikációs szituációtól függ. A hatékony vezetéssel és a kommunikációval kapcsolatban fontos meghatározni, mit jelent a hatékonyság.

## **3. A hatékonyság jelentése a vezetésben és kommunikációban**

A hatékonyság fogalmának számos megközelítése létezik, és különböző típusait lehet elkülöníteni. Kopányi (2004) szerint a gazdasági szereplők legfontosabb célja, hogy maximalizálják a ráfordítások és hozamok pénzben is kifejezhető különbségét. A gazdasági hatékonyság a ráfordítások és hozamok viszonyának

értékelésével a jövedelmezőséget minősíti. Mérése a kibocsátás és ráfordítások elemzésével lehetséges (Nábrádi, Pető 2007).

Egy vezető akkor hatékony, ha képes mindig az adott szituációhoz, feladathoz igazítani stílusát (Németh 2011; Goleman 2000). Csath (2004) szerint a hatékony vezető képes a szervezet számára jövőképet kialakítani, a környezeti változásokat gyorsan érzékeli és ezekre hamar reagál, a jövőre vonatkozó változtatásokat időben elindítja. Ha a hatékonyságot az input/output arányok határozzák meg, egy vezető akkor hatékony, ha a kitűzött célokat a lehető legkisebb idő, energia, és anyagi ráfordítással teljesíti.

A kommunikáció meghatározott célok megvalósítására irányul. Ezen célok közé tartozik a kontroll, a kapcsolat jellegének meghatározása; a különböző szükségletek, cselekvések megkönnyítése; információközlés; kapcsolat kialakítása; és az impressziókeltés (Buda, 1994). Forgó (2011) a kommunikáció céljai alapján a következő alapvető funkciókat különíti el: információs, érzelmi, motivációs és ellenőrzési funkció. A vezetésben a kommunikáció a vezetési feladatok, a tervezés, szervezés, munkaerő-gazdálkodás, munkaerő továbbképzése, fejlesztése, igazgatás, vezetés, értékelés és ellenőrzés (Huitfeldt et al. 1995), ellátásának biztosításához szükséges, a vezető számára nélkülözhetetlen eszköz (Hitt 1990). Németh (2002) szerint akkor hatékony a kommunikáció, ha a közlő mondanivalóját képes pontosan kifejezni, a fogadó pontosan megérti, időegység alatt a lehető legtöbb információ átadása megtörténik, a közlő személyét elfogadják, meggyőzőnek, hitelesnek tűnik, a beszélgetés hangulata kellemes, feszültségtől mentes, ha eredményeként a kívánt cselekvés megtörténik, és ha a közlő eléri az általa kívántani kívánt hatást. A kiváló kommunikációs képességek minden vezető számára szükségesek ahhoz, hogy hatékony és sikeres munkát végezhesenek, ezáltal növelve a szervezet teljesítményét (Raducan, Raducan 2014). A hatékony kommunikáció az egész társadalom alapvető folyamatának számít, így nem csak a vezetőknek, hanem minden, emberekkel való kapcsolattartást igénylő munkát végző személy számára nélkülözhetetlen, így a sport területén dolgozó edzők számára is.

#### **4. A vezetői és edzői szakma hasonlóságai**

A sport a gazdaság egyik nagy és gyorsan növekvő ágazata, a sportszervezetek mára fontos gazdasági szereplővé váltak. Az utóbbi években a szabadidősport iránti érdeklődés megélnékült (Szabó 2012), így napjainkban a fitness szegmens a sportgazdaságban fontos szektornak számít. Az egészséges életmód népszerűségének terjedésével egyre többen tulajdonítanak nagy jelentőséget a mindennapos testmozgásnak (Gál 2008; Perényi 2013), így a széles rétegek számára is könnyen elérhető fitnessklubok által nyújtott sportolási lehetőségek, és az ezeket irányító edzők tevékenysége egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. A sport gazdasági szerepe vitathatatlan, fontos vizsgálni, mit jelent a gazdasági hatékonyság a sportban, főként az edzői tevékenységben, hiszen szerepük kulcsfontosságú

abban, hogy a sportra fordított idő, pénz és energia felhasználása hatékonyabb legyen. Egy edzőnek, akár egyéni sportolókat, akár csapatokat edz, hasonló feladatai és kötelességei vannak, ezért hasonló kompetenciákkal kell rendelkeznie, mint egy jó vezetőnek. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a sport egy igen speciális társadalmi alrendszerként működik saját speciális szabály és szokásrend alapján, ahol az emberi teljesítményt számos tényező befolyásolja, amelyek nem mindig jellemzőek a munka világának egyéb területein.

A fontos különbségeket is elismerve az edzői tevékenység számos párhuzamot mutat a vezetői szakmával. Céljai megegyeznek más területen dolgozó vezetőkével, valamint az elérésükhöz szükséges feladatok is. Ezek ellátása érdekében Whetten et al. (2000) szerint az egyik legfőbb eszköz a kommunikáció, a motiválás, a lelkesedés fenntartása, visszajelzések nyújtása, a csapatépítés és a konfliktus- és stressz-kezelés mellett, amely eszközöket az edzők is alkalmazhatják a sportolók irányításában. A versenysportban a résztvevő munkavállalóként lép fel, a szabadidősportban pedig fogyasztóként, mások a kitűzött célok (András 2002; Szabó 2012), ennek megfelelően az edzői magatartás is teljesen más kell, hogy legyen.

Az utánpótlás nevelésben fontos a pedagógiai szerepe az edzőnek, az élsportban viszont formális hierarchián alapuló munkakapcsolat alakul ki. Az edzők az élsportban egyenlőtlen hatalmi viszonyban vannak sportolóikkal, legtöbbször hatáskörrel rendelkeznek felettük, amelynek köszönhetően döntéseikkel befolyásolják a motivációs környezetet (Ames 1992). Egy csapatot vagy egyéni sportolókat irányító edző szervezeti értelemben legtöbbször középvezetői szintet tölt be, formális hatalommal bír az irányított játékosok fölött, és bár felettesei is vannak (pl. szakosztályvezető, tulajdonos), sportolói számára felsővezetői szintet képvisel. Többnyire leader szemléletben vezet sportolóit, tevékenységének középpontjában a szakmai munka, valamint a sportolók előmenetelét biztosító személyre irányuló gondoskodás áll (Tóth 2010). A leader vezetés az emberi kapcsolatokra irányul (Bakacsi 2004), a sportolók célkitűzéseire, ösztönöz, tanít, korrigál és visszajelzéseket nyújt számukra (Németh 2011).

A szabadidősportban az edzők már nem rendelkeznek formális hatalommal a sportolók felett, egyenrangú kapcsolatban állnak velük. Ebben a kapcsolatiságban a pedagógiai célzatú vezetés háttérbe szorul és előtérbe kerül a piaci csere alapú szolgáltatás. Ennek ellenére a leader vezetői képességek nélkülözhetetlenek az edző számára, hogy irányítani és motiválni tudja sportolóit és sportcsoportjait. A leader személyes példamutatással tud követésre készíteni másokat (Gächter, Renner 2003). Hasonlóan, egy fitnessklub vendégei számára is fontos motiváló tényező a személyes azonosulás és az edző személyéből áradó vonzerő, ezt kell kihasználnia az edzőnek is (Stocker et al 2015). Egy edző sikeressége abban rejlik, hogy akár az élsportban, akár a szabadidősport szektorban dolgozik, képes legyen szem előtt tartani saját személyes jellemzőit, a sportolók jellemzőit, céljait, a helyzeti jellemzőket, a szükséges feladatokat és ezekkel összhangban kiválasztani az adott szituációban alkalmazandó vezetési és kommunikációs stílust (Kanczler, Nagykáldi 2008; Chelladurai 1990).

## 5. A kommunikáció és hatékonyság a sportban

Egy edzőnek a hatékony munka érdekében a következő feladatokat kell ellátnia: jó kapcsolat kialakítása a sportolóval; a teljesítmény fokozása; a szakmai, technikai tudás átadása; motiválás, az érdeklődés fenntartása; a sportoló önbizalmának, elégedettségének a növelése (Budavári 2012). Hatékonyságához a felé irányuló elvárások is hozzájárulnak, amelyek között szükséges kihangsúlyozni a naprakész, széleskörű tudást, a folyamatos önképzést, ismeretei állandó bővítését (Bartha, Perényi 2014), valamint tevékenységének folyamatos önkritikus vizsgálatát (Budavári 2012). A versenysportban a sportoló célja az előmenetel és a jövedelemszerzés, a szabadidő-sportolóé pedig az egészségmegőrzés, szabadidő eltöltése (András 2002), így a két területen a hatékonyság is eltérő jelentéssel bír. Barrow (1977) szerint vezetőként a célok megvalósítása érdekében az egyéneket és csoportokat szükséges befolyásolni. A sportban ez az emberek közötti kapcsolatokra, a sportolók irányítására, a döntési folyamatokra és a visszajelzésekre vonatkozik (Tóth 2010). Hiddink (2002) a hatékony edző sikeres vezetési stratégiájának elemeiként a következőket említi: minden helyzetben felismerni a kihívást, a személyi és tárgyi feltételek egyértelműsége, a hibákból következtetések levonása, szilárd stratégia, a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése, önbizalom kiépítése (edző és sportolóké egyaránt), a versenytársak számára kiszámíthatatlan magatartás, koncentráció, elkötelezettség és a belső motiváció kialakítása. Tóth (2010) a hatékonyság összetevői közé sorolja a pozitív énképet, az intelligenciát és érzelmi intelligenciát, a célok elérésében való erős hitet, a teljesítmény-motivációt, szakmai ismereteket, készségeket (sportszakmai, pedagógiai stb.), a vezetői tulajdonságokat és a kreativitást. Csak a sportolók szemében hiteles, és megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező edző képes munkáját hatékonyan ellátni (Tóth 2010). Az edzői hatékonyság közvetlen mérésének vizsgálata a hazai és nemzetközi szakirodalomban hiányos, közvetett meghatározása az elért eredményeken keresztül történik. Az élsportban ráfordításként a sportolók fejlesztésére fordított pénzt, időt, energiát értelmezzük, míg outputként a versenyekben elért helyezéseket, olimpiai pontokat, válogatottak számát, a sportolói elégedettséget, stb (Sterbenz 2007; 2013). A fitness szegmensben dolgozó edzők hatékonyságának mérésére kidolgozott tudományos módszer nem terjedt el, a korábbi kutatások száma igen korlátozott. Mivel gazdasági szempontból egy sportlétesítmény számára a megtermelt profit kiemelt jelentőségű, a fitness szektorban inputnak tekintjük az edző fizetését valamint az edzésekkel járó költségeket (rezsi, eszközök amortizációja stb.), míg az outputot az órákból származó bevétel, a fitnessklubok edző által termelt profitja jelenti.

Több szakember is foglalkozott már azzal, hogy a versenysportolók hogyan reagálnak az edző utasításaira az üzenet tartalmától és az átadás módjától függően (Lénárt 2002; Sullivan, Feltz 2006). Aly (2014) kutatásai alapján megállapíthatjuk, hogy az edzők tisztában vannak verbális és non-verbális kommunikációjukkal, és mindkettőt egyformán alkalmazzák. A kommunikációs stílusban eltérés mutatko-

zik az egyéni és csapatsportok edzői között. A csapatokat irányító edzők nagyobb jelentőséget tulajdonítanak kommunikációjuknak a sportolók teljesítménye szempontjából, mint az egyéni sportolók edzői. Ez annak is köszönhető, hogy versenyhelyzetben általában a csapatok és edzőik között több interakció lehetséges, mint az egyéni sportolók esetében (Aly 2014). Az edzői viselkedés erős összefüggéseket mutat a sportolói drop-out-tal is (Chatzisarantis et al. 2003), amely szintén a hatékonyság egyik mutatójaként értelmezhető a sportban. A fitness szektorban akkor tekintünk hatékonnak egy edzőt, ha a vendégeinek száma magas, és a lemorzsolódás alacsony. Egy fitness szektorban végzett felmérés alapján a csoportos és személyi edzéseket látogató vendégek körében az asszertív és agresszív kommunikációs stílust alkalmazó edzők órái voltak a legnépszerűbbek. Az edzők szakmai szempontból történő megítélését, a vendégek edzőhöz való ragaszkodását, valamint az órák népszerűségét, így az edző gazdasági hatékonyságát is befolyásolja az edző alkalmazott kommunikációs stílusa. A tudatosan kommunikáló és pozitív üzeneteket küldő edzők óráinak a látogatottsága magasabb, a lemorzsolódás kisebb. A hatékonyan kommunikáló edző nemcsak közvetlen módon befolyásolja a vendégek motiváltságának a fennmaradását, hanem közvetetten is, a csoportkohézió kialakításával (Bartha, Perényi 2014). Megállapíthatjuk tehát, hogy az élsport mellett a szabadidősport területén is erőteljes hatással van az edzői kommunikáció a sportolók edzés/óra- és edzőválasztására, azaz az edzők hatékonyságára.

## 6. Összefoglalás

Az edzői munka számos párhuzamot mutat a más területen tevékenykedő vezetőkével. Azt, hogy milyen hatékonysággal végzi egy edző tevékenységét, mennyire képes biztosítani sportolóinak céljaik elérését, számos tényező befolyásolja, többek között az edző vezetői tulajdonságai és kommunikációs készségei. Az élsport és szabadidősport területén is szükséges az edzők számára a sportszakmai ismeretek mellett a vezetéselméleti és kommunikációs ismeretek elsajátítása. Ez az élsportban a sportolók eredményességének biztosításához járul hozzá, a fitness szektorban a vendégek, sportolók céljainak megvalósítása mellett a fitnessklubok gazdasági sikerét és fenntarthatóságát is biztosítja. A vezetés, a kommunikáció és a hatékonyság a munka világában széles körűen vizsgált terület, számos szakirodalom áll ezen területeken rendelkezésre. A sport alkalmazott módon használja a vezetés tudományok, valamint a munka-és szervezetszichológia területén feltárt elemzéseket és eredményeket. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapíthatjuk, hogy az edzők vezetési és kommunikációs stílusával, valamint munkájuk hatékonyságával mind az élsport, mind a szabadidősport területén kevés kutató foglalkozott, ezen a területen mind a hazai, mind a nemzetközi publikációk száma korlátozott. Az élsportban a sportolói számot vagy a sportág elhagyást a szakirodalom nem kapcsolja össze az edzői hatékonysággal, ezen a területen kizárólag a sport

eredményességét vizsgálják. Az edzői munka hatékonyságának közvetlen mérésére vonatkozó vizsgálatok emiatt hiánypótlónak számítanak, ezért további, a hatékonyságot meghatározó tényezőkre, valamint a hatékonyság közvetlen mérésére vonatkozó kutatások szükségesek ebben a témában.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Stocker Miklós, Ács Pongrác, Farkas Ferenc (2015): Stratégiaalkotás, szervezés és vezetés a sportban. In: Ács Pongrác (szerk): Sport és Gazdaság, Pécs.
- Aly, E. (2014): Communication management among athletes and coaches. *European Scientific Journal*, 3. pp. 1857–1881.
- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban. Doktori (PhD) értekezés tervezet. BKÁE Gazdálkodástani PhD Program. Budapest.
- Bakacsi Gyula (1991): Hatalom a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 101-111.
- Bakacsi Gyula (1991): Kommunikáció a szervezetben. In: Bakacsi Gyula - Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal (szerk): Vezetés-szervezés. Aula Kiadó, Budapest. pp. 75-84.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Barrow, J. (1977): The variables of leadership. A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, pp. 231-251.
- Bartha Éva, Perényi Szilvia (2014): A hatékony edzői kommunikáció, mint a motiváció egyik eszköze a szabadidősportban. VII. Országos Sporttudományi Kongresszus, MSTT, Debrecen.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), pp. 19-31.
- Bayer József: Vezetési modellek – vezetési stílusok, Vinton, 1995.
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban - vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Buda Béla (1994): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula. Budapest, 1994.
- Budavári Ágota (2012): Az edzői hatékonyság pszichológiája. Utánpótlás Konferencia, Budapest.
- Chatzisarantis NLD, Hagger MS, Biddle SJH, Smith B, Wang JCK (2004): A meta-analysis of perceived locus of causality in exercise, sport, and physical education contexts. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 25, pp.284-306.
- Chelladurai, P, Saleh, S. D. (1980): Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, pp. 34-45.
- Chelladurai, P. (1990): Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*. 21, pp. 328-354.
- Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp
- Fiedler, F.E. (1971): Vezetélmélet, New York: General Learning Press
- Forgó Sándor (2011): A kommunikáció-elmélet alapjai. Médiainformaticai Kiadványok, Eger.
- Gächter, S., Renner, E. (2003): Leading by example in the presence of free rider incentives. paper presented at a Conference on Leadership, March 2003, Lyon.

- Gál Andrea(2008): A magyar lakosság egészségtudatossága és szabadidő-sportolási szokásai. In Földesiné Szabó Gyöngyi – Gál Andrea – Dóczy Tamás (2008):Társadalmi riport a sportról. ÖM Sport Szakállamtitkárság, MSTT Budapest.
- Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. Harvard Business Review.
- Hiddink, G. (2002) You were right. Moonhwa Ilbo Press, 20-21.
- Hitt, W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest. pp.146.
- Huidtfeld, T., Dietrichson, D.E.,Drangsholt, O.E., Rieber, Mohn, C.(1993): Korszerű vezetés. EDE – HUNGARY, Budapest. pp. 75-86.
- Kanczler István, Nagykáldi Csaba (2008): A sportoló képe a reális és az ideális edzőről. Kalokagathia.(46) 2-3, pp. 152-159.
- Kopányi Mihály (2004): Mikroökonómia. Complex Kiadó, Budapest.
- Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press
- Lénárt Ágota (2002):Téthelyzetben.A sportpszichológiáról edzőknek és versenyzőknek.OSI.Bp.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Nábrádi András, Pető Károly (2007): Különböző szintű hatékonysági mutatók. In:Nábrádi András, Lazányi János, Herdon Miklós (szerk.):Agrárgazdaság, vidékfejlesztés, agrárinformatika. Debrecen
- Németh Erzsébet(2002):Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése. Századvég, Bp.
- Németh Tamás (2011): Az edző vezetői stílusa a judo utánpótlás nevelésben. Diplomamunka, Semmelweis Egyetem Testnevelés és Sporttudományi Kar, Budapest.
- Perenyi S.(2013): Comparative Sport Development – System, Participation and Public Policy. In: Hallmann, K, Petry K, editors. Springer Science+Business Media. New York, pp. 87-100.
- Raducan, R., Raducan, R. (2014): Communication Styles of Leadership Tools. Procedia - Social and Behavioral Sciences 149, pp. 813 – 818.
- Tóth László(2010): Lélektani és sportlélektani ismeretek, Főiskolai jegyzet, Budapest.
- Sterbenz Tamás – Géczy Gábor (szerk., 2012): Sportmenedzsment Egyetemi jegyzet
- Sterbenz Tamás (2007): Teljesítményértékelés a professzionális kosárlabdában Vezetéstudomány 1.35-41.
- Sullivan P, Feltz DL.(2006):The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports. Journal of Applied Social Psychology . 33(8), pp.1693-1715.
- Szabó Ágnes (2012): A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban.PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S., Woods, M.(2000):Developing Management Skills for Europe. Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Gulick, L. M.V., Khare V.P. (2008). Personality and Leadership. In Crystal L. Hoyt, George Goethals, and Donelson R. Forsyth (Eds), Social Psychology and Leadership. New York: Praeger.1, pp.13-29.