

**VARGA Károly:**

## **A leadership vizsgálata magyarországi sportegyesületeknél**

### **Bevezetés**

Manapság már általános felismerés, hogy nem elég egy szervezetet utasításokkal irányítani, megkerülhetetlen az, hogy annak tagjai saját céljuk megvalósulását lássák a szervezeti célkitűzésekben. Kézenfekvő lehet e tétel bizonyítása a profi sportegyesületeket vizsgálva, hiszen itt az eredményesség, a megmérettetés mindennapos. Egy professzionális csapat sikerességéhez nem elég csupán a szponzori támogatás, a megfelelő anyagi és logisztikai háttér, de nélkülözhetetlen a tagok egységes motivációja is. Elengedhetetlen a kiváló szakmai stáb, valamint az annak élén álló vezető. Az úgynevezett leader az, aki össze tudja hangolni a szervezeti célokat a játékosok céljaival, s ez rövidtávon elkötelezettséget és győzni akarást, hosszútávon sikerességet és jövedelmezőséget eredményezhet. (Gál-Suta, 2016)

A mai modern csapatsportoknál, kiváltképp a huszonegyedik században, megfigyelhetőek olyan klubok, amelyeket felvásárol egy-egy tehetősebb személy vagy befektető csoport. Emiatt átlagon felüli pénzügyi háttérre tesznek szert, de sok esetben mégsem sikerül ezeknek a csapatoknak felérni igazán nagy magaslatokba, csupán részsikereket érnek el. (Varga, 2012) Ezzel szemben sok csapatnál észlelhető az, hogy alacsonyabb költségvetésből, gyengébb játékoskerettel is kiemelkedő eredményt és állandósult teljesítményt tudnak produkálni. (Joó, 2016) Azt gondolom, hogy ennek a két feltevésnek egyik találkozási pontja a csapatok edzőiben keresendő. Természetesen nem állítható az, hogy nincs korreláció a magasabb költségvetés és a jobb eredmények között, de *klasszikus munkaszervezetek számára is tanulságos lehet annak vizsgálata, hogy a leadership szemlélet hogyan tudja pozitívan befolyásolni a profi sportklubok eredményeit*. Ehhez felhasználom a leadership egy specifikus megközelítését, melyet több évtizedes kitartó munkásságával *Packianathan Chelladurai* dolgozott ki. (Chelladurai, 2007)

Magyarország három, kiemelten támogatott csapatsportjának jeles képviselőit vizsgáltam. Az adott csapatokat igyekeztem úgy kiválasztani, hogy azok sportágukon belül a honi bajnokság legerősebbjei legyenek. Az utóbbi 5 évben, mindegyik vizsgált csapat legalább egyszer elhódította az adott sportághoz tartozó magyar bajnoki címet. Az elemzést az említett csapatoknál a Chelladurai által kidolgozott kvantitatív kérdőív segítségével végeztem el, és ebből igyekeztem néhány következtetést levonni.

### **A leadership fogalma**

A *leadershipnek* nincs egységesen elfogadott magyar megfelelője. Konkrét fordítása a vezetés szó, de ez nem a legmegfelelőbb megközelítés, ugyanis nem összekeverendő a

menedzsment kifejezéssel. A magyar szakirodalom többféle szóösszetétellel próbálja magyarázni, mind közül talán a legpontosabb a *személyes vezetés* (Bakacsi, 2007), hiszen itt egyszerre beszélhetünk vezetési stílusról, vezetői magatartásról, vezetői funkcióról és vezetői szerepről. Vagy másképp a leadership annak a képességét is jelenti, hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani. (Robbins, 2013)

### **Chelladurai féle többdimenziós leadership modell**

Packianathan Chelladurai a XX. század neves kutatója, aki a leadership fogalmát a sportra specializálva vizsgálja. Chelladurai és Saleh egyetértettek abban, hogy az addig ismert modelleket nem lehet adekvát módon a sportbeli leadershipre húzni, így új elméletek megalkotását tűzték ki célul. (Saleh-Chelladurai, 1980) Létrehozták a multi-dimenzióális sport modellt, amely az első azok közül, amely kifejezetten sportolókat és azok edzőit vizsgálja.

A multi-dimenzióális modell három vezetői magatartásformát ismertet, ezek pedig sorrendben nem mások, mint az *edzőtől elvárt*, *aktuális* és a *kívánatos magatartás*. (Chelladurai, 2007)

Mint ahogyan az ábra is mutatja, az elvárt magatartásra legnagyobb hatással a szituációs tényezők vannak. Ezek pedig nem mások, mint az együttesnél meghatározott célok, az elvégzendő feladatok típusai, valamint a csapatot körülvevő társas és kulturális környezet. Az említett faktorok alapjaiban befolyásolják, hogy a tréner, milyen módszereket alkalmazhat. Más vezetést igényel ugyanis egy amatőr és egy profi sportklub is, de meghatározó tényező lehet a játékosok életkora és neme is.

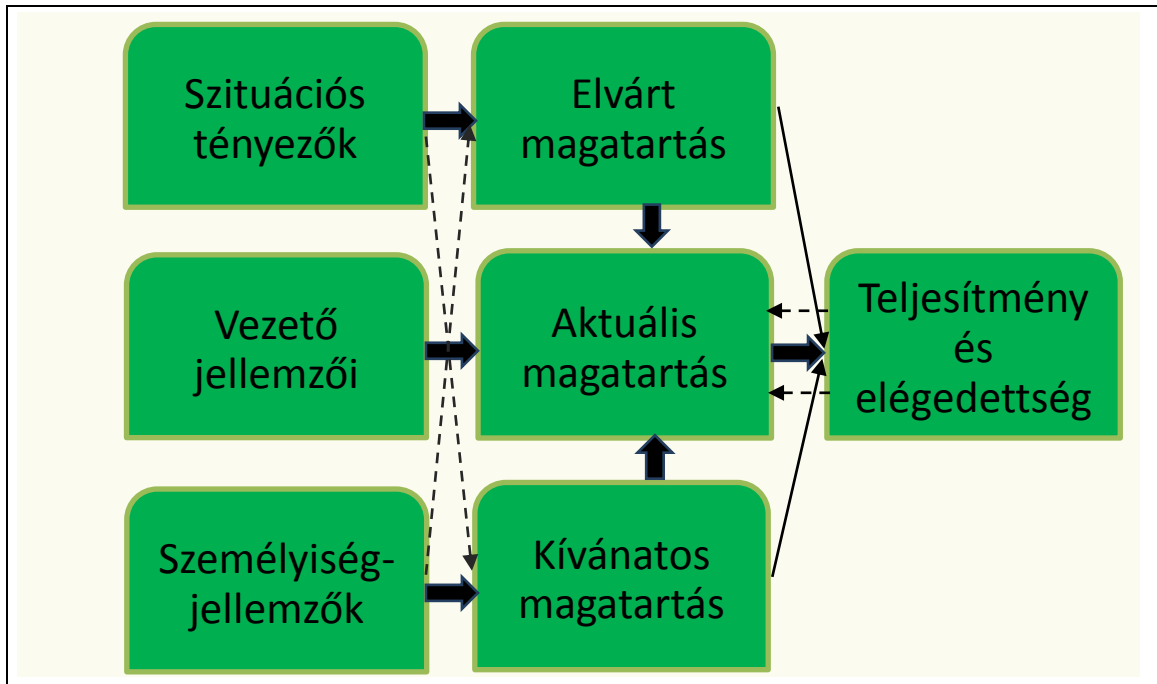
A kívánatos magatartást leginkább a személyiség jellemzőiből állapíthatjuk meg, melyek a csoport tagjainak igényeiből állnak össze. Egy adott helyzetben nagyon fontos a vezető hozzáállása játékosaihoz, fel kell ismernie, hogy van-e szükségük segítségre, irányításra vagy éppen egy határozott utasításra.

Mielőtt részletezném az aktuális viselkedési formát, szeretnék kitérni az *elvárt* és a *kívánatos* magatartás közti különbségre. Az elvárt magatartást külső tényezők alakítják, határokat szabnak a trénernek, ilyenek lehetnek a szakmai korlátok, elvárások a vezetés részéről vagy éppen az anyagi lehetőségek. A kívánatos magatartás pedig belülről, a játékosoktól jövő kritériumokon alapszik, mint például, hogy hogyan viselkedjen a vezető az edzésen, mennyire legyen távolságtartó, esetleg nyitott feléjük, illetve egyéb, a csapattagok által preferált magatartásbeli elvárások.

A modell legmeghatározóbb eleme az edző aktuális viselkedése. Az aktuális magatartást a vezető jellemzői befolyásolják leginkább, vagyis az évek során

felhalmozott tapasztalat, a meglévő szakmai tudás és a habitus. Az említett jellemvonásokon kívül, mint ahogyan az ábra is mutatja, óriási hatással vannak a kívánatos és az elvart tényezők is, ugyanis az edző úgy alakítja magatartását, hogy az a külső és a belső elvárásoknak is megfelelő legyen.

### 1.ÁBRA: CHELLADURAI MULTI-DIMENZIONÁLIS SPORTMODELLJE



Forrás: Chelladurai (2007)

A modell feltételezése az, hogy minél inkább egybeesik a három magatartás, annál nagyobb az esélye annak, hogy az edző mindennemű elvárásnak meg tud felelni. A fő hipotézis tehát nagyon hasonlít a leadership alapgondolatára, vagyis hogy rövidtávon elégedettséget és akarni vágyást, hosszútávon sikerességet és jövődolgozóséget eredményezhet az elméletben leírtak megvalósulása.

A modell szerint az aktuális magatartást rendkívüli módon befolyásolja a *teljesítmény* és az *elégedettség*. Amennyiben valamelyik említett tényező csorbát szenved, az edzőnek azonnali magatartásváltásra van szüksége, hogy a frusztráció és a sikertelenség gyorsan elpártoljon az együttes mellől.

#### Módszertan

A Chelladurai által készített LSS (Leadership Scale for Sport) kérdőív megfelelőnek tűnt a vizsgálathoz. Az LSS kérdőív öt különböző kérdéscsoportra oszlik, melyek mind egy-egy vezetői magatartásformát vizsgálnak.

Az említett öt kategória a következő:

1. Tanító és utasító magatartás
2. Demokratikus magatartás

3. Autokratikus magatartás
4. Társas-támogató magatartás
5. Pozitív visszajelzés

A dimenziók ismert leadership elméleteket foglalnak magukba. A tanító és utasító, a pozitív visszajelzés, valamint a társas-támogató magatartás kérdései között a személyiségközpontú, azon belül is előbbi kettőnél a feladatorientált, utóbbinál pedig a beosztottorientált viselkedést vizsgálhatjuk. A demokratikus, valamint az autokratikus magatartásformára vonatkozó kérdések pedig a döntésközpontú szemléletet hordozzák magukban.

### **RLSS (Revised of the Leadership Scale for Sport)**

Az RLSS (Revised of the Leadership Scale for Sport), kérdőívet 1997-ben Zhang, Jensen és Mann készítette el. (Zhang-Jensen-Mann, 1997) Ez a Chelladurai által kidolgozott LSS módosított verziója, ugyanis a tudósok úgy vélték, hogy a teljes képet csupán úgy kaphatják meg, ha bővítik két másik kategóriával, mégpedig a *csoporthatározó és a kontingencialista magatartásformával*.

Az elkészítését követően számos elemzést végrehajtottak a segítségével, illetve jó néhány kritikát is figyelembe véve úgy döntöttek, hogy a csoporthatározó magatartás nem használható teljes mértékben, így azt kihagyva készült el a 6 dimenziót magába foglaló végleges RLSS kérdőív.

A kérdőív 47 kérdésből áll. Az első 9 kérdés a *demokratikus* magatartás meglétének mértékét vizsgálja, ebből állapítható meg, hogy az edző, milyen mértékű beleszólást engedélyez játékosai számára a stratégiai, taktikai és a csapat céljait érintő kérdésekbe.

Az ezt követő 8 kérdésből választ kaphatunk arra, hogy a mester mennyire támogatja a csapattagokat *pozitív visszajelzéseivel*, vagy adott esetben jutalmazással.

A harmadik kérdéscsoport szintén 8 kérdésből áll össze, s ez a *kontingencialista* magatartás mértékét vizsgálja, vagyis, hogy a vezető mennyire képes és akar alkalmazkodni a szituációs tényezőkhöz (idő, lehetőségek, egyéb befolyásoló tényezők), s ezek függvényében mennyire képes rugalmas lenni a meglévő módszerek módosításában, illetve a lehetőségekhez mérten, a célok meghatározásában.

A *társas-támogató* magatartást 5 kérdéssel elemzi a kutatás, amelyekből megállapítható, hogy mennyire szívügye az edzőnek, játékosai „jóllétének” biztosítása, s bensőséges, közeli kapcsolatok kialakítása.

A kérdőív második felében 6 kérdés foglalkozik a *tanító és utasító* magatartás vizsgálatával, ebből következik, hogy fejlesztő és koordináló személyiség a mester. Amennyiben igen, akkor rendkívül pozitív hatással van munkássága a képességek, technikák csiszolásában, valamint megfelelően menedzseli a játékosok közti szakmai kapcsolatot.

Az utolsó magatartásforma az *autokratikus*, s erre az utolsó 10 kérdés fókuszál. Itt a demokratikussal ellenkező felvetések kerülnek terítékre, vagyis az edzői hatalomgyakorlás mértékét, s a független döntéshozatalt monitorozza.

A kérdőív zárt kérdéseket alkalmaz, vagyis előre megadott válaszokból lehet kiválasztani az általuk leginkább jónak véltet. A feleleteket a játékosok egytől ötig (1: soha, 2: ritkán, 3: néha, 4: általában, 5: mindig) oszthatják ki:

Három részből áll össze a teljes kutatás. Az edzők saját szemszögükből válaszolják meg a kérdéseket, hogy ők, hogyan viselkednek csapatuknál. A játékosok kérdőíve pedig kétszer 47 kérdésből áll össze, a kérdések mindkettőben megegyezők, a különbség csupán az, hogy míg az egyikben a jelenlegi vezetőedzőjüket kell értékelniük, addig a másodikban a számukra legideálisabbat.

### **Mintavétel**

A felmérésben három együttes játékosai és vezetőedzői vettek részt. A klubok mindegyike profi sportklub, ezek a csapatsportok Magyarországon kiemelt támogatásban részesülnek mint látványsportok. Ennek, és a szponzori hozzájárulásoknak köszönhetően igen stabil anyagi háttérrel rendelkező egyesületekről beszélhetünk.

A magyar férfi kézilabda, kosárlabda és labdarúgó bajnokságban szereplő csapatok mindegyike rendelkezik az utóbbi öt évben magyar bajnoki címmel. A magyar bajnokságban szerzett tapasztalaton kívül európai kupaporondon is megfordultak manapság az említett csapatok, szóval megállapítható, hogy széleskörű ismeretekkel rendelkező vezetést igényel egy-egy ilyen klub irányítása.

Mindhárom egyesület vezetőedzője kitöltötte az általam elküldött kérdőívet, ezenkívül a kézilabda csapatból 10 játékos, a focicsapatból 21 játékos, illetve a kosárlabda csapat 11 játékosa küldte vissza a válaszait. A labdarúgó egyesület keretének csaknem teljes létszáma megválaszolta, a külföldi játékosokat a tolmácsok segítették a magyar nyelvű szövegek értelmezésében. A kosarasok esetében kizárólag a magyar játékosoknak volt lehetőségük kitölteni a nyelvi korlátok miatt. A kézilabda csapatnál a kérdőívet egyaránt hazai és külföldi játékos is kitöltötte és a teljes létszámból azok a játékosok

nem adták le csupán válaszaikat, akik a kutatás ideje alatt saját nemzetük válogatottjával részt vettek a kézilabda Európa-bajnokságon.

A játékosok, mint ahogy már korábban említettem, kizárólag férfiak, nemzetiségüket tekintve honi és külföldi sportolók, életkorban pedig a 18 és 37 közötti korosztályt képviselik.

A vizsgálat során különbségeket fedezhetünk fel, hogy milyennek véli magát a jelenlegi edző, s milyennek tartják őt a csapattagok. Továbbá összehasonlíthatjuk azt is, hogy milyen különbségek vannak a jelenlegi vezetés és az ideális vezető képe között.

### Az eredmények elemzése

*A játékosok aktuális edzőjükről alkotott véleménye*

#### 1. TÁBLÁZAT: A JÁTÉKOSOK VÉLEMÉNYE AZ AKTUÁLIS VEZETŐEDZŐJÜKRŐL

	Kézilabda csapat		Labdarúgó csapat		Kosárlabda csapat	
1.	Pozitív visszajelzés	4,05	Pozitív visszajelzés	4,15	Pozitív visszajelzés	4,26
2.	Kontingencialista	3,86	Tanító és utasító	3,9	Tanító és utasító	4,08
3.	Tanító és utasító	3,65	Kontingencialista	3,86	Társas-támogató	3,79
4.	Autokratikus	3,24	Társas-támogató	3,19	Kontingencialista	3,78
5.	Társas-támogató	2,95	Autokratikus	3,11	Demokratikus	3,42
6.	Demokratikus	2,69	Demokratikus	2,85	Autokratikus	3,05

Az értékeket csapatonként, a kérdéskörök alapján kategorizálva a játékosok által edzőjükre leadott válaszok átlagából a következő megállapítások születtek. Mindhárom klub játékosainak egyezik a véleménye abban, hogy melyik magatartásforma jellemzi leginkább mesterüket. Mindhárom csapat az 5-ös skálán 4 felett értékelte edzőjük pozitív-visszajelzés magatartását. Ez a viselkedéstípus megmutatkozhat akár egy jó megmozdulást követő gratulációban, akár egy vesztes mérkőzést követően lelkesítő dicséretben is.

Szerintem ezt a magatartásformát azért követik az edzők, mert ez az az eszköz, amelynek segítségével a legegyszerűbben, s leggyorsabban tudják motiválni játékosaikat.

3,8 körüli osztályzatot kapott a csapatok mindegyikénél a kontingencialista magatartásforma, ami arra enged következtetni, hogy az edzők kifejezetten rugalmasnak tekinthetők, s a különböző szituációkhoz többnyire megfelelően sikerül alkalmazkodniuk.

A táblázatban megfigyelhető, hogy a vizsgált értékek közül a demokratikus magatartás az, amely az összesített eredményeket figyelembe véve a legalacsonyabb értékelést

kapta. A demokratikus magatartásformát vizsgáló kérdések azt vizsgálják, hogy az együttes vezetőedzője milyen mértékben hozza meg döntéseit a játékosok véleményét is figyelembe véve, legyen szó a keret összeállításáról, vagy akár az edzésen elvégzendő munkáról. A kutatás eredményei pedig azt mutatják, hogy a trénerek kevésbé hagynak beleszólást a releváns kérdésekbe. Igen érdekes lehet annak vizsgálata, hogy a játékosok (ne felejtjük, sikeres profi sportolók!) vajon ragaszkodnak-e ehhez a vezetői magatartásformához.

*A játékosok számára ideális edzői magatartásformák*

## 2. TÁBLÁZAT: A JÁTÉKOSOK ÁLTAL ALKOTOTT VÉLEMÉNY AZ IDEÁLIS VEZETŐEDZŐRŐL

	Kézilabda csapat		Labdarúgó csapat		Kosárlabda csapat	
1.	Pozitív visszajelzés	4,36	Tanító és utasító	4,49	Tanító és utasító	4,38
2.	Kontingencialista	4,23	Pozitív visszajelzés	4,31	Pozitív visszajelzés	4,28
3.	Tanító és utasító	4,18	Kontingencialista	4,09	Kontingencialista	4,13
4.	Autokratikus	3,33	Autokratikus	3,37	Társas-támogató	3,45
5.	Társas-támogató	3,31	Társas-támogató	3,31	Demokratikus	3,26
6.	Demokratikus	2,96	Demokratikus	2,85	Autokratikus	3,22

A sportolók által leadott válaszokból kirajzolódik, hogy következő magatartástípusokat tartják **fontosnak** egy jó mester esetében:

- **pozitív-visszajelzés magatartás** – lényeges, hogy megfelelően tudja motiválni játékosait, alkalmazzon pozitív visszajelzéseket, dicséretet és jutalmazást;
- **tanító és utasító magatartás** – az edzői viselkedés legfőbb céljai között legyen a játékosok képességeinek javítása is;
- **kontingencialista magatartás** – vagyis a vezető tudjon alkalmazkodni a mindenkori szituációkhoz és flexibilis legyen.

A játékosok a kevésbé fontos magatartások közé sorolták a **demokratikus**, illetve az **autokratikus** magatartást, tehát a két végletet. A demokratikuson és az autokratikuson kívül, a **társas-támogató** magatartásforma került még ebbe a csoportba. Profi sportklubokról és hivatásos játékosokról beszélünk, akik tisztában vannak a csapatösszhang fontosságával, de nem tartják az edző feladatának azt, hogy bensőséges, mély, baráti kapcsolatokat hozzon létre a játékosok között, vagyis a csapattársak között inkább „munkatársi” viszony alakul ki. **Inkább szakmai, mint társas kapcsolatot** ápolnak egymással a sikeres profi sportolók.

*Az aktuális és az ideális edzők értékelésének összehasonlítása*

### 3. TÁBLÁZAT: AZ AKTUÁLIS ÉS IDEÁLIS VEZETŐEDZŐRŐL ALKOTOTT VÉLEMÉNYEK KAPCSOLATA

	Kézilabda csapat		Labdarúgó csapat		Kosárlabda csapat	
	aktuális	ideális	aktuális	ideális	aktuális	ideális
Pozitív visszajelzés	4,05	4,36	4,15	4,31	4,26	4,28
Kontingencialista	3,86	4,23	3,86	4,49	3,79	4,13
Tanító és utasító	3,65	4,18	3,9	4,09	4,08	4,38
<b>Autokratikus</b>	3,24	3,33	3,11	3,31	3,05	3,22
<b>Társas-támogató</b>	2,95	3,31	3,19	3,37	3,78	3,45
<b>Demokratikus</b>	2,69	2,96	2,85	2,85	3,42	3,26

Az aktuális és az ideális edzőről alkotott képek alapjaiban megegyeznek, s csupán apróbb részletekben térnek el egymástól. Ennek nyilván az a magyarázata, hogy mindhárom csapat stabilan sikeres, jó eredményeket ér el.

*Az edzők önértékelése vs. a játékosok véleménye*

### 4. TÁBLÁZAT: A JELENLEGI EDZŐRŐL ALKOTOTT KÉP A JÁTÉKOSOK ÉS AZ EDZŐ SZEMSZÖGÉBŐL

	Kézilabda csapat		Labdarúgó csapat		Kosárlabda csapat	
	aktuális	edzői	aktuális	edzői	aktuális	edzői
Pozitív visszajelzés	4,05	2,6	4,15	4,31	4,26	4,28
Kontingencialista	3,86	2,75	3,86	4,49	3,79	4,13
Tanító és utasító	3,65	4	3,9	4,09	4,08	4,38
<b>Autokratikus</b>	3,24	3,33	3,6	3,31	3,05	3,22
<b>Társas-támogató</b>	2,95	3,31	3,19	3,37	3,78	3,45
<b>Demokratikus</b>	2,69	2,96	2,85	2,85	3,42	3,26

Összehasonlítottam a játékosok értékelését edzőjükről és az edzők saját magukról alkotott véleményét is. A kosárlabda, illetve a futball csapat élén nagy tapasztalattal rendelkező, elismert edzők tevékenykednek, akik már az idők során kitapasztalhatták saját erősségeiket, gyengeségeiket, s ez alapján, képességeik teljes tudatában dirigálják az együtteseket, ahogyan ezt a számok is mutatják.

A kézilabda csapat élén egy kevesebb tapasztalattal rendelkező vezetőedző található, aki rendkívül jó képességekkel megáldott, de a kimutatásból egyértelműen leolvasható, hogy nem kifejezetten van még tisztában a saját viselkedésével, alkalmazott magatartásaival. Amíg a játékosai benne, a számukra ideálisnak vélt



vezetőt látják a meghatározott kritériumok alapján, addig a mester saját magáról alkotott véleménye ennek igencsak ellentmondó. Ez betudható a már korábban említett rutintalanságnak, s az önismeret hiányának. Ezért is fontos a visszajelzés a fiatal tréner számára akár játékosaitól, akár egyéb helyekről is.

*Az aktuális és ideális edzőről alkotott vélemények szórásának vizsgálata*

Az egyszerűbb átlagok összehasonlítását követően igyekeztem a korábban vizsgált értékek szórását is meghatározni. Amennyiben a csapattagok által kitöltött aktuális, illetve ideális szórásértékeket párban vizsgálom, megállapítható, hogy mindhárom csapatnál a pozitív-visszajelzésre adott válaszokból jött létre az egyik leginkább egyetértést mutató kérdéscsoport.

**5. TÁBLÁZAT: AZ AKTUÁLIS ÉS IDEÁLIS VEZETŐEDZŐRŐL ALKOTOTT VÉLEMÉNYEK SZÓRÁSAI**

	Kézilabda csapat		Labdarúgó csapat		Kosárlabda csapat	
	aktuális	ideális	aktuális	ideális	aktuális	ideális
Demokratikus	0,952	0,887	1,008	0,871	0,698	0,842
Pozitív visszajelzés	0,528	0,669	0,752	0,704	0,607	0,698
Kontingencialista	0,811	0,649	0,852	0,840	0,885	0,765
Társas-támogató	0,894	0,723	0,882	0,662	0,758	0,812
Tanító és utasító	0,833	0,650	0,848	0,579	0,599	0,585
Autokratikus	0,796	0,771	0,939	0,811	0,805	0,726

A kézilabdások és a focisták által kitöltött kérdőívekben, ha szintén párban tekintünk az ideális, illetve az aktuális edzőre vonatkozó kérdéssorokra, akkor megállapítható, hogy a legnagyobb eltérés a demokratikus magatartás válaszai közt lévő szórások között található. Előbbinél ezek az értékek 0,952 és 0,887, míg utóbbinál 1,008 és 0,871.

A fentiek arra utalnak, hogy egy adott magatartásformát minél fontosabbnak tartanak egy jól működő csapaton belül, annál nagyobb a véleményekben való egyezés. Míg ha ezt pont ellenkezőleg, a legkevésbé találja fontosnak és megvalósuló tényezőnek a csapat tagsága, akkor az adott témában mutatkozik meg a legnagyobb eltérés a játékosok álláspontja között.

A meglévő szórásadatokból megállapítható továbbá, hogy a játékosok által ideálisnak vélt edzőtípusban nagyobb egyetértés mutatkozik, mint ugyanezen kitöltött kérdőív aktuális edzőre vetített értékei között. Ebből következtetve azt gondolom, hogy a játékosok között az ideális edzőről alkotott kép nagyon hasonló, de ezek a kívánások

nem mindegyik jelenleg vizsgált edzőben vannak úgy meg, ahogyan a csapatának a legmegfelelőbb lenne.

A továbbiakban különböző korrelációs összefüggéseket kerestem a kérdőívben található kérdések között. A három csapat együttes vizsgálatával kezdtem. Az így kapott számok között nem volt kiemelkedő érték, amelyből a kérdések közötti bármilyen korrelációra lehetne következtetni, emiatt csapatok szerint kezdtem el vizsgálni a meglévő számadatokat.

#### *A kézilabda csapat számadatainak vizsgálata*

A kézilabda csapatnál a játékosok aktuális edzőjükre adott válaszaik esetében a 19. és a 45. kérdés között igen erős negatív korreláció fedezhető fel. (-0.813) Előbbinél arra kérdez rá a kérdőív, hogy az edző mennyire rugalmas a különböző módszerek alkalmazásában, amennyiben a csapatteljesítmény nem megfelelő, a másodiknál pedig a kérdés az, hogy köt-e kompromisszumot vagy sem. Ebből megállapítható az, hogy az edző képes változtatni szükség esetén az általa alkalmazott módszereken, tehát kijelenthető, hogy abszolút kompromisszumra kész vezetőről beszélhetünk a kézilabda csapatnál.

Az aktuális edzőre adott válaszokból egy igen magas pozitív korrelációs érték is mutatkozott. 0,905-ös, tehát igen erős korrelációt mutató értéket eredményezett a következő két kérdés összevetése:

- Segíti a játékosokat a személyes problémáik megoldásában?
- Odafigyel a játékosok személyes jólétére, boldogulására?

Azaz a kézilabda csapat vezetőedzője részt vesz játékosainak problémamegoldásában, illetve segíti azt, amennyire csak lehetősége engedi, kiemelten fontos számára az ő jóllétük, elégedettségük, mert ezek alapfeltételei a kiegyensúlyozott játéknak és a jó teljesítménynek.

Az aktuális után, a kézilabdások által kitöltött ideális vezetővel kapcsolatos kérdőívben kerestem azokat a kérdéseket, amelyek esetében a válaszok korrelálnak egymással.

Magas negatív korreláció figyelhető meg a 8. és a 33. kérdés között, vagyis a játékosok elvárásai között szerepel az, hogy változatos edzésekben legyen részük. Ezt úgy várják el trénerüktől, hogy saját maga találja és dolgozza ki, esetleg a többi stábtaggal együttműködve, de a kézilabdásoknak nem áll érdekükben az ebbe való beleszólás. Amennyiben ez ilyen formában teljesül, feltételezhetően növekszik a játékosok elégedettsége, mert pontosan tudják azt, hogy a megfelelő mestertől, kiváló és különféle gyakorlat segítségével fejlődhetnek, s eközben nem fullad az edzés sem unalomba, hála az újdonságoknak.

Az ideális vezetőedzőről szóló kérdőívben is találtam markáns kapcsolatot (0,8668), méghozzá az alábbi két kérdés között:

- Elismeri a játékost, ha az teljes erőbedobással küzd.
- A legalkalmasabb játékosokat teszi a csapatba.

A csapat tagjai számára ideális edző elismeri, ha a játékos maximálisan odateszi magát, s az edzéseken mutatott küzdőszellem és kitartást is figyelembe véve állítja össze a kezdőcsapatot. Így mindig fontos a mutatott forma, nincs senkinek bérelt helye a pályán. A legalkalmasabbnak vélt csapattagok szerepelnek a mérkőzéseken, s ez az egyenlő elbírálás a játékosok moráljára nagyon pozitív hatással van. Ugyanis, ha belegondolunk az ellenkező esetben, mikor a maximális kitartás és megfelelni akarás ellenére is az edző által favorizált, nem a legjobb formában lévő játékosok szerepelnek a meccseken, akkor az hosszútávon rendkívül demoralizáló lehet a többi kerettag számára.

#### *A labdarúgó csapat adatainak vizsgálata*

A labdarúgók válaszáinál végzett kutatásoknál a számadatok között nem volt felfedezhető kiemelkedő érték sem az aktuális, sem az ideális vezetőedző értékelésében, amelyből kérdések közti negatív korrelációra lehetne következtetni, valamint az aktuális vezető esetén is csupán gyenge vagy közepes pozitív korrelációra bukkantam.

Az ideális vezetőedzőről elkészített kérdőív vizsgálatánál viszont két kérdés között (13. és 32.) magas pozitív korrelációra találtam. A feltevés szerint, amennyiben az edző folyamatosan visszajelez azzal kapcsolatban, hogy mely játékosai azok, amelyek jól teljesítenek, akkor ezzel nagyobb bizalom épül ki a tréner felé, mert őszintének, nyílt vélemény formálónak tartják őt. Azért, mert képet kaphatnak az aktuális formájukkal kapcsolatban, ezáltal tisztában lehetnek azzal, hogy ha fejlődésre, esetleg plusz edzőmunkára van szükségük a jobb teljesítmény eléréséhez. Valamint azok a játékosok, amelyek elismerést kapnak, még motiváltabbá válnak annak érdekében, hogy kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak a jövőben is, mert dicséret jár érte.

#### *A kosárlabda csapat számadatainak vizsgálata*

A kosárlabda játékosok kérdőíveinek áttekintése alapján a jelenlegi vezetőedzőről adott válaszoknál a következő két kérdés közötti negatív korráció (-0.7698) mutatható ki:

- Objektív módszereket használ az értékelés során.
- Nem magyarázza meg a cselekedeteit.

A korrelációt úgy értelmezhetjük, hogy amennyiben a játékosok értékelésére objektív módszereket alkalmaz a vezetőedzőjük, akkor minden bizonnyal részletesen elmagyarázza számukra, hogy mi alapján cselekszik és mond véleményt különböző témákban.

A kosarasok által az ideális edzőről kitöltött kérdőívben 2. és a 6. kérdésre adott válaszaik között figyelhető meg magas pozitív korreláció (0,9218). Ami nem meglepő, hiszen az egyik kérdés arra kereste a választ, hogy a tréner megvalósítja-e a

csapatok javaslatait, a másik pedig, hogy kikéri-e a játékosok véleményét a fontos edzői ügyekben. A játékosok elvárják ideális esetben, hogy mesterük kikérje véleményüket a releváns, csapatot is érintő kérdésekben, s ezt követően a kapott javaslatokat alkalmazza munkája során, ezzel is növelve az elégedetlenséget és az eredményességet a csapatok körében.

### **Összegzés**

Az elemzés fő modellje a Chelladurai féle többdimenziós sport modell volt. Alkalmazásával részletesen vizsgálhattam a sportegyesületeknél jellemző vezetői magatartást.

Az említett csoportosítás segítségével nem csupán a kérdésekre adott válaszokat tudtam összevetni, hanem a különböző kérdéscsoportok között is állíthattam fel párhuzamokat.

A vizsgálat eredményei azt mutatták az ideális vezetőedzőről, hogy 3 preferált magatartásformát várnak el a játékosok. Ezek a *pozitív visszajelzés* (a gyakori dicséret és visszacsatolás igénye), a *kontingencialista* (szituációkhoz való alkalmazkodás), és a *tanító-utasító magatartás* (szándék a játékosok képességeinek javítására).

Az aktuális mesterről adott válaszokból arra a következtetésre jutottam, hogy az edzők kivétel nélkül alkalmazzák ezeket a magatartásokat, (maximum sorrendbeli különbség fedezhető fel a formák között), ez pedig magas elégedettséget eredményez a csapatoknál.

Meglepő módon a legkevésbé preferált viselkedéstípus a játékosok szerint a *demokratikus*, bár a trénerek megfelelő mennyiségű beleszólást engedélyeznek a sportolóiknak, amivel nyilvánvalóan tudatosan erősítik a pozitív hangulatot.

Az edzők saját magukról kitöltött kérdőíveiből arra a következtetésre jutottam, hogy a kosárlabda és a labdarúgó csapat élén álló személyek, nagy rutinjuknak köszönhetően egyértelműen tisztában vannak az önmaguk által mutatott magatartásformákkal. Ezt a játékosok véleményei is megerősítik.

A kézilabdások trénera rendkívül fiatal, de sokra hivatott edző. Jelenleg még nincs tisztában megfelelő mértékben a saját maga viselkedésével, de a játékosok visszajelzései alapján, egy rendkívül jó vezető rejlik benne.

A munkám során összehasonlítottam a különböző kérdésekre adott válaszokat a csapatokon belül. A korreláció kimutatása erősítette meg többek között, hogy egy edző rugalmassága milyen fontos a kardinális kérdésekben (például, ha sikertelen a csapat),

de az is verifikálódott, hogy a folyamatos visszajelzések segítségével könnyebben épül ki a mester és tanítványa között a bizalom.

\*\*\*

Az élsportolók vezetőkkel kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálatával egy talán kevésbé szokványos elemzési lehetőségre szerettem volna felhívni a figyelmet, ahol nem feltétlenül a sajátos közegben született eredmények a legfontosabbak, hanem annak a bemutatása, hogy a tevékenység jellege, a vezetettek összetétele szignifikánsan képes befolyásolni az eredményes leadership stílus típusát. A szokványos munkaszervezetekhez képest e sportegyesületekben azonnali és egyértelmű az eredményesség kimutatása, ehhez a lehető legközvetlenebbül kapcsolódik a tagok keresete és karrierlehetősége (játékospiaci értéke), és ne feledjük, hogy egyértelműen sikeres csapatokról van szó. Továbbá a játékosok, bár beérett, messze átlagon felül kereső, profi sportolók, azonban egy részük mégiscsak kellő élettapasztalat nélküli fiatal felnőtt. Egy átlagos munkaszervezethez képest ezek azért jelentős különbségek. Az eredmények esetleges hasznosításánál ezt feltétlenül figyelembe kell venni.

E kutatás továbbgondolása esetén meg lehetne vizsgálni női együtteseket, illetve amatőr vagy éppen kevésbé sikeres sportklubokat is. Azokat és a mostani eredményeket összehasonlítva azt gondolom, gazdagodhatna a leadership elmélete és gyakorlati alkalmazása mind a „hagyományos” munkaszervezetek, mind az élsport területén.

#### **Irodalomjegyzék:**

- Bakacsi, G. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
- Chelladurai, P. (2007): Leadership in sport. In G. Tenenbaum, & R. Eklund, Handbook of sport psychology pp. 113-134. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gál, M. & Suta, S. Szervezési- és vezetési elméletek. [www.galmark.eoldal.hu](http://www.galmark.eoldal.hu) (utolsó letöltés: 2016. április 21.)
- Joó, G. Célegyenesben a Leicester City, közel a csoda. [www.index.hu](http://www.index.hu) (utolsó letöltés: 2016. április 9.)
- Robbins, S. P. (2013): Organizational Behavior. New York. Pearson Education, Inc.
- Saleh, S. D., & Chelladurai, P. (1980): Dimensions of leader behavior in sports. In Development of a leadership scale pp. 34-45.
- Varga, A.: Klub annyi pénzt nem bukott, mint a City. [www.index.hu](http://www.index.hu) (utolsó letöltés: 2012. május 28.)
- Zhang, J., Jensen, B., & Mann, B. (1997): Modification and revision of the leadership scale for sport. Journal of Sport Behavior, pp. 105-122.

**Melléklet***Edzői kérdőív*

		Soha	Ritkán	Néha	Általában	Mindig
	<b>ÉN, mint vezetőedző:</b>					
1.	hagyom a játékosokat részt venni a döntéshozatalban és az irányvonalak kialakításában.	1	2	3	4	5
2.	megvalósítom a csapattagok javaslatait.	1	2	3	4	5
3.	hagyom, hogy a játékosok döntsenek a mérkőzésen alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
4.	szabad kezet adok a játékosok számára, hogy az edzésgyakorlatok részletes végrehajtásának módját meghatározzák.	1	2	3	4	5
5.	kérem a játékosok jóváhagyását a fontos ügyekben, mielőtt döntenék.	1	2	3	4	5
6.	kikérem a játékosok véleményét a fontos edzői kérdésekben.	1	2	3	4	5
7.	megkérdezem a játékosok véleményét az egyes mérkőzéseken alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
8.	a napi csapatmegbeszélések során merítek a játékosok ötleteiből.	1	2	3	4	5
9.	hagyom, hogy a játékosok meghatározzák saját céljaikat.	1	2	3	4	5
10.	gratulálok a játékosnak egy jó megmozdulás után.	1	2	3	4	5
11.	elismerésemet fejezem ki a játékos felé, ha az megérdemli.	1	2	3	4	5
12.	kifejezem elismerésemet, ha a játékos jól teljesít.	1	2	3	4	5
13.	megmondom a játékosnak, ha az kiemelkedően jól teljesített.	1	2	3	4	5
14.	mások előtt is kiemelem a sportoló jó teljesítményét.	1	2	3	4	5
15.	minden mérkőzésen elismerem a játékosok egyéni hozzájárulását a sikerhez.	1	2	3	4	5
16.	elismerem a játékost, ha az teljes	1	2	3	4	5

	erőbedobással küzd.					
17.	dicsérem a játékos jó teljesítményét vesztes mérkőzés után is.	1	2	3	4	5
18.	bátorítom/bíztatom a hibákat elkövető játékost.	1	2	3	4	5
19.	más módszereket kezdek használni, ha a játékosok nem teljesítenek jól az edzésen vagy a mérkőzésen.	1	2	3	4	5
20.	a játékost az adott helyzetnek megfelelően különböző posztokra helyezem.	1	2	3	4	5
21.	a feladatokat az egyéni kéességeknek és szükségleteknek megfelelően határozom meg.	1	2	3	4	5
22.	növelem a feladatok bonyolultságát és a követelményeket, ha azokat a játékosok túl egyszerűnek találják.	1	2	3	4	5
23.	a legalkalmasabb játékosokat teszem a csapatba.	1	2	3	4	5
24.	a terveket az előre nem látható események miatt akár utólag is megváltoztatom.	1	2	3	4	5
25.	tisztázom a célokat és a célokhoz vezető utat a játékosok számára.	1	2	3	4	5
26.	érdeklődöm a játékosok személyes hogyléte iránt.	1	2	3	4	5
27.	közeli és bizalmas kapcsolatot tartok a játékosokkal.	1	2	3	4	5
28.	segítek a játékosokat a személyes problémáik megoldásában.	1	2	3	4	5
29.	figyelembe veszem a játékosok szükségeit.	1	2	3	4	5
30.	személyes szívességeket teszek a játékosoknak.	1	2	3	4	5
31.	odafigyelek a játékosok személyes jólétére, boldogulására.	1	2	3	4	5
32.	arra buzdítom a játékosokat, hogy bízsanak bennem.	1	2	3	4	5
33.	változatos gyakorlatokat használok az edzésen.	1	2	3	4	5

34.	különös figyelmet fordítok a játékosok hibáinak kijavítására.	1	2	3	4	5
35.	nagy hangsúlyt fektetek a készségek fejlesztésére.	1	2	3	4	5
36.	érthetőbbé és könnyebben tanulhatóvá teszem a bonyolult dolgokat.	1	2	3	4	5
37.	minden egyes játékosnak elmagyarázom az adott sport technikai és taktikai elemeit.	1	2	3	4	5
38.	objektív módszereket használok az értékelés során.	1	2	3	4	5
39.	az alapok megtanítására is megfelelő hangsúlyt fektetek.	1	2	3	4	5
40.	az ötleteimet határozottan adom elő.	1	2	3	4	5
41.	figyelman kívül hagyom a játékosok félelmeit és elégedetlenségét.	1	2	3	4	5
42.	távolságot tartok a játékosoktól.	1	2	3	4	5
43.	elutasítom a játékosok véleményét, javaslatait.	1	2	3	4	5
44.	előírom a követendő módszereket.	1	2	3	4	5
45.	nem kötök kompromisszumot.	1	2	3	4	5
46.	a csapat érdekeit a játékosok egyéni érdekei elé helyezem.	1	2	3	4	5
47.	nem magyarázom meg a cselekedeteimet.	1	2	3	4	5

*Játékosok által kitöltött kérdőív*

		Soha	Ritkán	Néha	Általában	Mindig
	<b>A jelenlegi vezetőedzőm:</b>					
1.	hagyja a játékosokat részt venni a döntéshozatalban és az irányvonalak kialakításában.	1	2	3	4	5
2.	megvalósítja a csapattagok javaslatait.	1	2	3	4	5
3.	hagyja, hogy a játékosok döntsenek a mérkőzésen alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
4.	szabad kezet ad a játékosok számára, hogy az edzésgyakorlatok	1	2	3	4	5



	részletes végrehajtásának módját meghatározzák					
5.	kéri a játékosok jóváhagyását a fontos ügyekben, mielőtt döntene.	1	2	3	4	5
6.	kikéri a játékosok véleményét a fontos edzői kérdésekben.	1	2	3	4	5
7.	megkérdezi a játékosok véleményét az egyes mérkőzéseken alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
8.	a napi csapatmegbeszélések során merít a játékosok ötleteiből.	1	2	3	4	5
9.	hagyja, hogy a játékosok meghatározzák saját céljaikat.	1	2	3	4	5
10.	gratulál a játékosnak egy jó megmozdulás után.	1	2	3	4	5
11.	elismerését fejezi ki a játékos felé, ha az megérdemli.	1	2	3	4	5
12.	kifejezi elismerését, ha a játékos jól teljesít.	1	2	3	4	5
13.	megmondja a játékosnak, ha az kiemelkedően jól teljesített.	1	2	3	4	5
14.	mások előtt is kiemeli a sportoló jó teljesítményét.	1	2	3	4	5
15.	minden mérkőzésen elismeri a játékosok egyéni hozzájárulását a sikerhez.	1	2	3	4	5
16.	elismeri a játékost, ha az teljes erőbedobással küzd.	1	2	3	4	5
17.	dicséri a játékos jó teljesítményét vesztes mérkőzés után is.	1	2	3	4	5
18.	bátorítja/bíztatja a hibákat elkövető játékost.	1	2	3	4	5
19.	más módszereket kezd használni, ha a játékosok nem teljesítenek jól az edzésen vagy a mérkőzésen.	1	2	3	4	5
20.	a játékost az adott helyzetnek megfelelően különböző posztokra helyezi.	1	2	3	4	5
21.	a feladatokat az egyéni képességeknek és szükségleteknek	1	2	3	4	5

	megfelelően határozza meg.					
22.	növeli a feladatok bonyolultságát és a követelményeket, ha azokat a játékosok túl egyszerűnek találják.	1	2	3	4	5
23.	a legalkalmasabb játékosokat teszi a csapatba.	1	2	3	4	5
24.	a terveket az előre nem látható események miatt akár utólag is megváltoztatja.	1	2	3	4	5
25.	tisztázza a célokat és a célokhoz vezető utat a játékosok számára.	1	2	3	4	5
26.	érdeklődik a játékosok személyes hogyléte iránt.	1	2	3	4	5
27.	közeli és bizalmas kapcsolatot tart a játékosokkal.	1	2	3	4	5
28.	segíti a játékosokat a személyes problémáik megoldásában.	1	2	3	4	5
29.	figyelembe veszi a játékosok szükségleteit.	1	2	3	4	5
30.	személyes szívességeket tesz a játékosoknak.	1	2	3	4	5
31.	odafigyel a játékosok személyes jólétére, boldogulására.	1	2	3	4	5
32.	arra buzdítja a játékosokat, hogy bízzanak az edzőben.	1	2	3	4	5
33.	változatos gyakorlatokat használ az edzésen.	1	2	3	4	5
34.	különös figyelmet fordít a játékosok hibáinak kijavítására.	1	2	3	4	5
35.	nagy hangsúlyt fektet a készségek fejlesztésére.	1	2	3	4	5
36.	érthetőbbé és könnyebben tanulhatóvá teszi a bonyolult dolgokat.	1	2	3	4	5
37.	minden egyes játékosnak elmagyarázza az adott sport technikai és taktikai elemeit.	1	2	3	4	5
38.	objektív módszereket használ az értékelés során.	1	2	3	4	5

39.	az alapok megtanítására is megfelelő hangsúlyt fektet.	1	2	3	4	5
40.	az ötleteit határozottan adja elő.	1	2	3	4	5
41.	figyelmen kívül hagyja a játékosok félelmeit és elégedetlenségét.	1	2	3	4	5
42.	távolságot tart a játékosoktól.	1	2	3	4	5
43.	elutasítja a játékosok véleményét, javaslatait.	1	2	3	4	5
44.	előírja a követendő módszereket.	1	2	3	4	5
45.	nem köt kompromisszumot.	1	2	3	4	5
46.	a csapat érdekeit a játékosok egyéni érdekei elé helyezi.	1	2	3	4	5
47.	nem magyarázza meg a cselekedeteit.	1	2	3	4	5

		Soha	Ritkán	Néha	Általában	Mindig
	<b>A számomra ideális vezetőedző:</b>					
1.	hagyja a játékosokat részt venni a döntéshozatalban és az irányvonalak kialakításában.	1	2	3	4	5
2.	megvalósítja a csapattagok javaslatait.	1	2	3	4	5
3.	hagyja, hogy a játékosok döntsenek a mérkőzésen alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
4.	szabad kezet ad a játékosok számára, hogy az edzés- gyakorlatok részletes végrehajtásának módját meghatározzák	1	2	3	4	5
5.	kéri a játékosok jóváhagyását a fontos ügyekben, mielőtt döntene.	1	2	3	4	5
6.	kikéri a játékosok véleményét a fontos edzői kérdésekben.	1	2	3	4	5
7.	megkérdezi a játékosok véleményét az egyes mérkőzéseken alkalmazott taktikáról.	1	2	3	4	5
8.	a napi csapatmegbeszélések során merít a játékosok ötleteiből.	1	2	3	4	5
9.	hagyja, hogy a játékosok meghatározzák saját céljaikat.	1	2	3	4	5
10.	gratulál a játékosnak egy jó	1	2	3	4	5

	megmozdulás után.					
11.	elismerését fejezi ki a játékos felé, ha az megérdemli.	1	2	3	4	5
12.	kifejezi elismerését, ha a játékos jól teljesít.	1	2	3	4	5
13.	megmondja a játékosnak, ha az kiemelkedően jól teljesített.	1	2	3	4	5
14.	mások előtt is kiemeli a sportoló jó teljesítményét.	1	2	3	4	5
15.	minden mérkőzésen elismeri a játékosok egyéni hozzájárulását a sikerhez.	1	2	3	4	5
16.	elismeri a játékost, ha az teljes erőbedobással küzd.	1	2	3	4	5
17.	dicséri a játékos jó teljesítményét vesztes mérkőzés után is.	1	2	3	4	5
18.	bátorítja/bíztatja a hibákat elkövető játékost.	1	2	3	4	5
19.	más módszereket kezd használni, ha a játékosok nem teljesítenek jól az edzésen vagy a mérkőzésen.	1	2	3	4	5
20.	a játékost az adott helyzetnek megfelelően különböző posztokra helyezi.	1	2	3	4	5
21.	a feladatokat az egyéni képességeknek és szükségleteknek megfelelően határozza meg.	1	2	3	4	5
22.	növeli a feladatok bonyolultságát és a követelményeket, ha azokat a játékosok túl egyszerűnek találják.	1	2	3	4	5
23.	a legalkalmasabb játékosokat teszi a csapatba.	1	2	3	4	5
24.	a terveket az előre nem látható események miatt akár utólag is megváltoztatja.	1	2	3	4	5
25.	tisztázza a célokat és a célokhoz vezető utat a játékosok számára.	1	2	3	4	5
26.	érdeklődik a játékosok személyes foglaltságára.	1	2	3	4	5
27.	közeli és bizalmas kapcsolatot tart a	1	2	3	4	5

	játékosokkal.					
28.	segíti a játékosokat a személyes problémáik megoldásában.	1	2	3	4	5
29.	figyelembe veszi a játékosok szükségleteit.	1	2	3	4	5
30.	személyes szívességeket tesz a játékosoknak.	1	2	3	4	5
31.	odafigyel a játékosok személyes jólétére, boldogulására.	1	2	3	4	5
32.	arra buzdítja a játékosokat, hogy bízzanak az edzőben.	1	2	3	4	5
33.	változatos gyakorlatokat használ az edzésen.	1	2	3	4	5
34.	különös figyelmet fordít a játékosok hibáinak kijavítására.	1	2	3	4	5
35.	nagy hangsúlyt fektet a készségek fejlesztésére.	1	2	3	4	5
36.	érthetőbbé és könnyebben tanulhatóvá teszi a bonyolult dolgokat.	1	2	3	4	5
37.	minden egyes játékosnak elmagyarázza az adott sport technikai és taktikai elemeit.	1	2	3	4	5
38.	objektív módszereket használ az értékelés során.	1	2	3	4	5
39.	az alapok megtanítására is megfelelő hangsúlyt fektet.	1	2	3	4	5
40.	az ötleteit határozottan adja elő.	1	2	3	4	5
41.	figyelmen kívül hagyja a játékosok félelmeit és elégedetlenségét.	1	2	3	4	5
42.	távolságot tart a játékosoktól.	1	2	3	4	5
43.	elutasítja a játékosok véleményét, javaslatait.	1	2	3	4	5
44.	előírja a követendő módszereket.	1	2	3	4	5
45.	nem köt kompromisszumot.	1	2	3	4	5
46.	a csapat érdekeit a játékosok egyéni érdekei elé helyezi.	1	2	3	4	5
47.	nem magyarázza meg a cselekedeteit.	1	2	3	4	5