

Könyvismertető

Szántó Richárd, Köves Alexandra, Gáspár Judit, Esse Bálint: *Döntések a sportban*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2019

DOI: 10.15170/MM.2020.54.03.08

Napjainkra a sport a modern társadalmak meghatározó részévé vált. Természetesnek érezzük, ahogy az élet részét képezi és átszövi mindennapjainkat (Ács *et al.* 2015). Magától értetődőnek tartjuk, hogy kedvünkre válogathatunk számos sportolási lehetőség közül számtalan sportágban, amikhez még a szükséges infrastruktúra is rendelkezésre áll. Számunkra kedves sporteseményeket és sportolókat tekinthetünk meg élőben a rendezvények helyszínén vagy a médián keresztül, ahol a versenyek izgalmi közepette életre szóló élményekkel gazdagodhatunk. Ha pedig egy fászesztő nap után egy kis kikapcsolódásra vágyunk és bekapcsoljuk a televíziót, napszakotól függetlenül válogathatunk számos sportcsatorna kínálatából.

A múltba visszatekintve ez korántsem volt mindig így, de az elmúlt évtizedekben a sport népszerűségének növekedése rengeteg sporthoz kapcsolódó lehetőséggel gazdagította a szabadidőben végezhető tevékenységek palettáját (Szakály & Fehér 2015), felértékelte a sportfogyasztás témakörét (Csóka & Törőcsik 2019, Neuling 2007). A sport népszerűségének világszintű növekedése jelenleg is töretlen, így a felsorolt példákon túl az élet számos egyéb területével is összekapcsolódik. A társadalom szempontjából a sportnak kiemelt szerepe van a gazdaságban, a közoktatásban, az egészségmegőrzésben, a turizmusban, és a média egyes területein is (Laczkó & Rétsági 2015). Laczkó és Rétsági (2015, 7) szerint a sport „*Növekvő társadalmi jelentősége, melyet a társadalmi és a politikai diskurzusban való egyre erőteljesebb jelenléte is bizonyít, hazánkban is megeremeltette az igényt, e sajátos terület jellemzőinek és működésének minél szélesebb körű megismerésére, illetve megismertetésére.*”

Ebben a folyamatban, azaz a sportvilág működésének megismerésében Szántó és társai *Döntések a sportban* című 2019-ben megjelent könyve hiánypótló mű a hazai szakirodalomban. Ahogy fentebb jeleztük, a sport az élet több területét is érinti. Ezzel összhangban a sporttudományok erősen multi- és interdiszciplináris jellegűek, számos tudományterületet érintenek (Tihanyi 2006). Szántó és társai könyve ezeken átívelve, nem egyes tudományterületekre koncentrálva mutatja be az érintett csoportok döntési sajátosságait és döntési hibáit. Értékes olvasmányt jelenthet ez mindazok számára, akik szeretnék jobban megérteni a sport világának működését. Különösen értékes információkat rejthet a könyv olyan szakembereknek, akik sportszervezetek és sportolók életében hoznak döntéseket napról napra. A könyvben összegyűjtött tudásanyag segítségével javíthatják döntési hatékonyságukat, és így elkerülhetnek számos, a korlátozott racionalitásból eredő döntési hibát.

A könyv címe a *Döntések a sportban* egyszerű, lényegre törő és előre vetíti, hogy a fejezetekben bemutatott sporttal kapcsolatos döntési szituációk több ponton kapcsolódnak különböző döntésméleti témakörökhöz. A könyv összesen tizenhárom fejezetből tevődik össze, amiből az első fejezet egyfajta bevezetésnek tekinthető. Ebben a szerzők bemutatják, hogy a sport világában egymástól jelentősen eltérő szereplők miképp alkotnak igen komplex rendszert. Ebben a számtalan érintett egymással összefüggő hálózatként értelmezhető, mivel az érintettek döntései hatással vannak a többi érintettre is, és amely hatás egyes esetekben igen jelentős is lehet. A sportszervezeteknek emiatt a működésük során nemcsak tudniuk kell, hogy a környezetükben mely szereplők azok, akik igazán számítanak, hanem döntéseik során figyelembe is kell venniük őket. Ennek gyakorlati megvalósításához nyújt lehetőséget a 80-as években Freeman által kidolgozott érintettelmélet. Szántó és társai szerint a döntéshozók javíthatják döntéshozatalaik hatékonyságukat és ezáltal eredményességüket az érintettelméletet alkalmazva. Az első fejezetből kiderül, hogy a szerzők a könyvet az érintettelmélet szemléletében írták, aminek helyes alkalmazása akár egy nemzet szintjén is segítheti a sport fejlődését. Ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy alkalmazása önmagában még nem jelenti azt a sportszervezetek esetén, hogy a gyakorlatban az érintettcsoportok érdekeit valóban figyelembe is vennék a döntéshozatal során. Ráadásul, mivel a sport környezete igen komplexnek tekinthető, a döntéshozók pedig minden esetben rendelkeznek valamilyen egyéni kognitív korlátokkal, ezért még akkor sem lehet tökéletes, teljesen racionális döntéseket hozni, ha a döntéseket az érintettekkel együttműködve hozzák meg. Az érintetteket ennek ellenére megéri bevonni a döntéshozatali folyamatokba, mert ugyan így sem lehet tökéletes döntéseket hozni, de a döntések minősége ezzel hosszú távon egyértelműen javítható. Az első fejezetet követő fejezetekben a szerzők tíz különböző, sporthoz kapcsolódó érintett

csoport döntési sajátosságait mutatják be, részletesen foglalkozva azok leggyakoribb döntéshozatali csapdáival, illetve etikai kérdéseivel.

A második fejezetben a sportolók esetén tapasztalható döntési sajátosságokkal ismerkedhetünk meg. Legyen szó bármilyen sportolóról, a sikerükhöz nem elegendő, ha pusztán képesek technikailag jól végrehajtani az összes sportágukhoz kötődő gyakorlatot. Mellette képesnek kell lenniük a megfelelő pillanatban megfelelő döntéseket hozni, felismerni, hogy adott helyzetben mi legyen a következő lépésük. A jó eredmény érdekében számukra a technikai tudással egyenlően fontosá válik az észlelés és kivitelezés képessége. Ami igazán nehezé teszi ezt, az az, hogy az aktív helyzetekben (játék közben, mérkőzésen, versenyhelyzetben) hozott döntések különböző mértékű mentális és fizikai terhelés alatt születnek sportágtól függően. Érdekes módon az élsportolók az átlagemberekkel ellentétben nem hoznak rosszabb minőségű döntéseket terhelés alatt annál, mint amilyeneket terhelés mentes állapotban hoznának. Ez annak köszönhető, hogy tudatos edzésmunkával nemcsak a technikai tudásukat fejlesztik, hanem a döntéshozatali képességet, a reakcióidőt, és az információfeldolgozási sebességet is.

A harmadik fejezetben olyan döntési helyzetekről olvashatunk, amikkel az edzők kerülnek szembe a mindennapi munkájuk és karrierjük során. A sportesemények nézői nagyon gyakran szoktak véleményt alkotni az edzők döntéseiről, arról, hogy egyes helyzetekben az edzőnek mit vagy éppen mit nem kellett volna tennie. Teszik mindez annak ellenére, hogy az esetek döntő többségében egyáltalán nem látják át az edzői döntések komplexitását, csak találgatnak a helyes döntést illetően. Amúgy is nehéz meghatározni, mik tartoznak pontosan egy edzőnek a feladatai közé, hiszen a helyzettől függően egymástól nagyon eltérő szerepekben lehet jelen. Ez tovább nehezíti az edzők döntéseinek megértését. A fejezet ebben nyújt segítséget azáltal, hogy részletesen bemutatja magát a környezetet, amiben az edzők dolgoznak, a feladatokat, amiket el kell végezniük, illetve a szerepeket, amiket egyes esetekben magukra kell vállalniuk. Ez igen érdekes témakört jelent, hiszen egy edzőnek sokszor a folyamatok menedzsmentje mellett egyszerre kell foglalkoznia a sportolói motiválásával, a játékosok közötti társas kapcsolatokkal és a külső kapcsolatok ápolásával. Ennek kézbeartásához az edzőknek igen speciális készségekre és képességekre van szükségük, hogy olyan döntéseket hozhassanak, amik segítségével a munkájukat sikeresen el tudják látni.

A negyedik fejezetben a bírók döntési jellemzőivel ismerkedhetünk meg, amiből kiderül, hogy a legtöbb sportágban a bírók sokkal több döntési helyzettel kénytelenek szembenézni, mint azt elsőre gondolnánk. Ráadásul, ezeket a döntéseket sokszor a sportolókhöz hasonlóan, mentális és fizikai terhelés mellett kell meghozniuk. Gondoljunk csak a bírók helyzetére a labdarúgásban, ahol folyamatosan kell futniuk a pályán, mivel az egyes helyzeteket az ítéletalkotáshoz a legjobb szögből kell látniuk. A fejezetből kiderül, hogy a bírók személyisége, motivációi és felkészültsége miként befolyásolja a döntéseiket és azok helyességét. Ezekkel az információkkal pedig nemcsak maguknak a bíróknak fontos tisztában lenni, hanem az egyes versenyek, mérkőzések rendezőinek is a rendezvényekhez leginkább megfelelő bírók kiválasztásában. Hiszen egy-egy rossz bírói döntés nemcsak az adott bírónak a karrierjére nyomhatja rá a bélyegét, de a nézők számára is negatív irányba befolyásolhatja a nyújtott élményt.

A sportélmények elsőszámú fogyasztói egyértelműen a szurkolók. Szerepüket elsőre talán passzívnak gondoljuk, de a sportcsapatok és sportolók profittermelő képességét és ezáltal megélhetését alapjaiban befolyásolják a szurkolók döntései. Kezdve attól, hogy szurkolóvá válik-e valaki, egészen addig, hogy elveszti-e a lelkesedését és befejezi-e a szurkolást. Az ötödik fejezetben a szurkolói döntéseket befolyásoló tényezőkről olvashatunk, mint a szurkolás mögöttes motivációiról vagy arról, minek a hatására dönt valaki úgy, hogy élőben a helyszínen tekint meg egy sporteseményt. Érdekes témakört jelent a fejezet végén az esélyteleneknek való szurkolás társadalmi motivációinak bemutatása is. Ha Dávid és Góliát módjára esélytelen sportoló vagy csapat küzd meg egy nála sokkal erősebb ellenféllel, akkor a szurkolók nagy része hajlamos a gyengébb félnek szurkolni.

A hatodik és a hetedik fejezetekben a szponzorok és a média döntési sajátosságai jelennek meg. A sport egyértelműen a médiának köszönhetően érte el azt a népszerűségét, amit napjainkban tapasztalhatunk. A média tette lehetővé, hogy a sport széles rétegekhez eljusson különböző csatornákon keresztül, és megteremtse az igényt a sportesemények megtekintése mellett az aktív sportolásra is. Ezzel párhuzamosan a szponzorációban rejlő lehetőségek is kiszélesedtek, hiszen ma már egy-egy rangosabb sporteseményt vagy sportolót a médián keresztül világszinten akár tízmilliók követhetnek figyelemmel. A szponzoroknak, mint profitorientált szereplőknek ez gyümölcsözővé teszi a szervezetek, csapatok, sportolók, helyszínek szponzorálását, hiszen márkájukat és márkauzenetüket a szponzorálással széles körben tudják kommunikálni. A két fejezetben a szerzők bemutatják, hogy milyen motivációkkal rendelkeznek a média egyes szereplői és a szponzorok a sportban való megjelenésükben, illetve azt is, hogy ezeken a területeken a döntéshozóknak

milyen kockázatokkal kell szembenéznünk. Ezek a kockázatok a média torzító hatásából következnek, míg a szponzoráció esetén inkább az etikai kérdések aggályosak.

A kockázatok kérdése a sporthoz kapcsolódóan leggyakrabban mégsem a média vagy a szponzoráció kapcsán szokott előtérbe kerülni, sokkal inkább a sportfogadáshoz köthetően. A számos etikai aggály ellenére a sportfogadások beépültek a sportvilág mindennapjaiba, ezek létezését a társadalom nagy része teljesen természetesen tartja. A könyv nyolcadik fejezete a sportfogadót és a bukmékereket veszi górcső alá, mint érintetteket, akik a fogadásokhoz kapcsolódóan döntéseket hoznak. Ezeknek a döntéseknek az az érdekessége, hogy több esetben igen nagy tétjük lehet akár a sportfogadók (sok esetben az anyagi helyzetüket is kockáztathatják), akár a bukmékerek (egy rossz döntés az állásukat veszélyeztetheti) szempontjából. A sportfogadók döntései alapjaiban különböznek attól függően, hogy a fogadások során a pénznyerési lehetőség vagy a szurkolási izgalom növelése motiválja őket. Előbbi csoport nagyobb arányban használ statisztikai adatokat annak megállapítására, hogy mire érdemes fogadni, míg utóbbi csoport szívesebben fogad egyszerűen a kedvenc csapatára vagy sportolójára, hogy növelje a szurkolás közben saját izalmát. Néhány esettől eltekintve azonban egyértelmű, hogy összességében nem a sportfogadók, hanem a bukmékerek azok, akik képesek hosszú távon nyereségesen működni. Ezt a nyerési esélyek meghatározásánál hozott döntéseiknek köszönhetik.

A könyv kilencedik fejezetében a sporthoz kapcsolódó politikai döntésekről és politikus döntéshozókról olvashatunk. A sport jelentős társadalmi értékkel rendelkezik, emiatt nehezen választható el a hozzá kapcsolódó kulturális és ideológiai szerepektől. Társadalmi jelentősége egyre inkább nyilvánvaló, ami miatt a sport a gazdaság mellett a politikával is összefonódik. A politika a sportot saját érdekeinek megfelelően alakíthatja, a sportszervezetek támogatása pedig sokszor a politikusok kegyeitől függ. Az sem számít ritka jelenségnek, hogy a politikusok a környezetük sportsikereit a saját érdemeiként tüntetik fel, mintha kulcszszerepük lett volna azok elérésében. A fejezet részletesen bemutatja a politikai döntéshozók szerteágazó motivációit, az információfeldolgozási sajátosságait, az egyéni döntéseiket befolyásoló tényezőket, és a sporthoz kötődő korrupciós döntéseik jellemzőit is.

A tizedik fejezet az utánpótlás-nevelés témakörében a gyermekkori, ifjúsági sportolás és az élsportolóvá válás társadalmi, pszichológiai és kulturális beágyazottságának dilemmáit mutatja be. A gyakori sportolás az egészséges fejlődés egyik sarkalatos pontja, ami gyermekkortól kezdve számos képességet és készséget fejleszthet sportágtól függően. A megfelelő sportolási lehetőség biztosítása és a megfelelő sportág kiválasztása nagy felelősséget jelent mind a szülők, mind az utánpótlásért felelős szakvezetők számára. A szerzők a fejezetben bemutatják, hogy a sportolási kezdetétől számos döntést kell meghozni, amik során figyelembe kell venni a fiatal sportoló céljait, tehetségét, képességeit és készségeit is. Felhívják a figyelmet az utánpótlás-nevelés üzletszerűségére, illetve a szülők túlzott elvárásaira is, ami többször nemcsak rossz hatással lehet a fiatal sportoló életminőségére, hanem akár korai kiégéséhez is vezethet.

A sport üzletté válásának és egyre meghatározóbb társadalmi szerepének köszönhetően nem szabad megfeledkeznünk a sport helyi közösségekre és a természeti környezetre gyakorolt hatásáról sem. A tizenegyedik fejezetben a szerzők bemutatják, hogy a sporthoz kapcsolódó döntéshozóknak a döntéseik fenntarthatóságát is szem előtt kell tartani, csakúgy, mint a sportesemények és sportlétesítmények ökológiai lábnyomát. Az utóbbi időben a sporthoz köthető környezetkárosítás egyes esetekben riasztóan nagy mértékeket öltött és számos helyi közösség számolt be negatív hatásokról is. A fenntartható szemlélet zászlóshajójaként a világ egyik legnagyobb sporteseménye, az olimpia is a környezettudatos működést helyezte fokozatosan előtérbe. Ennek fényében napjainkban csak olyan város nyerheti el a rendezés jogát, ami komoly fenntarthatósági tervekkel rendelkezik.

A tíz különböző érintettcsoport bemutatása után a szerzők a tizenkettedik fejezetben egy módszert ismertetnek, amivel növelhető a döntések minősége és pontossága. Ez a módszer a részvételi döntéshozatalt jelenti, amivel szemléltetik, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal járhat az egyes érintett csoportok megfelelő bevonása a döntéshozatali folyamatokba. A részvételi döntéshozatal működésének megértése segítséget nyújthat a gyakorlati szakemberek számára abban is, hogy milyen mélységben és hogyan célszerű bevonni az érintetteket a döntéshozatali folyamataikba. Óva intenek azonban a szerzők az érintettek látszólagos bevonásától, amikor ugyan a döntéshozatali folyamatokba bevonják őket, a valóságban azonban a döntéshozók a megkérdőjezettek véleményétől függetlenül döntenek. Ez könnyen a visszajára fordulhat és jelentős károkat okozhat az érintettek csalódottságából eredő haragja miatt.

A könyv tizenharmadik és egyben utolsó fejezete a sport jövőjének kérdését tárgyalja, amiben a szerzők nem bocsátkoznak se túl optimista, se túl pesszimista előrejelzésekbe. A fejezet objektíven próbálja összegyűjteni a sportot a közeljövőben meghatározó, de már ma is felfedezhető trendeket. Olvashatunk

az emberi test jövőbeli változásairól, amiben a testrészek változása mellett a bionikus kiegészítőkről is szó esik. Ehhez kapcsolódóan feltételezhetően az edzőmunka is megváltozik majd és egyre több technológiai újítás segíti a versenyekre, illetve a mérkőzésekre való eredményes felkészülést. A fejezetben tárgyalásra kerül a természeti környezet, amiben a sporthoz kapcsolódóan a legnagyobb befolyásoló a klímaváltozás lesz. A szerzők bemutatják azt is, hogy a sport jövője nem független a tartalomfogyasztási szokásoktól sem, amiben egyértelműen a kiterjesztett és a virtuális valóságnak lehet kimagasló szerepe. A fejezet tanulságai közül kiemelendő, hogy sport világa nem állandó, az egyes sportágak népszerűsége is folyamatosan változik. Egyes sportok eltűnnek, míg mások, mint a jelenleg népszerű e-sportok látszólag a semmiből tűnnek fel és rövid idő alatt világszintű népszerűsége tesznek szert.

Összefoglalásként a könyv talán legnagyobb tanulsága, hogy döntéshozóként a sporthoz kapcsolódó döntésekben is megéri széleskörűen végiggondolni, kik lehetnek azok érintettjei. A velük való kommunikáció segítségével olyan megvilágosító erejű információk birtokába is kerülhetünk, amelyek teljesen új fényben tüntethetik fel a döntéshozóval való viszonyulásunkat vagy éppenséggel megerősíthetik eredeti elképzelésünket. Az érintettek megfelelő döntéshozatali folyamatba való bevonásának segítségével teret engedünk annak, hogy az egyes problémákra a megoldást azok találják meg, akik a legszélesebb körben ismerik a probléma természetét. Ebben az a nagyszerű, hogy a döntések minősége összességében javul, miközben a sportvezetőn csökken az a nyomás, hogy mindenhez neki kell a legjobban érteni.

Csóka László, PhD hallgató
csoka.laszlo@tk.pte.hu
Pécsi Tudományegyetem

HIVATKOZÁSOK

- Ács P., András K., Farkas F., Fazekas A., Gyömörei T., Jarjabka Á., Paár D., Rappai G., Sterbencz T., Stocker M., Szabó Á., Szilágyi L., Tamás L. (2015), *Sport és gazdaság*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
- Csóka L., Töröcsik M. (2019), „A sportfogyasztás és a sportmotivációt mérő skálák”, *Marketing & Menedzsment*, 53(EMOK különszám), 77-86 DOI: 10.15170/MM.2019.53.EMOK.08
- Laczkó T., Rétsági E. (2015), *A sport társadalmi aspektusai*, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs

- Neulinger Á. (2007), Társas környezet és sportfogyasztás. A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás, *Doktori (PhD) értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Szakály Z., Fehér A. (2015), *Sportmarketing. „ABS” Képzés- és rendszerfejlesztés a sportos társadalomért Észak-Kelet Magyarországon (A és B komponensek a felsőoktatási Sport fejlesztésért)* TÁMOP-4.1.2.E-13/1/KONV-2013-0010
- Tihanyi J. (2006), A sporttudomány jelene és jövője, *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleménye, Testnevelés, sport, egészségtudományok*, 5-10