

## Civil szervezetek leadership központú megközelítése – a Rotary példája<sup>1</sup>

*Paár Dávid<sup>2</sup> – Pirger Tamás<sup>3</sup>*

**ABSZTRAKT:** A témához kapcsolódó szakirodalmi és történelmi áttekintés, ismertetés után a tanulmány célja rávilágítani, hogy leadership szempontból hogyan jellemezhető egy önkéntességen alapuló civil szervezet, szem előtt tartva a szervezet tagjainak speciális motivációit, illetve megvizsgálni, hogy ezen aspektusból mik a tények, és mik az elvárások a Rotary esetében a hazai klubvezetők felé. A vizsgálathoz a tanulmány szerzői Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel (leadership) modellje alapján készítettek el egy kérdőívet, és használták azt fel a kutatáshoz. A kapott adatok statisztikai módszerekkel – szocio-demográfiai ismérvek mentén – való kiértékelése után értékelték, illetve összehasonlították a szervezetnél észlelt és elvárt vezetési stílusokat az autokrata és demokrata vezetés által definiált határok között.

**KULCSSZAVAK:** civil, leadership, nonprofit, rotary, vezetés

**JEL-kódok:** M10, M12, M14

### Bevezetés

A klasszikus hármas – állami, verseny- és nonprofit szféra – felosztás közül a legkevesebb kutatás talán az utóbbit érinti. Jelen vizsgálatunkban azonban a nonprofit szektorban működő, önkéntes munkát végző szervezetek kerülnek górcső alá a Rotary példáján keresztül.

Az önkéntes fogalmát többen is meghatározták már, a fő jellemzők azonban minden definícióban megegyeznek. Az önkéntes munkavégző három fő jellemzője, hogy 1) szabad akaratából, 2) mások javára történő tevékenységet, 3) anyagi ellenszolgáltatás, fizetség nélkül végez. Az ilyen

---

<sup>1</sup> Jelen publikáció az „EFOP-3.6.1-16-2016-00018 – A felsőoktatási rendszer K+F+I szerepvállalásának növelése intelligens szakosodás által Sopronban és Szombathelyen” című projekt támogatásával valósult meg.

<sup>2</sup> Dr. Paár Dávid adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar, Pécs (david.paar@etk.pte.hu)

<sup>3</sup> Dr. Pirger Tamás adjunktus, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Sopron (pirger.tamas@uni-sopron.hu)

jellegű tevékenységet végző embereknek speciális, az állami és a versenyszférában kevésbé jellemző motivációi vannak. Ezen motivációkhoz véleményünk szerint pedig az önkéntes munkavégzéssel foglalkozó szervezetek vezetőinek is alkalmazkodnia kell. Tanulmányunkban röviden bemutatjuk az önkéntesek motivációit, a leadership modellt, melyre vizsgálatunkat építettük, valamint a Rotaryt, mint azt a civil szervezetet, melyen a kutatásunkat elvégeztük.

Célunk rávilágítani, hogy leadership szempontból hogyan jellemezhető egy önkéntességen alapuló civil szervezet, szem előtt tartva a szervezet tagjainak speciális motivációit, illetve megvizsgálni, hogy ezen aspektusból mik a tények, és mik az elvárások a Rotary esetében a hazai klubvezetők felé.

## A kutatás háttere

A civil szervezetekben végzett önkéntes munkavégzésnek egyéni és társadalmi haszna egyaránt van. Jelen esetben az egyéni hasznokat, illetve motivációkat szükséges vizsgálnunk. Stebbins (1966) véleménye szerint az egyéni hasznok az alábbiak szerint foglalható össze:

- közvetett anyagi megtérülés;
- az egyén számára egzisztenciális és mentális stabilitás biztosítása;
- önmegvalósítás, önkifejeződés, önjutalom;
- személyiségfejlesztés;
- formális és informális tanulás;
- rekreáció, szórakozás.

Más szerzők, így például Czike és Bartal (2005) is vizsgálta az önkéntes munkavégzés motivációit. Véleményük szerint az önkéntes munkavégzés esetében az alábbi nyolc motivátor a leggyakoribb:

1. a szegényeken való segítség,
2. a tapasztalatszerzés,
3. a vallás, hit fontossága,
4. a kihívás, szakmai fejlődés,
5. az erkölcsi kötelesség,
6. a szabadidő hasznos eltöltése,
7. új barátok szerzése,
8. a közösséghez tartozás.

Az 1., 3., 5., és 8. pontot szokás régi típusú, tradicionális vagy közösségi motivátorokként is emlegetni, míg a 2., 4., 6., és 7. pontokat új típusú

vagy modern motivátoroknak nevezzük. A modern motivátorok mozgatórugója sok esetben az önmagunk kipróbálásának vágya, az élménykeresés, a kreativitás kihasználása. Az új típusú motivátorok sokkal inkább individualizáltak, egoisták, érdekalapúak, ugyanakkor professzionálisak, míg a tradicionális motivátorok inkább értékközpontúak, és kollektív megközelítésűek.

Vizsgálatunk középpontjában ugyanakkor nem az önkéntes munkavégzés motivátorai, hanem a fent említett szükségletek és motivációk ki-elégítéséhez leginkább illeszkedő vezetői stílus (leadership) áll. A leadership a szervezeti magatartással foglalkozó szakirodalom egyik legösszettebb, legnehezebben meghatározható jelensége, fogalma (Bakacsi, 2004). Első, úttörőnek mondható tudományos gyökerei Lewin (1975) ma már klasszikusnak számító hármass felosztásában öltenek testet: autokrata, demokrata és lassiez faire típusú vezetés. Jelen munkánkban nem célunk körüljárni a leadership fogalma mögött meghúzódó tartalmat, csupán az általunk, a kutatásunkhoz kiválasztott leadership modellt kívánjuk bemutatni. A választott modell pedig Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel modellje (1966). Ebben a döntésközpontú leadershipmodellben a szerzők aszerint alakították ki hétfokozatú skálájukat a főnökközpontú (autokrata) és a beosztottközpontú (demokratikus) vezetési stílus között, hogy a beosztottaknak milyen mértékű a cselekvési szabadsága, illetve a hatalomban való részvételük mértéke. A modell azt is megmutatja, hogy mikor jelenik meg a vezető és a beosztottak között a kétirányú kommunikáció és milyen erőteljesen, illetve minőségben. Az említett hét fokozat a következő:

1. A vezető meghozza és bejelenti a döntését – *autokrata/informáló*.
2. Az vezető „eladja” döntését, magyarázattal elfogadtatja azt – *autokrata/eladó/meggyőző*.
3. A vezető elmondja gondolatait, ötleteit és felszólítja a beosztottakat, hogy tegyenek fel kérdéseket – *konzultáló/eladó/meggyőző*.
4. A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet – *participatív*.
5. A vezető ismerteti a problémát, meghallgatja a javaslatokat, majd dönt – *participatív*.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a beosztottakat a döntés meghozatalára – *kooperatív/együttműködő/delegáló*.

7. A vezető megengedi a beosztottaknak a meghatározott kereteken belüli teljesen önálló működést – *kooperatív/együttműködő/delegáló*.

A hét fokozatot így tulajdonképpen nevezhetjük az alábbiak szerint is: 1) Informáló autokrata, 2) Eladó autokrata, 3) Eladó konzultáló, 4) Partecipatív 1., 5) Partecipatív 2., 6) Delegáló kooperatív 1., 7) Delegáló kooperatív 2.

**A Rotary és a Rotaract.** A Rotary a világ egyik legismertebb és legnagyobb tekintélyű civil szervezete, mely jelentős szerepet játszott az Egyesült Nemzetek Szervezete megalakításánál (1945), ahol jelenleg is tanácskozási jogú állandó képviselője van. A Rotary olyan – politikától és vallásoktól független – világszervezet, amelyben különböző foglalkozású emberek vállalnak humanitárius szolgálatot, az adományokat pedig 100 százalékban eljuttatja az érintettekhez. Ezt a Rotary csak úgy tudja megtenni, hogy működését 100 százalékban a tagdíjakból finanszírozza, valamint az adományok eljuttatásának logisztikai költségeit is vállalja. Tehát minden adományhoz hozzájárulnak a rotaristák munkával és pénzzel. A szervezet célkitűzése szerint a rotaristák szakmai és magánéletükben törekednek arra, hogy a világban terjedjen a megértés és a jó szándék. A Rotary International jelenleg több mint 200 országban, 1 200 000-et meghaladó taglétszámmal, 538 körzetben 34 500 klubot egyesít.<sup>4</sup> Petty (2007) véleménye szerint ugyanakkor a Rotary International szinte a kezdetektől fogva befolyásolja a vezetői stílusokat (leadership) is szerte a világon, demokratikusabb irányba.

A Rotary Club Budapest alapító ünnepsége – amelyből a magyar Rotary kialakult – 1925. október 30-án volt Budapesten. A Rotary ezután fejlődésnek indult hazánkban egészen 1942-ig, mikor a klubok működése annyira ellehetetlenült, hogy – lényegében saját elhatározásból – megszűnt a magyarországi, 82-es számú körzet (district). 1944-ben hivatalosan is, belügyminiszteri rendelettel oszlatták fel Magyarországon a Rotary Clubokat. A magyar Rotary újjáalakulása a rendszerváltás időszakára datálódik, önálló körzetté pedig 2007. július 1-én vált országunk (District, 1911).<sup>5</sup>

A Rotary District 1911 jelenleg 53 klubot foglal magába és több mint 1000 taggal rendelkezik. Egy 2017-ben végzett belső felmérés során

---

<sup>4</sup> [www.rotary.org](http://www.rotary.org)

<sup>5</sup> [www.rotary.tsoft.hu](http://www.rotary.tsoft.hu)

450 magyar Rotary klubtag került megkérdezésre online adatfelvétel keretében. A kérdőívet kitöltő klubtagok döntő többsége, 85,6%-a férfi volt, a nők aránya 14,4% volt. A válaszadók jellemzően felsőfokú iskolai végzettség rendelkeztek (80,7%), 11,5%-uk pedig tudományos fokozattal is bírt. 7,5%-uk rendelkezett középfokú végzettséggel és mindössze 0,5%-uk alacsony fokú végzettséggel. A felmérés mintáját az idősebb korosztály, ezen belül is az 50 év felettiek dominálták (71,3%), a 40-49 év közöttiek aránya 17,3%, a 30-39 év közöttiek aránya 10,6%, a 18-29 év közöttiek aránya elenyésző, 0,7 százalék volt.<sup>6</sup>

Utóbbi számadatnak az az oka, hogy a Rotarynak – korosztályok szerint – több ifjúsági szervezete is van. Ilyen az Earlyact (kb. 6-14 évesek), az Interact (kb. 14-18 évesek) és a Rotaract (kb. 18-30 évesek). A Rotaract a Rotary legnagyobb létszámmal és legnagyobb önállósággal rendelkező ifjúsági tagozata. Világszinten több mint 9500 klubot és csaknem 300 000 tagot számlál. A Rotaract olyan fiatalok csoportja, akik szabadidejükben azon dolgoznak, hogy hasznos tagjai legyenek a helyi közösségnek, segítséget nyújtsanak a rászorulóknak, és mindemellett jobban megismerjék világunkat. A Rotaract Clubok általában helyi közösségi vagy egyetemi/főiskolai alapokon szerveződnek, és egy helyi Rotary Club felügyeli, támogatja a működésüket. Ma Magyarországon 13 klubnak összesen kb. 150 tagja van.<sup>7</sup>

## **A kutatás tartalma és az alkalmazott módszerek**

Az adatok felvételére a kizárólag ehhez a kutatáshoz készített online kérdőívünk szolgált, melyet összesen 79 fő (Rotary és Rotaract tagok) töltött ki 2018 májusától 2018 júliusáig. A rövid kérdőíven – melyet Tannenbaum és Schmidt leadership modellje alapján készítettünk el – összesen hat kérdés szerepelt, ebből négy csoportképző, illetve szocio-demográfiai kérdés volt:

- klubtagság: Rotary vagy Rotaract;
- iskolai végzettség: 8 általánosnál alacsonyabb, 8 általános, szakmunkásképző, érettségi, felsőfokú szakképzés, OKJ, egyetem/főiskola, doktori (PhD/DLA);
- nem: nő vagy férfi;

---

<sup>6</sup> Külső és belső felmérés 2017 (Rotary Hungary District 1911)

<sup>7</sup> [www.rotaract.hu](http://www.rotaract.hu)

- életkor (generációk alapján): 1960 előtt születettek, 1961 és 1980 között születettek, 1981 és 2000 között születettek, 2001 után születettek.

Az első két kérdés esetében – a modell értékeit figyelembe véve – hét alternatíva között dönthetett a válaszadó.

A vezetési stílussal kapcsolatban a megkérdezettek a szervezetükben érzékelt jelenlegi állapotot, illetve az általuk ideálisabbnak vélt állapotot is jellemezheték egy hét fokozatú skálán. A tény és ideális állapotok ordinális skálán történt mérése okán Wilcoxon próbát használtunk. Mint azt már korábban a kutatás alapjául szolgáló modell ismertetésénél kifejtettük a skála egyik végpontja lényegében egy vezetőcentrikus, autokrata vezetői stílusnak, míg a másik tulajdonképpen egy beosztott centrikus, demokratikus vezetésnek felelt meg.

A vezetői stílust (az észleltet és elvárat egyaránt) különböző csoportképző ismérvek alapján is vizsgáltuk. Azon változók esetében, amelyeknél több csoport is adott volt, ott Kruskal-Wallis próbát, ahol két csoport volt, ott Mann-Whitney próbát használtunk a csoportok egymáshoz viszonyított értékeinek összehasonlítására. Az egyes csoportokon belüli észlelt és elvárt értékek összehasonlítására Wilcoxon próbát alkalmaztunk. A kapott adatok kiértékelése minden számítás esetében SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 19.0-ás programmal történt.

A kérdőív kitöltő 79 válaszadó közül 39 fő (49,4%) valamely Rotaract klub, 40 fő (50,6%) pedig valamely Rotary klub tagja.

Életkori kategóriáik alapján 14 fő (17,7%) tartozott az 1960 vagy az előtt születettek közé, 21 fő (26,6%) az 1961–1980 között születettek közé, 44 fő (55,7%) az 1981–2000 között születettek közé tartozott. Ennél fiatalabbak nem töltötték ki a kérdőívet.

A kérdőívet kitöltő Rotaract klubtagok mindegyike a 1981–2000 között születettek életkori kategóriájába tartozik. Ezzel szemben a Rotary tagok között legnagyobb arányban (52,5%) az 1961–1980 között születettek, majd az 1960-ban vagy az előtt születettek (35%) vannak, míg az 1981–2000 közötti születésűek csak 11,4%-ot tesznek ki.

Legmagasabb iskolai végzettségüket tekintve 2 fő 8 általánossal (2,5%), 2 fő szakmunkás bizonyítvánnyal (2,5%), 21 fő érettségivel (26,6%), 5 fő felsőfokú szakképzéssel (6,3%), 43 fő felsőfokú diplomával (54,4%) és 6 fő tudományos doktori végzettséggel (7,6%) rendelkezik.

Klubtagság szerint az életkori sajátosságokból adódóan a középfokú végzettségűek jóval nagyobb arányban vannak jelen (53,8%) a rotaractosok között, mint a rotarysok között (12,5%). A rotaractos kitöltők között

41,0%-ban, a rotarysok között 82,5%-ban vannak jelen a felsőfokú végzettségűek, míg mindkét csoportban 5%-os a szakmunkás vagy alacsonyabb végzettségűek aránya.

38 női (48,1%) és 41 fő (51,9%) férfi válaszadó volt összességében. A rotaractos kitöltők között női túlsúly (61,5% nő és 38,5 férfi), míg a rotarys kitöltők között férfi túlsúly (35,0% nő és 65,0% férfi) volt tapasztalható. A nők között túlnyomó többségben voltak az 1981-2000 közötti születésűek (76,3%), míg a férfiak között kiegyenlítettebb volt az életkori megoszlás (24,4% az 1960 vagy az előtt születettek, 39,0% az 1961-1980 között születettek és 36,6% az 1980-2000 között születettek).

Ezen számokat (a minta arányait) összehasonlítva az előző fejezet számadataival megállapítható, hogy a minta nem tekinthető valamennyi – fontosnak ítélt – ismérv szerint reprezentatívnak. Azonban, mint az a következő fejezetben látható lesz, a reprezentativitás hiánya nem befolyásolta érdemben a kutatás eredményeit.

## A kutatás eredményei

Az észlelt és az elvárt vezetési stílusok értékelései között szignifikáns eltérést találtunk, mely alapján azt mondhatjuk a válaszadók átlagosan a tájékoztató/informáló és a delegáló vezetési stílus között körülbelül fél úton érzékelik a klubelnökök vezetői stílusát, mely egyfajta konzultatív, részvételi vezetési stílust jelent: „Az elnök bejelenti a döntését úgy, hogy azon még lehet változtatni”. Ugyanakkor ideálisabbnak tartanak azt, ha még ennél is jobban be lennének vonva a szervezet tagjai a döntéshozatali folyamatba: „Az elnök ismerteti a problémát, meghallgatja a javaslatokat és dönt”. Ez szintén konzultatív, részvételi vezetést, illetve annak igényét mutatja.

### 1. táblázat: Az észlelt és az elvárt értékek összehasonlítása

	észlelt átlag	elvárt átlag	p-érték
döntések meghozatalának módja	4,48±1,73	5,05±1,27	0,002 ***

Forrás: Saját készítés

A Rotaract és a Rotary klubok között nem találtunk különbséget a vezetési stílus elvárt és észlelt értékei között. Ugyanakkor, ha csak az adott klubtagok észlelt és elvárt döntéshozatali módját hasonlítjuk össze,

akkor megállapítható, hogy a Rotary Clubok tagjai esetében bizonyult csak szignifikánsnak, hogy az elvárt döntéshozatali mód pontszáma magasabb, mint az észlelt érték, azaz szeretnék, ha a klubelnök a jelenleginél erőteljesebben delegálná a döntéseket, illetve jobban bevonná a klubtagokat a döntéshozatali folyamatba.

## 2. táblázat: A Rotary és a Rotaract tagok véleményének összehasonlítása

	Rotaract	Rotary	Csoportok közötti eltérés p-értéke
<i>döntések meghozatalának módja – észlelt</i>	4,47±1,65	4,23±1,79	0,199
<i>döntések meghozatalának módja – elvárt</i>	5,13±1,32	4,98±1,23	0,539
<i>csoporton belüli észlelt és elvárt értékek közötti különbség p-értéke</i>	0,121	0,007 ***	

Forrás: saját készítés

Végzettség szerint egymáshoz képest a csoportok között nem találunk szignifikáns kapcsolatot a döntéshozatali mód észlelt és elvárt értékeiben sem. Ugyanakkor a felsőfokú vagy magasabb végzettségűek csoportjában megállapítható, hogy a jelenleginél demokratikusabb döntéshozatali módot tartanának szükségesnek.

## 3. táblázat: A válaszadók iskolai végzettsége szerinti összehasonlítás

	szakmunkás vagy alacsonyabb	középfokú	felsőfokú vagy magasabb	csoportok közötti eltérés p-értéke
<i>döntések meghozatalának módja – észlelt</i>	3,25±1,71	4,81±1,70	4,41±1,73	0,228
<i>döntések meghozatalának módja – elvárt</i>	5,25±0,96	4,96±1,43	5,08±1,22	0,912
<i>csoporton belül észlelt és elvárt értékek közötti különbség p-értéke</i>	0,109	0,690	0,003 ***	

Forrás: Saját készítés

A férfiak és a nők véleményét összehasonlítva nem találtunk szignifikáns kapcsolatot/eltérést a döntéshozatali mód észlelt és elvárt értékeiben sem. Ugyanakkor a nők és a férfiak csoportjában is megállapítható, hogy demokratikusabb döntéshozatali módot tartanak szükségesnek, a két nem közül pedig a férfiak esetében mutatható ki erőteljesebben ez az igény.

#### 4. táblázat: A válaszadók neme szerinti összehasonlítás

	nők	férfiak	csoportok közötti eltérés p-értéke
döntések meghozatalának módja – <b>észlelt</b>	4,42±1,75	4,87±1,30	0,760
döntések meghozatalának módja – <b>elvárt</b>	4,87±1,73	5,22±1,24	0,260
csoporton belüli észlelt és elvárt értékek közötti különbség p-értéke	0,095 *	0,008 ***	

Forrás: saját készítés

Életkori csoportok szerint egymáshoz képest a csoportok között nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a döntéshozatali mód észlelt és elvárt értékeiben sem. Ugyanakkor a legidősebb csoport és az 1961–1980 között születettek is valamivel demokratikusabb döntéshozatali módot tartanak szükségesnek és hatékonyak a jelenleginél.

#### 5. táblázat: A válaszadók életkora szerinti összehasonlítás

	1960-ban vagy előbb született	1961 és 1980 között született	1981 és 2000 között született	csoportok közötti eltérés p-értéke
döntések meghozatalának módja – <b>észlelt</b>	4,07±1,73	4,10±1,92	4,80±1,61	0,217
döntések meghozatalának módja – <b>elvárt</b>	5,00±1,24	4,90±1,26	5,14±1,31	0,712
csoporton belül észlelt és elvárt értékek közötti különbség p-értéke	0,086 *	0,046 **	0,121	

Forrás: saját készítés

## Következtetések és javaslatok

Megállapítható, hogy nincs nagy eltérés a válaszadó klubtagok által észlelt és az elvárt vezetési stílus között, e tekintetben nem észlelhető relevánsnak ítélt vezetői probléma. Ugyanígy nem mutatkozik komoly, illetve beavatkozást, változtatást igénylő eltérés az egyes csoportképző, illetve szocio-demográfiai kérdések mentén sem. Ugyanakkor kimutatható, hogy a válaszadók a jelenleginél valamivel demokratikusabb, konzultatívabb leadership formát tartanának célszerűnek. Fontos megállapítás még, hogy egy ilyen önkéntességen alapuló, anyagi ellenszolgáltatást nélkülöző szervezetnél a tagok egyértelműen nem tartják célravezetőnek az autokratikus vezetési formát, ugyanis az első két vezetési stílusra – informáló autokrata és eladó autokrata – egyetlen válasz sem érkezett a kérdőív azon részénél, amely az elvárt működést mérte fel. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az önkéntesség és az anyagi ellenszolgáltatás hiánya ellenére is igénylik a klubtagok a koordinálást és a laissez faire típusú formánál aktívabb vezetői irányítást, felügyeletet és kontrollt. Ez az elvárás párhuzamban van Chao (2008) megállapításával is, aki a magas szintű autonómia mellett fontos vezetői feladatnak, és hatékony stílusnak tartja a Rotary klubokban a laissez faire típusú vezetéssel erőteljesebb, a tagok képességeit és potenciálját kiaknázni képes, bátorító és példamutató vezetői stílust. Ha a jövőbe tekintünk, érdekes alapja lehet a további kutatásoknak Chao és Tian (2011) iránya, melynek nyomán a szerzők a női és férfi Rotary vezetők irányában mutatott leadership elvárásokat vizsgálják a klubtagok szemszögéből.

## Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chao, Ch.-Ch. (2008): *Cultural Values and Expectations of Female Leadership Styles in Non-Profit Organizations: A Study of Rotary Clubs in Taiwan and the United States*. Graduate College of Bowling Green State University.
- Chao, Ch.-Ch. – Tian, Dexin (2011): *Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of the Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States*. Communication Faculty Publications. 6., 18., 64–79.
- Czike K. – Bartal A. M. (2005): *Önkéntesek és non-profit szervezetek*. Budapest: OFA.
- Lewin, K. – Lippitt, R. – White, R. K. (1975): *Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben*. In: Pataki F. (szerk.): *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Petty, E. R. (2007): *Case Study: Evolution of Democratic Leadership among Russian Rotary International Organization Leaders*. University of Phoenix.

Stebbins, A. R. (1996): *Volunteering: a Serious Leisure Perspective*. Nonprofit and Voluntary Sector Quartely, 25., 2., 211–224.

Tannenbaum, R. – Schmidt, H. W. (1966): *Hogyan válasszuk meg vezetői módszerünket?* In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

*Internetes hivatkozások*

[www.rotary.org](http://www.rotary.org) – A Rotary International hivatalos oldala

[www.rotaract.hu](http://www.rotaract.hu) – A Rotaract Hungary – District 1911 hivatalos oldala

[www.rotary.tsoft.hu](http://www.rotary.tsoft.hu) – A Rotary Hungary – District 1911 oldala

*Egyéb források*

Külső és belső felmérés 2017: A Rotary Hungary – District 1911 tulajdonában