

**Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική διοίκηση μιας αθλητικής
ομοσπονδίας ή οργανισμού**

Κίμων Δ. Γκιουλιστάνης

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
(2023)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Μάριος – Δανιήλ Παπαλουκάς, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 30/06/2023

Ο Δηλών

Κίμων Δ. Γκιουλιστάνης

Copyright © Κίμων Δ. Γκιουλιστάνης, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κίμων Δ. Γκιουλιστάνης: Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική διοίκηση μιας αθλητικής ομοσπονδίας ή οργανισμού.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η ανάδειξη του ρόλου της ηγεσίας ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης σε έναν αθλητικό οργανισμό ή ομοσπονδία. Για τον σκοπό αυτό θα παρουσιαστούν καταρχήν όλοι οι ορισμοί που σχετίζονται με το υπό μελέτη θέμα, όπως για παράδειγμα ο ορισμός του αθλητικού μάνατζμεντ και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστούν όλα τα στυλ της ηγεσίας, με ιδιαίτερη μνεία στη μετασχηματιστική ηγεσία. Η μεθοδολογία που επιλέχτηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι εκείνη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής πραγματοποίησε έρευνα σε βάσεις ακαδημαϊκών δεδομένων, σε ακαδημαϊκά περιοδικά και στο διαδίκτυο προκειμένου να βρει και να επιλέξει τις έρευνες εκείνες οι οποίες ήταν πιο σχετικές με το ζήτημα. Το κοινό συμπέρασμα από την παρουσίαση όλων των δεδομένων αποτελεί το γεγονός ότι η ηγεσία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού και ότι ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να φέρει ορισμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Η παρούσα έρευνα προστίθεται στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: *Αθλητικοί οργανισμοί, Ηγεσία, Αθλητικό μάνατζμεντ, Μετασχηματιστική ηγεσία, Αποτελεσματική διοίκηση*

ABSTRACT

Kimon D. Gkioulistanis: The importance of leadership in the effective administration of a sports union or organization.

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The main purpose of the current research is to prove that leadership plays a significant role in succeeding effective management in a sports organization or union. For that purpose, there will firstly be a presentation of all the terms that are connected with the subject under study, such as sports management and organizational effectiveness and secondly there will be a reference to all the leadership styles and especially to transformational leadership. The research method that has been chosen for the current study is the one of literature review. Hence, the researcher made research through academic database and the database of academic journals, as well as through the web with aim of finding the most suitable researches for the current study. The common ground from all the researches presented was that the leadership is fundamental for achieving effective management in a sports organization and that the leader should have a number of specific characteristics in order to be efficient. The current study is added in the already existing bibliography and works as a trigger for further research in the future.

Key words: Sports organization, Leadership, Sport management, Transformational leadership, Effective management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Ορισμός του αθλητισμού	9
Ορισμός του αθλητικού οργανισμού και οργανωτική δομή	11
Σκοπός της έρευνας.....	16
Ερευνητικά ερωτήματα.....	17
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	19
Διαδικασία συλλογής δεδομένων	20
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	22
Μάνατζμεντ και ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς	22
Ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς.....	27
Βασικά ηγετικά στυλ.....	31
Αξιολόγηση της ηγεσίας	37
Αποτελεσματική ηγεσία/οργάνωση και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	38
Κριτήρια ηγετικής επιτυχίας.....	41
Εστιασμένες σε αθλητικούς οργανισμούς έρευνες	42
ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	48
Περιορισμοί της έρευνας	50
Προτάσεις μελλοντικών έρευνας	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αθλητισμός αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στη ζωή ενός μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων παγκοσμίως, οι οποίοι ασχολούνται με αυτόν στη ζωή τους είτε ως θεατές, είτε ως συμμετέχοντας ή ακόμα και τα δύο. Ο αθλητισμός επηρεάζει τη ζωή των ανθρώπων τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά, αλλά και περιβαλλοντικά. Ο χαρακτήρας του αθλητισμού είναι τόσο συναισθηματικός όσο και επιχειρηματικός και άρα είναι αναγκαία η ύπαρξη διαχειριστών/ηγετών, ή αλλιώς manager, οι οποίοι να εργάζονται στη βιομηχανία του αθλητισμού και άρα να κατανοούν τη μοναδικότητά του. Στα πλαίσια του αθλητισμού, η ηγεσία δεν είναι σημαντική μόνο για τον πρωταθλητισμό, αλλά είναι απαραίτητη και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής σε κάθε είδους άθλησης με τέτοιον τρόπο ώστε οι συμμετέχοντες να συνειδητοποιούν τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν.

Δεδομένου ότι η αθλητική οικονομία έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν αναπτυχθεί αντίστοιχα και πολυάριθμα πανεπιστήμια και κολλέγια μέσω των οποίων παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα αναφορικά με τη διοίκηση των αθλητικών επιχειρήσεων από διαχειριστές και ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από το αθλητικό μάρκετινγκ, προσφέρονται και μαθήματα αναφορικά με την ηγεσία στον αθλητισμό, καθώς επίσης και προγράμματα, τα οποία δύνανται να προσφέρουν στους φοιτητές όλες εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για να μπορέσουν να ηγηθούν ένα επιχειρηματικό και πολιτικό περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται ραγδαία (Φροουλί, κ.ά., 2021).

Όπως προκύπτει από τον Μπουραντά (1992), το management είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας πραγματοποιείται ο συντονισμός ατόμων, ομάδων και άλλων πόρων, είτε αυτοί είναι οικονομικοί, είτε τεχνολογικοί είτε τεχνικοί, με σκοπό να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι που έχει θέσει ένας οργανισμός. Με τον όρο αθλητικό μάνατζμεντ γίνεται αναφορά στη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας συνδυάζεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, ο έλεγχος, η οικονομική διαχείριση, η ηγεσία και η αξιολόγηση ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού, μέσω του οποίου παράγονται αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα τα οποία έχουν σκοπό να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένους στόχους (Παπανίκος, 2000). Η ηγεσία ορίζεται από τον Μπουραντά (1992) ως τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο/ηγέτης επηρεάζει τις πράξεις και τη συμπεριφορά μια μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων,

άτυπης ή τυπικής, με τέτοιον τρόπο που να οδηγεί στην πρόθυμη και εθελοντική προσπάθεια υλοποίησης, από μεριάς τους, των στόχων εκείνων που βρίσκονται σε άμεση σύνδεση με το όραμα και την αποστολή που χαρακτηρίζει την ομάδα. Στα πλαίσια ενός αθλητικού οργανισμού, το μάνατζμεντ υιοθετείται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, δηλαδή στο ανώτερο, το μεσαίο και το κατώτατο, εξαιτίας του αντικειμένου της εργασίας του, που είναι η παραγωγή υπηρεσιών. Από το γεγονός αυτό προκύπτει και η ανάγκη για απόκτηση των κατάλληλων εκείνων γνώσεων και δεξιοτήτων από όλα τα διοικητικά στελέχη.

Προκειμένου η διοίκηση να είναι αποτελεσματική, ο μάνατζερ του οργανισμού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από στρατηγικές γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου έτσι να μπορεί τόσο να αναλύσει όσο και να αξιολογήσει τις ασταθείς καταστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν το περιβάλλον του αθλητισμού. Παράλληλα, θα πρέπει να είναι σε θέση να παίρνει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την πορεία του οργανισμού. Ιδιαίτερα σημαντική καθίσταται και η κατάρτιση του σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με την ορθολογική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι ο δυσανεσθημένος ή αδιάφορος υπάλληλος επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Martens (1987), η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά: τα χαρακτηριστικά ηγέτη, το ηγετικό στυλ, το περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Τα χαρακτηριστικά εκείνα που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη είναι η φιλοδοξία, η νοημοσύνη, η παρακίνηση, η ευελιξία και η αυτοπεποίθηση. Όσον αφορά το ηγετικό στυλ, αυτό προκύπτει τόσο μέσα από τα χαρακτηριστικά της ομάδας όσο και μέσα από μια γενικότερη κατάσταση και διακρίνεται σε δημοκρατικό ή αυταρχικό. Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την άσκηση της ηγεσίας αποτελεί το ίδιο το περιβάλλον και ο τρόπος που αυτό διαμορφώνεται. Ως περιβάλλον χαρακτηρίζεται το ίδιο το άθλημα, το μέγεθος της ομάδας, η χρονική διάρκεια, το λοιπό προσωπικό αλλά και το όραμα και η αποστολή της ομάδας. Τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν τα μέλη της ομάδας και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την ηγεσία είναι κατά βάση δημογραφικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα αλλά και οι ικανότητες των μελών.

Ως προς την ηγετική συμπεριφορά, αρκετοί είναι εκείνοι που θεωρούν πως ο ηγέτης μπορεί να δημιουργηθεί και πως οι ηγετικές συμπεριφορές μαθαίνονται. Μέσα από το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Ηγετικής Συμπεριφοράς, οι Hemphill & Coons (1957) αποπειράθηκαν να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και

κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δύο βασικοί παράγοντες επηρεασμού του αποτελέσματος είναι ο σεβασμός και η προσωπική ολοκλήρωση μέσα από τη διαχείριση των ρόλων που καλείται ο ηγέτης να παίζει.

Ορισμός του αθλητισμού

Ο αθλητισμός χαρακτηρίζεται από πληθώρα ορισμών, οι οποίοι αρκετά συχνά αποτελούν αφορμή για συγκρούσεις απόψεων. Η έννοια του αθλητισμού επισημαίνει στην πραγματικότητα τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες προκύπτουν μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και κανονισμούς που αφορούν τον χρόνο, τον τόπο και τα εργαλεία και έχουν ως βασικό σκοπό την αύξηση της επίδοσης του ατόμου. Σύμφωνα με τον Σταμίρη (1990), ο αθλητισμός αποτελεί ένα ιδιαίτερα δυναμικό φαινόμενο της κοινωνίας στο οποίο η φυσική δραστηριότητα έχει παιγνιώδη χαρακτήρα, ενώ η μορφή που παίρνει είναι εκείνη ενός αγώνα του ατόμου με τον ίδιο του τον εαυτό και παράλληλα ενός διαρκούς συναγωνισμού με τους υπόλοιπους. Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας που γίνεται για τον ορισμό του αθλητισμού προκύπτουν δύο κυρίαρχες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι ο άτυπος αθλητισμός, τον οποίο τον άτομο επιλέγει κατά τον ελεύθερο του χρόνο, ενώ η δεύτερη κατηγορίας είναι ο τυπικός αθλητισμός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από οργάνωση και πραγματοποιείται βάσει συγκεκριμένων κανόνων. Αξίζει επίσης να σημειωθεί η ύπαρξη μίας ακόμα διάκρισης του αθλητισμού η οποία έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό. Πιο συγκεκριμένα, ο αθλητισμός διακρίνεται σε μη ανταγωνιστικό αθλητισμό και σε ανταγωνιστικό αθλητισμό (Αυγερινός, 1989).

Όσον αφορά τον μη ανταγωνιστικό αθλητισμό, αυτό έχει να κάνει με τον μαζικό αθλητισμό κατά τον οποίο το άτομο που αθλείται καθημερινά έχει ως στόχο την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών, όπως για παράδειγμα η κοινωνικοποίηση, η αναψυχή, η δημιουργία, η χαλάρωση και η χαρά. Βασικός σκοπός του αθλητισμού αυτού δεν αποτελεί τόσο η αύξηση της αθλητικής επίδοσης, όσο η απόλαυση του παιχνιδιού και της χαράς που προσφέρει η άθληση. Από την άλλη μεριά, ο ανταγωνιστικός αθλητισμός διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: στον αθλητισμό χαμηλής επίδοσης, στον αθλητισμό υψηλής επίδοσης και τον επαγγελματικό αθλητισμό. Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, σε αυτήν ανήκουν όλοι εκείνοι οι ερασιτεχνικοί σύλλογοι που συμπεριλαμβάνουν τις χαμηλές κατηγορίες, οι οποίες δεν έχουν στόχο να διακριθούν εθνικά ή παγκοσμίως, αλλά στόχος έχουν να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

Όσον αφορά τη δεύτερη κατηγορία, βασικός στόχος του αθλητή αποτελεί η υψηλή επίδοση τόσο σε επίπεδο εθνικό όσο και σε επίπεδο διεθνές υπό την ύπαρξη αυστηρών κανόνων. Η κατηγορία αυτή αποκλείει ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού. Βασικό γνώρισμα του αθλητή στην κατηγορία αυτή είναι να βελτιώσει την επίδοση του προκειμένου να είναι σε θέση να είναι ανταγωνιστικός απέναντι στο περιβάλλον του. Οι υψηλές επιδόσεις που παρουσιάζει ο αθλητής στην κατηγορία αυτή βρίσκονται σε άμεση σύνδεση με την επιστήμη του αθλητισμού, κατά την οποία όλες οι διαδικασίες πραγματοποιούνται από ειδικούς που κατέχουν άριστες γνώσεις αναφορικά με ζητήματα, μάρκετινγκ, διοίκησης και ηγεσίας. Αναφορικά με την τρίτη κατηγορία, ο επαγγελματικός αθλητισμός παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με τον αθλητισμό που χαρακτηρίζεται από υψηλές επιδόσεις, διαφέρει ωστόσο στο γεγονός ότι το άτομο που ασχολείται επαγγελματικά με τον αθλητισμό έχουν υπογράψει συμφωνητικό συνεργασίας με τον αθλητικό όμιλο, το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες υποχρεώσεις, οικονομικές απολαβές και χρονική διάρκεια (Αυγερινός, 1989).

Αναφορά αξίζει να γίνει και στον αριθμό της αθλητικής επίδοσης, η οποία έχει να κάνει με τον αποτέλεσμα που επιφέρει η αθλητική δραστηριότητα ενός ατόμου. Η αθλητική επίδραση χαρακτηρίζεται από δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία έχει να κάνει με την αθλητική επιτυχία, δηλαδή τη θέση στην οποία κατατάσσεται η αθλητική ομάδα ή ο αθλητής σύμφωνα με την επίδοση του στο εκάστοτε αθλητικό γεγονός. Η δεύτερη κατηγορία έχει να κάνει με την αθλητική και την αριθμητική επίδοση του αθλητή ή της ομάδας αναφορικά με τις κινητικές ενέργειές τους (Dietrich, Klaus & Lehnertz, 1995). Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες που μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην αθλητική επίδοση διακρίνονται στους προσωπικούς και τους απρόσωπους. Στους πρώτους ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά είναι τόσο οι ικανότητες που έχει ο αθλητής όσο και το ίδιο το περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε άμεσα διακριτούς (δηλαδή η φυσική κατάσταση και η δυναμική ενός αθλητή, οι δεξιότητές του και η ικανότητα που έχει να αξιολογεί τις αποφάσεις που λαμβάνει) και σε έμμεσα διακριτούς παράγοντες (δηλαδή οι βιοχημικές μετρήσεις του οργανισμού του κάθε αθλητή και η ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται).

Όσον αφορά τους απρόσωπους παράγοντες, σε αυτούς τα βασικά χαρακτηριστικά είναι το ίδιο το περιβάλλον του αθλητή, είτε αυτό πρόκειται για το στενό του περιβάλλον είτε για το περισσότερο ευρύ περιβάλλον του. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν παράγοντες κοινωνικής και οικονομικής φύσης, όπως η οικογένεια, ο προπονητής, η ομάδα και η ύπαρξη ή μη οικονομικής ενίσχυσης.

Παράλληλα, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, αλλά και οι συνθήκες στις οποίες διεξάγεται ο αθλητισμός παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο (Dietrich, Klaus & Lehnertz, 1995). Σημαντικό ρόλο παίζει σαφώς και η ηγεσία του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού και η οποία θα αναλυθεί παρακάτω.

Ορισμός του αθλητικού οργανισμού και οργανωτική δομή

Ως αθλητικός οργανισμός ορίζεται ο αθλητισμός εκείνος μέσα από τον οποίο προσφέρεται ένα προϊόν ή ένα θέαμα στους φιλάθλους και τους θεατές (Ferrand & Pages, 1996). Μέσα στα πλαίσια του αθλητικού χώρου παρατηρούνται τρία είδη οργανισμών: το πρώτο είναι οι αθλητικοί οργανισμοί οι οποίοι προωθούν τα αθλητικά προϊόντα, οι δεύτεροι είναι οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί οι οποίοι προωθούν τον αθλητισμό, δηλαδή τα αθλητικά σωματεία και οι αθλητικές ομοσπονδίες και το τρίτο είναι οι αθλητικοί οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ως στόχο τους το κέρδος μέσα από τις νίκες και τις διακρίσεις. Ένα παράδειγμα τέτοιου οργανισμού αποτελεί η Ποδοσφαιρική Ανώνυμος Εταιρία (ΠΑΕ) (Κεραμίδας, 2003). Ο αθλητικός οργανισμός αποτελεί ως επί το πλείστον μια οντότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη δομή και από συγκεκριμένα όρια και έχει ως στόχο την ίδια την κοινωνία. Η οντότητα αυτή χαρακτηρίζεται από πέντε βασικά στοιχεία: την κοινωνική οντότητα (social entity), τη συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία (involvement in the Sport Industry), τη στοχευμένη δραστηριότητα (goal-directed focus), τη συνειδητά διαμορφωμένη δομή (consciously structured activity system) και τα αναγνωρίσιμα όρια (identifiable boundary).

Όσον αφορά το πρώτο στοιχείο, το σύνολο των αθλητικών οργανισμών αποτελούνται από ανθρώπους και από ομάδες ανθρώπων οι οποίες βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση προκειμένου να πετύχουν τους τιθέμενους από τον οργανισμό στόχους. Αναφορικά με το δεύτερο στοιχείο, οι αθλητικοί οργανισμοί οι οποίοι δημιουργούν και παράλληλα προάγουν τις διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις προκαλούν το ενδιαφέρον για τον αθλητισμό σε πολλούς φορείς οι οποίοι έχουν ως βασικό σκοπό τους το κέρδος το οποίο θα προκύψει από τον μεγάλο αριθμό ατόμων που παρακολουθούν τα αθλητικά γεγονότα. Αναφορικά με το τρίτο στοιχείο, όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί λειτουργούν και δρουν βάσει συγκεκριμένων σκοπών. Οι περισσότεροι από αυτούς οργανισμούς έχουν ως στόχο τους τις διακρίσεις σε ολυμπιακούς αγώνες και την αύξηση των ατόμων που ασχολούνται επαγγελματικά με

τον αθλητισμό. Βασικός σκοπός τους ωστόσο είναι η αύξηση του κέρδους. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι αρκετές φορές ο αθλητικός οργανισμός διακρίνεται σε υπο-ομάδες, κάθε μία από τις οποίες χαρακτηρίζεται από τους δικούς της στόχους. Σύμφωνα με το τέταρτο στοιχείο, οι αθλητικοί οργανισμοί δεν πλαισιώνεται από μέλη τα οποία έχουν τυχαία λειτουργία, αντίθετα χαρακτηρίζεται από οργάνωση όπως για παράδειγμα μία ιδιωτική επιχείρηση οι οποία χαρακτηρίζεται από ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα η κάθε μία. Αναφορικά με το πέμπτο στοιχείο, στα πλαίσια των δομών τους οι αθλητικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από όρια και κριτήρια μέσω των οποία καθίσταται σαφές ποιος ανήκει σε ποια θέση στον εκάστοτε αθλητικό οργανισμό (Slack & Parent, 2006).

Προκειμένου να καταστεί σαφής η λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού είναι απαραίτητη η παρουσίαση της διάρθρωσής τους, δηλαδή της οργανωτικής τους δομής. Αρκετές είναι οι φορές που η οργανωτική δομή οφείλεται για τη διαφοροποίηση των αθλητικών οργανισμών που χαρακτηρίζονται από τους ίδιους πόρους και ασκούν δράση στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον. Η διαφορά τους έγκειται και στους στόχους τους οποίους θέτουν. Παρά το γεγονός ότι δύο αθλητικοί οργανισμοί ενδέχεται να μοιάζουν στο εσωτερικό τους, είναι ιδιαίτερα ασυνήθιστη η ύπαρξη δύο όμοιων οργανισμών (Slack & Parent, 2006). Η οργανωτική δομή ενός αθλητικού οργανισμού έχει να κάνει στην ουσία με το σύστημα βάσει του οποίου καταμερίζονται οι θέσεις εργασίας, με την επικοινωνία και με τις σχέσεις που χαρακτηρίζουν τα μέλη εντός του οργανισμού (Levicki, 1996).

Σύμφωνα με τον Levicki (1996), υπάρχουν ορισμένα βήματα τα οποία οδηγούν στην ανάγκη για την εκ νέου ανάπτυξη της οργανωτικής δομής. Το πρώτο είναι η στρατηγικοί μέσω της οποίας δημιουργούνται νέοι στόχοι και νέες θέσεις εργασίας βάσει των αναγκών του οργανισμού, ενώ συχνά προκύπτουν αλλαγές και στην ίδια τη δομή του οργανισμού. Το δεύτερο έχει να κάνει με τους ρόλους και τις θέσεις ευθύνης οι οποίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες στο προσωπικό του οργανισμού. Το τρίτο έχει να κάνει με τις σχέσεις αναφοράς, δηλαδή με την κατανόηση της ιεραρχίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Το τέταρτο έχει να κάνει με την κατανομή του ανθρώπινου οργανισμού, δηλαδή τόσο με τη σωστή κατανομή όσο και με την ύπαρξη συνοχής του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας ως σκοπό να υλοποιηθεί το προγραμματισμένο έργο. Το πέμπτο αφορά τον προσδιορισμό της εξουσίας, δηλαδή το ποιος ελέγχει, καθώς επίσης και το σύστημα λήψης αποφάσεων που χαρακτηρίζει τον οργανισμό. Το έκτο έχει να κάνει με την επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη της οργανωτικής δομής

συμβάλλει σημαντικά τόσο στην επικοινωνία όσο και στην ύπαρξη σωστής συνεργασίας ανάμεσα στις ομάδες. Το έβδομο έχει να κάνει με την παρακίνηση, δηλαδή τη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων μέσα από την ύπαρξη της σωστής ομαδοποίησης των ατόμων (Lecivki, 1996).

Όπως προκύπτει από αρκετούς ερευνητές, είναι απαραίτητη η προσαρμογή ενός αθλητικού οργανισμού στις κοινωνικές αλλαγές που προκύπτουν ανά τα χρόνια. Αυτό που επίσης θεωρούν σημαντικό είναι πως δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος και ιδανικός τρόπος οργάνωσης, ενώ θεωρούν πως ο κάθε οργανισμός ορίζεται μέσω της μορφής του και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί. Παράλληλα, ορίζεται και από το ανθρώπινο δυναμικό που τον χαρακτηρίζει (Ticky & Devanna, 1986; Tolbert, 1985; Ulrich, 1987). Αναφορικά με τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν την οργανωτική του δομή, αρκετοί είναι οι ερευνητές εκείνοι οι οποίοι κατά τις τελευταίες δεκαετίες διακρίνουν τρία βασικά χαρακτηριστικά τα οποία οδηγούν στην κατανόηση της οργανωτικής δομής των αθλητικών οργανισμών: την πολυπλοκότητα, την τυποποίηση και τη συγκέντρωση. Όσον αφορά την πολυπλοκότητα, αυτή έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο ένας αθλητικός οργανισμός διαφοροποιείται από έναν άλλον. Η διαφοροποίηση αυτή χαρακτηρίζεται από τρεις μορφές: την οριζόντια, την κάθετη και τη γεωγραφική.

Η οριζόντια διαφοροποίηση είναι τόσο η τμηματοποίηση όσο και η εξειδίκευση του προσωπικού, μέσα από τη διάτμηση του σε μικρότερες ομάδες. Έχει επίσης να κάνει με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο έχει ως βασικό σκοπό να μοιράσει το σύνολο του έργου σε απλές δραστηριότητες, προκειμένου έτσι να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Αναφορικά με την κάθετη διαφοροποίηση, αυτή έχει να κάνει με τον τρόπο κατανομής της εξουσίας, αλλά και με την ιεράρχηση εντός των πλαισίων του οργανισμού, ενώ αναφορικά με τη γεωγραφική διαφοροποίηση, αυτή έχει να κάνει με τον βαθμό διαίρεσης ενός οργανισμού, δηλαδή σε πόσες τοποθεσίες είναι διαιρεμένος και τον τρόπο επικοινωνίας των ομάδων που δουλεύουν σε αυτές (Παπαδημητρίου, 2005).

Το ερώτημα που προκύπτει στο σημείο αυτό είναι αν και κατά πόσο η πολυπλοκότητα αποτελεί ένα θετικό χαρακτηριστικό την οργανωτική δομή του αθλητικού οργανισμού, δεδομένου ότι αρκετές είναι οι φορές που η πολυπλοκότητα που τον χαρακτηρίζει οδηγεί σε αρκετά προβλήματα ως προς την επικοινωνία του προσωπικού, δυσκολεύοντας με τον τρόπο αυτόν και την επίτευξη των τιθέμενων στόχων (Νικολαΐδου, 2015). Η πολυπλοκότητα είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί

να οδηγήσει σε πρόκληση πίεσης στη διοίκηση του οργανισμού εξαιτίας της δυσκολίας της επικοινωνίας και της πολυπλοκότητας ως προς την ιεράρχηση. Ωστόσο από την άλλη μεριά, η ύπαρξη του σωστού αριθμού ατόμων και η ύπαρξη σωστής κατανομής τους εξουσίας μπορεί να οδηγήσει σε αρκετά θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Hall, 1982).

Αναφορικά με την τυποποίηση, αυτή έχει να κάνει με όλους εκείνους τους κανόνες και τις οδηγίες που υπάρχουν γραπτώς και που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό σε σχέση με τη λειτουργία του (Slack, 1997). Πιο συγκεκριμένα, η τυποποίηση έχει να κάνει με τον τρόπο εκείνο βάσει του οποίου λειτουργεί ένας αθλητικός οργανισμός μέσα στα πλαίσια της γραφειοκρατίας. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη κανονισμών, οργανογραμμμάτων, συγκεκριμένων και ξεκάθαρων διαδικασιών, εκπαίδευσης του προσωπικού και υιοθέτησης μηχανισμών για τη λήψη αποφάσεων (Robbins, 1990). Αυτό που είναι ωστόσο ιδιαίτερα σημαντικό είναι η αναφορά στο γεγονός ότι υπάρχουν πληθώρα από διαφορές μεταξύ των οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι άλλου είδους είναι η τυποποίηση η οποία αφορά μεγάλες αλυσίδες αθλητικών ειδών και άλλη είναι η τυποποίηση που αφορά το Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών (ΕΚΑΕ), στο οποίο τόσο οι επιστήμονες όσο και το επιστημονικό προσωπικό χαρακτηρίζονται από ειδικές γνώσεις οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στην παραγωγή επιστημονικού έργου στα πλαίσια του αθλητισμού.

Σημαντικό επίσης στοιχείο της τυποποίησης είναι ότι αυτή παρατηρείται στα πιο χαμηλά ιεραρχικά και παραγωγικά τμήματα και όχι τόσο στη διοίκηση ή στα ερευνητικά και αναπτυξιακά τμήματα. Ο λόγος είναι ότι στα τμήματα αυτά η επιλογή στρατηγικής ενέχει μεγαλύτερη δυσκολία, όπως επίσης και η εύρεση λύσεων αλλά και η λήψη αποφάσεων (Παπαδημητρίου, 2005). Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η τυποποίηση χαρακτηρίζεται από έναν σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων για έναν αθλητικό οργανισμό, ενδέχεται ο κίνδυνος αυτή να οδηγήσει στην τυπολατρεία και την έντονη γραφειοκρατία, γεγονός που οδηγεί σε σημαντικά επίπεδα πίεσης και άγχους στη διοίκηση (Παπαδημητρίου, 2005).

Αναφορικά με τη συγκέντρωση, αυτή έχει να κάνει με τη λήψη αποφάσεων και πιο συγκεκριμένα με το ποιος έχει το δικαίωμα πάνω σε αυτήν στον οργανισμό, βάσει των κανόνων που τον πλαισιώνουν. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες μέσω των οποίων προσδιορίζεται η αναγκαιότητα τόσο για συγκεντρωτικούς όσο και για μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς (Carlisle, 1974· Slack, 1997). Ο πρώτος παράγοντας είναι ο σκοπός και οι στόχοι που θέτει ένας

αθλητικός οργανισμός. Στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς το προσωπικό ελέγχεται και εκπαιδεύεται και οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι, ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς το βάρος πέφτει στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η γνώση και η εμπειρία των στελεχών. Όσον αφορά τους συγκεντρωτικούς οργανισμούς, σε αυτούς υπάρχει περιορισμένη γνώση ως προς τα στελέχη της διοίκησης, ενώ όσον αφορά τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς, σε αυτούς το εύρος των γνώσεων και της εμπειρίας είναι μεγαλύτερο. Ο τρίτος παράγοντας είναι οι ικανότητες και οι γνώσεις που διαθέτει το προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς το συγκεντρωτικό περιβάλλον καθίσταται περισσότερο ασφαλές όταν το προσωπικό έχει περιορισμένες ικανότητες και γνώσεις, ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς το μέγεθος της γνώσης που διαθέτει το προσωπικό είναι ανάλογο της αποτελεσματικής του λειτουργίας στο αποκεντρωμένο περιβάλλον. Τέταρτος παράγοντας είναι η γεωγραφική εξάπλωση, η οποία είναι συγκεκριμένη στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς, ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς η παροχή υπηρεσιών μπορεί να πραγματοποιείται από πολλά και διαφορετικά μέρη. Ο παράγοντας του μεγέθους του οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι οι μεγάλοι οργανισμοί απαιτούν τη λήψη πολλών αποφάσεων γεγονός στο οποίο ένας συγκεντρωτικός οργανισμός δεν μπορεί να ανταπεξέλθει, σε αντίθεση με τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς, στους οποίους η λήψη αποφάσεων είναι αρκετά πιο άμεση (Carlisle, 1974· Slack, 1997).

Αναφορικά με τον έκτο παράγοντα, αυτός αφορά την ύπαρξη εξειδικευμένου εξοπλισμού και επιστημονικής κατάρτισης. Σε έναν συγκεντρωτικό οργανισμό η συγκεντρωση μειώνεται, ενώ σε έναν μη συγκεντρωτικό οργανισμό η αποκεντρωση επεκτείνεται. Αναφορικά με τον έβδομο παράγοντα, αυτός έχει να κάνει με την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς τίθεται σημαντική δυσκολία όταν είναι απαραίτητη η ύπαρξη ταχύτητας, ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς παρουσιάζεται ευκολία αλλά και αποτελεσματικότητα ως προς τη λήψη των αποφάσεων. Αναφορικά με τον όγδοο παράγοντα που έχει να κάνει με τη σπουδαιότητα των αποφάσεων, στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς η ανάγκη για λήψη στρατηγικής απόφασης επιβαρύνει τα ανώτατα κλιμάκια, σε αντίθεση με τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς κατά τους οποίους οι αποκεντρωση δε συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων (Carlisle, 1974;· Slack, 1997).

Όσον αφορά τον ένατο παράγοντα, εκείνον της παρακίνησης του προσωπικού, στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς δεν υπάρχει ως ενδεχόμενο, σε αντίθεση με τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς, στους οποίους η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των σχέσεων με τη διοίκηση. Ο δέκατος παράγοντας έχει να κάνει με τον οργανωτικό σχεδιασμό και το σύστημα ελέγχου. Στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς δε είναι σύνηθες, δεδομένου ότι η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τις ανώτερες βαθμίδες, σε αντίθεση με τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς στους οποίους η αποκεντρωμένη διοίκηση χαρακτηρίζεται από δικλείδες ασφαλείας, ενώ οι αποφάσεις προκύπτουν με βεβαιότητα από το κάθε τμήμα ξεχωριστά. Ο ενδέκατος παράγοντας έχει να κάνει το δίκτυο πληροφόρησης το οποίο στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς χαρακτηρίζεται από καθυστέρηση ως προς τη μετάδοση των πληροφοριών ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς πραγματοποιείται τόσο ενημέρωση όσο και πληροφόρηση του κάθε τμήματος του οργανισμού με στόχο τη γρήγορη λήψη αποφάσεων (Carlisle, 1974;· Slack, 1997).

Ο δωδέκατος παράγοντας, ο οποίος αφορά την ομοιομορφία και τον συντονισμό, είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τους συγκεντρωτικούς οργανισμούς σε αντίθεση με τους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς στους οποίους δεν υπάρχει ως φαινόμενο. Ο δέκατος τρίτος παράγοντας είναι οι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη η προσοχή της διοίκησης κατά τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς, ενώ στους μη συγκεντρωτικούς οργανισμούς δεν είναι δυνατή η λήψη αποφάσεων από μεμονωμένα στελέχη για την ανάπτυξη συνεργασίας με άλλους οργανισμούς (Carlisle, 1974;· Slack, 1997).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τα ηγετικά μοντέλα και τη σημασία της ηγεσίας ως προς την αποτελεσματική διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού ή ομοσπονδίας. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από την εκτενή παρουσίαση των ηγετικών στυλ και των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν στην επίτευξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στην περαιτέρω μελέτη και εμβάθυνση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και της κεκτημένης γνώσης αναφορικά με το ζήτημα της αποτελεσματικής διοίκησης ενός

οργανισμού/ομοσπονδίας. Η προβληματική της έρευνας έγκειται στο ότι έρχεται να καλύψει το κενό που υπάρχει ως προς τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με το υπό μελέτη ζήτημα, αλλά και να δώσει έναυσμα για μελλοντικές έρευνες.

Η μελέτη διακρίνεται σε πέντε κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει απόπειρα ορισμού καταρχήν του αθλητισμού και στη συνέχεια ενός αθλητικού οργανισμού. Παράλληλα, θα παρουσιαστεί και η οργανωτική δομή που πρέπει να έχει ένας αθλητικός οργανισμός. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για το μάνατζμεντ και γενικότερα για την ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, θα αναπτυχθεί η έννοια του μάνατζμεντ και της λειτουργίας του, ενώ στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η έννοια του αθλητικού μάνατζμεντ. Αναφορικά με το τρίτο κεφάλαιο, αυτό αφορά την ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς, ενώ θα γίνει εκτενής αναφορά και στα βασικότερα ηγετικά στυλ. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για την αποτελεσματική ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν όλα εκείνα τα κριτήρια, τα οποία οδηγούν στην ηγετική επιτυχία.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιεί η παρούσα μελέτη είναι τα κάτωθι:

1. Ποιο είδος ηγετικού στυλ αναδεικνύεται το πιο αποτελεσματικό;
2. Είναι η μετασχηματιστική ηγεσία η πιο κατάλληλη μορφή για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού;
3. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης για να θεωρείται αποτελεσματικός;

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι εκείνη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στη σύγχρονη εποχή, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αρχίζει να γίνεται ένας τρόπος μεθοδολογίας αρκετά δημοφιλής τόσο εξαιτίας της πειθαρχημένης δομής και της καταγραφής με λεπτομερή τρόπο των ερευνητικών εργασιών της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, όσο και εξαιτίας της κριτικής στάσης που διατηρεί απέναντι στα αντικρουόμενα και αντιφατικά συμπεράσματα στα οποία συχνά καταλήγουν οι πρωτογενείς έρευνες. Βασικός σκοπός μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποτελεί η διερεύνηση των σχετικών ερευνών με το γνωστικό αντικείμενο που έχει επιλεγεί να μελετηθεί (Μαθιουδάκης & Μαθιουδάκης, χ.χ.). Στην ουσία η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποτελεί μια περίληψη άρθρων, βιβλίων και κειμένων που περιγράφουν τόσο την προηγούμενη όσο και την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι πληροφορίες, ενώ παράλληλα οργανώνει και τη βιβλιογραφία, τεκμηριώνοντας την ανάγκη για μια προτεινόμενη μελέτη (Creswell, 2011).

Βασικός στόχος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι στην ουσία να συγκεφαλαιώσει με τρόπο περιληπτικό τα συμπεράσματα των υπαρχουσών ερευνών και που σχετίζονται με το υπό μελέτη αντικείμενο. Μέσα από τη διεξαγωγή βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται φανερός ο όγκος της βιβλιογραφίας που υπάρχει σχετικά με το ζήτημα αυτό, η επικαιροποίηση της αλλά και η ανάδειξή της σε μια πρακτική ανατροφοδότηση και σε έναν εμπλουτισμό της (Μαθιουδάκης & Μαθιουδάκης, χ.χ.).

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), υπάρχουν πέντε στάδια για την πραγματοποίηση μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης: ο προσδιορισμός των όρων-κλειδιών για την αναζήτηση στη βιβλιογραφία, ο εντοπισμός της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με το θέμα σε βάσεις δεδομένων και στο διαδίκτυο, η κριτική αξιολόγηση της επιλεγόμενης βιβλιογραφίας, η οργάνωση της επιλεγόμενης βιβλιογραφίας και η συγγραφή μιας ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στην οποία αναφέρονται με τρόπο περιληπτικό τα βιβλιογραφικά δεδομένα που συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα. Όσον αφορά το πρώτο βήμα, αρχικά πρέπει να οριστεί ο τίτλος της εργασίας του ερευνητικού έργου και να γίνει επιλογή ορισμένων λέξεων-κλειδιών που θα συμπεριληφθούν στην έρευνα. Στη συνέχεια θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η διατύπωση ενός σύντομου ερευνητικού ερωτήματος το οποίο ερευνά η μελέτη.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση το ερευνητικό ερώτημα έγκειται στο κατά πόσο η αποτελεσματική διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού εξαρτάται από την ηγεσία. Όσον αφορά το δεύτερο βήμα, δηλαδή τον εντοπισμό της βιβλιογραφίας, σε αυτήν είναι απαραίτητη η ύπαρξη τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών πηγών, αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι οι δεύτερες συχνά συνοψίζουν τις πρώτες. Αυτό που ενδείκνυται είναι η έρευνα τόσο σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες όσο και στο διαδίκτυο και πιο συγκεκριμένα η αναζήτηση ερευνών σε ψηφιακές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Η αναζήτηση από το διαδίκτυο ενέχει πάντα τον κίνδυνο της μη αξιοπιστίας, γεγονός που αποτελεί και περιορισμό της έρευνας (Creswell, 2011).

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα στο διαδίκτυο, στο google scholar και σε ψηφιακά ακαδημαϊκά περιοδικά που σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας, μεταξύ των οποίων το *Journal of Physical Education and Sport Management*, *International Journal of Organizational Analysis* και το *International Journal on Social and Education Sciences*.

Ως προς το τρίτο βήμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δηλαδή την κριτική αξιολόγηση και επιλογή της βιβλιογραφίας, το πρώτο βήμα μετά την εξεύρεσή της είναι η εξακρίβωση της πηγής και η καταλληλότητα της ως προς τη χρήση της στην έρευνα. Μία προσεκτική επιλογή της βιβλιογραφίας απαιτεί συγκεκριμένα βήματα. Το πρώτο βήμα έχει να κάνει με το γεγονός ότι ο ερευνητής θα πρέπει ως επί το πλείστον να βασίζεται σε άρθρα που είναι δημοσιευμένα σε περιοδικά παγκόσμιας κλίμακας. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται χρήση ενός συγκεκριμένου συστήματος προτεραιότητας για την αναζήτηση της βιβλιογραφίας.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνει έναρξη από τα αξιολογημένα άρθρα των περιοδικών, στη συνέχεια από εκείνα των μη αξιολογημένων άρθρων, των βιβλίων, των αντίστοιχων εργασιών και διπλωματικών εργασιών, καθώς και άρθρων που έχουν αναρτηθεί στο διαδίκτυο. Επόμενο βήμα αποτελεί η αναζήτηση ερευνητικών μελετών, προκειμένου να συμπεριληφθούν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ενώ ένα ακόμα βήμα αποτελεί η συμπερίληψη τόσο των ποσοτικών όσο και των ποιοτικών ερευνητικών μελετών στην ανασκόπηση (Creswell, 2011). Τέταρτο βήμα της ανασκόπησης αποτελεί η οργάνωση της βιβλιογραφίας, η οποία έχει να κάνει με την αρχειοθέτηση των πηγών που θα χρησιμοποιηθούν. Ως προς το πέμπτο βήμα, δηλαδή

τη συγγραφή ανασκόπησης βιβλιογραφίας, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία γραπτή περίληψη αυτής. Η πλειονότητα της βιβλιογραφίας αυτής προκύπτει από άρθρα περιοδικών και αναφορές ερευνών οι οποίες βρίσκονται στις βιβλιογραφικές πηγές.

Η συγγραφή της σύνοψης αυτής απαιτεί την ύπαρξη δύο βημάτων. Το πρώτο έχει να κάνει με τη χρήση του κατάλληλου εκείνου στυλ, το οποίο θα οδηγήσει στη συγγραφή ολοκληρωμένων αναφορών για τις περιλήψεις, αλλά και στην ανάπτυξη επικεφαλίδων προκειμένου να είναι σαφής η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το δεύτερο έχει να κάνει με τη χρήση συγκεκριμένων συγγραφικών στρατηγικών τα οποία βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση τόσο με την έκταση όσο και με το είδος της ανασκόπησης (Creswell, 2011). Στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση των ερευνών που έχουν επιλογή για την εξέταση του θέματος που μελετάται στην παρούσα έρευνα.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Μάνατζμεντ και ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς

Αυτό που πρέπει αρχικά να διευκρινιστεί αναφορικά με τον όρο του μάνατζμεντ είναι ότι στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται ως *οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, ωστόσο κατά τη σύγχρονη εποχή αποδόθηκε ο όρος *διοικητική*, ο οποίος ταιριάζει πιο πολύ με την αγγλική ορολογία. Ως εκ τούτου, ο όρος αυτός χαρακτηρίζεται από όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες καθίστανται απαραίτητες προκειμένου η διοίκηση ενός οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά, είτε αυτός βρίσκεται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Εντός των ενεργειών αυτών εμπεριέχονται οι δραστηριότητες της υλοποίησης, του προγραμματισμού και του ελέγχου ενός συγκεκριμένου προγράμματος (HBSP, 2004). Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι μέχρι και σήμερα η ελληνική βιβλιογραφία δε φαίνεται να έχει αποδώσει επακριβώς τον όρο, δεδομένου ότι άλλες φορές αναφέρεται ως *διοίκηση* και άλλες ως *διαχείριση*. Η δυσκολία αυτή της απόδοσης του όρου έχει ως αποτέλεσμα τον συνδυασμό των δύο αυτών όρων προκειμένου να αποδοθεί πλήρως και στο σύνολό του το περιεχόμενο του όρου του μάνατζμεντ. Ωστόσο, η περιφραστική αποτύπωση του όρου, δηλαδή *διοίκηση και διαχείριση* συχνά δεν είναι επαρκής, ενώ αρκετές είναι οι φορές που οδηγεί σε ανάπτυξη λανθασμένων εντυπώσεων, ως αποτέλεσμα της μη σωστής χρήσης του (Τερζίδης, 2004).

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια κρίθηκε απαραίτητη η χρήση του αγγλικού όρου με ελληνικό αλφάβητο. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην προσπάθεια εύρεσης του κατάλληλου ορισμού συναντώνται πολλοί συγγραφείς οι οποίοι κάνουν χρήση της κοινής έννοιας, αλλά και αρκετοί οι οποίοι δίνουν έμφαση σε άλλες της πτυχές. Ως εκ τούτου δεν καθίσταται εύκολη η εύρεση σαφούς ορισμού που να ικανοποιεί όλους τους κλάδους (Πετρίδου, 2001). Το μάνατζμεντ είναι μία έννοια με μεγάλο εύρος, εντός της οποίας περιλαμβάνεται και η έννοια της διεύθυνσης. Η διοίκηση έχει να κάνει με λειτουργίες που αφορούν τη συμπεριφορά και τον στρατηγικό σχεδιασμό των στελεχών της, όπως αυτές προκύπτουν από το μάνατζμεντ. Από την άλλη μεριά, η διεύθυνση είναι λειτουργία της διοίκησης και έχει να κάνει με τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Γιαλέλης, 2011). Μερικοί από τους επικρατέστερους ορισμούς του μάνατζμεντ είναι καταρχήν εκείνος της Πετρίδου (2001), σύμφωνα με την οποία *«μάνατζμεντ είναι η προσπάθεια των ατόμων που ανήκουν σε μία ομάδα (επιχείρηση, δημόσιο, αθλητική ομοσπονδία) για την επιτυχία καθορισμένων στόχων μέσω του*

προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου», ενώ σημαντικός είναι και ο ορισμός των Ζώη και Γαρουφάλη (2008), σύμφωνα με τον οποίο «μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνει κανείς ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω τρίτων».

Όσον αφορά τη λειτουργία του μάνατζμεντ, αυτή διακρίνεται σε έξι βασικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό (planning), την οργάνωση (organizing), τη στελέχωση (staffing), τη διεύθυνση (leading), τον έλεγχο (controlling) και τον συντονισμό (coordination). Όσον αφορά τη λειτουργία του προγραμματισμού, αυτός έχει να κάνει με αποφάσεις αναφορικά με το τι, το πότε και το πως θα γίνουν τα πράγματα, καθώς και το ποιος θα τα πραγματοποιήσει. Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός θεωρείται ότι αποτελεί γέφυρα της οργάνωσης και της επιχείρησης του τώρα με το σημείο που επιθυμούν να βρίσκονται βάσει στόχων (Koontz & O' Donnell, 1968). Υπάρχουν ορισμένοι ερευνητές οι οποίοι θεωρούν ότι ο προγραμματισμός είναι και το marketing management, το οποίο έχει να κάνει με την τιμολόγηση και στη στρατηγική προώθηση ιδεών και υπηρεσιών, εξυπηρετώντας τόσο τους ατομικούς όσο και τους ομαδικούς στόχους ενός οργανισμού (Σαλάβου, 2010). Όσον αφορά την οργάνωση, πρόκειται για τη λειτουργία που έχει να κάνει με τα καθήκοντα μιας ομάδας και τη διαίρεσή τους εντός αυτής και η οποία χαρακτηρίζεται από έναν κοινό στόχο.

Η οργάνωση χαρακτηρίζεται από εξουσία η οποία είναι ανάλογη των καθηκόντων και των ευθυνών που έχει κάθε μέλος, ενώ παράλληλα ο οργανισμός της παραθέτει και τα κατάλληλα εργαλεία, καθώς επίσης και την κατάλληλη εκπαίδευση ούτως ώστε η απόδοση να είναι η μεγαλύτερη δυνατή (Ζώης & Γαρουφάλης, 2008). Η οργάνωση αποτελεί τον καταμερισμό της εργασίας στα πλαίσια ενός οργανισμού, τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των μελών του, τον σχεδιασμό της δομής που έχει η ομάδα και τη δημιουργία οργανογράμματος προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Σαβάλου, 2010).

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001), υπάρχουν ορισμένες οργανωτικές αρχές τις οποίες θα πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση προκειμένου να είναι επιτυχημένη, όπως την ομαδοποίηση των εργασιών βάσει των κοινών χαρακτηριστικών, τη δημιουργία οργανογράμματος μέσα από το οποίο προκύπτει η δομή του οργανισμού, καθώς και οι σχέσεις εξουσίας, τον συντονισμό των εργασιών από κάθε ομάδα, την ενότητα εντολής βάσει της οποίας ένα άτομο δέχεται εντολές μόνο από τον προϊστάμενό του και την οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό ως προς την περιοχή ευθύνης ή την εποπτεία των προϊσταμένων.

Αναφορικά με την τρίτη λειτουργία, αυτή της διεύθυνσης, πρόκειται για τον τρόπο αλλά και για το κατά πόσο είναι κάποιος σε θέση να παρακινήσει κάποιον άλλον να δουλέψει με τον πιο αποδοτικό τρόπο, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των τιθέμενων στόχων του οργανισμού, πετυχαίνοντας παράλληλα την αποφυγή δυσαρέσκειας. Αναφορικά με τον έλεγχο, η λειτουργία αυτή αφορά τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που έχει μια εργασία μέσα από τη μέτρησή της βάσει συγκεκριμένων μοντέλων. Σκοπός είναι ο εντοπισμός αποκλίσεων, αλλά και των αιτιών εκείνων βάσει των οποίων προκύψαν οι αποκλίσεις. Τα στελέχη της διοίκησης βρίσκονται σε διαρκή ενημέρωση μέσα από το σύστημα της επαναπληροφόρησης αναφορικά με την πορεία που έχει η ομάδα τους. Στόχος τους είναι να διακρίνουν όλες εκείνες τις αστοχίες και τις παραλήψεις προκειμένου να διορθωθούν. Τόσο ο προγραμματισμός όσο και ο έλεγχος είναι δύο έννοιες αρκετά συνδεδεμένες, δεδομένου ότι έχουν να κάνουν με αλληλοσυνδεόμενες λειτουργίες.

Βάσει της λειτουργίας του ελέγχου, οι πληροφορίες που παρέχονται στα στελέχη αναφορικά με τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του οργανισμού συμβάλλουν στον επαναπρογραμματισμό της επιχείρησης, καθώς επίσης και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων που θέτουν (Μανιάτης, 2005). Όσον αφορά τον συντονισμό, αυτός έχει να κάνει με όλες τις προηγούμενες λειτουργίες οι οποίες θα πρέπει να επιτευχθούν από τα στελέχη του οργανισμού στον κατάλληλο τόπο και την κατάλληλη στιγμή, γεγονός που θα οδηγήσει στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού (Καραπιστόλης, 2001).

Το μάνατζμεντ αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα που χαρακτηρίζει κάθε πρόγραμμα φυσικής αγωγής ή αθλητισμού. Η εφαρμογή του θα πρέπει να είναι ορθή στην περίπτωση που το πρόγραμμα αυτό πρόκειται να διεξαχθεί σωστά και με τρόπο ουσιαστικό (Bucher & Krotee, 2002). Ο κρίσιμος αυτός χαρακτήρας που έχει το μάνατζμεντ του αθλητισμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι προκύπτει και αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εκείνους που συμμετέχουν στον αθλητισμό και σε εκείνους που ασκούν το μάνατζμεντ (Thoma & Chalip, 2003). Το αθλητικό μάνατζμεντ αποτελεί στην ουσία τη διαδικασία μέσω της οποίας διεξάγονται όλες οι αθλητικές δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα, έχει να κάνει με τη χειραγώγηση των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτό, δηλαδή των αθλητών, των εργαζομένων και των θεατών, του υλικού εξοπλισμού, δηλαδή των εγκαταστάσεων και των προμηθειών, των κεφαλαίων που διατίθενται για τα αθλήματα, αλλά και των μηχανημάτων, όπως για παράδειγμα των πινάκων

αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτόν ο κάθε αθλητικός οργανισμός και οι δράσεις που αυτός υιοθετεί δύνανται να επιτευχθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Lee (2001), το αθλητικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν στόχο ο οποίος είναι αποτέλεσμα των κοινωνικών διαδικασιών μέσα στα πλαίσια του αθλητισμού και σχετίζεται άμεσα με την επιλογή του καταλληλότερου τρόπου προκειμένου να ελεγχθεί η απόδοση που έχει κάθε αθλητικός οργανισμός. Από την άλλη μεριά, υπάρχει και ο ορισμός του αθλητικού μάνατζμεντ σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό τομέα ο οποίος έχει να κάνει με την επιχειρηματικότητα που χαρακτηρίζει τον αθλητισμό (Tollison, 2008).

Σε γενικές γραμμές, το αθλητικό μάνατζμεντ είναι ένα εφαρμοσμένο μάνατζμεντ το οποίο έχει ως επίκεντρο του να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα με την οποία γίνεται η χρήση των κεφαλαίων και μηχανών, προκειμένου οι λειτουργίες του να εξυπηρετούν τους τιθέμενους στόχους, δηλαδή τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων του (Fasan, 2000). Μέσα από το αθλητικό μάνατζμεντ όλη η προσοχή επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων οι οποίες σχετίζονται με τον τομέα του αθλητισμού και τις δράσεις αυτού. Το μάνατζμεντ αυτό χαρακτηρίζεται τόσο από τη χρήση των ανθρώπινων πόρων όσο και από τη χρήση των υλικών πόρων στα πλαίσια του αθλητικού οργανισμού, προκειμένου να είναι επιτυχημένο. Οι αθλητικές δραστηριότητες του οργανισμού θα πρέπει να έχουν τον σωστό προγραμματισμό και στη σωστή οργάνωση ούτως ώστε το όφελος να είναι στραμμένο προς τους αθλητές, αλλά και προς τα ίδια τα μέλη του. Ένα αποτελεσματικό αθλητικό μάνατζμεντ προϋποθέτει την ύπαρξη ικανού μάνατζερ (Fasan, 2000·Lee, 2001).

Όσον αφορά τις πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ, αυτές έχουν να κάνουν με τους τρόπους του μάνατζμεντ των ίδιων των αθλημάτων αλλά και κάθε δραστηριότητας αθλητισμού η οποία έχει ως βασικό της στόχο την επιτυχία. Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί το αθλητικό μάνατζμεντ αποτελούν τους δείκτες οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του αθλητισμού και την ενίσχυση της ανάπτυξης αυτής (Tollison, 2008). Σύμφωνα με τον Sylvester (2016), οι παράμετροι που ορίζουν τις πρακτικές του αθλητικού μάνατζμεντ έχουν να κάνουν με τη χρηματοδότηση του οργανισμού, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τον αθλητικό εξοπλισμό, το αθλητικό προσωπικό και τα κίνητρα των αθλητών. Όσον αφορά τη χρηματοδότηση, αυτή έχει να κάνει κυρίως με τα εισιτήρια, τις ετήσιες συνδρομές και τα έξοδα από τις διάφορες διοργανώσεις.

Τα αθλήματα αποτελούν σημαντική πηγή εξόδων και ως εκ τούτου οι αθλητικές πρακτικές δεν αποτελούν εμπορικές οργανώσεις. Αυτό σημαίνει ότι η χρηματοδότηση πρέπει να είναι η κατάλληλη για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ενώ θα πρέπει να γίνεται σε εύλογο χρονικό διάστημα. Μέσο χρηματοδότησης ενός αθλητικού προγράμματος αποτελεί και ο ίδιος ο προϋπολογισμός, γεγονός που αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της δημοσιονομικής διαχείρισης ενός αθλητικού οργανισμού. Μέσα από τον προϋπολογισμό ταυτοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού, ενώ παράλληλα περιλαμβάνεται και η προετοιμασία για το κόστος του προγράμματος και τα έσοδα που εκτιμάται ότι θα υπάρξουν. Ο προϋπολογισμός έχει επίσης να κάνει και με τον καθορισμό, την κατανομή αλλά και τη διάθεση των απαραίτητων πόρων προκειμένου να διευκολυνθεί η επίτευξη των στόχων του οργανισμού και γενικότερα η επίτευξη των στόχων του αθλητισμού. Στην ουσία στόχος του αθλητικού μάνατζμεντ είναι η εξασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης για τον οργανισμό (Sylvester, 2016).

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τα οποία έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση πόρων, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η σύναψη συνεργασιών με άλλους φορείς. Όσον αφορά τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, αυτά έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες εκείνες που υιοθετεί ο φορέας προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες αναφορικά με τις μελλοντικές ανάγκες της κοινωνίας. Αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός, η ανάπτυξη και η χρήση των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τους υπαλλήλους, καθώς και με τον εναρμονισμό αυτών με τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία.

Σημαντική είναι η ύπαρξη επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε αρκετά τακτά χρονικά διαστήματα και να διαμορφώνονται σύμφωνα με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες του προσωπικού. Όσον αφορά τη σύναψη εργασιών και την αξιοποίηση πόρων, αυτές έχουν να κάνουν τόσο με τη σύναψη συνεργασιών με άλλους φορείς, όσο και με τη διαχείριση των πόρων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό. Προκειμένου να επιτευχθεί η σύναψη συνεργασιών θα πρέπει να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η ενίσχυση της εξωστρέφειας του οργανισμού, μέσα από τη διαρκή υλοποίηση δράσεων συνεργασίας με άλλους ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους φορείς (Παναγιωτοπούλου, 2014).

Αναφορικά με το αθλητικό προσωπικό, αυτό αποτελείται από τους υπαλλήλους οι οποίοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι οποιουδήποτε ανταγωνιστικού προγράμματος

αθλητισμού. Το προσωπικό οφείλει να έχει τα απαραίτητα εκείνα προσόντα τα οποία θα του επιτρέψουν να πιστοποιηθεί και να αποκτήσει ιδιότητα μέλους ομοσπονδίας. Παράλληλα, μέσα στα πλαίσια αυτά προσδιορίζονται και τα καθήκοντα του αθλητικού μάνατζερ, αλλά και του αθλητικού προσωπικού, τα οποία έχουν να κάνουν με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον συντονισμό του αθλητικού προσωπικού. Όσον αφορά τις αθλητικές εγκαταστάσεις, ο ρόλος τους αθλητικού μάνατζερ ως προς αυτές έγκειται στο ότι πρέπει να τις διαχειρίζεται, δεδομένου ότι μέσω εκείνων δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης των πολυάριθμων αθλητικών δραστηριοτήτων.

Όσον αφορά τον αθλητικό εξοπλισμό, αυτός αντιπροσωπεύει όλα εκείνα τα εργαλεία που θα πρέπει να έχουν, αλλά και να χρησιμοποιούν οι προπονητές αλλά και όσοι συμμετέχουν στον αθλητισμό, δηλαδή οι αθλητές, προκειμένου έτσι να διευκολύνεται τόσο η προπόνησή τους όσο και η συμμετοχή τους στους διάφορους διαγωνισμούς. Τόσο η επιτυχία όσο και η αποτελεσματικότητα του αθλητικού μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη του κατάλληλου αθλητικού εξοπλισμού τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα. Μέσα από την παροχή αλλά και τη συντήρηση του εξοπλισμού ενισχύεται και προωθείται ο υγιής αθλητικός αγώνας. Από την άλλη μεριά, η έλλειψη του αθλητικού εξοπλισμού μπορεί να οδηγήσει στον αθλητικό μάνατζερ στον περιορισμό των αθλητικών δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος του αθλητικού μάνατζερ έχει να κάνει και με την εξασφάλιση του απαραίτητη αλλά και κατάλληλου αθλητικού εξοπλισμού (Sylvester, 2016).

Ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές δημοσιευμένες έρευνες τόσο σε επίπεδο εθνικό όσο και σε επίπεδο διεθνές αναφορικά με την αθλητική επιστήμη, δεν είναι όμως απόλυτα ικανοποιητικές. Ορισμένες από τις εργασίες αυτές επισημαίνουν ότι από τα βασικότερα χαρακτηριστικά για την επιτυχία ενός οργανισμού, και δη ενός αθλητικού οργανισμού, αποτελεί η ηγεσία. Αυτός είναι και ο λόγος που θεωρείται απαραίτητη καταρχήν η αποσαφήνιση του όρου της ηγεσίας, ο οποίος δύναται να οριστεί ως οι ενέργειες που ασκεί κάποιος κατάλληλα εκπαιδευμένος και που ηγείται μιας ομάδας και αποφασίζει την κατεύθυνση που αυτή πρόκειται να ακολουθήσει. Είναι ωστόσο σαφές πως είναι απαραίτητη η απόλυτη κατανόηση όλων εκείνων των συμφραζόμενων που πλαισιώνουν τον εν λόγω όρο, προκειμένου έτσι να είναι δυνατή η κατάληξη σε

έναν σαφή ορισμό. Ο ορισμός αυτός θα πρέπει να καλύπτει κάθε αντίληψη που πλαισιώνει την ηγεσία και έχει να κάνει με αντιλήψεις τόσο οργανωτικές, όσο και ατομικές αλλά και πολιτισμικές. Σε γενικές γραμμές, παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια γενικότερη δυσκολία ως προς τον ορισμό της ηγεσίας, υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ των ορισμών που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία (Δημητριάδης, 2019).

Ένας από τους ορισμούς που αφορούν την ηγεσία είναι εκείνος του Russell (2015), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία έχει να κάνει με τη διαπροσωπική επιρροή που ασκεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων μέσα από μια επικοινωνιακή διαδικασία και που στοχεύει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Ένας ακόμα ορισμός είναι εκείνος των Rue και Bryans (2009), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία έχει να κάνει με την ικανότητα επιρροής των ανθρώπων στον να ακολουθούν με προθυμία την καθοδήγηση ή της αποφάσεις που παίρνει κάποιος. Αναφορά αξίζει να γίνει και σε έναν ακόμα ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει μία ομάδα ατόμων προκειμένου να πετύχει ένα τιθέμενο και κοινό στόχο (Northouse, 2016). Αναφορικά με την ελληνική βιβλιογραφία, αξιοσημείωτος είναι εκείνος της Μπουραντά (2002), σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία αποτελεί έναν τρόπο μέσω του οποίου επηρεάζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές μία ομάδας ατόμων, είτε αυτή είναι μεγάλη είτε μικρή, είτε είναι τυπική είτε άτυπη. Η επιρροή γίνεται να με τέτοιο τρόπο ώστε να τους ωθήσει να δουλέψουν με προθυμία και καλή συνεργασία για να πετύχουν τους τιθέμενους στόχους της ομάδας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι παραπάνω ορισμοί προσεγγίζουν σημαντικά σε αρκετά σημεία, όπως η επιρροή, ο καθορισμός των στόχων και η σχέση που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του. Δύο από τους παραπάνω ορισμούς, εκείνος της Μπουραντά και εκείνος του Schein συνάδουν στο γεγονός ότι οι άνθρωποι δουλεύουν για τον ηγέτη μόνο εθελοντικά και όταν οι ίδιοι το θέλουν. Όσον αφορά τον ίδιο τον ηγέτη, αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός ότι χαρακτηριστικό του αποτελεί ότι οι ικανότητες του αρκετές φορές προκύπτουν τόσο από την εμπειρία όσο και από τη συναναστροφή τους με το περιβάλλον τους (Μπουραντά, 2002). Όπως προκύπτει από έρευνα της KPMG αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών στην Ελλάδα, τόσο το ξεκάθαρο όραμα που χαρακτηρίζει τους ηγέτες όσο και η ικανότητά τους να καθοδηγούν την ομάδα τους για την πραγματοποίηση του οράματος αυτού αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών στις επιχειρήσεις της χώρας (Καθημερινή, 2005). Επιπροσθέτως, ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει καταρχήν να πράττει βάσει των

αξιών που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό του, θέτοντας έτσι το παράδειγμα και για την υπόλοιπη ομάδα. Επίσης, οι στρατηγικοί χειρισμοί ενός ηγέτη αποτελούν μία από τις βασικότερες προτεραιότητες για τον ρόλο του, καθώς επίσης και η υποστήριξη αλλαγών και καινοτομιών, αλλά και η έγκαιρη πρόβλεψη ευκαιριών για τον οργανισμό (Καθημερινή, 2005).

Ήδη από τα μέσα της τελευταίας δεκαετίας του προηγούμενου αιώνα, η θεωρία που αναπτύχθηκε αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία αποτέλεσε επίκεντρο στην έρευνα γύρω από το αθλητικό μάνατζμεντ. Πυρήνας της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτέλεσε η ώθηση των ακολούθων της να αλλάξουν τον ίδιο τους τον εαυτό και να ταυτιστούν περισσότερο με τις ανάγκες που έχει ηγέτης. Αυτός με τη σειρά του θα ωθήσει την ομάδα του να πετύχει πολλά περισσότερα από αυτά που θεωρούσε ότι μπορεί να πετύχει (Bass & Bass, 2015). Η μετασχηματιστική ηγεσία διαμορφώνει όλα εκείνα τα κίνητρα που προκύπτουν μέσα τόσο από τη σύμβαση όσο και από την ανταμοιβή. Αυτό που τίθεται ως υπόσχεση μέσα από την ηγεσία αυτή υπόσχεται στους ακολούθους της ανταμοιβή ως αποτέλεσμα της καλής τους επίδοσης. Παράλληλα, εστιάζει τόσο στους κανόνες όσο και στις διαδικασίες (Borland, Kane & Burton, 2015). Σύμφωνα τόσο με τον Macgregor (1998) όσο και τον Bass (1985) (όπ. αναφ. στο Δημητρίου, 2019), οι ηγέτες που υιοθετούν τη μετασχηματιστική ηγεσία εκπροσωπούν στην ουσία την αλλαγή και ανταμείβουν την ομάδα τους προκειμένου να έχουν έτσι μια θετική σχέση με αυτούς, Με τον τρόπο αυτόν τους μεταδίδουν και το όραμα της αλλαγής που προτείνεται.

Ένα ακόμη θετικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί το γεγονός ότι ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία που έχουν οι εργαζόμενοι για συνεργασία ούτως ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι από τον οργανισμό (Polychronίου, 2008). Παράλληλα, η μετασχηματιστική γνώση παίζει σημαντικό ρόλο και στην ενίσχυση των δομών που είδη υπάρχουν στον οργανισμό, καθώς και στη στρατηγική αλλά και την κουλτούρα του (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δεχτεί μια αρκετά εκτεταμένη εμπειρική ανάλυση από πολλούς ερευνητές, όπως για παράδειγμα τους Bass και Bass (2008), Avolio (2011) και Peachy et al. (2015). Μέσα από τις έρευνες αυτές πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα τόσο για τη μετασχηματιστική, όσο και για τη συναλλακτική αλλά και για τη φιλελεύθερη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή, γνωστή και ως *laissez-faire* αποτελεί σύμφωνα με τον Avolio (2011) την απουσία της ηγεσίας.

Μέσα από την αξιολόγηση της θεμελιακής έρευνας αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία αναπτύχθηκε σταδιακά το Ηγετικό Μοντέλο Πλήρους Φάσματος. Το μοντέλο αυτό έχει αρκετά στοιχεία από τη μετασχηματιστική ηγεσία τα οποία ωστόσο επεκτάθηκαν προκειμένου να ενσωματώσουν ηγετικές συμπεριφορές παθητικού ή ενεργητικού χαρακτήρα (Avolio, 2011). Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας των Doherty και Danylchuck (1996) οι οποίοι, μέσα από το πρίσμα της αθλητικής ηγεσίας, συμπέραναν ότι η ικανοποίηση των προπονητών από τον ηγέτη, η περαιτέρω προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζει τον ηγέτη είναι στοιχεία θετικά τα οποία βρίσκονται σε άμεση σύνδεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Peachey et al., 2015). Από την άλλη μεριά, η έρευνα που πραγματοποίησε ο Weese (1996) οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν έχει τόσο μεγάλη θετική συσχέτιση με την οργανωτική αποτελεσματικότητα, συμπέρασμα το οποίο έρχεται σε αντίθεση με πιο πρόσφατη έρευνα των Naidoo, Cooroo και Surujlal (2015), σύμφωνα με την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από θετική συσχέτιση με την οργανωτική αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζει έναν αθλητικό οργανισμό.

Προτού γίνει ανάλυση των βασικών ηγετικών στυλ, αξίζει να γίνει αναφορά στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Στόχος ανάπτυξης του μοντέλου αυτού ήταν καταρχήν η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ίδιας της Ευρώπης, μέσα από την ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού πλαισίου. Πρόκειται στην ουσία για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό με έδρα τις Βρυξέλλες ο οποίος ιδρύθηκε από 14 μέλη από τους πιο επιφανείς ευρωπαϊκούς οργανισμούς, ενώ δέχτηκε και σημαντική υποστήριξη από την ίδια την ευρωπαϊκή επιτροπή. Η δράση του εκτείνεται σε περισσότερο από τριάντα χώρες, ενώ τα μέλη ξεπερνάνε τους 800 οργανισμούς κάθε μεγέθους, τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Αποστολή του οργανισμού αυτού είναι να αποτελέσει το θεμέλιο για την ανάπτυξη της αειφόρου αριστείας στην Ευρώπη, ενώ βασικό όραμα είναι η δημιουργία ενός κόσμου στον οποίο οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί θα χαρακτηρίζονται από μεγάλες διακρίσεις. Μέσα από τον οργανισμό αυτόν προωθείται επίσης η έννοια της συνεργασίας με τους άλλους εθνικούς οργανισμούς στην Ευρώπη (Θωμαδάκης, 2005).

Αξίζει ωστόσο στο σημείο αυτό να γίνει αναφορά στην ίδια την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, η οποία ωστόσο δεν είναι απλά μία θεωρία, αλλά διακρίνεται από την υιοθέτηση πρακτικών αναφορικά με τη διαχείριση του οργανισμού. Παράλληλα, βρίσκεται σε άμεση σύνδεση και με τα επιτεύγματα αυτού. Στην ουσία

αποτελεί μια έκφραση για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και τα αποτελέσματα που έχουν οι δραστηριότητες αυτού (Θωμαδάκης, 2005).

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στην ουσία σε ένα μη κανονιστικό πλαίσιο το οποίο δύναται να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να διαπιστωθεί η πρόοδος που έχει ο κάθε οργανισμός κατά την πορεία του στην επιχειρηματική αριστεία. Οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν το μοντέλο αυτό βρίσκουν εφαρμογή σε όλους τους άριστους οργανισμούς, χωρίς να έχει σημασία το μέγεθος ή ο κλάδος. Οι βασικές αρχές του μοντέλου αυτού είναι οι εξής: προσανατολισμός στα αποτελέσματα, προσανατολισμός στον πελάτη, ηγεσία και συνέπεια στόχων, διοίκηση βάσει διεργασιών και δεδομένων, ανάπτυξη και εμπλοκή των ανθρώπων, συνεχής μάθηση, βελτίωση και καινοτομία, ανάπτυξη συνεργασιών και εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Αναφορικά με την πρώτη αρχή, η αριστεία είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω των οποίων ενθουσιάζονται όλοι οι συμμετέχοντες, σύμφωνα με τη δεύτερη αρχή, η αριστεία αποτελεί την ανάπτυξη των αειφόρων αξιών για τους πελάτες του οργανισμού, σύμφωνα με την τρίτη αρχή, η αριστεία αποτελεί μια ηγεσία με έμπνευση και όραμα, συνδυαστικά με τη συνέπεια των στόχων, σύμφωνα με την τέταρτη αρχή, η αριστεία είναι στην ουσία τόσο η οργάνωση όσο και η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού, μέσα από την ύπαρξη μιας σειράς από αλληλεξαρτώμενα και αλληλένδετα συστήματα και διεργασίες, όσον αφορά την πέμπτη αρχή, σύμφωνα με αυτήν η αριστεία αποτελεί τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής των μελών του οργανισμού μέσα από τη σύμπραξη και την ανάπτυξή τους, σύμφωνα με την έκτη αρχή, η αριστεία αποτελεί έναν τρόπο αμφισβήτησης της καθεστηκυίας τάξης, καθώς και μία αλλαγή μέσα από τη χρήση της μάθησης, προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση, όσον αφορά την έβδομη αρχή, σε αυτήν η αριστεία αποτελεί τόσο την ανάπτυξη όσο και τη διατήρηση των συνεργασιών εκείνων που παράγουν προστιθέμενη αξία, ενώ σύμφωνα με τη όγδοη αρχή η αριστεία αποτελεί την υπέρβαση όλων εκείνων των κανονιστικών πλαισίων βάσει των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός, ενώ έχει επίσης να κάνει και με την προσπάθεια αντίληψης και ανταπόκρισης του οργανισμού στις προσδοκίες που έχει θέσει η κοινωνία (Θωμαδάκης, 2005).

Βασικά ηγετικά στυλ

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από πληθώρα πολλών και διαφορετικών εκδοχών, οι οποίες είναι σύνθετες και πολύπλοκες. Μία από τις εκδοχές αυτές είναι η ηθική ηγεσία,

η οποία μεταφράζεται ως μία εκδήλωση φυσιολογικής συμπεριφοράς μέσα από διαπροσωπικές ενέργειες και προσωπικές σχέσεις. Παράλληλα, ορίζεται και ως η διαδικασία κατά την οποία η συμπεριφορά αυτή προάγεται στους υπόλοιπους μέσα από την ύπαρξη μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων και ενίσχυσης (Brown, Trevino & Harrison, 2005). Αναφορά αξίζει επίσης να γίνει και στην κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία η οποία αφορά τόσο τον τρόπο εκτέλεσης μιας ενέργειας στα πλαίσια ενός οργανισμού αλλά και στην ποιότητα που χαρακτηρίζει την ενέργεια αυτή και την αξία της μέσα στα πλαίσια της κοινωνίας (Karp, 2003).

Μέσα στα ίδια πλαίσια κινείται και η θεωρία της υπεύθυνης ηγεσίας, η οποία έχει περισσότερο στρατηγικό προσανατολισμό και χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο εύρος, ενώ είναι λιγότερο αμφιλεγόμενη σε σχέση με τις παραπάνω ηγεσίες. Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός ότι εστιάζει στην ηθική μπορεί να βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με τις αξίες που φέρουν ορισμένες θρησκείες ή ακόμα και η προσωπική συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη η οποία μπορεί να ασκήσει επιρροή στους υπόλοιπους. Από την άλλη μεριά, η εστίαση στην ευθύνη δύναται να έχει χαρακτήρα κατεύθυνσης της προσοχής της ομάδας βάσει εκείνων που θέτει ο ηγέτης ως σημαντικά. Ως εκ τούτου, παρά το γεγονός ότι η ευθύνη έχει χαρακτήρα νομικό ή ακόμα και ηθικό, ο προσανατολισμός της είναι προς τις ανησυχίες των άλλων, γεγονός που αποτελεί υποχρέωση που προκύπτει από αυτά τα πρότυπα. Παράλληλα, ο ηγέτης έχει την ευθύνη των πράξεων του και οφείλει να λογοδοτήσει για αυτές (Waldman & Galvin, 2008).

Η παγκόσμια κοινότητα αθλητισμού, πλαισιωμένη από την αθλητική ηγεσία, σε συνδυασμό με τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, κάνει προσπάθεια βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης στις τριτοκοσμικές χώρες και στις χώρες που βρίσκονται σε εμπόλεμη κατάσταση. Η απόπειρά τους αυτή γίνεται μέσω του αθλητισμού, διότι θεωρούν ότι αυτός αποτελεί το βασικότερο μέσο έκφρασης μέσω του οποίου ενώνονται οι άνθρωποι και οι πολιτισμοί. Η απόπειρα αυτή φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στον χαρακτήρα της κοινωνικά υπεύθυνης ηγεσίας (Kidd, 2008). Στον αντίποδα κινείται η έρευνα του Forster (2006), σύμφωνα με την οποία οι κυρίαρχοι αθλητικοί οργανισμοί βρίσκονται σε πλήρη διαφορά εξαιτίας του χρήματος. Ως εκ τούτου έχουν τον απόλυτο έλεγχο των αθλητικών διοργανώσεων και ασκούν απόλυτη επιρροή στις αποφάσεις της κυβέρνησης, αλλοιώνοντας παράλληλα τα αποτελέσματα των αγώνων προκειμένου να εξυπηρετηθούν σκοποί τόσο πολιτικοί όσο και οικονομικοί. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η αθλητική νομοθεσία είναι σε στάδιο σχετικά πρώιμο και άρα η εδραίωσή της σε επίπεδο παγκόσμιο πραγματοποιείται με ρυθμούς αρκετά αργούς

(Foster, 2006). Τα παραπάνω στοιχεία έρχονται σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της ηθικής και της κοινωνικά υπεύθυνης ηγεσίας του Kidd τα οποία παρουσιάστηκαν ανωτέρω.

Αναφορά αξίζει στο σημείο αυτό να γίνει στην εδραίωση της αθλητικής ηγεσίας, της οποίας πρωτοπόροι είναι οι Lewin, Lippitt και White (1939). Σύμφωνα με τους εν λόγω μελετητές, η ηγεσία χαρακτηρίζεται από τρία κλασικά στυλ: την αυταρχική, τη δημοκρατική και τη φιλελεύθερη ηγεσία. Όσον αφορά την αυταρχική ηγεσία (authoritarian leadership), πρόκειται για ένα στυλ η προσέγγιση του οποίου έχει χαρακτηρίζεται από έλεγχο και εντολές, ενώ ο διαχωρισμός ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακολούθους είναι αρκετά σαφής. Όπως προκύπτει από τους Lewin et al. (1939), το ηγετικό αυτό στυλ είναι ατομικό ως προς τους επαίνους, ενώ δεν χαρακτηρίζεται ως ξεκάθαρα και ανοιχτά εχθρικό. Αναφορικά με τη δημοκρατική ηγεσία (democratic leadership), αυτή χαρακτηρίζεται από διάδραση και έχει τον ρόλο της διευκόλυνσης, δίνοντας στην ομάδα τη δυνατότητα να αποφασίζει με τρόπο συλλογικό την κατεύθυνση που πρόκειται να πάρει. Οι τρεις μελετητές χαρακτήρισαν ιδιαίτερα θετικό το συγκεκριμένο μοντέλο καθώς θεώρησαν ότι επηρεάζει με τρόπο θετικό τόσο την ατομική λήψη αποφάσεων όσο και τον συλλογικό σχεδιασμό. Αναφορικά με τη φιλελεύθερη ηγεσία (laissez-faire), αυτή χαρακτηρίζεται στην ουσία από την απόλυτη ελευθερία ως προς τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων του ατόμου αλλά και της ίδιας της ομάδας. Στην περίπτωση αυτή η ανάμιξη της ηγεσίας είναι μικρή έως ανύπαρκτη, ενώ επεμβαίνει μόνο στην περίπτωση που της ζητηθεί. Ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή παρακολουθεί την ομάδα του από το παρασκήνιο χωρίς να εμπλέκεται.

Τα παραδοσιακά αυτά ηγετικά στυλ ήταν στο προσκήνιο της αθλητικής ηγεσίας για αρκετές δεκαετίες. Ωστόσο, κατά τις αρχές του 21^{ου} αιώνα αναγνωρίστηκαν έξι ακόμα σύγχρονα στυλ ηγεσίας από τον Goleman (2000), τα οποία τόσο ενσωμάτωσαν όσο και εξέλιξαν τη θεωρία των Lewin et al. (Scott, 2014). Τα ηγετικά αυτά στυλ είναι τα εξής: καταπιεστικός ηγέτης, αυταρχικός ηγέτης, ανθρωπιστικός ηγέτης, δημοκρατικός ηγέτης, καθοδηγητικός ηγέτης και συμβουλευτικός ηγέτης. Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, ο καταπιεστικός ηγέτης (coercive leader) απαιτεί καταρχήν τα μέλη του να συμμορφώνονται άμεσα με αυτόν. Παράλληλα, ως προς τη λήψη αποφάσεων ακολουθεί μία προσέγγιση η οποία έχει κάθετη φορά από πάνω προς τα κάτω. Το γεγονός αυτό μπορεί να ασκήσει σημαντική επιρροή τόσο στο ηθικό του αθλητικού οργανισμού όσο και στην αρμονία της ίδιας της ομάδας. Το στυλ αυτό δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό, είναι ωστόσο το πιο κατάλληλα τόσο στην περίπτωση

ύπαρξης προβληματικών παιδιών όσο και στην περίπτωση ανάγκης για ανάκαμψη (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Όσον αφορά το στυλ του αυταρχικού ηγέτη (authoritative leader), αυτός θέτει την ομάδα του προς έναν συγκεκριμένο στόχο και ένα όραμα. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, συμπόνια και ενσυναίσθηση, ενώ αποτελεί τον απόλυτο καταλύτη για κάθε αλλαγή. Η αποτελεσματικότητα του στυλ αυτού έγκειται στην περίπτωση κατά την οποία είναι απαραίτητη η ύπαρξη αλλαγής, δεδομένου ότι μέσω αυτού παρέχεται ένα νέο όραμα, νέοι στόχοι και μία περισσότερο ξεκάθαρη κατεύθυνση (Scott, 2014). Ως προς τον ανθρωπιστικό ηγέτη (affiliative leader), αυτός χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία μιας αρμονίας, αλλά και ενός συναισθηματικού δεσίματος του με την ομάδα του, για παράδειγμα ενός προπονητή με τους παίκτες του. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι πως είναι συμπονετικός, επικοινωνιακός και ενθαρρυντικός ως προς τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των αθλητικών σωματείων. Το στυλ αυτό είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό στις περιπτώσεις που τα αθλητικά δρώμενα χαρακτηρίζονται από έντονο στρες και η επιτυχία του έγκειται στην επικοινωνία, τον στοχασμό και την αυτοσυγκέντρωση (Scott, 2014). Όσον αφορά τον δημοκρατικό ηγέτη (democratic leader), βασικό του χαρακτηριστικό αποτελεί η διαμόρφωση μιας δημοκρατικής συναίνεση μέσα από την ύπαρξη συλλογικής συνεργασίας, επικοινωνίας με τους παίκτες και γενικότερα ομαδικής ηγεσίας. Το εν λόγω ηγετικό στυλ είναι αποτελεσματικό στην περίπτωση κατά την οποία είναι απαραίτητη η ύπαρξη της αποδοχής από τα μέλη του αθλητικού οργανισμού. Παράλληλα, είναι αποτελεσματικό όταν είναι ανάγκη να προστεθούν πολύτιμοι και πιο έμπειροι παίκτες στην ομάδα (Scott, 2014).

Όσον αφορά το τέταρτο στυλ ηγέτη, αυτού του καθοδηγητικού (pacesetting leader), αυτός χαρακτηρίζεται από υψηλά στάνταρ επίδοσης ως προς το παιχνίδι. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λαχταράει τη νίκη και ως εκ τούτου παρουσιάζει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο από πρωτοβουλίες. Το στυλ αυτό είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορη επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων από ικανούς υποστηρικτές. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως κατά την πάροδο των χρόνων το ηγετικό αυτό στυλ μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο σωματείο αλλά και στην ισορροπία της ίδιας της ομάδας (Goleman et al., 2002). Όσον αφορά τον συμβουλευτικό ηγέτη (coaching leader), βασικό του χαρακτηριστικό είναι ότι προετοιμάζει και εξελίσσει τους παίκτες για το μέλλον, δίνοντας τους την ικανότητα να συνειδητοποιήσουν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία τους. Ο ηγέτης

αυτός χαρακτηρίζεται από συνειδητοποίηση, συμπόνια και ενθάρρυνση, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το στυλ αυτό παρουσιάζει σημαντικό αποτέλεσμα ως προς τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, αλλά και ως προς τη διαμόρφωση αθλητικών στόχων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα (Scott, 2014).

Σε γενικές γραμμές, αυτό που ο ίδιος ο Goleman (2000) επισημαίνει είναι ότι η ύπαρξη των αποτελεσματικών ηγετών συνεπάγεται την εξειδίκευσή τους σε πολλά και διαφορετικά ηγετικά στυλ τα οποία πρέπει να υιοθετούν ανάλογα με το περιβάλλον, την περίπτωση, αλλά και τους ανθρώπους με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Το μεταβλητό αυτό ηγετικό στυλ έρχεται σε απόλυτη ευθυγράμμιση με την καταστασιακή ηγεσία (situational leadership). Η ηγεσία αυτή υποστηρίζει ότι τα ηγετικά στυλ εξαρτώνται είτε από την κατάσταση που θα πρέπει να πράξει ο ηγέτης είτε από τον ίδιο το περιβάλλον τους (Scott, 2014). Η καταστασιακή ηγεσία, την οποία πρώτοι έθεσαν οι Hersey και Blanchard για να αναθεωρήσουν στη συνέχεια οι Blanchard, Zigarmi και Nelson, έθιξαν και οι Nevarez, Penrose και Padron (2013), θεωρώντας την ως την καλύτερη πορεία δράσεις δεδομένων των εκάστοτε συνθηκών. Βασικός παράγοντας αξιολόγησης τόσο της κατάστασης όσο και της επιλογής της κατάλληλης δράσης αποτελεί η ικανότητα που έχει ο ηγέτης να αξιολογεί τον εαυτό του και η γενικότερη ικανότητα του για αυτογνωσία (Schneider, 2013).

Απόπειρα κατανόησης της ηγεσίας στους αθλητικούς οργανισμούς πραγματοποιήθηκε από τους Parent, Olver και Seguin κατά το 2009. Αυτό που διαπίστωσαν είναι ότι οι καταστασιακές μεταβλητές ήταν εκείνες μέσω των οποίων υποδεικνυόταν η χρήση των πολλαπλών θεωριών αναφορικά με την ηγεσία. Βασικό εύρημα των εν λόγω ερευνητών αποτελεί το γεγονός ότι κατά την ερώτησή τους στο δείγμα της έρευνας για τη γνώμη τους αναφορικά με την περιγραφή της κατάλληλης ηγεσίας, η απάντηση που έλαβαν ανεξαιρέτως ήταν ένα σύνολο από παραμέτρους το οποίο ήταν αρκετά μεγαλύτερο από τις παραμέτρους εκείνες που δύνανται να αποδοθούν στις παραδοσιακές θεωρίες αναφορικά με την ηγεσία. Βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι τρεις ερευνητές είναι ότι οι ηγέτες που είναι ικανοί να κατανοήσουν τις παραμέτρους που χαρακτηρίζουν μία κατάσταση και να έχουν την κατάλληλη αντίδραση είναι περισσότερο επιτυχημένοι αναφορικά με την ηγεσία και τη διαχείριση μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων.

Αναφορά αξίζει να γίνει και στην έρευνα των Peachey et al. (2015) αναφορικά με την ηγεσία στο αθλητικό μάντζμεντ, μέσω της οποίας αναλύθηκε η ύπαρξη μιας σειράς από ζητήματα ηγεσίας, μεταξύ των οποίων η συλλογική ηγεσία (collective

leadership), η υπηρετική ηγεσία (servant leadership) και η συναισθηματική ηγεσία. Τη συλλογική ηγεσία εξέτασαν οι Cullen-Lester και Yammarino (2016), σύμφωνα με τους οποίους η ηγεσία αποτελεί μιας συμπεριφορά συλλογικού χαρακτήρα η οποία προκύπτει μέσα από την ύπαρξη αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα αναφορικά με τη συγκρότηση ενός δικτύου σχέσεων που διαρκώς μεταβάλλεται. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της συλλογικής ηγεσίας αποτελεί η σημασία της ικανότητας των ηγετών να αξιολογούν ορθά, να κατανοούν και να κάνουν χρήση των κύριων ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους μέσα στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου συστήματος ή δικτύου. Στα ίδια πλαίσια κινήθηκε και η έρευνα των Cullen-Lester, Maupin και Carter (2017), οι οποίοι ωστόσο επεσήμαναν πως οι πρωτοβουλίες αναφορικά με την ενίσχυση της ικανότητας που έχει το σύνολο για να ηγηθεί χωρίς όμως την παράλληλη ανάπτυξη των ατομικών τους ικανοτήτων δύναται να οδηγήσει στη διαμόρφωση ατόμων τα οποία νιώθουν αμήχανα και είναι απροετοίμαστα.

Αναφορά αξίζει να γίνει και στο ζήτημα της υπηρετικής ηγεσίας, το οποίο έκανε για πρώτη φορά την εμφάνισή τους κατά το 1977 από τον Greenleaf (όπ. αναφ. στο Parris & Peachy, 2013). Αυτού του είδους χαρακτηρίζεται από το κίνητρο να υπηρετείται ο τιθέμενος στόχος, αλλά και από τις ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν τους υπηρετικούς ηγέτες και οι οποίες αξίες στην ουσία τους ορίζουν. Η θεωρία που αναπτύχθηκε αναφορικά με την υπηρετική ηγεσία μελετήθηκε σε μεγάλο βαθμός από τους Parris και Peachy, οι οποίοι συμπέραναν μεταξύ άλλων πως η θεωρία της εν λόγω ηγεσίας εφαρμόζεται σε διάφορες κουλτούρες και περιβάλλοντα. Οι δύο ερευνητές συμπέραναν επίσης ότι η ηγεσία αυτή δύναται να δημιουργήσει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, στοιχεία που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη τόσο της ατομικής όσο και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Ως προς την αθλητική ηγεσία, ιδιαίτερα σημαντική είναι η έρευνα των Peachy και Burton το 2016, κατά την οποία αυτό που προέκυψε ως συμπέρασμα είναι ότι η υπηρετική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς την παροχή αρωγής στους συμμετέχοντες για την υιοθέτηση θετικών αλλαγών στη ζωή τους. Παράλληλα, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κινητοποίηση τόσο του προσωπικού όσο και των εθελοντών ως προς την παροχή της φροντίδας εκείνης που χρειάζεται για την πραγματοποίηση των εν λόγω αλλαγών και για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Οι δύο ερευνητές τόνισαν ότι η υπηρετική ηγεσία έχει ανάγκη από την ύπαρξη ηγετών που χαρακτηρίζονται από ταπεινότητα και από ικανότητα να αξιολογήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που χαρακτηρίζουν την ομάδα. Επίσης

θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη ικανότητας για αυτοαξιολόγηση (Peachy & Burton, 2016). Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί εκτενώς η αποτελεσματική ηγεσία.

Αξιολόγηση της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Fergusson (2018), η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό συστημάτων σε έναν οργανισμό, προκειμένου έτσι να γίνει η χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Βασικό χαρακτηριστικό κατά τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού που διαθέτει ο οργανισμός. Η σημασία της διαδικασίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό (Yuki & Van Fleet, 1992). Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για έναν αθλητικό οργανισμό, στα πλαίσια του οποίου η ικανοποίηση της ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του. Μέσα από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό επιτυγχάνεται έως έναν βαθμό η επίτευξη των τιθέμενων στόχων από τη διοίκηση. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί η μεταβολή της συμπεριφοράς των ατόμων που αξιολογούνται, γεγονός που οδηγεί στον μετριασμό ή ακόμα και την εξάλειψη συμπεριφορών που δε συμβάλλουν στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Luecke, 2009).

Η διαδικασία της αξιολόγησης σε έναν αθλητικό οργανισμό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αναβάθμιση των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλης της ομάδας, γεγονός που επιτυγχάνεται τόσο μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) όσο και μέσω της χρήσης επιμορφωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων κατάρτισης (Luecke, 2009). Η αξιολόγηση της ηγεσίας παίζει επίσης ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και στην υποκίνηση της ομάδας και τη βελτίωση του ήθους της. Παράλληλα, μέσα από την αξιολόγηση της ηγεσίας γίνεται σαφής ο βαθμός που αυτή ακολουθεί τις απαραίτητες ενέργειες και συμπεριφορές οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην ικανοποίηση της ομάδας όσο και στη βελτίωση της απόδοσης της και ως εκ τούτου στην επίτευξη των στόχων που έχουν προκαθοριστεί.

Η διαδικασία της αξιολόγησης του ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι μέσα από αυτήν αξιολογείται η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ομαδικό πνεύμα αλλά και συνοχή στην ομάδα. Επίσης, είναι απαραίτητη η αξιολόγηση της ηγετικής κουλτούρας που έχει υιοθετηθεί στα πλαίσια της ομάδας, καθώς επίσης και της

ομαδικότητας και της συνοχής που τη χαρακτηρίζει. Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητη η συνδυαστική αξιολόγηση μεταξύ της ιδεατής κουλτούρας (preferred culture) του οργανισμού για την ομάδα, τις ηγετικές ικανότητες να δημιουργηθεί η κουλτούρα αυτή (required skills) και της πραγματικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει την ομάδα (actual culture) (Δουνδουλάκης, 2021).

Αποτελεσματική ηγεσία/οργάνωση και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο οι ερασιτεχνικοί όσο και οι επαγγελματικοί οργανισμοί δέχονται σημαντική χρηματοδότηση από την εκάστοτε κυβέρνηση. Ως αποτέλεσμα, αρκετοί είναι οι οργανισμοί που αντικατέστησαν τον εθελοντικό τους χαρακτήρα και μετακινήθηκαν από τον ερασιτεχνικό στον επαγγελματικό πρωταθλητισμό. Αυτό σημαίνει ότι ως προς τη διοίκηση τους οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να έχουν τη διοίκηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού τους, τόσο εκείνο που δουλεύει εθελοντικά όσο και εκείνο που αμείβεται. Ως προς τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό που λαμβάνεται υπόψιν είναι η υιοθέτηση πολιτικών πρόσληψης, καθώς και των διαδικασιών επιλογής, ανάπτυξης και εκπαίδευσης του. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγική η οποία να εξυπηρετεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού (Hoye et al., 2018).

Η ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας κρίνεται, μεταξύ άλλων, και από την αναζήτηση αλλά και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, είτε αυτοί είναι εθελοντές είτε αμειβόμενοι. Αρκετές είναι οι φορές που διαπιστώνεται ότι οι αθλητικοί οργανισμοί δεν έχουν τις καλύτερες ευκαιρίες για εισαγωγή για το προσωπικό τους, ενώ αρκετοί είναι και οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένο πρόγραμμα εισαγωγής. Προκειμένου λοιπόν να υπάρχει αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλά σχεδιασμένων εισαγωγικών προγραμμάτων (Collins & Mellahi, 2009· Aisbett & Hoye, 2015· Hanlon & Cuskelly, 2002). Σε γενικές γραμμές, η αποτελεσματική ηγεσία, όπως προκύπτει και από τον Bass (1990), είναι η αλληλεπίδραση που υπάρχει εντός της ομάδας με την οποία επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι στόχοι.

Η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες κατευθύνσεις και χαρακτηριστικά, καθώς και από σωστή επικοινωνία ανάμεσα στην ομάδα, τη διοίκηση και τον ηγέτη. Μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας δημιουργούνται σχέσεις

εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ενώ βασικό χαρακτηριστικό είναι η δύναμη η οποία προκύπτει από την κοινωνική αλληλεπίδραση που χαρακτηρίζει τα μέλη της ομάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Προκύπτει λοιπόν ότι η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός αξιόπιστου ηγέτη ο οποίος χαρακτηρίζεται από όραμα (Bass & Riggio, 2006).

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα αποτελεί την πιο σημαντική εξαρτημένη μεταβλητή σε όλες σχεδόν τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, αλλά και σε όλες τις οργανωτικές θεωρίες εντός των οποίων περιλαμβάνεται η έννοια της αποτελεσματικότητας (Goodman & Pennings, 1977). Παρά το γεγονός ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική, δεν χαρακτηρίζεται από κάποιον συγκεκριμένο ορισμό. Αντίθετα αποτελεί ένα από τα πιο περίπλοκα ζητήματα στον τομέα της διοίκησης (Chelladurai, 1987). Προκειμένου να γίνει κατανοητή η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητη η κατανόηση πληθώρας μοντέλων. Ωστόσο, δεδομένου ότι κανένα από τα υπάρχοντα μοντέλα δεν έχει καθολική ισχύ και εφαρμογή, αυτό που ενδείκνυται ως η μόνη λύση είναι η κατανόηση της συνεισφοράς των πολλών και διαφορετικών αυτών μοντέλων, καθώς και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα μοντέλα αυτά σχετίζονται μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την έρευνα των Robbins και Barnwell (1988), υπάρχουν αρκετές απόψεις αναφορικά με τον ορισμό και την έννοια της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Μία από αυτές τις απόψεις αντιλαμβάνεται τον ορισμό της οργανωτικής αποτελεσματικότητας ως έναν τρόπο για την επίτευξη τιθέμενων στόχων, ενώ μία άλλη αντιλαμβάνεται την οργανωτική αποτελεσματικότητα ως έναν τρόπο μέσω του οποίου επιτυγχάνονται τόσο βραχυχρόνιοι όσο και μακροχρόνιοι στόχοι οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα αποτελεί σε γενικές γραμμές έναν όρο ο οποίος χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, είναι αμφιλεγόμενος και είναι δύσκολη η αντίληψη του (Chelladurai, 1987). Κατά την προσπάθεια ορισμού της παρουσιάζονται σημαντικές δυσκολίες καθώς υπάρχει ασυμφωνία αναφορικά με το τι ακριβώς σημαίνει, δεδομένου ότι σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αρκετοί είναι εκείνοι οι μελετητές που αποπειράθηκαν να μειώσουν τον πολύπλοκο αυτόν χαρακτήρα που είναι εγγενής με τη θεωρία της αποτελεσματικότητας, μέσα από τη μείωση της πλευράς από την οποία μετρείται η αποτελεσματικότητα. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη και οριστική έννοια της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, η πλειοψηφία των μελετητών συμφώνησε ότι είναι απαραίτητη

η μέτρηση πληθώρας κριτηρίων, καθώς επίσης και η αξιολόγηση πληθώρας από οργανωτικές λειτουργίες μέσα από τη χρήση διαφορετικών χαρακτηριστικών. Παράλληλα, απαραίτητη είναι και η συμπερίληψη των σκοπών που έχει κατά τη διάρκεια απόπειρας του ορισμού της.

Όσον αφορά τη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών, ένας από τους βασικότερους παράγοντες που δυσκολεύει τον ορισμό της οργανωτικής αποτελεσματικότητας αποτελεί το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τον Hoye (2004), υπάρχουν τέσσερις ομάδες ανθρώπων: το αμειβόμενο διοικητικό προσωπικό, οι ερασιτέχνες αθλητές, οι επαγγελματίες αθλητές και οι προπονητές. Οι τέσσερις αυτές ομάδες οφείλουν να διατηρούν μία καλή συνεργασία προκειμένου να παρέχονται οι υπηρεσίες τους στους αθλητικούς οργανισμούς και τα αθλητικά σωματεία στα οποία ανήκουν. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι ευθέως ανάλογη με τη σχέση που διατηρούν οι τέσσερις παραπάνω κατηγορίες.

Σύντομη αναφορά αξίζει να γίνει και στα μοντέλα και τις προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για την αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και κατ' επέκτασιν ενός αθλητικού οργανισμού. Από τα πιο γνωστά μοντέλα είναι εκείνο της επίτευξης στόχου από τους Etzioni (1960), Price (1972) και Scott (1977), το μοντέλο της συστηματικής προσέγγισης πόρων του συστήματος από τους Yuchtman και Seashore (1967), το μοντέλο προσέγγισης της εσωτερικής διαδικασίας από τους Pfeffer (1977) και Steers (1977) και το μοντέλο των πολλαπλών εταιρικών συμφερόντων από τους Connolly et al. (1980), Tsui (1990) και Zammuto (1984) (Hossein et al., 2011).

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, όπως προκύπτει από τους Koontz, O' Donnell και Wehrich (1980), αυτός πρέπει καταρχήν να κατανοεί επακριβώς ότι ολόκληρη η ομάδα του, δηλαδή είτε οι αθλητές είτε οι συνεργάτες, χαρακτηρίζονται από διαφορετικά κίνητρα τα οποία μάλιστα είναι μεταβλητά. Παράλληλα, σύμφωνα με τους Gibson et al. (1991), ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευφυΐα και τιμιότητα, από πρωτοτυπία και αυτοπεποίθηση, αλλά και από εγρήγορση. Επίσης, θα πρέπει να έχει τις ικανότητες εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τη συνεργασία, την κοινωνικότητα και τη διπλωματία. Οι ηγέτες εκείνοι που ενδιαφέρονται περισσότερο για την ίδια την ομάδα τους παρά για το αποτέλεσμα χαρακτηρίζονται ως αποτελεσματικοί ηγέτες (Μπουνάντας, 1992).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η καθοδήγηση που προκύπτει από τον ηγέτη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια διαρκή βελτίωση, τόσο ως προς την ομαδική όσο

και ως προς την ατομική βελτίωση (Ellinger, 2003). Παράλληλα, ένας ηγέτης άξιος σεβασμού είναι σε θέση να δημιουργήσει κίνητρα και να παρακινήσει, ενώ ο ίδιος αφοσιώνεται στη δουλειά του. Είναι επίσης σε θέση να επιβληθεί στην ομάδα του και να θέσει όρια όταν αυτά χρειάζονται, ενώ έχει και την αντίληψη να ξεχωρίσει τα talenta στην ομάδα του. Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τον χαρακτήρα του οργανωτικού, του αξιοπρεπή, του θαρραλέου και του δίκαιου. Παράλληλα, ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με την ομάδα του και να αφογκράζεται τα προβλήματά της (Ακρίβος, 2016).

Κριτήρια ηγετικής επιτυχίας

Αρκετές είναι οι φορές που υπάρχει ταύτιση της επιτυχημένης ηγεσίας με τις νίκες που μπορεί να επιφέρει ο αθλητικός οργανισμός στις διάφορες αθλητικές διοργανώσεις. Ωστόσο, κατά το 1990 δίνεται από τον Anshel μία νέα διάσταση αναφορικά με τον πετυχημένο και αποτελεσματικό ηγέτη. Όσον αφορά τον επιτυχημένο ηγέτη, αυτός ενδιαφέρεται μόνο για τις νίκες που σημειώνει ο αθλητικός οργανισμός, χωρίς ωστόσο να υπάρχει κάποιο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των παικτών και την εκπλήρωση αυτών. Από την άλλη μεριά, ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον του να ικανοποιείται η ομάδα του και οι προσωπικές τους ανάγκες, ενώ ενδιαφέρεται επίσης και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτόν ο ηγέτης είναι σε θέση τόσο να παρακινήσει όσο και να ευχαριστήσει την ομάδα του (Θεοδωράκης κ.ά., 2009). Το 2001 ο Riemer ανέφερε την επιτυχία του ηγέτη ως άμεσα συνδεδεμένη με την επιτυχία της ομάδας. Υπάρχουν ωστόσο αρκετοί ερευνητές οι οποίοι θεωρούν πως η ηγεσία δε δύναται να συσχετιστεί με την επιτυχία.

Όπως προκύπτει από την έρευνα του Danielson (1976) (όπ. ανάφ. Στο Γίτση, 2021), στην περίπτωση κατά την οποία ο ηγέτης ασχολείται με τη διαπροσωπική σχέση που έχει με τους παίκτες του, τότε η ομάδα του χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Υπάρχει ωστόσο και η αντίθετη άποψη η οποία επίσης προκύπτει από μελέτες και σύμφωνα με την οποία όταν ο ηγέτης επικεντρώνεται στο τεχνικό κομμάτι της ομάδας και όχι στις μεταξύ τους σχέσεις, τότε η ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική (Cooper & Payne, 1972). Ορισμένες ακόμα μελέτες έδειξαν, σύμφωνα με τον Gordon (1986) ότι η επιτυχία μιας ομάδας κρίνεται κυρίως από την ύπαρξη κοινωνικής στήριξης, την ύπαρξη τεχνικής καθοδήγησης, την ύπαρξη θετικής ανατροφοδότησης και την ύπαρξη αυταρχικών ηγετικών στυλ. Αξίζει επίσης να

σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Bryman (1992) ως επιτυχημένη ομάδα ορίζεται εκείνη κατά την οποία η ηγεσία χαρακτηρίζεται από αυταρχικό στυλ, ωστόσο εκλείπουν τόσο η συνεχής ανατροφοδότηση όσο και η κοινωνική στήριξη.

Εστιασμένες σε αθλητικούς οργανισμούς έρευνες

Μια έρευνα, η οποία σχετίζεται με τη διερεύνηση της ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικότητας ενός αθλητικού οργανισμού, είναι εκείνη των Bilohur, Skrypchenko και Nepsha (2022), οι οποίοι μελέτησαν την περίπτωση της αθλητικής ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικών αθλητικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τους ίδιους η αθλητική ηγεσία αποτελεί μία νέα επιστημονική αθλητική κατεύθυνση η οποία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και απαιτούμενη στον χώρο του αθλητισμού κατά τη σύγχρονη εποχή. Η αθλητική ηγεσία αποτελεί στην ουσία της τη διοίκηση των αθλημάτων και τη διαμόρφωση μιας συντονισμένης αθλητικής ομάδας. Το γεγονός αυτό αποτελεί και τη διοίκηση των οργανισμών αθλητισμού σε όλα τα επίπεδα, το οποίο έχει ως στόχο την εξέλιξη του αθλητισμού. Αυτό που προκύπτει ως αποτέλεσμα από την εν λόγω έρευνα είναι ότι η αθλητική διοίκηση αποτελεί έρευνα και πρακτική η οποία σχετίζεται με όλους τους ανθρώπους, τις δραστηριότητες, τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παραγωγή, την προώθηση ή την οργάνωση οποιουδήποτε προϊόντος που σχετίζεται με τα αθλήματα.

Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει όλα τα παραπάνω συμβάλλει και στην αύξηση της πολυπλοκότητας της αθλητικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Cherep et al., (2019), υπάρχουν τρεις βασικές υποκατηγορίες της διαδικασίας της αθλητικής ηγεσίας: η στρατηγική διοίκηση, η διαχείριση πόρων και η διαχείριση της απόδοσης. Η πρώτη έχει να κάνει με την επιμονή στους μακροπρόθεσμους στόχους αλλά και με την υιοθέτηση εκείνων των πράξεων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων (Bilohur, Skrypchenko & Nepsha, 2022).

Αυτό που επίσης προκύπτει από την ίδια έρευνα είναι ότι τόσο η επαγγελματική όσο και η ηθική αθλητική ηγεσία χαρακτηρίζονται από προσόντα η ύπαρξη των οποίων είναι απαραίτητη για την επιτυχία του οργανισμού. Τα προσόντα αυτά μπορεί να χωρίζονται σε κατηγορίες όπως εκείνα που έχουν να κάνουν με την αντίληψη, εκείνα που έχουν τεχνικό χαρακτήρα και εκείνα που έχουν να κάνουν με ανθρώπου. Αναφορικά με τα τελευταία, η ηγεσία μπορεί να είναι στρατηγική, να σχετίζεται με τη διαχείριση της διαφορετικότητας, να είναι ηθική, οικονομική, επιχειρηματική κ.ά. Ο

τομέας του αθλητισμού βρίσκεται σε ανοδική πορεία και σε τέτοια βρίσκεται και η εμπορευματοποίηση του. Προκειμένου λοιπόν να μπορέσει να σταθεί απέναντι ή ακόμα και να ξεπεράσει αυτή τη ραγδαία άνοδο, είναι απαραίτητη η επίτευξη αποτελεσματικής αθλητικής ηγεσίας.

Στα σημερινά πλαίσια, η αθλητική ηγεσία μπορεί να ανέβει αρκετά επίπεδα αν υπάρχει σύμπνοια και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ανάπτυξη του αθλητισμού στους παγκόσμιους οργανισμούς σηματοδοτεί την αξία της αθλητικής επιχειρηματικότητας στη σύγχρονη εποχή. Μερικοί αθλητικοί οργανισμοί εισάγονται ακόμα και στο χρηματιστήριο. Όπως προκύπτει από την έρευνα αυτή, οι διάφορες ομάδες ανθρώπων έχουν διαφορετικούς ρόλους όταν πρόκειται για τη διοίκηση μιας ομάδας. Ο συντονισμός των ανθρώπων αυτών χαρακτηρίζεται από νέες τεχνολογίες και κατορθώματα, γεγονός που θα ωθήσει και την αθλητική ηγεσία να αναπτυχθεί περαιτέρω (Bilohur, Skrypchenko & Nepsha, 2022).

Μία ακόμα έρευνα στην οποία θα γίνει αναφορά και η οποία σχετίζεται με το υπό μελέτη θέμα είναι εκείνη των Nastas και Lungu (2022) αναφορικά με τη σημασία της συμβουλευτικής αθλητικής ηγεσίας. Η έρευνα αυτή αποτελεί εξίσου μία βιβλιογραφική ανασκόπηση και έχει ως στόχο τη μελέτη της διοικητικής προσέγγισης, επικεντρωμένη κυρίως στην εξέλιξη από άποψη εκπαιδευτική. Στόχος της έρευνας είναι η εξέλιξη της αθλητικής ηγεσίας στη Μολδαβία αλλά και στο εξωτερικό και η ανάπτυξη σημαντικών λύσεων για την υποστήριξη της αθλητικής ηγεσίας. Αυτό που προκύπτει καταρχήν ως συμπέρασμα είναι ότι σε ένα κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από μία διαρκή δυσκολία ως προς την ανάπτυξη εκπαιδευτικών διαδικασιών, κυρίως στις νέες γενιές, αναδείχθηκε η ανάγκη για ανάδειξη όλων των εκπαιδευτικών αξιών που προάγει ο αθλητισμός. Αυτό που αναλύθηκε ήταν η ανάγκη για εκ νέου ανασκόπηση της αθλητικής διοίκησης, προσπαθώντας να αποφευχθεί ο αυστηρά οικονομικός της χαρακτήρας, λαμβάνοντας υπόψιν τις δυναμικές της εκπαίδευσης.

Μέσα στα πλαίσια αυτά είναι δυνατή η ενίσχυση της τεράστιας εκπαιδευτικής δυναμικής στις αθλητικές δραστηριότητες και τις πτυχές της. Δεν είναι πλέον αρκετό να δηλώνεται σε θεωρητικό επίπεδο ότι το άθλημα αντιπροσωπεύει μία σημαντική πηγή εκπαίδευσης, καθώς είναι πια απαραίτητη η μετατροπή τη θεωρίας σε πράξη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί μία μέθοδος διαχείρισης η οποία να δείχνει τις αξίες της. Αυτό που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι μόνο μέσα από τη βελτίωση βασικών αρχών του αθλητισμού, όπως το ομαδικό πνεύμα, η

κοινωνική ένταξη και ο σεβασμός τους κανόνες, μπορεί η αθλητική ηγεσία να παίζει σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική εξέλιξη που είναι απαραίτητη στη σύγχρονη κοινωνία (Nastas & Lungu, 2022).

Σχετική είναι και η έρευνα των Retar, Pisot και Kolar (2015) αναφορικά με τον προσδιορισμό της αθλητικής διοίκησης. Στόχος της έρευνας αυτής είναι η δημιουργία μιας συζήτησης η οποία θα συμβάλλει σε ένα περισσότερο ενθαρρυντικό εργατικό και επιχειρηματικό αθλητικό περιβάλλον μέσα από την υιοθέτηση της σύγχρονης διαχείρισης. Σύμφωνα με την έρευνα, αυτό που συμπεραίνεται είναι ότι ο γενικός ορισμός που θα χαρακτηρίσει απόλυτα την αθλητική διοίκηση δεν έχει ακόμα δημιουργηθεί. Ως εκ τούτου, αυτό που προτείνεται είναι ότι μέσα στα πλαίσια του αθλητισμού της Σλοβενίας θα μπορούσε να γίνει η χρήση του όρου αθλητική διοίκηση όπως την ορίζουν οι Retar, Plevnik και Kolar (2013:83): *«η αθλητική διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού με βασικούς πόρους και επιτυχημένη συνεργασία με βασικά εμπλεκόμενα μέρη για τη διευκόλυνση μιας αποτελεσματική υλοποίησης των επιχειρήσεων και των αθλητικών στόχων του οργανισμού ή και του αθλητή σε όλες τις διαδικασίες διαχείρισης»*. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν ο αθλητικός ηγέτης ορίζεται ως ικανός επαγγελματίας αθλητισμού ο οποίος έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τη γνώση, τις ικανότητες, τις προσωπικές ποιότητες, την εμπειρία και τα κίνητρα με τον δικό του τρόπο, προκειμένου να εκτελέσουν με αποτελεσματικό τρόπο τη δουλειά ή να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους ως αθλητικοί ηγέτες (Retar, et al., 2013).

Σημαντική έρευνα στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί και εκείνη των Hartarto, Castyana, Anggita, Candra και Setyawati (2021) αναφορικά με τον ρόλο της ανθρωπιστικής ηγεσίας στην καλή διοίκηση σε έναν αθλητικό οργανισμό. Αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα από τα δεδομένα της εν λόγω έρευνας είναι ότι η καλή διοίκηση σε έναν οργανισμό, ιδιαίτερα αν αυτός είναι αθλητικός, δίνει έμφαση σε παράγοντες όπως η διαφάνεια, η δημοκρατία, ο έλεγχος και η ισορροπία, αλλά και η αλληλεγγύη. Καλές πρακτικές διοίκησης στον κόσμο του αθλητισμού έχουν οργανισμοί όπως η FIFA, η οποία υιοθετεί και εφαρμόζει τις αρχές αυτές. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, γίνεται σαφές ότι η ανθρωπιστική ηγεσία έχει τους πυλώνες που χρειάζεται για να διαμορφώσει ηγέτες που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της καλής διοίκησης στους αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν πλεονεκτήματα στην επικοινωνία μεταξύ των ηγετών και των μελών, καθώς και όλων των εμπλεκόμενων μερών, στόχος των οποίων είναι η ενίσχυση της δημοκρατίας και της διαφάνειας στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, η ανθρωπιστική ηγεσία δίνει βάση στην

ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, προκειμένου η δημοκρατική διαδικασία να είναι ομαλή και να δημιουργηθεί ισορροπία στη σύνθεση του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αποφύγει την κατάχρηση της εξουσίας που προκύπτει από ένα άτομο και να βελτιώσει την ποιότητα ως προς τη λήψη αποφάσεων από τη μεριά των οργανισμών. Επίσης, οι ανθρωπιστικοί ηγέτες θέτουν ως προτεραιότητα την ανησυχία τους για τα μέλη του οργανισμού και προσπαθούν πάντα να καταλάβουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, προκειμένου όλα τα μέλη να νιώθουν ότι ο οργανισμός συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός υγιούς περιβάλλοντος (Hartarto, et al., 2021).

Μία ακόμη έρευνα της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι και εκείνη των Susanto, Agusinta, Setyawati και Panjaitan (2023) η οποία αναλύει την υπηρετική ηγεσία, τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναλλακτική ηγεσία. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι η οργανωσιακή εξέλιξη αποτελεί έναν μακροχρόνιο προγραμματισμό ο οποίος έχει ως στόχο την αύξηση της βιωσιμότητας ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή εξέλιξη είναι επίσης μία σχεδιασμένη αλλαγή η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη διαρκή ανανέωση και μοντερνοποίηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αλλαγές αυτές φαίνεται να έχουν αρκετή επίδραση στην κοινωνία. Ως εκ τούτου ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να κινητοποιεί τα μέλη του να υιοθετήσουν τις αλλαγές. Προκύπτει λοιπόν ότι η οργανωσιακή εξέλιξη είναι μια διαδικασία συλλογικών δεδομένων και πληροφοριών με βασικό στόχο την εξέλιξη του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Αναφορά αξίζει να γίνει και στην έρευνα του Sahin (2022) αναφορικά με τα είδη της αποτελεσματικής ηγεσίας στη μεταβολή της διοίκησης στους αθλητικούς οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, αυτό στο οποίο κατέληξε ο συγκεκριμένος ερευνητής είναι ότι η ηγεσία θα πρέπει να υιοθετεί πολλά χαρακτηριστικά και να μην εμμένει μόνο σε έναν τύπο ηγεσίας. Παράλληλα, αυτό που προέκυψε ως συμπέρασμα είναι ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη έγκειται στην παροχή κινήτρων στα μέλη του οργανισμού, προκειμένου να ενεργοποιήσει τη δημιουργικότητά τους. Βασικός στόχος της κινητοποίησης είναι η κατεύθυνση των μελών ενός οργανισμού προς τους στόχους που αυτός έχει θέσει. Ο ηγέτης που θέλει να συνειδητοποιήσει την οργανωσιακή αλλαγή και να πετύχει αποτελεσματικότητα και καλή επίδοση των εργαζόμενων θα πρέπει να τους παρέχει κίνητρα (Sahin, 2022).

Αξιοσημείωτη είναι και η έρευνα του Megheirkouni (2017) αναφορικά με τα ηγετικά στυλ και την οργανωτική μάθηση σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς

αθλητικούς οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Μέσα από τη μελέτη αναδείχθηκε πως η εξιδανικευμένη επιρροή στη μετασχηματιστική ηγεσία και διοίκηση μπορεί να ασκήσει επιρροή στην οργανωτική μάθηση. Παρά το γεγονός ότι η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωτική μάθηση είναι αρκετά εμφανής σε πολλές έρευνες, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έρχονται σε αντίθεση με τις προηγούμενες έρευνες, οι οποίες υπέδειξαν τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής μάθησης.

Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα αυτή έδειξε την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της εξιδανικευμένης επιρροής και της οργανωτικής μάθησης. Σημαντική είναι και η έρευνα του Ibrahim (2016) αναφορικά με την αποτελεσματική διοικητική ηγεσία και τις προκλήσεις στον αθλητικό οργανισμό. Το συμπέρασμα από την έρευνα αυτή είναι ότι η διοικητική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πληθώρα προκλήσεων, είτε αυτές είναι εξωτερικές, δηλαδή από τους ανθρώπους και τις καταστάσεις, είτε αυτές είναι εσωτερικές, δηλαδή από τον ίδιο τον ηγέτη, ή προκύπτει από την ίδια την ηγεσία. Συνήθως προκύπτουν σε περιόδους αλλαγής ή αστάθειας. Μερικές από αυτές είναι περιορισμένες και αφορούν συγκεκριμένες περιστάσεις, ενώ άλλες είναι διαρκείς και συνεχιζόμενες. Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγήθηκε ο ερευνητής είναι ότι η διοικητική ηγεσία πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η κατανόηση των ανθρώπων, το όραμα, η ικανότητα λύσης προβλημάτων, η δημιουργικότητα και η ικανότητα για κινητοποίηση της ομάδας.

Προκειμένου ένας ηγέτης να μπορέσει να ανταπεξέλθει χρειάζεται διαρκή εκπαίδευση. Αναφορά θα γίνει και στην έρευνα των Imborda-Ortiz, Castillo-Rodriguez και Chinchilla-Minguet (2015) αναφορικά με την αθλητική διοίκηση και την ηγεσία σε έναν οργανισμό. Ως συμπέρασμα της έρευνας αυτής προκύπτει ότι η ηγεσία είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και ως εκ τούτου θα πρέπει να ανταποκρίνεται με τρόπο άμεσο και αποτελεσματικό στις νέες ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την καινοτομία, την πολιτισμική ποικιλία, τη γνώση που προκύπτει από τη δουλειά, την επικοινωνία και τις ομάδες εργασίας, οι οποίες παίζουν ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στους οργανισμούς. Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Η ηγεσία σε έναν αθλητικό οργανισμό γνωρίζει πως να κάνει χρήση όλων εκείνων των πηγών που διαθέτει, καθώς όχι μόνο διοικεί και ελέγχει, αλλά ταυτόχρονα αναπτύσσει και καινοτομεί. Μέσα στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης, πολλοί αθλητικοί οργανισμοί κατάφεραν να διατηρηθούν και να επιβιώσουν ως αποτέλεσμα

της υιοθέτησης διαφορετικών ηγετικών στυλ. Η επιθυμητή ποιότητα που πετυχαίνει ένας αθλητικός οργανισμός αποτελεί προϊόν του νέου ρόλου που έχει αναλάβει ο ηγέτης (Imborda-Ortzi et al., 2015).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είχε ως βασικό στόχο να μελετήσει την ηγεσία και τη σημασία αυτής στην επίτευξη της αποτελεσματικής διοίκησης σε έναν αθλητικό οργανισμό/ομοσπονδία/ένωση σωματείων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού επιλέχθηκε η διεξαγωγή έρευνας με βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσα από την οποία αναδείχθηκε ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, καθώς και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας αυτής. Αυτό που, μεταξύ άλλων, αναδείχθηκε είναι ότι η ηγεσία ενός αθλητικού οργανισμού, αλλά και κάθε οργανισμού ή επιχείρησης, δέχεται σημαντικές επιρροές από μία πληθώρα παραμέτρων, μεταξύ των οποίων και το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται από τον κάθε οργανισμό. Παράλληλα, σημαντική επιρροή δέχεται και από την ικανότητα του κάθε ηγέτη για υιοθέτηση και εφαρμογή πολλών και διαφορετικών ηγετικών στυλ. Στα ίδια πλαίσια κινείται και το αθλητικό μάντζμεντ, το οποίο δέχεται μεγάλη επιρροή από την ικανότητα που έχει ο ίδιος ο αθλητικός ηγέτης για διαχείριση των διάφορων παραμέτρων με ορθότητα, όπως για παράδειγμα των οικονομικών στοιχείων του οργανισμού, των εγκαταστάσεών του, του εξοπλισμού και του προσωπικού. Παράλληλα, επηρεάζεται και από την ικανότητα του αθλητικού ηγέτη για διαχείριση των κινήτρων.

Μετά την απόπειρα ορισμού του αθλητικού μάντζμεντ και παρουσίασης όλων των ηγετικών στυλ, παραδοσιακών και σύγχρονων, παρουσιάστηκαν αρκετές έρευνες οι οποίες σχετίζονται με το εν λόγω ζήτημα, δηλαδή την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, ενώ αρκετές από αυτές μελετούν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Αυτό που προκύπτει ως κοινός τόπος σε όλες τις έρευνες είναι ότι ο ηγέτης και το ηγετικό στυλ που επιλέγεται παίζουν σαφή ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός αθλητικού οργανισμού, εξασφαλίζοντας παράλληλα και την επιτυχία του. Ο ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από πληθώρα χαρακτηριστικών, όπως να συντονίζει την ομάδα του, να δημιουργεί κίνητρα, να χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, να σέβεται τους κανόνες, να χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες του προς όφελος της ομάδας, να χαρακτηρίζεται από δημοκρατία και διαφάνεια, να κατανοεί τόσο τους ανθρώπους του οργανισμού όσο και το όραμα του, να έχει την ικανότητα για αντιμετώπιση και λύση των ζητημάτων που ανακύπτουν, να χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα αλλά και από την ικανότητα να ικανοποιεί την ομάδα του.

Είναι σαφές πως ένα άτομο μόνο του δε δύναται να είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού, παίζει ωστόσο σημαντικό ρόλο

διότι θέτει τις βάσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Σε όλες τις έρευνες ανεξαιρέτως η ηγεσία αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική και κομβική, ενώ σε αρκετές από αυτές τονίζεται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ηγέτη. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η σύγχρονη κοινωνία είναι διαρκώς μεταβαλλόμενη και άρα η ηγεσία πρέπει να είναι εύπλαστη και να υιοθετεί διαρκώς τις νέες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές συνθήκες του περιβάλλοντός του. Η διαχείριση μίας ομάδας, πόσο μάλλον ενός ολόκληρου οργανισμού, είναι μία διαδικασία που στη σύγχρονη εποχή δεν επιδέχεται πρακτικές παλαιότερων εποχών, δηλαδή μια αυστηρή και απροσπέλαστη ηγεσία με εξουσιαστικό χαρακτήρα. Στη σύγχρονη πλέον εποχή αυτό που προωθείται είναι η ένταξη και συμμετοχή όλων των ατόμων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει πως ένας καλός και αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να αφογκράζεται την ομάδα του, να κρατά ισορροπίες και να προσπαθεί να βρει τις πιο ικανοποιητικές λύσεις για την ομάδα του, προκειμένου να διατηρεί κάθε μέλος ευχαριστημένο.

Δεδομένου ότι οι έρευνες που παρουσιάστηκαν μελετούν διάφορα ηγετικά στυλ, αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα είναι ότι όλα τα στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται τόσο από θετικά όσο και από αρνητικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μόνο ένα κατάλληλο ηγετικό στυλ αλλά μάλλον, όπως προέκυψε και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αυτό που αναδεικνύεται το πιο κατάλληλο είναι ο συνδυασμός πολλών ηγετικών στυλ προκειμένου έτσι να αντιμετωπίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάθε πρόβλημα που ενδέχεται να προκύπτει. Στην πραγματικότητα, αυτό που προκύπτει είναι πως η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται ως η πλέον κατάλληλη για τη διοίκηση ενός αθλητικού ή οποιουδήποτε άλλου οργανισμού. Στην μετασχηματιστική ηγεσία, όπως ειπώθηκε παραπάνω, υπάρχει η απαραίτητη προϋπόθεση της ισχυρής ταύτισης της ομάδας με τον ηγέτη, δεδομένου ότι ο ηγέτης είναι που παρακινεί την ομάδα του μέσα από τις προσδοκίες που θέτει για την επίτευξη του τέλειου αποτελέσματος. Μέσα στα πλαίσια αυτά, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα μέσα από τον όραμα και την αποστολή που θέτει ο ίδιος οργανισμός και έτσι καλύπτουν και οι ίδιοι την ανάγκη τους τόσο για αυτοπραγμάτωση όσο και για αυτοεκτίμηση. Μέσα από τη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ενεργή και διαρκή συμμετοχή στην ομάδα, ενισχύοντας έτσι τη δυναμικότητα τόσο των πεποιθήσεων όσο και των αξιών εκείνων που χαρακτηρίζουν το όραμα που έχει θέσει ο οργανισμός. Στην πραγματικότητα, μέσα από την ηγεσία αυτή ο ηγέτης δεσμεύεται

ως προς τον μετασχηματισμό των εργαζόμενων του σε συνεργάτες του, οι οποίοι, ως αποτέλεσμα, θα προχωρήσουν από τον σκοπό στη δράση.

Εν ολίγοις, η ηγεσία, και δη η αποτελεσματική ηγεσία, είναι στοιχείο απαραίτητο για κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι αθλητικός είτε άλλου είδους, καθώς αποδεικνύεται ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία του αποτελούν οι ίδιοι οι άνθρωποι και η επένδυση σε αυτούς. Η απόδοση κινήτρων στους εργαζόμενους είναι κομβική για την εργασία τους, δεδομένου ότι έτσι νιώθουν σημαντικές και υπολογίσιμες ομάδες για έναν οργανισμό. Από την άλλη μεριά, όταν οι εργαζόμενοι δε γίνονται αντιληπτοί ως μονάδες, αλλά ως απλοί εργάτες χωρίς ανάγκες και προσδοκίες, συχνά οδηγούνται στην εξάντληση και την απογοήτευση, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε χαμηλή απόδοση και άρα στη μη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με τη γνώμη του ερευνητή, η ανθρωποκεντρική ηγεσία σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία αποτελούν τα δύο πιο σημαντικά στυλ ηγεσίας τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και έγινε επιλογή συγκεκριμένων ερευνών οι οποίες σχετίζονται με το υπό μελέτη θέμα και οι οποίες έδωσαν έναν μεγάλο αριθμό πληροφοριών και δεδομένων προκειμένου να καταστεί η διεξαγωγή της έρευνας δυνατή. Υπάρχουν ωστόσο ορισμένοι περιορισμοί που ακολουθούν την έρευνα και οι οποίοι έχουν να κάνουν τόσο με το μικρό δείγμα όσο και με την αξιοπιστία των πηγών (Creswell, 2011). Πιο συγκεκριμένα, ο περιορισμένος χρόνος σε συνδυασμό με τη μεγάλη βάση δεδομένων τόσο στις βιβλιοθήκες όσο και στο διαδίκτυο κατέστησε αδύνατη τη συλλογή ενός μεγάλου δείγματος για τη διεξαγωγή της έρευνας, πλην όμως το δείγμα ερευνών που συγκεντρώθηκε ήταν ικανοποιητικό, δεδομένου ότι συγκεντρώθηκαν οι πληροφορίες που κατέστησαν τη διεξαγωγή συμπεράσματος, έστω και περιορισμένου, δυνατή. Ένας ακόμη περιορισμός που αντιμετώπισε η παρούσα έρευνα, αλλά και κάθε έρευνα που πραγματοποιεί βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι η αξιοπιστία των πηγών που συλλέχθηκαν από το διαδίκτυο. Αυτός είναι και ο λόγος που η συλλογή των άρθρων και των πηγών πραγματοποιήθηκε από βάση ακαδημαϊκών δεδομένων, καθώς και από ακαδημαϊκά περιοδικά παγκόσμιας κλίμακας, προκειμένου έτσι να αποφευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο η διεξαγωγή μη αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Προτάσεις μελλοντικών έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε προσθέτει ορισμένα νέα ερευνητικά δεδομένα στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Μέσα από τη συλλογή δεδομένων από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε αρκετές χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο, προέκυψε ότι η ηγεσία παίζει σίγουρα κομβικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα ενός αθλητικού οργανισμού. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι μέσα από την έρευνα αυτή προκύψαν και αρκετά ερωτήματα τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναυσμα για μελλοντικές έρευνες επί του θέματος, είτε αυτές πραγματοποιηθούν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, είτε μέσω ποιοτικής ή ποσοτικής μεθοδολογίας.

Καταρχήν μία πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διεξαγωγή της ίδιας έρευνας αλλά σε μεγαλύτερο δείγμα πηγών, προκειμένου έτσι να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το συμπέρασμα που διεξάχθηκε. Παράλληλα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα με ποσοτική ή ποιοτική μεθοδολογία σε αθλητικούς οργανισμούς της Ελλάδας και στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη με εκείνες του εξωτερικού. Μία ακόμα πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η επικέντρωση σε αμιγώς επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν οικονομικό χαρακτήρα, και η σημασία του φύλου στην αποτελεσματική τους ηγεσία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369
- Avolio, B. (2011). *Full range leadership development*. SAGE.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. and Riggio, R. (2006), *Transformational leadership*, 2nd ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum associate, Inc.
- Bilohur, V., Skrypchenko, O. & Nepsha (2022). The concept of sports management as a factor of effective sports activities. *Humanities Studies* 12 (89), pp. 60-70
- Borland, J., Kane, G., & Burton, L. (2015). *Sport leadership in the 21st century*. Jones & Bartlett Learning.
- Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryman A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*. London, UK: SAGE
- Bucher, C., & Krotee, M. (2002). *Administration of physical education and sports*. Mosby College Publishing.
- Carlisle, H. (1974). Contingency Approach to Decentralization. *SAM Advanced Management Journal*, 39(3), 9-18.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47
- Cherep, A., Voronkova, V., Muts, L., Fursin A. (2019). Information and innovation technologies as an improving efficiency factor of digital economy and business in the Globalization 4.0. *Humanities studies. Zaporozhzhia: Zaporozhzhia National University. I* (78., pp.170–181.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cooper R. and Payne R. (1972) Performance in Soccer Teams, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 11,2/9.

- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Χ. Τσορμαζούδης (επιμ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
- Cullen-Lester, K., & Yammarino, F. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173-180.
- Cullen-Lester, K., Maupin, C., & Carter, D. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.
- Dietrich, M., Klaus, C. & Lehnertz, K. (1995). *Εγχειρίδιο προπονητικής. Η σύνδεση της θεωρίας με την πράξη*. Θεσσαλονίκη: Σάλτο.
- Doherty, A. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.
- Ellinger D. (2003) "Antecedents and consequences of coaching behavior" *Performance Improvement Quarterly*. Vol 16. No 1, pp 5-28
- Fasan, C. (2000). *Introduction to sports administration*. Lagos Beulah Publishers.
- Fergusson A., (2018). *Ηγεσία*. Sportbook.
- Ferrand, A., & Pages, M. (1996). Image Sponsoring: A Methodology to Match Event and Sponsor. *Journal of Sport Management*, 10(3), 278-291.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 72-83
- Gibson J. , Ivancevich J. , Donnelly J. (1991). *Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, IRWIN, Boston, USA
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gordon, A. M. D. (1986). Behavioral correlates of coaching effectiveness (Unpublished doctoral dissertation). University of Alberta, Canada.
- Hall, R. (1982). *Organizations: Structure and process*. Prentice-Hall.
- Hanlon, C., & Cuskelly, G. (2002). Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel. *Event Management*, 7(4), 231-243.

- Hartarto, A., Castyana, B., Anggita, G.M., Candra, AR.D. & Setyawati, H. (2021). The role of humanistic leadership on good governance in sport organization: A literature review. *Journal SPORTIF: Journal Penelitian Pembelajaran*, 7 (3), pp.378-399.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957) Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire. In Stodgill, R. M. and Coons (eds.) *Leader Behaviour: its Description and Measurement*. Bureau of Business Research: Ohio State University, Columbus.
- Hossein, E., Ramezanehghad, R. Yosefi, B., Sajjadi, S.N. , Malekakhlagh, E. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport, *Sport Management International Journal*, Vol 7, 6-21
- Hoye, R., Smith, C., Nicholson, M., & Stewart, R. (2015). *Sport Management: Principles and applications*. Routledge.
- Ibrahim, L.Y. (2016). Effective Managerial Leadership and Challenges in Sport Organization. *IOSR Journal of Sports and Physical Education* 3 (4), pp.1-8.
- Imbroda-Ortiz, J., Castillo-Rodríguez, A. & Chinchilla-Minguet, J. L. (2015). Sports Management, Leadership in the Organization. *Journal of Physical Education and Sport Management* 2(2), pp.56-65
- Karp, T. (2003). Socially responsible leadership. *Foresight*, 5(2), 15-23.
- Kidd, B. (2008). A new social movement: Sport for development and peace. *Sport in Society*, 11(4), 370-380.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of management; an analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Koontz, O' Donnell, Weihrich. (1980) *Management*, Mc Graw Hill N.V USA
- Lee, M. (2001). Moscow youth games, a survey of importance. *Journal of International Council of Health and Physical Education Recreation Sports and Dance*, 37(3), 45-49.
- Levicki, C. (1996). *The Strategy Workout: Journey to the Heart of Your Business*. Pitman
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Luecke R., (2009), *Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση*

- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (4), pp.596-612.
- Nastas, N. & Lungu, E. (2022). The importance of sports management consulting. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov* 15 (64), pp. 115-122.
- Nevarez, C., Penrose, R., & Padron, E. (2013). *Leadership Theory and the Community College: Applying Theory to Practice*. Stylus Publishing.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Parent, M., Olver, D., & Seguin, B. (2009). Understanding Leadership in Major Sporting Events: The Case of the 2005 World Aquatics Championships. *Sport Management Review*, 12(3), 167-184.
- Parris, D., & Peachey, J. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peachey, J., & Burton, L. (2016). Servant Leadership in Sport for Development and Peace: A Way Forward. *Quest*, 69(1), 125-139.
- Peachey, J., Zhou, Y., Damon, Z., & Burton, L. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Pfeffer, J. (1977). *Usefulness of the concept*. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *new perspectives on organizational effectiveness*, 132-143, San Francisco, Jossey-Bass
- Polychroniou, P. (2008). Transformational leadership and work motivation in modern organizations. *Advances in Management*, 1(3), 9-12.
- Retar, I., Pisot, R. & Kolar, E. (2015). The definition of sports management. *Physical Education and Sport*, 13(2), pp.275-281.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales kinesiologiae*, 4(2), 81–94.
- Riemer HA, Toon K (2001) Leadership and satisfaction in tennis: examination of congruence, gender, and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 72(3):243-256

- Robbins, S. (1990). *Organizational theory: Structure, Design and applications*. Prentice-Hall.
- Robbins, S., and Barnwell, N. (1998). *Organizational theory in Australia* (3rd Edition), Sydney, Australia, Prentice Hall
- Rue, L., & Byars, L. (2009). *Management: Skills and Application*. McGraw-Hill.
- Russell, R. (2005). *Leadership in recreation*. McGraw-Hill.
- Sahin, B. (2022). Effective leadership types in change management in sports organizations. *International Journal on Social and Education Sciences (IJonSES)*, 4(4), 562-580.
- Schneider, R. (2013). Emotional Intelligence: The Overlooked Component of Sport Leadership. *The International Journal of Sport and Society*, 3(3), 43-56.
- Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Human kinetics
- Slack, N. (1997) *Encyclopaedic Dictionary of Operations Management*. Blackwell, Oxford.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics
- Susanto, P.C., Agusinta, L., Setyawati, A. & Panjaitan, A.R.P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2 (3), pp.541-548
- Sylvester, A. (2016). Creating wealth through professional sports management in Nigeria. *Academic Discourse: An International Journal*, 9(1), 299-306.
- Thoma, J., & Chalip, L. (2003). *Sport governance in the global community*. Fitness Information Technology.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. Wiley.
- Tolbert, P. (1985). Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 1-13.
- Tollison, M. (2008). Use of management techniques to assess programmers. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 55, 48-55.
- Ulrich, D. (1987). The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance. *Human Relations*, 40(3), 137-151.

- Waldman, D., & Galvin, B. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy Of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Weese, W. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*, 10(2), 197-206.
- Yuki G., Van Fleet D. , (1992), *Theory and research on leadership in organizations*, Consulting Psychologists Press

Ελληνική βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.
- Ακρίβος Χ (2016) Διάλεξη μαθήματος: Ηγεσία και οργανωσιακή συμπεριφορά.
- Αυγερινός, Θ. (1989). *Κοινωνιολογία του Αθλητισμού*. Εκδόσεις Salto: Θεσσαλονίκη.
- Γιαλέλης, Κ. (2011). *Βασικές Αρχές Διοίκησης*. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Γίτση, Ι. (2021). *Σχέση ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή, της ικανοποίησης και του άγχους των αθλητών*. Διπλωματική Εργασία. Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Δημητριάδης, Δ. (2019). *Ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του ερασιτεχνικού αθλητισμού*. Διπλωματική εργασία. Σπάρτη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Δουνδουλάκης, Κ. (2021). *Η διερεύνηση της επίδρασης ηγετικών συμπεριφορών και ομαδικού πνεύματος στην απόδοση επαγγελματικών αθλητικών ομάδων: συστηματική ανασκόπηση*. Διπλωματική Εργασία. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Ζώης, Κ., & Γαρουφάλης, Κ. (2019). *Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων*.
- Θεοδωράκης, Γ., Γούδας, Μ. & Παπαϊωάννου, Α. (2009). *Ψυχολογική Υπεροχή στον Αθλητισμό*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδη.
- Θωμαδάκης, Β. (2005). *Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη και ευρωπαϊκό μοντέλο επιχειρησιακής αριστείας*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

- Καθημερινή. (2005). Έρευνα της KPMG σκιαγραφεί το προφίλ του Έλληνα ηγέτη. Διαθέσιμο στο <https://www.kathimerini.gr/economy/business/232365/ereyna-tis-kpmg-skiagrafei-to-profil-toy-ellina-igeti/>
- Καραπιστόλης, Δ. (2005). *Ανάλυση δεδομένων και έρευνα αγοράς*. Θεσσαλονίκη: Ανικουλα.
- Κεραμίδας, Α. (2003). *Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αθλητική ομοσπονδία με έμφαση στο ρόλο του εθνικού προπονητή*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μαθιουδάκης, Γ. & Μαθιουδάκης, Α. (χ.χ.). *Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Σκοπός-Μεθοδολογία*. Διαθέσιμο στο: <http://respi-gam.net/node/5786>
- Μανιάτης, Π. (2005). *Το μάνατζμεντ διαμέσου της πρακτικής*. Αθήνα: Δημακαράκου.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις TEAM
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Μπένου.
- Νικολαΐδου, Σ. (2015). *Μελέτη της οργανωτικής δομής των ελληνικών αθλητικών οργανισμών στην τοπική αυτοδιοίκηση*. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Παναγιωτοπούλου, Ε.Γ. (2014). *Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του αθλητικού τμήματος των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού*. Μεταπτυχιακή εργασία. Σπάρτη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Κλειδάριθμος.
- Παπανίκος, Γ.Θ., (2000). *Αθλητισμός: Οικονομικά- Μάνατζμεντ- Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘΙΝΕΕ
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Μία Εισαγωγική προσέγγιση*. Ζυγός.
- Σαλάβου, Ε. (2010). *Μάνατζμεντ: Εταιρικές λειτουργίες*. ROSILI.
- Σταμίρης, Ε.Γ. (1990). *Πανόραμα του ελληνικού αθλητισμού ανθολόγια από τον ελληνικό τύπο 1894-1990*. Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση*. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Φρούλι, Στ., Μαισένερ, Λ., Λοκ, Ντ. & Σουλένκορφ, Ν. (2021). *Η έννοια της ηγεσίας στον αθλητισμό. Σύγχρονες διεθνείς προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα