



Στεφανία Σ. Γρηγορίου^{1,2}, Ιωάννα Γρηγορίου³ & Γιώργος Ασπρίδης³

¹Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού

²2νστιτούτο Σωματικής Απόδοσης και Αποκατάστασης, Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης
Θεσσαλίας, Τρίκαλα

³Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

³Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Ο ρόλος της αθλητικής ηγεσίας και η θέση της γυναίκας

Περίληψη

Είναι γεγονός, οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να βλέπουν καλύτερα και πιο μακριά από οποιονδήποτε, γι αυτό και διαμορφώνουν τα γεγονότα αντί να τους διαμορφώνουν αυτά. Συγκεκριμένα στον αθλητισμό, ένας ηγέτης μπορεί δύναται να πείθει τα άτομα μιας ομάδας να αφήνουν στην άκρη τις ατομικές τους επιδιώξεις και να επιδιώκουν έναν κοινό στόχο ο οποίος και κρίνεται σημαντικός για την ευημερία της ομάδας. Η παρούσα ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας έχει στόχο τη σύντομη μελέτη και καταγραφή των κυριότερων χαρακτηριστικών που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο προφίλ ενός ικανού ηγέτη και να αναδειχθεί η σημαντικότητα του ρόλου στη σύγχρονη περίοδο. Επίσης, ένας απώτερος στόχος της μελέτης είναι να τοποθετηθεί και η θέση της γυναίκας στην σφαίρα της ηγεσίας και να δειχθούν τα όποια οφέλη δύναται να έχει η προοπτευσιμότητά της σε αυτή. Τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά και η όποια αξιοποίησή τους θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αθλητικής ηγεσίας, σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία.

Λέξεις κλειδιά : *Ηγεσία, Αθλητής, Θέση της γυναίκας, Διοίκηση*

Stefania S. Grigoriou, Ioanna Grigoriou & George Aspridis

¹Department of Physical Education and Sports Sciences, University of Thessaly,
Trikala, Greece

²Technological Educational Institute of Larisa, Department of Project Management

²Technological Educational Institute of Larisa, Department of Project Management

Abstract

The fact is, leaders are able to see better and farther than anyone, so we shape events instead of shaping them. Specifically in sport, one leader can convince a group of people to leave aside their individual pursuits and pursue a common goal and that is important for the welfare of the group. This review of contemporary literature aims to brief study and recording of the main features that should be included in the profile of a capable leader and to highlight the importance of its role in the modern period. Also an ultimate goal of this study is to place and position of women in the realm of leadership and demonstrated any benefits may be the accessibility of it. The findings are particularly important and any recovery will help to improve athletic leadership in a global society.

Διεύθυνση επικοινωνίας: Στεφανία Γρηγορίου

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού

42 100, Τρίκαλα

e – mail: stefgri@yahoo.gr

*Αυτή η σχέση ανθρώπων που ελέγχουν,
προς εκείνους που ελέγχονται είναι
αυτό που συνιστά την ουσία της
έννοιας που αποκαλείται δύναμη
Λ. Τολστόι, Πόλεμος και Ειρήνη
Δεύτερος Επίλογος, κεφ. VI, 514*

Εισαγωγή

Ο ηγέτης μιας ομάδας είναι αυτός που την επηρεάζει και την καθοδηγεί, ώστε να πετύχει το στόχο της, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να διατηρήσει και τη συνοχή της. Οφείλει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να έχει αυτοπεποίθηση. Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη θα κριθεί από την επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Και αυτό ιδιαίτερα σε μια ομάδα, όπου η ηγέτης της οφείλει να γνωρίζει τον εαυτό του και να επιζητεί την βελτίωση, να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας του, να αναλαμβάνει την ευθύνη τυχόν αποτυχίας του και να μην επιρρίπτει τις ευθύνες στους άλλους, να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, να δίνει το καλό παράδειγμα, να καλλιεργεί την αίσθηση της υπευθυνότητας στους αθλητές του, να κρατάει τους αθλητές ενήμερους για όλες τις πράξεις του και τυχόν αλλαγές στις αποφάσεις, να είναι κατανοητός σε ό,τι ζητάει, να διατηρεί το ομαδικό πνεύμα και τέλος να γνωρίζει καλά τους αθλητές του και να νοιάζεται για αυτούς (Bass & Bass, 2008; Μπουραντάς, 2008, Μακρυδημήτρης, 2004; Ασπρίδης, 1999, Vroom & Yeton, 1973).

Η επιτυχία μιας αθλητικής ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ηγετικών ικανοτήτων και την καθοδήγηση του προπονητή. Προπονητές, επαγγελματίες και αθλητικοί ψυχολόγοι διερευνούν αποτελεσματικές προσεγγίσεις των επιτυχημένων προπονητών (Wang & Straub, 2012).

Σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται και πρέπει να σημειωθεί ότι οι γυναίκες αποτελούν μειοψηφία σε διοικητικές θέσεις και συγκεκριμένα στον αθλητισμό, όπως αναφέρεται και σε έρευνα των Hartmann και Pfister (2003). Στη μελέτη τους σε 16 χώρες καταλήγουν ότι οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα ηγετικών θέσεων στον αθλητισμό.

Η παρούσα ανασκόπηση έχει σκοπό τη σύντομη μελέτη των γραπτών τεκμηρίων και στη συγκριτική μέθοδο, ώστε να αναδειχθεί ο ρόλος του ηγέτη-αθλητή στη σύγχρονη περίοδο και να διερευνηθεί η θέση της γυναίκας σε ηγετικές θέσεις κι κυρίως στον αθλητισμό. Τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά και η όποια αξιοποίησή τους θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αθλητικής ηγεσίας, σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία.

Εννοιολογικές οριοθετήσεις για την ηγεσία

Management is doing things right,
leadership is doing the right things
W. Bennis & P. Drucker (1909)

Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί περί ηγεσίας, αλλά στους περισσότερους εμφανίζεται ένα κοινό στοιχείο : η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και οι μεταβλητές εκείνες που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί σε μία επιχείρηση (Μπουραντάς, 2008).

Κύρια γνωρίσματα του ηγέτη, κατά τον Stodgill (1974) είναι η ικανότητα (ετοιμότητα, κρίση, ευφυΐα), τα επιτεύγματα (γνώσεις, ακαδημαϊκή παιδεία), την ευθύνη (υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή), τη συμμετοχή (δραστηριότητα, συνεργασία), τη θέση (επαγγελματική, κοινωνικοοικονομική) και τέλος την κατάσταση (διανοητικό επίπεδο, δεξιότητες, ανάγκες). Οι Ross

και Hendrey (1958) διέκριναν την ευφυΐα, την παρακίνηση των υφισταμένων ικανότητες, τη συνέπεια, την αυτοπεποίθηση, τη σύνεση του να είναι ικανός να π κάθε δυνατή βοήθεια, τη δυνατότητα να είναι μέλος σε μια ομάδα και την ικανότητα αποκέντρωσης της εξουσίας, τη μεταβίβαση δηλαδή της ευθύνης και των αρμοδιοτήτων. Οι Koontz, O' Donnell και Weilrich (1984) υποστήριξαν ότι τα κύρια χαρακτηριστικά των ηγετών είναι η ικανότητα κατανόησης και υποκίνησης των ατόμων, η ικανότητα έμπνευσης και εμπύχωσης των μελών της ομάδας, της οποίας ηγούνται και η ικανότητα δημιουργίας ενός ικανοποιητικού κλίματος στην ομάδα τους (Ασπρίδης, 1999).

Στη δεκαετία 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε θεωρητικούς, όπως οι Ross και Hendry, στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, η υψηλή παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων (όπως αναφέρεται στο Montana & Charnov, 1993). Σύμφωνα με τη θεωρία Χ και Υ (McGregor, 1960) οι ηγέτες ταξινομούνται στους αυταρχικούς--θεωρία Χ--που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμα και με τιμωρία. Για αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται. Οι δημοκρατικοί ηγέτες--θεωρία Υ--θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι. Η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θα αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων (Kanter Stein, & Jick, 1992).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει πέντε βασικές δεξιότητες. Να έχει όραμα και να προβλέπει το μέλλον. Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους (*στην περίπτωση μας τα μέλη της ομάδας του*) να συμμετέχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Η διαίσθηση είναι η δεξιότητα όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών. Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Τέλος, η συμβατότητα αξιών, όπου ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του (*όπως σεβασμός για το άτομο, εμπιστοσύνη, ομαδική εργασία, εντιμότητα*) (Torrington, Hall, & Taylor, 2009).

Ο ηγέτης σήμερα καλείται να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει κάποιες βασικές συμπεριφορές, όπως :

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και διαμορφώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική.
5. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της.
10. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς

τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους αξιοποιώντας σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους (Osterberg, 2005).

Ο συντονισμός του ηγέτη με τους υπολοίπους έχει στον πυρήνα τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον (Goleman, 1998). Ο ηγέτης πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο ηγέτης αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης, είναι δυνατό να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού (Foot & Hook, 2008; Buchanan & Huczynski, 2004).

Παρά την υπεροχή κάποιου μοντέλου ηγεσίας, τη μεγαλύτερη βαρύτητα διαδραματίζει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Ακόμη και στις περιπτώσεις που εμφανίζονται ατέλειες, όταν συνδέεται με το κατάλληλο ηγετικό στυλ, τότε μπορεί να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα (Υψηλάντης & Συρακούλης, 2005).

Οι υφιστάμενοι, εξαιτίας της επίδρασης του αυταρχικού ηγετικού στυλ διοίκησης, αισθάνονται μια προσβολή και αδικία, που όμως δεν είναι σε θέση να τις επανορθώσουν αμέσως. Η κατάσταση αυτή τους εξωθεί να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθείς. Σαν αποτέλεσμα του αυταρχικού προσανατολισμού στη διοίκηση τα άτομα βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση, που μπορεί να οδηγήσει συχνά και σε μια επιθετική συμπεριφορά. Η άμεση ή έμμεση επιθετικότητα του υφισταμένου μπορεί να είναι μια καταστροφική αντίδραση. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι δεν αποτελούν μέλη της οργάνωσης, με αποτέλεσμα η έλλειψη αφοσίωσής τους στον οργανισμό να είναι εμφανής (Μπουραντάς, 2008).

Στον ανθρωπιστικό προσανατολισμό η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις. Με τη θεωρία του *Laissez-fair* οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα, δεν υπάρχει ενότητα και η επικοινωνία είναι περιορισμένη (Beardwell, Claydon, & Holden, 2004). Στο δημοκρατικό προσανατολισμό οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν κάποιος ενεργεί με αυθορμητισμό, με αυτοενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ταυτισθούν (Keegan, Deanne, & Den Hartog, 2004).

Γενικά, ο ηγέτης μιας ομάδας έχει να διαδραματίσει πολλούς και διαφορετικούς λόγους. Πιο συγκεκριμένα, οφείλει να είναι δάσκαλος, παρακινήτης και ηγέτης. Να διακρίνεται από ευφυΐα, να καλλιεργούν αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις, να είναι συναισθηματικά νοήμων και να κάνουν αυτοαξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σημαντικό κρίνεται σε αυτό το σημείο να αναφερθούν οι όποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.

Ανασκόπηση σχετικών ερευνών

Ηγεσία γενικά καλείται εκείνη η δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά της εκάστοτε ομάδας και δημιουργεί την κατάλληλη ενέργεια για εκείνη προκειμένου να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Οι προπονητές θεωρούνται «*πρόσωπα κλειδιά*» που θα επηρεάσουν με τη συμπεριφορά τους τη λειτουργία των μελών της ομάδας. Η έρευνα του Nikaien και των συνεργατών του με συμμετέχοντες κυρίως παίκτες εθνικών ομάδων (90 προπονητές και 473 αθλητές) ανέδειξε τη σημαντικότητα της επίδρασης των στυλ ηγεσίας στην επιτυχία των εθνικών ομάδων και στην αντίληψη του αθλητή για τη νίκη, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τον ίδιο τον αθλητή προκειμένου να έχει επιτυχία έκβαση ο αγώνας (Nikaien et al., 2012). Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1995) το οποίο αφορά στυλ ηγεσίας όπου αξιολογούνται υποκλίμακες μετασχηματισμού και εκτέλεσης μέσω 36 ερωτήσεων και το ερωτηματολόγιο Perception of Success Questionnaire (POSQ; Roberts & Balajio, 1989;1991) το οποίο αναφέρεται στην αντίληψη του αθλητή για την

επιτυχία. Η μελέτη Οι προπονητές θεωρούνται «πρόσωπα κλειδιά» που επηρεάζουν με τη συμπεριφορά τους τη λειτουργία των μελών της ομάδας.

Παρά το γεγονός ότι αμφότεροι αθλητές αλλά και προπονητές θεωρούν αρκετά σημαντική την ηγεσία στο χώρο του αθλητισμού η πλειονότητα των ερευνών επικεντρώνονται στους προπονητές (Chelladurai & Riemer, 1998). Από την πλευρά των προπονητών μελέτη του Buccì και των συνεργατών του (2012) πραγματοποιήθηκε με σκοπό να προσδιοριστούν οι αντιλήψεις των προπονητών πάγου χόκεϊ, ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την αθλητική ηγεσία. Ημι-δομημένες ανοιχτές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε έξι προπονητές υψηλής απόδοσης (ελίτ) χόκεϊ επί πάγου αθλητών 16-20 ετών. Η έρευνα ανέδειξε πως οι προπονητές επιλέγουν και αναπτύσσουν αθλητές-ηγέτες και πως ενισχύουν τη σχέση μεταξύ του προπονητή και του αθλητή - ηγέτη όπως επίσης και τις ευθύνες των συγκεκριμένων αθλητών. Σημαντικές, επίσης, κρίνονται οι συναντήσεις προπονητή και αθλητή-ηγέτη συναντήσεις αυτές καθώς βοηθούν σε συζητήσεις σχετικά με το κλίμα της ομάδας, και τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους καθώς και τους τρόπους που δύνανται να επιτευχθούν (Dupuis et al, 2006; Giacobbi, Roper, Whitney, και Butryn, 2002). Όλοι οι προπονητές ανέφεραν ότι προτιμούν να εμπιστευτούν μια ομάδα αθλητών προκειμένου να παρέχουν ηγεσία στην ομάδα. Αν και προπονητές εμφανώς θεωρούν την ηγεσία ως μια συλλογική ευθύνη, δεν διευκρίνισαν τον ακριβή αριθμό των ηγετών που εκπροσωπούν αυτή την ομάδα, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα ιδανικός αριθμός των ηγετών αθλητής σε μια ομάδα μπορεί να διαφέρει. Στην πραγματικότητα, ένας προπονητής δήλωσε ότι κάθε μέλος της επηρέασε την ομάδα με τον τρόπο που εργάστηκε και αλληλεπίδρασε με τους άλλους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αθλητική ηγεσία να είναι ευρέως διαδεδομένη εντός της ομάδας, επιτρέποντας αμφότερους προπονητές και αθλητές να βασιζονται σε διάφορους ηγέτες προκειμένου να λάβουν καθοδήγηση και να αλληλοεπηρεάζονται.

Έχει φύλο η ηγεσία;

Η Shaikh (2010) μελέτησε πώς αθλήματα και τα παιχνίδια έχουν αναπτύξει τις ηγετικές ικανότητες στη διατήρηση της αρμονίας σώματος και πνεύματος μεταξύ των ατόμων εντός του κοινωνικού συνόλου. Η ερευνήτρια και οι συνεργάτες της τονίζουν τις πολλαπλές λειτουργίες του αθλητισμού όπως διεγείρουν τις ενθουσιώδεις πτυχές του λαού και του κράτους. Η θέση της γυναίκας αθλήτριας επίσης επισημαίνεται για την αξιοσημείωτη εμφάνισή της δεδομένου ότι αντιμετώπισε τον όχλο με θάρρος εκφράζοντας τις ηγετικές τις ικανότητες, αναδεικνύοντας μία ώριμη προσωπικότητα προκειμένου να ασχοληθεί με πολυσύνθετα θέματα της φύσης που τη περιβάλλουν στην καθημερινή ζωή αναφορικά με τις κοινωνικο-πολιτικές συμπεριφορές της. Στην έρευνα συμμετείχαν έντεκα διεθνώς γνωστοί πρώην αθλητές που επιλέχθηκαν τυχαία από διαφορετικές χώρες καθώς χρησιμοποίησαν το χάρισμά τους να συμμετάσχουν τους στην πολιτική της χώρας τους μετά τη αποχώρησή τους από τον αθλητισμό, δικαιολογώντας αποτελεσματικά την αυξημένη δημοτικότητα τους. Σκοπός αυτής της σύντομης συζήτησης της ερευνήτριας ήταν να δειχθεί εάν αυτοί οι αθλητές είναι το ίδιο αποτελεσματικοί και στην πολιτική και αν πρότυπα-αθλητές θα μπορούσαν να είναι ικανοί ηγέτες υιοθετώντας τις αξίες του αθλητικού πνεύματος στη ζωή τους και πολιτικό στίβο. Η σύντομη μελέτη κατέληξε στο ότι θα μπορούσαν τα συγκεκριμένα πρόσωπα να παίξουν σημαντικό ρόλο στη πολιτική ζωή της εκάστοτε χώρας και να κατέχουν καλές επιδόσεις εξίσου και στα πολιτικά αξιώματα. Μια υψηλή συναισθηματική εμπλοκή ως αθλητή του δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει την αντοχή ή το χάρισμα να χρησιμοποιεί εκφραστικές δεξιότητες στην πολιτική, το οποίο και αντιπροσωπεύει μία εκ των δεξιοτήτων της ηγεσίας και εν συνεχεία αυξάνει το αξιοπιστία του κινήματος και την ακρίβεια της απόδοσης σε κάθε έργο ηγεσίας. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι εξαιρετικοί αθλητές μπορούν να οδηγήσουν σε μια ειρηνική και πειθαρχημένη ζωή.

Μελέτη των Arnold, Fletcher και Molyneux (2012) έγινε με στόχο να αποσπαστούν συμβουλές - συστάσεις και συγκεκριμένες προτάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς ενίσχυση της ηγεσίας και καλύτερης διαχείρισης των επιδόσεων κορυφαίων αθλητών. Συγκεκριμένα στην έρευνα τους συμμετείχαν 13 διευθυντές εθνικών επιδόσεων (11 άνδρες, 2 γυναίκες), όπου πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις προκειμένου να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να συνεισφέρουν σε βάθος δίνοντας πληροφορίες σχετικά με τις εμπειρίες τους από την ηγεσία και τη διαχείριση της απόδοσης. Από την ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων αναδύθηκαν πέντε θέματα για τους ηγέτες και τους διευθυντές:

προσέγγιση για την ίδρυση, κατανόηση των ρόλων μέσα στην ομάδα, ανάπτυξη συναφούς ενημερότητας, ενίσχυση προσωπικών δεξιοτήτων και την ενίσχυση των σχέσεων. Προέκυψαν επίσης πέντε θέματα για αθλητικούς οργανισμούς: χρησιμοποιώντας το πιο κατάλληλο άτομο, δημιουργώντας το βέλτιστο περιβάλλον, εφαρμογή συστημάτων και δομών, ανάπτυξη μιας συμμετοχικής κουλτούρας και την παροχή κατάλληλης υποστήριξης. Δεδομένου ότι οι εθνικές κυβερνήσεις επενδύουν σε διεθνείς αθλητικές επιτυχίες, αναμένεται ότι η συγκεκριμένη μελέτη θα επιτρέψει ηγέτες, διευθυντές και σε αθλητικές οργανώσεις να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τα ζητήματα που συνοδεύουν την ηγεσία και τη διαχείριση Ολυμπιακών των προγραμμάτων (Arnold, Fletcher & Molyneux, 2012).

Πρόσφατη μελέτη του Moran-Miller (2012) εξέτασε τον αντίκτυπο συγκεκριμένων παραγόντων (*φύλο, προπονητής, γυναίκα-προπονητής ως πρότυπο και αντιλαμβανόμενα εμπόδια*) στη προπονητική αυτό-αποτελεσματικότητα, στα προσδοκώμενα αποτελέσματα, και στο ενδιαφέρον για προπονητική καριέρα χρησιμοποιώντας κοινωνικό-γνωστική θεωρία καριέρας ως θεωρητικό πλαίσιο. Οι συμμετέχουσες της έρευνας ήταν 205 κυρίως λευκές ετεροφυλόφιλες αθλήτριες. Η έρευνα κατέληξε ότι και οι 3 προαναφερθέντες παράγοντες προβλέπουν την αυτο-αποτελεσματικότητα του προπονητή και ότι αυτή με τη σειρά της πρόβλεψε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το ενδιαφέρον για καριέρα στην προπονητική προβλέφθηκε από την αυτο-αποτελεσματικότητα του προπονητή, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τους εξής παράγοντες : φύλο, προπονητής, γυναίκα-προπονητής ως πρότυπο και αντιλαμβανόμενα εμπόδια. Τέλος, προτείνεται ότι η ποιότητα των γυναικείων προτύπων προπόνησης και η αντίληψη για τις ώρες εργασίας σαν εμπόδιο είναι σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες για τις πεποιθήσεις αυτό-αποτελεσματικότητας στην προπονητική και για το ενδιαφέρον προπονητικής καριέρας εκ μέρους των γυναικών.

Σε έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Αποσπόρη, Νικάνδρου & Παναγιωτοπούλου, 2005) διερευνήθηκε το διοικητικό στυλ των γυναικών με βάση τις διαστάσεις: προσανατολισμός ως προς το έργο και προσανατολισμός ως προς τους ανθρώπους. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 399 γυναίκες και 310 άνδρες όλων των επιπέδων ιεραρχίας διοίκησης από 79 επιχειρήσεις. Η μελέτη κατέδειξε ότι όσο οι γυναίκες ανεβαίνουν στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ χρησιμοποιούν διοικητικό στυλ προσανατολισμένο στο έργο. Το στοιχείο αυτό φαίνεται ότι είναι σύμφωνο με προηγούμενες έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες νιώθουν την ανάγκη να αλλάξουν το διοικητικό στυλ τους, προκειμένου να γίνουν αποδεκτές οι ίδιες σαν ηγέτες και οι αλλαγές που επιθυμούν να φέρουν (Marshall, 1995). Κατ' αυτόν τον τρόπο, ενώ οι γυναίκες θεωρούν ότι είναι ανοιχτές, συνεργατικές και προσανατολισμένες προς τα άτομα και την ενδυνάμωση, εντούτοις νιώθουν ότι για να επιτύχουν ως φορείς αλλαγών (*change agents*) πρέπει να υιοθετήσουν περισσότερο «ανδρικά» διοικητικά στυλ. Ο προσανατολισμός ως προς τους ανθρώπους δεν διαφοροποιείται σύμφωνα με τη θέση των γυναικών στην ιεραρχία.

Η γυναίκα φαίνεται να προσδιορίζει διαφορετικά την εξουσία από τους άνδρες, φαίνεται να είναι πολύ πιο συνεργατική και λιγότερο αυταρχική συγκριτικά με το ανδρικό πρότυπο. Οι γυναίκες αναπτύσσουν συμπεριφορές που εστιάζουν στην ευημερία και ανάπτυξη των άλλων, στην ενθάρρυνση της συμμετοχής και τον καταμερισμό εξουσίας, ενώ οι άνδρες αναπτύσσουν συμπεριφορές που εστιάζουν στον έλεγχο και στους στόχους και την επίσημη, «τυπική» εξουσία (Rosener, 1995).

Σε πρόσφατη έρευνά τους οι Folkman & Zinger (2012) έθεσαν το ερώτημα εάν οι γυναίκες θεωρούνται καλύτεροι ηγέτες από τους άνδρες. Κατά την έρευνα απευθύνθηκαν σε άτομα του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος των ηγετών αυτών -ανώτερους, ομοιόβαθμους και συναδέλφους τους- ποιες ηγετικές δεξιότητες νομίζουν ότι αποτελούν «το δυνατό σημείο τους», προτείνοντάς τους να επιλέξουν μεταξύ των 16 δεξιοτήτων στις οποίες είναι πολύ σημαντικές για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι γυναίκες ηγέτες στις 12 από τις 16 δεξιότητες συγκέντρωσαν υψηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες. Δεδομένου ότι το 64% των ηγετών εξακολουθούν να είναι άνδρες, ότι όσο ανεβαίνει το επίπεδο της ιεραρχίας τόσο αυξάνεται το ποσοστό τους, ότι το 78% των επικεφαλής μάνατζερ όπως και το 67% των μάνατζερ που είναι οι άμεσοι υφιστάμενοί τους είναι και αυτοί άνδρες, όπως επίσης και το 60% των μάνατζερ του χαμηλότερου επιπέδου, δικαιολογημένα τίθεται το ερώτημα από τους συγγραφείς «γιατί δεν δεσμεύουμε και δεν απασχολούμε περισσότερες από τις υποδειγματικές αυτές γυναίκες

ηγέτες». Ποσοστά που δεν αλλάζουν στην Ελλάδα, εάν δεν γίνονται και χειρότερα.

Πιο συγκεκριμένα, η αντιπροσώπευση της γυναίκας ως αθλήτρια έχει θεωρηθεί ως επίτευγμα και βιώνει απίστευτη ανάπτυξη (Acosta & Carpenter, 2006). Αυτό όμως δε συμβαίνει και σε ότι αφορά την εκπροσώπηση της γυναίκας σε ηγετικές θέσεις στον αθλητικό τομέα. Παρατηρείται ότι η εκπροσώπηση των γυναικών μεταξύ των επικεφαλών προπονητών σε ομάδες ανδρών παραμένει χαμηλή (2 έως 3,5%). Αυτό σημαίνει ότι περίπου 200 έως 300 γυναίκες προπονούν ομάδων ανδρών συγκριτικά με σχεδόν 5300 άνδρες που προπονούν γυναικείες ομάδες. Μελετώντας, ως μία μονάδα το σύνολο των ενδοκολλεγιακών προπονήσεων, είναι εύκολα κατανοητό ότι περίπου 1 στους 5 από όλες τις ομάδες (ανδρών και γυναικών) προπονούνται από γυναίκες. Ποιοτική μελέτη διενεργήθηκε με σκοπό να διερευνήσει την εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις σε διακολλεγιακά αθλήματα στο Πουέρτο Ρίκο (Velez, 2010). Πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε 6 γυναίκες προπονήτριες και στους διευθυντές αυτών (4 άνδρες). Η μελέτη ανέδειξε τα εμπόδια που αναστέλλουν την αύξηση εκπροσώπησης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις και στις στρατηγικές που διευκολύνουν το μονοπάτι για τις γυναίκες να αναδυθούν σε ηγετικές θέσεις στον τομέα του αθλητισμού. Τα εμπόδια που εντοπίστηκαν ήταν: (α) στη διοικητική δομή της οργάνωσης του αθλητισμού, (β) στις γυναίκες ως ένα εμπόδιο, (γ) στους πολιτιστικούς ρόλους και τις προσδοκίες, και (δ) στη φύση της καριέρας στον αθλητισμό. Ακόμα κι αν οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα, οι παράγοντες που τους επέτρεψαν να επιτύχουν τους στόχους τους ήταν: (α) εμπειρία, (β) επικοινωνία / οικογενειακή υποστήριξη, (γ) αυτοδιάθεση, και (δ) αθλητισμός ως μια οικογενειακή υπόθεση. Γενικά φαίνεται να υπάρχει ένα αναμφισβήτητο χάσμα μεταξύ των φύλων όσον αφορά στην ηγεσία διακολλεγιακών αθλημάτων στο Πουέρτο Ρίκο. Πολιτισμός και παραδοσιακές πρακτικές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαιώνιση των διαφορών μεταξύ των φύλων (Velez, 2010).

Συζήτηση

Η ανασκόπηση που προηγήθηκε ανέδειξε τη σημασία του ηγέτη σε μια οργάνωση και ειδικότερα σε μια ομάδα. Ο ηγέτης καλείται να διαδραματίσει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους και έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη και η αυτοπεποίθηση, η αποτελεσματικότητα του, η αίσθηση της υπευθυνότητας τα οποία τονίζονται ιδιαίτερα σε αθλητικούς συλλόγους και αναδεικνύουν τους αθλητές - ηγέτες. Ο αθλητής - ηγέτης καλείται να ενισχύσει τη σχέση των συναδέλφων του τον προπονητή, να αναθέτει ευθύνες και να πρωτοπορεί (Bucci et al., 2012). Από τις έρευνες που παρατέθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι η ηγεσία

Ακόμη, όσον αφορά στη θέση της γυναίκας πολλά βήματα έχουν γίνει σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να αρθούν τα εμπόδια στο δρόμο των γυναικών προς την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Παρόλη την εδραιωμένη γυναικεία παρουσία στον επαγγελματικό στίβο. Το ότι υπάρχει πρόβλημα θεωρείται δεδομένο. Παρά την εδραιωμένη παρουσία γυναικών στον Επαγγελματικό Στίβο, οι γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις είναι ελάχιστες. Εύλογα τίθεται το ερώτημα που οφείλεται η συγκεκριμένη φανερά απουσία των γυναικών από θέσεις ισχύος και εξουσίας. Παρατηρείται μία σθεναρή αντίσταση στη γυναικεία ηγεσία, το οποίο πιθανόν να οφείλεται σε ένα σύνολο συνειδητών και ασυνειδητών στερεοτύπων σχετικών με τα δύο φύλα και την ηγεσία. Επικρατεί μία τάση να συνδέεται το ανδρικό φύλο με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Σκόπιμο είναι να αναφερθεί η δήλωση της Κιμ Κάμπελ, η οποία διετέλεσε για τέσσερις μήνες πρωθυπουργός του Καναδά το 1993, περιγράφει την πίεση ασκεί αυτή η κατάσταση : «Ο τρόπος ομιλίας μου δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τυπικά γυναικείος... Είμαι αρκετά αυταρχική. Αν δεν μιλούσα με αυτό τον τρόπο, δεν θα με αντιμετώπιζαν ως Ηγέτη. Από την άλλη, ίσως κάποιοι ενοχλούνταν γιατί δεν έχουν συνηθίσει μία γυναίκα να μιλά έτσι. Ήταν ο σωστός τρόπος ομιλίας για έναν Ηγέτη, αλλά όχι και για μία γυναίκα. Έρχεται σε αντίθεση με τα κυρίαρχα στερεότυπα» (Carli Eagly, 2007).

Παρόλα αυτά, η επιτυχία των γυναικών αυξάνεται συνεχώς, καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και πιο έξυπνοι και κατανοούν ότι δεν μπορούν να αγνοήσουν το 50% της συνεισφοράς των ανθρώπων (Νικάνδρου, 2008).

Τέλος, επισημαίνεται ο ιδιαίτερος ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν εξαιρετικοί αθλητές στη κοινωνική και πολιτική ζωή της χώρας και μάλιστα σε περιόδους κρίσης, καθώς δύνανται να αποτελέσουν βασικό πρότυπο για όλους (Shaikh, 2010; Arnold, Fletcher & Molyneux, 2012).

Σημασία για την Ποιότητα Ζωής

Οι ηγετικές ικανότητες δύνανται, σύμφωνα με σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα, να δημιουργήσουν μία αρμονική ισορροπία σώματος και πνεύματος. Είναι γεγονός πως εξαιρετικοί αθλητές μπορούν να ανταπεξέλθουν στην κοινωνική και πολιτική ζωή της κάθε χώρας και να «εκμεταλλευτούν» τα στοιχεία εκείνα που τους ανέδειξαν κορυφαίους αθλητές προκειμένου να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο για τη χώρα τους σε περιόδους κρίσης. Από την άλλη πλευρά, η γυναίκα μέσα σε ένα σύγχρονο κοινωνικό-πολιτικό σύστημα κατά κύριο λόγο ανδροκρατούμενο, «παλεύει» σθεναρά για την απόκτηση μίας θέσης με ταυτότητα αλλά και τη χρησιμότητά της μέσα σε αυτό. Δεδομένου των συνθηκών και των ήδη διαμορφωμένων κοινωνικών στάσεων ο «αγώνας» του γυναικείου φύλου συνεχίζεται με απώτερο στόχο να σταθεροποιήσει τη θέση της και να την χρησιμοποιήσει για μία βελτιωμένη και πιο ποιοτική ζωή ειδικότερα των αθλητών εντός των πλαισίων των ομάδων αλλά και γενικότερα στον κοινωνικό-πολιτικό βίο όλων των πολιτών.

Βιβλιογραφία

- Acosta, R.V. & Carpenter, L.J. (2006). Women in Intercollegiate Sport. A Longitudinal, National Study, Thirty Five Year Update. 1977-2012. Retrieved from <http://acostacarpenter.org/AcostaCarpenter2012.pdf>
- Αοσπρίδης, Γ. (1999). *Αρχές ηγεσίας, γραμμική και επιτελική εξουσία. Κατανομή και ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθήκοντα, δικαιώματα, υποχρεώσεις*. Σεμινάριο Επιμορφωτών Εκπαιδευτών Ο.Ε.Ε.Κ., Ερέτρια.
- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336.
- Bass, B & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*, NY: Free Press.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour an introductory text*, (5th edition), Financial Times, Prentice Hall.
- Bucci, J., Bloom, G.A., Loughhead, T.M., & Caron, J.G. (2012). Ice hockey coaches' perceptions of athlete leadership. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24 (3), 243-259.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Δονάτος, Γ. (2011), «Διαφάνεια, δεοντολογία, αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα», Πρακτικά στο 24^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής (29-44), Πάτρα : Ελληνικό Στατιστικό Ινστιτούτο.
- Dupuis, M., Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29, 60-78.
- Eagly, A.H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Επιτροπάκη, Ο. (2005). «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη : πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;». Ανακτήθηκε στις 12 Μαρτίου 2012 από <http://port-site.com/ManagementSynaisthNohmosynh2.htm>.
- Folkman, J. & Zinger, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? Retrieved from http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html?goback=.gde_732157_member_101440098

- Foot, M. & Hook, C., (2008). *Introducing Human Resource Management*, 5th ed. Edir Pearson Education Limited.
- Giacobbi, P.R., Roper, E., Whitney, J., & Butryn, T. (2002). College coaches views about the development of successful athletes: A descriptive exploratory investigation. *Journal of Sport Behavior*, 25, 164-180.
- Goleman, D., (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Hartmann, I. & Pfister, G. (Eds.) (2003). *Sport and women: Social issues in international perspective*. London: Routledge.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organisational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, pp 508-519, The Free Press: A Division of Macmillan, Inc, New York.
- Keegan, E. Den Hartog, A., & Deanne, N. (2004). Transformational Leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Κυριάκου, Δ., Γρηγορίου, Ι., & Χάψα, Φ., (2012), «Ηγέτης ή manager στη δημόσια διοίκηση σε περίοδο κρίσης;», Πρακτικά Συνεδρίου, Λάρισα : Ε.Σ.Δ.Ο.
- Μακροδημήτρης, Α., (2004). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα : Καστανιώτης.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill.
- Montana, P & Charnov B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Κλειδάριθμος; Αθήνα.
- Moran-Miller, K. (2012). Where are the women in women's sports? predictors of female athletes' interest in a coaching career. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 72(8-A), pp. 2695.
- Μπατζιάς Φ., Μπλέσιος Ν., Ναζάκης Χ., Τερζίδης Κ., Κατσαλής Α., & Μιχαλόπουλος Ν. (2008). Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων των Οργανώσεων, Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης, τόμος Α' & Β', Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μπουραντάς, Δ. (2008). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική: Αθήνα.
- Mousavi, S.H. & Meshkini, A. (2011). The Relationship Between Coaches' Leadership Styles With The Athletes' Sex and Age. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 337-341.
- Nikaien, Z., Ganjouie, F. A. Tondnevis, F. & Kamkari, K. (2012). Effects of Leadership Styles on Coaches of Iran's National Teams Success and Athletes' Perception of Success. *Annals of Biological Research*, 3(3), 1225-1230.
- Νικάνδρου, Ε. (2008). Πρόγραμμα γυναικείας επιχειρηματικότητας. Ανακτήθηκε στις 20 Αυγούστου από <http://mc.gunet.gr/genesis/dsl/documents/Z.pdf>
- Österberg, M., (2009). *Henkilöstöasiointijan käsikirja (Manual for a human resources manager)*, 3th ed. , Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Roberts, G.C., & Balague, G. (1989). *The development of a social-cognitive scale of motivation*. Paper presented at the Seventh World Congress of Sport Psychology, Singapore.
- Roberts, G.C., & Balague, G. (1991). *The development and validation of the Perception of Success Questionnaire*. Paper presented at the FEPSAC Congress, Cologne, Germany.
- Rosener, J. (1995). *Americas competitive secret*. Oxford University Press, New York.
- Shaiki, S., Kakepoto, H., & Memon, A.P. (2010). Role of Sports in Leadership: A socio political Analysis. *Shield: Research Journal of Physical Education & Sports Science*, 5, p108 12p.
- Sport.gr (2012). Χαρτ: Ηγέτης ο Τζέραρντ. Ανακτήθηκε τις 24 Ιουνίου 2012 από <http://www.sport.gr/Article/%CE%95%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%A0%CE%BF%CE%B4%CF%8C%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%BF/Euro-2012/%CE%A7%CE%B1%CF%81%CF%84:-%CE%97%CE%B3%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BF-%CE%A4%CE%B6%CE%AD%CF%81%CE%B1%CF%81%CE%BD%CF%84/19-133800.html>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S., (2008). *Human Resource Management*, 7th ed. Edinburg: Pearson Education Limited.

- Υψηλάντης, Π.Γ. & Συρακούλης, Κ.Ι. (2005). *Project Management, η ελληνική εμπειρία*, Αθήν Προπομπός.
- Velez, L. (2010). Exploring the representation of women in leadership roles within intercollegiate sport in Puerto Rico. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 70 (11-A), pp. 4452.
- Vroom, V. & Yeton, P. (1973). *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wang, J. & Straub, W. (2012). An Investigation into the Coaching Approach of a Successful World Class Soccer Coach: Anson Dorrance. *European Journal International Journal of Sports Science and Coaching*, 7 (3), 431-447
- Zhang, J., Jensen, B.E., and Mann, L. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sport. *Journal of sport behavior*, 20(1), 105 - 122.

Υπεύθυνος έκδοσης: Ελληνική Ακαδημία Φυσικής Αγωγής, **Υπεύθυνος συντακτικής επιτροπής:** Γιάννης Θεοδωράκης. **Συντάκτες:** Αγγελούσης Νίκος, Ζήση Βασιλική, Κουρτέσης Θωμάς, Τζιαμούρτας Αθανάσιος. **Μέλη της συντακτικής επιτροπής:** Αλμπανίδης Ευάγγελος, Βλαχόπουλος Συμεών, Γούδας Μάριος, Δέρρη Βασιλική, Διγγελίδης Νίκος, Ζαχοπούλου Έρη, Κιουμουρτζόγλου Ευθύμης, Μουντάκης Κώστας, Παπαϊωάννου Αθανάσιος, Τζέτζης Γιώργος, Τσαγγαρίδου Νίκη, Χατζηγεωργιάδης Αντώνης, Χρόνη Στυλιανή. **Διαχείριση & Επιμέλεια:** Ζήση Βασιλική, **Υπεύθυνη αλληλογραφίας:** Δημητρίου Ελένη. **Τεχνική έλεγχος και στοιχειοθεσία:** Γρηγορίου Στεφάνια

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1 : Συνοπτική παρουσίαση ενδεικτικών εργασιών που αφορούν στη διάκριση ηγέτη και *manager*

Ερευνητής Έτος	Δείγμα	Εξετάστηκε	Συμπεράσματα
Κυριάκου, Γρηγορίου Ι., Χάψα Φ., (2012)	100 εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας 22-60 ετών	Αν μπορεί ο <i>manager</i> να είναι και ηγέτης στο δημόσιο τομέα	Ο προϊστάμενος είναι <i>manager</i> και όχι ηγέτης
Vito, Suresh, Richards (2011)	126 αξιωματικοί της αστυνομίας των Η.Π.Α.	Διαμόρφωση τρόπου συμπεριφοράς ενός αστυνομικού ηγέτη	Ο ηγέτης οφείλει να ακολουθεί το πρότυπο όπως παρουσιάζεται στη θεωρία
Δονάτος (2008)	Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι διαφόρων κατηγοριών	Η διάγνωση των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και της λειτουργίας των σύγχρονων δημοσίων υπηρεσιών	Ο προϊστάμενος στο δημόσιο τομέα δεν μπορεί να είναι ηγέτης
Reid (2007)	Μελέτη δύο περιπτώσεων ΜΚΟ	Πως θα διαμορφωθεί ένα εξειδικευμένο μοντέλο ηγείας σε ΜΚΟ	Η σχέση εμπιστοσύνης μειώνει την επίδραση των διαφορών στο πλαίσιο της εξουσίας, μειώνοντας έτσι την καταστροφική σύγκρουση.
Weinberger (2003)	151 στελέχη της CSW	Η διαμόρφωση της ηγεσίας σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα είδη ηγεσίας και την επίδραση της ηγεσίας.	Δεν υπάρχει ιδιαίτερη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και είδους ηγεσίας

Πίνακας 2 : Συνοπτική παρουσίαση ενδεικτικών μελετών ανασκόπησης

Ερευνητής Έτος	Δείγμα	Εξετάστηκε	Συμπεράσματα
Nikaïen et al. (2012)	473 αθλητές	Κατανόηση των επιπτώσεων στολ ηγεσίας στην επιτυχία εθνικών ομάδων / αν η αντίληψη του αθλητή για την επιτυχία του επηρεάζει την πρόσβαση του στη νίκη.	Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ στολ ηγεσίας από την οπτική γωνία αμφοτέρων προπονητών και αθλητών. Η αντίληψη για την επιτυχία των αθλητών θα μπορούσε να προβλεφθεί από το στολ ηγεσίας.
Bucci et al. (2012)	6 ελίτ άνδρες προπονητές hockey επί πάγου	Προσδιορισμός των αντιλήψεων των προπονητών ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία αθλητή.	Ανέδειξε 3 παράγοντες: επιλογή – ανάπτυξη αθλητών ηγέτων, ενίσχυση σχέσης μεταξύ του προπονητή και του αθλητή – ηγέτη και ευθύνες των συγκεκριμένων αθλητών.
Vincer et al (2007)	6 ελίτ αθλητές καλλιτεχνικού πατινάζ	συμπεριφορές της αθλητικής ηγείας στο καλλιτεχνικού πατινάζ πάγου	οι αναλύσεις αυτών ανέλ- πέντε θέματα: α) επικοινωνία (β) θετική στάση, (γ) την έ- (δ) δίνοντας το παράδειγμα, και (ε) πειθαρχία.
Shaikh, Kakepoto & Memon	έντεκα διεθνώς γνωστοί πρώην αθλητές που επιλέχθηκαν τυχαία από διαφορετικές χώρες		Οι αθλητές έχουν σημαντικό ρόλο στη πολιτική ζωή της εκάστοτε χώρας και να κατέχουν καλές επιδόσεις στα πολιτικά αξιώματα.
Mousavi & Meshkini,	200 αθλητές (50 από	η κλίμακα ηγεσίας	Το στολ ηγεσίας είναι πιο

2011	κάθε πεδίο: μπάσκετ, ποδόσφαιρο, στίβος και kung fu	(Leadership Scale for Sport ; RLSS)	σημαντικό σε ατομικά αθλήματα απ' ό τι σε ομαδικά. Αρνητική σχέση μεταξύ της ηλικίας και των προπονητών με τα στυλ ηγεσίας.
Velez (2010)	6 γυναίκες προπονήτριες και 4 άνδρες διευθυντές αυτών (Πουέρτο Ρίκο)	Φαινομενολογική προσέγγιση	τα εμπόδια που αναστέλλουν την αύξηση εκπροσώπησης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις ήταν: α) στη διοικητική δομή της οργάνωσης του αθλητισμού, (β) στις γυναίκες ως ένα εμπόδιο, (γ) στους πολιτιστικούς ρόλους και τις προσδοκίες, και (δ) στη φύση της καριέρας στον αθλητισμό.
Moran-Miller, 2012	205 λευκές αθλήτριες	Path analysis	Οι παράγοντες (φύλο, προπονητής, γυναίκα-προπονητής ως πρότυπο και αντιλαμβανόμενα εμπόδια) προβλέπουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του προπονητή και ότι πρόβλεψε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το ενδιαφέρον για καριέρα στη προπονητική προβλέφθηκε από την αυτό-αποτελεσματικότητα του προπονητή, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τους προαναφερθέντες παράγοντες
Arnold, Fletcher & Molyneux, 2012	13 διευθυντές εθνικών επιδόσεων (11 άνδρες, 2 γυναίκες)	Ημι-δομημένες συνεντεύξεις	Πρόέκυψαν 5 θέματα για τους ηγέτες και τους διευθυντές: προσέγγιση για την ίδρυση, κατανόηση των ρόλων μέσα στην ομάδα, ανάπτυξη συναφούς ενημερότητας, ενίσχυση προσωπικών δεξιοτήτων και την ενίσχυση των σχέσεων. Πρόέκυψαν επίσης 5 θέματα για αθλητικούς οργανισμούς: χρησιμοποιώντας το πιο κατάλληλο άτομο, δημιουργώντας το βέλτιστο περιβάλλον, εφαρμογή συστημάτων και δομών, ανάπτυξη μιας συμμετοχικής κουλτούρας και την παροχή κατάλληλης υποστήριξης.
Αποσπότη, Νικάνδρου & Παναγιωτοπούλου, 2005	399 γυναίκες και 310 άνδρες όλων των επιπέδων ιεραρχίας διοίκησης από 79 επιχειρήσεις		Όσο οι γυναίκες ανεβαίνουν στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ χρησιμοποιούν διοικητικό στυλ προσανατολισμένο στο έργο.