



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής: Ηγεσία

Νικόλαος Θεοδωράκης

Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Φ.Α.Α Σερρών, Α.Π.Θ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΧΤΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Ηγεσία

Περιεχόμενα ενότητας

1. Ορισμός ηγεσίας
2. Στυλ ηγεσίας
3. Σύγχρονοι προβληματισμοί για την ηγεσία
4. Αποτελεσματική ηγεσία



Σκοποί ενότητας

- Να γίνει κατανοητή στους φοιτητές η έννοια της ηγεσίας
- Να αναλυθεί και να εξεταστούν τα στυλ ηγεσίας και οι αποτελεσματικότεροι τρόποι εφαρμογής της.



Ορισμός της Ηγεσίας

- Η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.



Ηγεσία

- **Στόχος της Ηγεσίας:** ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης ώστε να τείνουν προς αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.



Ηγεσία

- **Ο Ηγέτης πρέπει να:**
 - εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας.
 - να κατανοεί τις διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης του κάθε μέλους της ομάδας.
 - να δημιουργεί ένα κλίμα κατάλληλο για παρακίνηση.



Ηγεσία

ΔΥΝΑΜΗ

- Η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας την συμπεριφοράς τους.

ΕΞΟΥΣΙΑ

- Νομιμοποιημένη δύναμη, που προκύπτει από τη θέση κάποιου στον οργανισμό.

ΕΠΙΡΡΟΗ

- Η αλλαγή σκέψης, ιδεών, ενεργειών της συμπεριφοράς ενός ατόμου που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που εξασκείται σε αυτό.



Στυλ Ηγεσίας

- **ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ**
- **Ο ηγέτης:**
 - Αντλεί δύναμη από τη θέση του
 - Δεν χαίρει εμπιστοσύνης
 - Θεωρεί το χρήμα το μόνο μέσο ανταμοιβής
 - Μεταβιβάζει διαταγές
- **Τα μέλη της ομάδας:**
 - Δεν αναλαμβάνουν ευθύνες
 - Παράγουν έργο μόνο όταν ηγέτης είναι παρών



Στυλ Ηγεσίας

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

- **Ο ηγέτης:**
 - Λαμβάνει αποφάσεις συμμετοχικά
 - Όταν αναγκάζεται να πάρει μια απόφαση εξηγεί
 - Κριτικές και έπαινοι είναι αντικειμενικοί
- **Τα μέλη της ομάδας:**
 - Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές
 - Έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης
 - Ποιότητα εργασίας και παραγωγικότητα
 - Αίσθηση επιτυχίας



Στυλ Ηγεσίας

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

- **Ο ηγέτης:**
 - Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα
 - Δεν έχει στόχους η ομάδα
- **Τα μέλη:**
 - Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος χωριστά
 - Περιορισμένη παραγωγικότητα
 - Μικρό ενδιαφέρον για ομαδική εργασία
 - Ηθικό χαλαρό



Στυλ Ηγεσίας

Η Θεωρία X & Y του D. McGregor:

- X = αυταρχικοί ηγέτες. Οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία
- Y = δημοκρατική συμπεριφορά. Ο άνθρωπος αγαπά την εργασία.
- Η μετάβαση από το X στο Y προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων



Στυλ Ηγεσίας

Το Συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς των W. Schmidt & R. Tannenbaum:

- Η αποτελεσματικότητα των στυλ εξαρτάται από:
 - ηγέτη
 - τους υφισταμένους ευελιξία κατά περίπτωση
 - την κατάσταση
 - το περιβάλλον



Στυλ Ηγεσίας

Το Συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς των W. Schmidt & R. Tannenbaum:

Στυλ Ηγεσίας:

- 1). Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει / Διατάσσει.
- 2). Αποφασίζει και προσπαθεί να περάσει την άποψη του / Πείθει.
- 3). Παρουσιάζει αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις / Συζητά.
- 4). Παρουσιάζει αποφάσεις που μπορεί και να τις αλλάξει / Δοκιμάζει.



Στυλ Ηγεσίας

Το Συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς των W. Schmidt & R. Tannenbaum:

Στυλ Ηγεσίας:

- 5). Αποφασίζει αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και ακούσει τις απόψεις του προσωπικού / Συμβουλευέται.
- 6). Θέτει όρια και ζητά από το προσωπικό να αποφασίσει / Συμμετοχή.
- 7). Επιτρέπει την πρωτοβουλία χωρίς την έγκριση του / Εξουσιοδοτεί.



Στυλ Ηγεσίας

Ενδεχομενικό Υπόδειγμα του Fiedler:

Ποιος τύπος ηγέτη σε ποια κατάσταση ;

Στυλ Ηγεσίας : (με βάση την αξιολόγηση του χειρότερου μέλους)

- 1). Προσανατολισμένο στους ανθρώπους
Αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις
- 2). Προσανατολισμένο στα καθήκοντα
Αποτελεσματικό σε πολύ δυσμενείς και πολύ ευνοϊκές καταστάσεις
- Αποτελεσματική Ηγεσία: Αλλαγή κατάστασης
Αλλαγή στυλ ηγέτη, προσαρμογή
Αλλαγή και των δύο



Σύγχρονοι προβληματισμοί για την ηγεσία

- Χαρισματική ηγεσία
 - Max Weber (1920): υπάρχουν άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να «μαγνητίζουν» και να εμπνέουν.
 - Χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση, όραμα, αφοσίωση, πίστη, φορέας αλλαγών, επικοινωνία.
- Κάθετη δυαδική σύνδεση
 - Ο μάνατζερ δεν συμπεριφέρεται με το ίδιο στυλ σε όλους.
 - Δημιουργία έσω και έξω ομάδας.



Αποτελεσματική Ηγεσία

ΤΕΛΕΙΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ;

- Ενεργοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών της ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αυξάνει – αναπτύσσει την ίδια τη δυναμικότητα



Αποτελεσματική Ηγεσία

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

- επικοινωνίας και κυρίως ικανότητα να ακούει
- μάθησης ή ανάπτυξης γνώσεων ενηλίκων
- έμπνευσης και δημιουργίας οράματος
- συμμετοχικής λήψης αποφάσεων
- ανάπτυξης ομάδας



Αποτελεσματική Ηγεσία

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

- αξιολόγησης και επιβράβευσης
- μεταβίβασης εξουσίας και ανάθεσης καθηκόντων
- επιλογής διατήρησης ικανών συνεργατών
- σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών
- ανάλυσης τάσεων περιβάλλοντος και πρόγνωσης



Δυναμική Ομάδων

Τυπική Ομάδα:

- Απόρροια της επίσημης οργάνωσης
- Λειτουργικές Ομάδες, εκφράζουν δομές οργάνωσης (τμήματα)

Άτυπη Ομάδα:

- Σχηματίζονται ανεπίσημα, με βάση την ανάγκη των μελών τους
- Ομάδες Συμφερόντων
- Ομάδες Φιλίας



Δυναμική Ομάδων

Οι ομάδες στον χώρο εργασίας είναι σημαντικές γιατί μεγαλύτερο αποτέλεσμα από ότι το άθροισμα των μελών της.

Δυνατότητες Ομάδας:

- Συνέργια
- Συντονισμός
- Ικανοποίηση μελών
- Ανάπτυξη εξέλιξη αξιών/συμμετοχικό ΜΤΖ



Δυναμική Ομάδων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ:

- Συνοχή
- Κλίμα / Παιδεία
- Ηγεσία
- Όραμα, Στόχοι Καθήκοντα
- Μέγεθος
- Κανόνες / Διαδικασίες



Δυναμική Ομάδων

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ

- Αναποφασιστικότητα
- Συμβιβασμός μελών
- Επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα
- Διαίρεση ευθύνης
- Τυραννία της μειοψηφίας
- Κόστος σε χρόνο και χρήμα



Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής, Κ. (2011). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ : Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής, β' έκδοση, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
- Γαργαλιάνος, Δ., & Ασημακόπουλος, Μ. (2006). Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Γαργαλιάνος, Δ., & Αυθίνος, Ι. (2001). Αθλητικό Μάνατζμεντ – Διεπιστημονική Προσέγγιση, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Κολύμπαλης, Χ., & Παλάσκας, Θ. (2003). Οι Οικονομικές Επιπτώσεις του Αθλητισμού στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα



Βιβλιογραφία

- Bennet, R. (2001). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Drucker, F. (2001). Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Mull, F., Bayless, K., Ross, C., & Jamieson, L. (1997). Recreational Sport Management, Human Kinetics, Champaign, IL
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Watt, D. (2004). Sports Management and Administration, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York





Σας ευχαριστώ!

Νικόλαος Θεοδωράκης

Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Φ.Α.Α Σερρών

Α.Π.Θ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

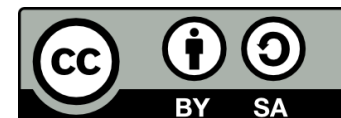


ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ





Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Αλεξάνδρα Φουντούκη
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2013-14



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

