

1 Η Έννοια της Ηγεσίας στον Αθλητισμό

Σύγχρονες Διεθνείς Προσεγγίσεις

Εισαγωγή

Ο αθλητισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Είτε πρόκειται για την παρακολούθηση των Ολυμπιακών Αγώνων ή του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου κάθε τέσσερα χρόνια, ή για τη συμμετοχή σε μία εβδομαδιαία εκδήλωση, όπως τρέξιμο στο πάρκο, ο αθλητισμός επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά. Δεδομένης της έκτασης αυτών των επιπτώσεων καθώς και των υπηρεσιών που απαιτούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι κάθε άθλημα, και η σχετική με αυτό αγωνιστική δραστηριότητα, μπορεί να διοργανωθεί κάθε εβδομάδα ή κάθε χρονιά, η ύπαρξη συνεργατών με ηγετικές δεξιότητες είναι σημαντική: είτε πρόκειται για υψηλόμισθους διευθύνοντες συμβούλους επαγγελματικών ομάδων ή για εθελοντές που υλοποιούν αθλητικά προγράμματα σε μειονεκτούσες κοινότητες. Ο αθλητισμός είναι ταυτόχρονα και επιχείρηση και συναίσθημα και, ως εκ τούτου, είναι επιτακτικό οι διαχειριστές (managers) – ηγέτες που εργάζονται στην αθλητική βιομηχανία να κατανοούν αυτό το μοναδικό χαρακτηριστικό. Η ηγεσία στον αθλητισμό δεν είναι σημαντική μόνο στον πρωταθλητισμό αλλά και στο να ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε όλες τις μορφές αθλητισμού με τρόπο που να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να συνειδητοποιούν τα σχετικά με την υγεία και την κοινωνία οφέλη.

Καθώς η αθλητική οικονομία έχει αναπτυχθεί σημαντικά σε όλο τον κόσμο τα τελευταία 40 χρόνια, έχει αυξηθεί και ο αριθμός των πανεπιστημίων και των κολλεγίων που προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στην διοίκηση των αθλητικών επιχειρήσεων για να προετοιμάσουν τους μελλοντικούς διαχειριστές (sport managers) και ηγέτες (sport leaders). Πέραν της

προσφοράς μαθημάτων σχετικών με τον αθλητισμό όπως το αθλητικό μάρκετινγκ, η ανάπτυξη μέσω του αθλητισμού, η διαχείριση αθλητικών διοργανώσεων, τα αθλητικά μέσα ενημέρωσης και η αθλητική διακυβέρνηση, πολλά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προσφέρουν μαθήματα ηγεσίας στον αθλητισμό και προγράμματα που είναι σχεδιασμένα να παρέχουν στους φοιτητές τις αναγκαίες δεξιότητες για να ηγηθούν ενός ραγδαία εξελισσόμενου επιχειρηματικού και πολιτικού περιβάλλοντος.

Το παρόν βιβλίο *Η Έννοια της Ηγεσίας στον Αθλητισμό: Σύγχρονες Διεθνείς Προσεγγίσεις*, εκπονήθηκε με τη σαφή πρόθεση να εμπλέξει φοιτητές, ερευνητές και ακαδημαϊκούς της Διοίκησης του Αθλητισμού στη σημερινή, σημαντική και εφαρμοσμένη γνώση της ηγεσίας στον αθλητισμό. Για να επιτύχει αυτό τον στόχο, το βιβλίο διερευνά κάποια βασικά ζητήματα ηγεσίας που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διαχειριστές στον αθλητισμό, όπως οι στρατηγικές ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών, η ηγεσία σε αθλητικό περιβάλλον υψηλών επιδόσεων, η ηγεσία σε περιβάλλοντα που χρησιμοποιούν τον αθλητισμό ως μοχλό/εργαλείο ανάπτυξης (sport for development environments), και η κατανόηση της αναποτελεσματικής ηγεσίας. Στο βιβλίο αυτό, αντιμετωπίζουμε τα ζητήματα αυτά από μία κριτική προσέγγιση της επιστήμης της διοίκησης. Ειδικότερα, πιστεύουμε ότι ο αθλητισμός, στο σύνολό του, μπορεί να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην κοινωνία· ωστόσο, υπάρχει επίσης και μία μακρά ιστορία διαφθοράς και ηθικά αμφισβητούμενης διοίκησης.

Το βιβλίο είναι δομημένο σε δέκα κεφάλαια. Σε αυτό το **Εισαγωγικό Κεφάλαιο**, περιγράφουμε τους στόχους του βιβλίου και παρουσιάζουμε μία γενική επισκόπηση κάθε κεφαλαίου. Εξετάζουμε πώς ορίστηκε η ηγεσία ως έννοια και διερευνούμε συνοπτικά τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην κατανόηση της ηγεσίας όπως αυτές έχουν προκύψει στην ερευνητική βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Εξετάζουμε επίσης την δυναμική εμφάνιση στο προσκήνιο του τομέα της *Ηγεσίας στον Αθλητισμό*, και τις απεριόριστες δυνατότητες που προσφέρει για μελλοντική έρευνα.

Στο **Κεφάλαιο 2**, διατυπώνουμε και αναλύουμε την προσέγγιση της κοινωνικής ταυτότητας ως προς την ηγεσία στον αθλητισμό σε σχέση με τρεις βασικούς στόχους. Πρώτον, προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί η κατανόηση των ομάδων έχει θεμελιώδη σημασία στην ορθή ηγεσία. Δεύτερον, εξηγούμε πως οι αξιολογες κοινωνικές ταυτότητες δημιουργούν την βάση για την κατανόηση των αξιών της ομάδας, της αποστολής και των οραμάτων της, στόχοι προς τους οποίους τα μέλη των ομάδων κινητοποιούνται να συνεισφέρουν. Τρίτον, εξετάζουμε πώς μέσω της ενσάρκωσης πρωτότυπων (ιδανικών) αναπαραστάσεων μίας ομάδας, οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν εξουσία (αλλά και να επιτύχουν) μέσω των συλλογικών δυνατοτήτων μίας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Στο **Κεφάλαιο 3**, μελετάμε την ανάπτυξη ηγεσίας και τη διαχείριση της διαδοχής (succession management) στο πλαίσιο των επαγγελματικών αθλητικών οργανισμών. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια της *Ανάπτυξης της Ηγεσίας* (leadership development), εξετάζοντας έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί εντός και εκτός της αθλητικής βιομηχανίας. Το έργο του McCall (2010) για την ηγεσία που βασίζεται στην εμπειρία αναφέρεται ως χρήσιμο πλαίσιο το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί από επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς ώστε να μεγιστοποιηθούν οι δυνατότητες ηγεσίας και διοίκησης σε όλα τα επίπεδα του εργατικού δυναμικού. Τέλος, εξετάζεται λεπτομερώς η σημασία της ανάπτυξης της ηγεσίας για τους επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς στο πλαίσιο της διαχείρισης διαδοχής.

Στο **Κεφάλαιο 4**, παρουσιάζεται η έννοια της διασυννοριακής ηγεσίας και προτείνεται ένας νέος και συμπεριληπτικός λειτουργικός ορισμός. Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των διασυννοριακών ηγετών. Επιπρόσθετα, συζητούνται οι συγκεκριμένες προκλήσεις και μελλοντικές ευκαιρίες της διασυννοριακής ηγεσίας. Τέλος, το κεφάλαιο επεξηγεί πώς μπορεί να εφαρμοστεί η διασυννοριακή ηγεσία στα πλαίσια του αθλητισμού μέσω της μελέτης περίπτωσης των Νήσων Φίτζι του Ειρηνικού.

Στο **Κεφάλαιο 5**, εξετάζεται λεπτομερώς ο ρόλος της ηγεσίας στο πλαίσιο των μεγάλων παγκόσμιων αθλητικών διοργανώσεων. Το κεφάλαιο διερευνά δύο επίπεδα ηγεσίας στις διοργανώσεις αυτές: (1) την προοπτική της αστικής ανάπτυξης (urban development) ως εργαλείου πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων πολιτικών αποτελεσμάτων και (2) την ημερήσια διάταξη της οργανωτικής επιτροπής όταν αυτή προσπαθεί να διοργανώσει μία επιτυχημένο αθλητικό γεγονός. Η ανάλυση αυτών των δύο επιπέδων χρησιμοποιεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εστιάζουν σε θεωρίες διαχείρισης και υστεροφημίας εκδηλώσεων.

Στο **Κεφάλαιο 6**, διερευνούμε την άσκηση ηγεσίας που υποστηρίζει την διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη σε όλο το φάσμα των αθλητικών δραστηριοτήτων. Το κεφάλαιο περιγράφει γιατί η αθλητική βιβλιογραφία υστερεί αναφορικά με την κατανόηση της ηγεσίας από την οπτική της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Εξετάζονται διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που ενισχύουν τη δημιουργία κοινωνικά πιο δίκαιων και ποικιλόμορφων αθλητικών εκδηλώσεων.

Στο **Κεφάλαιο 7**, περιγράφονται και αναλύονται οι πτυχές της ηγεσίας που αφορούν τον αθλητισμό ως εργαλείο για την ανάπτυξη. Το κεφάλαιο εξετάζει την πιο σχετική θεωρία περί ηγεσίας στον χώρο αυτό και πώς αυτή συνδέεται με πρόσφατες έρευνες στον αθλητισμό ως εργαλείο για την ανάπτυξη.

Προκειμένου να καταδείξουμε τις πρακτικές συνέπειες, παρουσιάζεται μία λεπτομερής μελέτη περίπτωσης που διερευνά τις προκλήσεις σχετικά με την ηγεσία στους αθλητικούς οργανισμούς των Νήσων Σαμόα του Ειρηνικού.

Στο **Κεφάλαιο 8**, μελετάμε την έννοια της Ηγεσίας στα πλαίσια του αθλητισμού υψηλών επιδόσεων. Το κεφάλαιο ξεκινάει περιγράφοντας τι συνιστά ουσιαστικά ο αθλητισμός υψηλών επιδόσεων. Εξετάζει στη συνέχεια τις αθλητικές πολιτικές και την ηγεσία του αθλητισμού υψηλών επιδόσεων στα διάφορα επίπεδα πρωταθλητισμού. Διερευνάται ο ρόλος των προπονητών και των αθλητών ως ηγετών καθώς και οι σχετικοί παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την επιτυχία.

Στο **Κεφάλαιο 9**, με τη βοήθεια της Tessa McLachlan, διερευνάται η έννοια της αναποτελεσματικής ηγεσίας. Αν και ο κάθε ηγέτης και οργανισμός επιδιώκει να ασκεί θετική και επιτυχημένη ηγεσία, η πραγματικότητα είναι ότι τα πράγματα δεν πάνε πάντα καλά. Οι ηγέτες ενίοτε αποτυγχάνουν, ενώ τα άτομα και οι εμπλεκόμενοι φορείς επηρεάζονται αρνητικά. Το κεφάλαιο αυτό συνεπώς διερευνά τις συνέπειες της αναποτελεσματικής ηγεσίας για τις επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς, χρησιμοποιώντας ένα από τα μεγαλύτερα σκάνδαλα που επηρέασαν το αθλητικό γίγνεσθαι της Αυστραλίας: ένα αθλητικό γεγονός που αναφέρεται ως #Sandpapergate. Στο **Κεφάλαιο 10**, το τελευταίο κεφάλαιο αυτού του βιβλίου, εξετάζονται οι μελλοντικές ευκαιρίες και δυνατότητες στην έρευνα και την άσκηση της ηγεσίας στον αθλητισμό.

Ορίζοντας την Ηγεσία

Καθώς η έννοια της ηγεσίας είναι ένας από τους πιο μελετημένους τομείς στον χώρο των σπουδών διοίκησης, έχει εξεταστεί υπό ευρεία και στενή οπτική. Εξαιτίας της σύγχυσης για το πώς θα πρέπει να εξετάζεται η ηγεσία, έχουν προκύψει διάφοροι ορισμοί τον τελευταίο μισό αιώνα (Egan, Sarros & Santora, 1995). Προτάθηκε, συνεπώς, ότι αντί να προσπαθούν να βρουν τον τέλει μοναδικό ορισμό, οι ακαδημαϊκοί ηγεσίας θα πρέπει να αποδεχτούν την αξία της ποικιλομορφίας και να προκρίνουν διάφορους ορισμούς (Yukl, 1989). Ένας τρόπος για να το πετύχουν είναι να παρουσιάσουν την ηγεσία ως τρία διασυνδεδεμένα επίπεδα: μετα-, μακρο- και μικρο (Frawley, Favalaro & Schulenkorf, 2018· Nicholls, 1987). Το «μετα-» επίπεδο της ηγεσίας μπορεί να περιγραφεί ως άτομα που ασκούν επιρροή δημιουργώντας ένα όραμα που προσελκύει αφοσιωμένους ακόλουθους (π.χ. Google). Το «μακρο-» επίπεδο ηγεσίας αναφέρεται στα στελέχη που οικοδομούν επιτυχημένες οργανώσεις μέσω της δημιουργίας ισχυρών ταυτοτήτων και κουλτούρας. Το

«μικρο-» επίπεδο σχετίζεται με την απόδοση συγκεκριμένων ενεργειών που απαιτούν διαφορετικές αποκρίσεις ανάλογα με την περίσταση. Σύμφωνα με τον Nicholls (1987), όταν εξετάζουμε την ηγεσία από την προοπτική αυτών των τριών επιπέδων εστιάζεται σε προσεγγίσεις από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, καταδεικνύοντας ότι η επιτυχία στην ηγεσία είναι μία δυναμική δομή.

Ένα άλλο σημείο σύγχυσης στη βιβλιογραφία της ηγεσίας είναι η διάκριση που γίνεται συνήθως μεταξύ των ηγετών και των μάντζερ. Ο Soucie (1994) υποστηρίζει ότι η ηγεσία και η διαχείριση είναι αλληλένδετες έννοιες οι οποίες, ενώ επικαλύπτονται, έχουν επίσης διαφορές στους ορισμούς τους. Ομοίως, ο Kotter (1990) δήλωσε ότι η διαχείριση αφορά την επιδίωξη σταθερότητας και τάξης, ενώ η ηγεσία σχετίζεται με το κατά πόσο είναι κάποιος προσαρμοστικός και θετικός στην αλλαγή. Μία άλλη πιο κοινή άποψη είναι ότι διοίκηση είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ ηγεσία είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα (Yukl, 1989). Από την άποψη αυτή, η ηγεσία μπορεί να είναι και τυπική και άτυπη, ενώ η διοίκηση σχετίζεται περισσότερο με την απόδοση και λαμβάνει υπόψη την τυπική τοποθέτηση της διοίκησης. Η ηγετική δράση, συνεπώς, δίνει τη δυνατότητα σε ομάδες ανθρώπων να συνεργάζονται με θετικούς και ουσιαστικούς τρόπους, ενώ οι διαδικασίες διοίκησης είναι πιο θεσμικά καθορισμένες, δηλαδή όχι τόσο επικεντρωμένες στους ανθρώπους αλλά σε συγκεκριμένες εργασίες και δραστηριότητες (Day, 2000).

Στην πρόσφατη ιστορία της ακαδημαϊκής έρευνας πάνω στην ηγεσία, έχουν προκύψει διάφορες προσεγγίσεις που θα πρέπει να καταγραφούν, να συνοψιστούν, και να λειτουργήσουν ως σημείο αναφοράς για τα υπόλοιπα κεφάλαια σε αυτό το βιβλίο. Κάποιες από τις θεμελιώδεις προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας - χωρίς απαραίτητα αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και άλλες - περιλαμβάνουν τις εξής: την περιστασιακή ηγεσία, την αυθεντική ηγεσία, την ηθική ηγεσία, την μετασχηματιστική ηγεσία, την χαρισματική ηγεσία, την υπεύθυνη ηγεσία και την σχεσιακή ηγεσία. Καθεμία από αυτές τις θεωρητικές προσεγγίσεις διερευνάται στη συνέχεια.

Περιστασιακή ηγεσία

Η περιστασιακή ηγεσία ορίζεται ως η «αλληλεπίδραση μεταξύ της καθοδήγησης, κατεύθυνσης και κοινωνικο-συναισθηματικής υποστήριξης του ηγέτη, και της ετοιμότητας... που επιδεικνύουν οι ακόλουθοι (οπαδοί ή υφιστάμενοι) σε μία συγκεκριμένη εργασία» (Avery & Ryan, 2002, σελ. 243). Οι Larsson και Vinberg (2010) υποστηρίζουν επίσης ότι η περιστασιακή ηγεσία

μπορεί να διερευνηθεί μέσω τριών προσεγγίσεων: του προσανατολισμού αλλαγής, του προσανατολισμού διάρθρωσης και του προσανατολισμού σχέσης. Από την άποψη αυτή, ο προσανατολισμός σχέσης θεωρείται ως το θεμέλιο της επιτυχούς ηγεσίας, ενώ οι προσανατολισμοί αλλαγής και διάρθρωσης υιοθετούνται διαφορετικά και ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Αυθεντική ηγεσία

Σύμφωνα με τους Avolio και Gardner (2005), αυθεντική ηγεσία είναι «όλες οι μορφές θετικής ηγεσίας και ανάπτυξής της» (σελ. 316). Η αυθεντική ηγεσία θεωρείται συνεπώς ως μία συνεχής διαδικασία μάθησης όπου ηγέτες και ακόλουθοι επιδιώκουν να αποκτήσουν αυτεπίγνωση μέσω ανοιχτών σχέσεων εμπιστοσύνης. Οι Avolio και Gardner (2005) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η αυθεντική ηγεσία μπορεί να δημιουργείται όχι μόνο μέσω της αύξησης της αυτεπίγνωσης κάποιου αλλά και μέσω της «αυτορρύθμισης και της αναπαραγωγής θετικών προτύπων» (σελ. 317).

Ηθική ηγεσία

Πριν από περίπου μία δεκαπενταετία, οι Brown και Trevino (2006) υποστήριξαν ότι η έννοια της ηθικής ηγεσίας παρέμενε - σε μεγάλο βαθμό - υπό διαμόρφωση. Ανέφεραν ότι οι ηθικοί ηγέτες είναι «ειλικρινή, στοργικά και ηθικά άτομα που λαμβάνουν δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις» και καθιερώνουν σαφή ηθικά πρότυπα για όλους τους ακόλουθούς τους (σελ. 597). Δεδομένων των φαινομενικά ατελείωτων αναφορών για ηθικά σκάνδαλα στις επιχειρήσεις, στην πολιτική και στον αθλητισμό, η αξία της ηθικής διάστασης δεν ήταν ποτέ πιο σημαντική. Η στήριξη σε όλα τα άτομα και τις ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των ανδρών και των γυναικών κάθε κοινωνικής τάξης και προέλευσης, είναι ένα ακόμα ζήτημα που χρήζει ηθικής αξιολόγησης. Οι επιχειρηματικότητα, η πολιτική και ο αθλητισμός είναι όλοι τομείς που μέχρι σήμερα κυριαρχούνται ακόμη από άνδρες σε υψηλόβαθμες θέσεις ηγεσίας: σε ποιο βαθμό είναι αυτό ηθικό στο σύγχρονο κόσμο; Ζητήματα εξουσίας, φύλου και ποικιλομορφίας δημιουργούν περιορισμούς αλλά και δυνατότητες για τους ηγέτες διαμορφώνοντας σχέσεις και προσφέροντας σύμφωνα με τους κανόνες ηθικής στους οργανισμούς και τις κοινότητές τους (Sinclair, 2009).